



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA JABEIMP, IMPORTADORA  
Y DISTRIBUIDORA DE SUMINISTROS DE OFICINA  
Y ÚTILES ESCOLARES, EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniera Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía  
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora  
Sandy del Carmen Benítez Yépez

Año  
2014

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Dr. Manuel María Herrera

C.I.: 100322898-6

### **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”.

---

Sandy del Carmen Benítez Yépez

C.I.: 171411313-9

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su apoyo incondicional en todo momento; por haberme guiado en cada paso escalado; por su confianza y amor para cumplir con éxito cada etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, porque siempre me ha brindado sabios consejos para seguir adelante en cada momento de mi vida.

A mi tío, por haberme apoyado en la realización del plan de mejoras para su empresa.

A mi tutor de tesis, Dr. Manuel María Herrera Peña, quien desde el primer día me brindó su apoyo y asesoría para cumplir este proyecto.

Y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la elaboración de este trabajo de titulación, hago extenso mis más sinceros agradecimientos.

## RESUMEN

La demanda de suministros de oficina y de útiles escolares aumenta notoriamente en la temporada de inicio de clases; los clientes buscan calidad y precios accesibles en el mercado. La empresa JABEIMP, con doce años en el mercado ecuatoriano y quiteño, percibe la necesidad de realizar mejoras para aumentar su cartera de clientes, fidelizarlos y mantenerlos. El presente documento es un plan de mejora para aumentar la eficiencia y eficacia empresarial y operativa de esta empresa.

El diagnóstico interno realizado en cada área para evaluar su estado actual, evidencia la necesidad de invertir en las áreas funcionales para atender los requerimientos de los clientes internos y externos, y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Mediante el análisis externo se pudo observar que la industria del comercio al por mayor y menor tiene una alta participación en el mercado ecuatoriano (50,13%) con relación a otras industrias.

De los resultados de la investigación de mercados, se determinó que el 59% de los clientes actuales están muy satisfechos con la entrega oportuna de los pedidos, mientras que para el 72% de clientes potenciales, los atributos principales de compra son: calidad y precios accesibles. La marca preferida por el 50% de clientes actuales y el 31% de clientes potenciales es Staedtler.

JABEIMP tiene fuertes competidores, tales como IMPORTADORA FENIX, MERCANTILES y EXPOCSA. Los precios de la competencia, en un 48%, son percibidos como “altos” entre los clientes actuales.

Con el análisis interno y externo se identificaron las mejoras que deben hacerse en cada una de las áreas, entre las cuales se destacan el incremento de las ventas y la ampliación del mercado (aumento de la línea de producto).

La inversión requerida para el plan de mejoras es de USD 67.688,97. La evaluación financiera en escenarios: optimista, pesimista y normal, dio resultados positivos. El escenario con el que trabajará la empresa será el normal, cuyo valor actual neto (VAN) es de USD 173.118,05 y su tasa interna de retorno (TIR) del 48,30%, lo que muestra la viabilidad del plan.

## OVERVIEW

The demand for stationary and school supplies rises remarkably during the back to school season; with customers searching for quality and accessibility. The JABEIMP corporation, with twelve years in the ecuadorian and quitenian market, realizes it must make improvements to grow its customer base, reinforce its brand loyalty and maintain its position. This document is an improvement plan to increase business efficiency and operational effectiveness of the company.

The internal diagnostics performed in each area to assess their current state, demonstrates the need to invest in the functional areas to meet the requirements of internal and external customers, and increase business profitability.

Using an external analysis it was observed that the Wholesale and Retail industry has a significant share in the Ecuadorian market (50.13%) related to other industries.

From the results of market research, it was determined that 59% of the current customer base are very satisfied with the timely delivery of orders, while for 72% of potential customers, the main defining purchase attributes are: quality and affordability. The brand preferred by 50% of current customers and 31% of potential customers is Staedtler.

JABEIMP has strong competitors such as FENIX IMPORTER, COMMERCIAL and EXPOCSA. Competition prices are perceived by a 48% of the current customers, as "high".

With the internal and external analysis, improvements were identified to be made in each of the areas, among which the sales growth and market expansion (increased the product portfolio) stand out.

The investment required for the improvement plan is \$ 67,688.97. The scenario-based financial evaluation: optimistic, pessimistic and normal, gave positive results. The “normal” scenario is the one that the company will implement, the net present value (NPV) is \$ 173,118.05 and the internal rate of return (IRR) of 48.30%, which shows the feasibility of the plan.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>1</b>
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	ANTECEDENTES .....	1
1.3	OBJETIVOS .....	2
1.3.1	Objetivo General .....	2
1.3.2	Objetivos Específicos.....	2
1.4	HIPÓTESIS .....	2
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II: EMPRESA Y ENTORNO.....</b>	<b>3</b>
2.1	ORGANIZACIÓN.....	3
2.1.1	Misión .....	3
2.1.2	Visión .....	3
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	3
2.2.1	Situación general de la empresa.....	3
2.2.1.1	Administración y Recursos Humanos .....	4
2.2.1.2	Marketing y Ventas .....	10
2.2.1.3	Finanzas y Contabilidad .....	18
2.2.1.4	Producción y Operaciones .....	28
2.2.1.5	Investigación y Desarrollo .....	33
2.2.2	Cadena de Valor .....	33
2.2.2.1	Actividades de apoyo .....	34
2.2.2.2	Actividades primarias .....	34
2.2.3	Ventajas Competitivas .....	36
2.2.4	Matrices .....	38
2.2.4.1	Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI) .....	38
2.2.5	Factores Críticos de Éxito .....	39
2.2.5.1	Ambiente laboral .....	39
2.2.5.2	Tecnología .....	39
2.2.5.3	Finanzas.....	39
2.2.5.4	Calidad y variedad de productos.....	40
2.2.5.5	Precio del Producto .....	40
2.2.5.6	Distribución .....	40
2.2.5.7	Comercialización.....	40
2.2.5.8	Resumen del Diagnóstico .....	40
2.3	ANÁLISIS EXTERNO .....	40
2.3.1	Industria .....	40
2.3.1.1	Situación General de la empresa en la industria.....	42
2.3.2	Mercado.....	46
2.3.2.1	Introducción.....	46
2.3.2.2	Problema de Gerencia .....	46

2.3.2.3	Problema de Investigación de Mercado .....	47
2.3.2.4	Preguntas, objetivos e hipótesis de la Investigación .....	47
2.3.2.5	Diseño de la Investigación .....	48
2.3.2.6	Investigación Descriptiva – Cualitativa .....	48
2.3.2.7	Investigación Descriptiva -- Cuantitativa .....	50
2.3.2.8	Censo a Clientes Internos .....	51
2.3.2.9	Censo a Clientes Actuales .....	51
2.3.2.10	Encuesta Clientes Potenciales.....	57
2.3.3	Análisis Pestel.....	61
2.3.3.1	Factores Políticos.....	62
2.3.3.2	Factores Económicos.....	63
2.3.3.3	Factores Sociales, Demográficos y Culturales .....	64
2.3.3.4	Factores Tecnológicos .....	65
2.3.3.5	Factores Legales.....	66
2.3.4	Competencia.....	66
2.3.4.1	Ventajas y Desventajas Competitivas .....	67
2.3.4.2	Matriz Perfil Competitivo (MPC) .....	67
2.3.4.3	Conclusión .....	67
2.3.5	Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	70
2.3.5.1	La Rivalidad entre Empresas Competidoras .....	71
2.3.5.2	Ingreso Potencial de Nuevos Competidores .....	71
2.3.5.3	Desarrollo potencial de Productos Sustitutos.....	72
2.3.5.4	Capacidad de Negociación de los Proveedores.....	72
2.3.5.5	Capacidad de Negociación de los Consumidores .....	72
2.3.6	Evaluación total de la industria de las Cinco Fuerzas de Porter .....	73
2.3.7	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	73
2.3.7.1	Conclusión .....	74

<b>3</b>	<b>CAPITULO III: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....</b>	<b>75</b>
3.1	ANÁLISIS FODA .....	75
3.1.1	Identificar los Factores Claves .....	75
3.1.2	Punto de Vista de los Actores Involucrados.....	77
3.1.3	Punto de Vista de expertos en la Industria .....	78
3.1.4	Ponderación de Factores.....	79
3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART .....	81
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS.....	81
3.3.1	Administración y Recursos Humanos .....	81
3.3.2	Contable y Financiera .....	82
3.3.3	Comercial y Ventas.....	82
3.3.4	Compras .....	82
3.3.5	Investigación y Desarrollo.....	82

<b>4</b>	<b>CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>83</b>
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO .....	83
4.1.1	Planteamiento de las Estrategias.....	84
4.1.2	Propuesta de Implementación .....	84
4.1.3	Cronograma de Implementación.....	86
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	88
4.2.1	Costos Involucrados .....	88
4.2.1.1	Inversión Inicial .....	88
4.2.1.2	Fuentes de Ingreso Incrementales.....	89
4.2.1.3	Costos Fijos, Costos Variables y Gastos Incrementales.....	91
4.2.1.4	Flujo de Efectivo Incremental .....	95
4.2.1.5	Margen Bruto y Operativo Incrementales.....	97
4.2.2	Evaluación Financiera del Proyecto.....	97
4.2.2.1	Valor Actual Neto .....	98
4.2.2.2	Tasa Interna de Retorno .....	98
4.2.2.3	Costo de Oportunidad .....	99
<b>5</b>	<b>CAPITULO V: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	100
5.2	RECOMENDACIONES .....	101
	<b>Referencias .....</b>	<b>103</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comportamiento de ventas.....	11
Figura 2. Tasa de crecimiento (2009-2012). Comportamiento de ventas. ....	12
Figura 3. Competidores de la empresa.....	16
Figura 4. Canales de Comercialización y Distribución .....	17
Figura 5. Distribución del área de trabajo.....	30
Figura 6. Evolución de compras período 2009-2012.....	32
Figura 7. Cadena de Valor .....	33
Figura 8. Clasificación de la Industria. ....	42
Figura 9. Evolución del Comercio al por mayor y menor.....	43
Figura 10. Participación de las industrias en el Ecuador.....	44
Figura 11. Participación de las empresas en la industria de comercio al por mayor y menor.....	44
Figura 12. Importaciones vs. Exportaciones.....	45
Figura 13. PIB por clase de actividad económica.....	46
Figura 14. Estructura Organizacional.....	53
Figura 15. Entrega de Informes .....	53
Figura 16. Capacitaciones al personal.....	54
Figura 17. Inconvenientes en el pedido.....	55
Figura 18. Marcas de preferencia.....	55
Figura 19. Pedidos en línea.....	56
Figura 20. Satisfacción General del cliente.....	56
Figura 21. Marcas de Preferencia .....	58
Figura 22. Precios de la Competencia.....	58
Figura 23. Frecuencia de Compra .....	59
Figura 24. Volumen de compra.....	59
Figura 25. Principal Atributo .....	60
Figura 26. Compra directa .....	60
Figura 27. Posibles clientes de la ciudad de Quito.....	61
Figura 28. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	70
Figura 29. Factores Claves.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de cargos .....	7
Tabla 2. Precios de los productos.....	14
Tabla 3. Clientes actuales .....	15
Tabla 4. Balance General periodo 2009-2012 .....	19
Tabla 5. Análisis Horizontal y Vertical .....	22
Tabla 6. Indicadores de Liquidez .....	23
Tabla 7. Indicadores de Endeudamiento .....	26
Tabla 8. Indicadores de Rentabilidad .....	27
Tabla 9. Matriz EFI .....	38
Tabla 10. Matriz de Diagnóstico .....	41
Tabla 11. Análisis de las Variables críticas .....	42
Tabla 12. Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para clientes internos, clientes actuales y posibles clientes potenciales .....	47
Tabla 13. Necesidades y fuentes de investigación .....	48
Tabla 14. Segmentación del Mercado.....	50
Tabla 15. Gasto mensual del Consumidor Ecuatoriano.....	64
Tabla 16. TIC en el Ecuador .....	66
Tabla 17. Competencia Directa .....	67
Tabla 18. Matriz del Perfil Competitivo.....	69
Tabla 19. Rivalidad entre competidores.....	71
Tabla 20. Capacidad de Negociación de los proveedores .....	72
Tabla 21. Capacidad de Negociación de los Consumidores .....	72
Tabla 22. Evaluación cinco fuerzas de Porter.....	73
Tabla 21. Matriz EFE.....	73
Tabla 24. Análisis FODA .....	76
Tabla 25. Ponderación de Factores.....	79
Tabla 26. Objetivos Smart.....	81
Tabla 27. Estrategias .....	85
Tabla 28. Propuesta de Implementación .....	86
Tabla 29. Cronograma .....	88
Tabla 30. Inversión Inicial.....	89
Tabla 31. Capital de trabajo .....	90

Tabla 32.Histórico Ventas 2009 al 2012 .....	91
Tabla 33.Análisis del Incremental .....	92
Tabla 34.Proyección incremental de ventas .....	92
Tabla 35.Resumen de Gastos .....	93
Tabla 36.Resumen Costos Fijos .....	93
Tabla 37.Histórico compras periodo 2009 al 2012.....	94
Tabla 38.Proyección costo de ventas .....	96
Tabla 39.Flujo de Efectivo incremental escenario normal con apalancamiento .....	97
Tabla 40.Flujo de Efectivo incremental escenario normal sin apalancamiento.....	98
Tabla 41.Márgenes Brutos y operativos .....	99
Tabla 42.Valor actual Neto.....	100
Tabla 43.Tasa Interna de Retorno .....	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Detalle del portafolio de productos.....	109
Anexo 2. Detalle de precios.....	113
Anexo3. Detalle Indicadores Financieros .....	121
Anexo 4. Detalle de la evolución por industria.....	126
Anexo 5. Empresas del Ecuador en la Industria del Comercio al por mayor y menor.....	127
Anexo 6. Preguntas Entrevista a Experto.....	128
Anexo 7. Segmentación de mercado .....	129
Anexo 8. Encuesta clientes Internos .....	130
Anexo 9. Encuesta clientes actuales.....	132
Anexo10. Encuesta clientes potenciales .....	138
Anexo 11. Locales comerciales encuestados.....	136
Anexo 12. Ventajas competitivas .....	142
Anexo 13. Fichas plan Interno de Mejora .....	145
Anexo 14. Gastos.....	151
Anexo 15. Costos fijos detalle nomina .....	153
Anexo 16. Flujos de efectivo incrementales escenarios Optimista y pesimista con y sin apalancamiento .....	154
Anexo 17. Estados de Resultados .....	158
Anexo 18. Cálculos costo de oportunidad .....	160

# **1 CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se explican los objetivos de la empresa JABEIMP respecto a la elaboración de un plan de negocio con el fin de plantear mejoras en cada una de sus áreas funcionales, determinando la inversión requerida, las ventas incrementales y la rentabilidad esperada con las mejoras.

## **1.2 ANTECEDENTES**

El señor Francisco Javier Benítez Proaño, quien trabajó como ejecutivo y Gerente de Ventas en una empresa comercializadora de suministros de oficina y útiles escolares con gran reconocimiento y experiencia en el mercado, en el año 2002 decidió emprender en la ciudad de Quito su propio negocio con el nombre comercial de JABEIMP.

En sus inicios, el negocio funcionaba en el domicilio del fundador, ubicado en la Avenida Eloy Alfaro y con un solo vendedor que era su total apoyo.

Con el esfuerzo, dedicación y constancia del propietario, el negocio tuvo un rápido crecimiento y en pocos años se trasladó a un pequeño local ubicado en el sector de la Avenida de La Prensa, con el objetivo de ampliar el espacio físico para mayor comodidad del personal y almacenamiento de los productos a comercializar.

Para el año 2012, JABEIMP se traslada a un local de mayor extensión para tener un manejo más eficiente de la organización; la cartera de clientes aumentó gracias a la variedad, calidad y precios de los productos, volviéndolo más competitivo.

Actualmente, JABEIMP comercializa suministros de oficina y útiles escolares a nivel nacional y se destaca entre sus clientes por el amplio portafolio de productos de muy buena calidad. Cuenta con el apoyo de ocho colaboradores, incluyendo al propietario, quienes trabajan bajo el mismo objetivo de incrementar las ventas, brindar el mejor servicio al cliente y ser reconocidos a nivel nacional.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Reestructurar, mejorar y optimizar las áreas de la empresa JABEIMP Importadora y Distribuidora de Suministros de Oficina y Útiles Escolares, para que pueda incrementar su rentabilidad y participación en el mercado.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los aspectos generales del plan.
- Realizar el diagnóstico de la empresa y el entorno.
- Analizar las áreas de intervención o mejora.
- Formular el plan de mejora.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones.

### **1.4 HIPÓTESIS**

Las mejoras en las áreas de la empresa JABEIMP (Importadora y Distribuidora de Suministros de Oficina y Útiles Escolares) son viables.

## **2 CAPÍTULO II: EMPRESA Y ENTORNO**

En este capítulo se realiza el análisis interno y externo de la empresa JABEIMP, para establecer las mejoras y poder determinar la ubicación de ésta medio en el cual se desarrolla.

### **2.1 ORGANIZACIÓN**

Al momento JABEIMP mantiene una estructura organizacional pequeña.

#### **2.1.1 Misión**

“Proveer productos de excelente calidad, marcas exclusivas y precios competitivos a nivel nacional en la línea de suministros de oficina y útiles escolares. Somos responsables con el ambiente y aportamos con el desarrollo de nuestro país; generamos satisfacción a los clientes y ofrecemos rentabilidad para el beneficio de la empresa, colaboradores y proveedores”.

#### **2.1.2 Visión**

“Ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares de excelente calidad y marcas exclusivas; brindar un servicio personalizado al cliente y contar una estructura organizacional que permita seguir creciendo y generando fuentes de trabajo en el Ecuador”.

### **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

#### **2.2.1 Situación general de la empresa**

La información fue recopilada con todos los colaboradores de JABEIMP (2013).

## **2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos**

### **2.2.1.1.1 Administrativa**

El área administrativa del negocio está a cargo del propietario, Sr. Javier Benítez Proaño, con el apoyo de sus dos hermanos. La relación se ha manejado de una manera informal.

### **2.2.1.1.2 Planeación**

La realiza el propietario (Gerente). Es a corto plazo, llevando una agenda de prioridades.

### **2.2.1.1.3 Organización**

El Gerente es quien define las actividades y funciones de sus colaboradores, de una manera informal.

### **2.2.1.1.4 Dirección**

El Gerente es quien da las directrices a sus colaboradores en las diferentes actividades de la empresa.

### **2.2.1.1.5 Integración del personal**

La administración de los recursos humanos la realiza el Gerente; para él, ésta es una función primordial y necesita una mejor administración, ya que en la mayoría de casos no avanza a realizar todo lo referente a integración del personal.

### **2.2.1.1.6 Control**

El negocio no tiene controles establecidos, éstos al momento son llevados informalmente por los colaboradores de las áreas respectivas.

#### **2.2.1.1.7 Objetivos y estrategias**

JABEIMP no cuenta con objetivos ni estrategias establecidas; sin embargo, planifica sus importaciones para cubrir las necesidades de stock y entregar los productos a sus clientes actuales.

#### **2.2.1.1.8 Políticas administrativas**

JABEIMP no tiene políticas escritas, pero en la práctica se destaca mucho la importancia del aspecto personal, profesional y empresarial; es decir:

- Talento humano

Los valores personales, la comunicación y el respeto son primordiales para que los empleados estén a gusto y sientan que trabajan para su propia empresa.

- Calidad del producto

El cliente debe recibir el producto de la mejor calidad.

- Empresarial:

La empresa es responsable con sus empleados por el pago de sueldos, comisiones, viáticos y beneficios de ley.

#### **2.2.1.1.2 Recursos Humanos**

##### **2.2.1.1.2.1 Selección**

La selección del personal lo realiza el Gerente. No se dispone de un proceso establecido para selección de personal.

#### **2.2.1.1.2.2 Contratación**

La contratación la realiza la Contadora, considerando todos los beneficios de ley.

#### **2.2.1.1.2.3 Criterios de selección**

No se tienen los criterios de selección apropiados para contratar al personal calificado.

#### **2.2.1.1.2.4 Forma de remuneración**

La forma de remuneración se basa en un salario básico más beneficios de ley

#### **2.2.1.1.2.5 Perfil del equipo directivo**

JABEIMP no tiene establecido un perfil para el equipo directivo; el Gerente es quien toma las decisiones en la empresa.

#### **2.2.1.1.2.6 Organigrama**

JABEIMP cuenta con un pequeño organigrama, sin embargo no se encuentran establecidas las áreas funcionales.

#### **2.2.1.1.2.7 Definición de perfiles de cargos**

A continuación se enumeran las funciones que desempeñan los colaboradores, incluyendo al propietario como Gerente de la empresa.

Tabla 1.  
Descripción de cargos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<b>Gerente – Propietario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal de la empresa</li> <li>• Control de las cuentas por cobrar</li> <li>• Control de inventario</li> <li>• Supervisión de los vendedores</li> <li>• Selección y contratación del personal</li> <li>• Revisión de cobranzas</li> <li>• Elaboración y manejo de importaciones</li> <li>• Supervisión del personal</li> <li>• Revisión de cumplimiento de objetivos de vendedores</li> <li>• Revisión de pago de sueldos y comisiones de vendedores</li> <li>• Atención a clientes especiales y proveedores</li> <li>• Revisión y análisis de estados financieros (SRI)</li> <li>• Compra de mercadería</li> </ul>
<b>Contadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresos, IESS, SRI (débito bancario), Municipio (patente), contratos de trabajo, actas de finiquitos, contratos de empleados (RRHH)</li> <li>• Diarios: asientos contables</li> <li>• Diario de compras, registro de notas de crédito</li> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Retenciones en la fuente, retenciones de ventas, atención telefónica, facturación de pedidos (ventas) se hace esta parte y el asiento contable se registra automáticamente en el sistema</li> <li>• Archivo – documentación</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Cálculo de sueldos</li> <li>• Roles de pago</li> </ul>
<b>Tesorera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos: cheques posfechados, efectivo, cuentas por cobrar</li> <li>• Libro de bancos: ingresos de depósitos y conciliación bancaria</li> <li>• Cancelación de facturas de los clientes</li> <li>• Revisión de inventarios</li> <li>• Manejo de caja chica</li> <li>• Compra de suministros de oficina</li> <li>• Archivo de facturas por cobrar</li> <li>• Atención telefónica a clientes</li> <li>• Cobros vía telefónica a clientes morosos</li> <li>• Depósitos bancarios, pagos a proveedores, conciliación de bancos</li> <li>• Ingreso de importaciones de mercadería</li> <li>• Pagos luz, agua, teléfono, arriendo</li> <li>• Recepción de cobros en efectivo</li> </ul>
<b>Supervisor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de bodega e inventario</li> <li>• Coordinación y preparación de pedidos</li> <li>• Coordinación de despachos</li> <li>• Cobranzas</li> <li>• Recepción de pedidos de los vendedores</li> <li>• Contabilización de facturas</li> <li>• Entrega de pedidos</li> <li>• Atención de reclamos de clientes</li> <li>• Recepción de cuentas de los vendedores</li> </ul>
<b>Asistente de bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajería interna</li> <li>• Registro en <i>kardex</i></li> <li>• Recepción de la mercadería importada</li> <li>• Preparación de pedidos</li> <li>• Despacho de los pedidos a nivel nacional</li> </ul>
<b>Vendedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas periódicas a clientes</li> <li>• Ampliación de la cartera de clientes</li> <li>• Oferta de los productos de la empresa a clientes nuevos y existentes</li> <li>• Toma de pedidos</li> <li>• Cobranzas de sus ventas</li> <li>• Informes sobre su gestión</li> <li>• Visitas a clientes en provincias</li> </ul>

De la descripción de funciones, se puede ver que en su mayoría se encuentran duplicadas debido a que no están definidas las responsabilidades de cada colaborador.

#### **2.2.1.1.2.8 Manual de funciones**

JABEIMP no tiene un manual de funciones en el que estén claramente definidas las responsabilidades.

#### **2.2.1.1.2.9 Manual de procedimientos**

JABEIMP no tiene manuales de procedimientos, lo que ocasiona que sus colaboradores no sepan cómo enfocar mejor sus esfuerzos.

#### **2.2.1.1.2.10 Delegación**

El Gerente abarca casi todas las funciones, por lo que se hace difícil desprenderse de algunas actividades que podrían ser delegadas a otro colaborador que enfoque su atención en ellas.

#### **2.2.1.1.2.11 Autoridad**

El buen liderazgo del Gerente es un factor motivante para que los colaboradores cumplan sus objetivos y generen un buen clima laboral.

#### **2.2.1.1.2.12 Canales de comunicación**

JABEIMP no tiene canales de comunicación interna, únicamente mantienen reuniones semanales.

El Gerente es quien toma las decisiones según las circunstancias que se presenten, las cuales se comunican al personal.

#### **2.2.1.1.2.13 Relaciones laborales**

El compañerismo proporciona un buen ambiente laboral entre los colaboradores.

#### **2.2.1.1.2.14 Estabilidad laboral**

En función del tiempo de trabajo de los colaboradores, se determinó una estabilidad laboral promedio de siete años.

#### **2.2.1.1.2.15 Capacitación**

JABEIMP no proporciona capacitación a sus colaboradores.

#### **2.2.1.1.2.16 Motivación**

El Gerente evalúa a sus colaboradores según sus funciones y desempeño en el mes, para asignarles una motivación económica por cumplimiento de metas.

#### **2.2.1.1.2.17 Evaluación de desempeño**

Se evalúa por cumplimientos de metas; los resultados no constan en documentos escritos y técnicos.

#### **2.2.1.1.2.18 Indicadores de gestión**

JABEIMP no tiene indicadores de gestión.

#### **2.2.1.1.2.19 Análisis del área**

La empresa no cuenta con:

- Políticas de áreas

- Proceso y criterios de selección del personal
- Manual de funciones y responsabilidades
- Canales de comunicación
- Capacitación
- Motivación
- Evaluación de desempeño
- Indicadores de gestión

Todas estas variables afectan a la empresa en su desempeño, pues existe duplicidad en las funciones y no se aprovechan los recursos como deberían ser para una mejor optimización.

#### **2.2.1.2 Marketing y Ventas**

La empresa no cuenta con un departamento de Marketing; sin embargo, el Gerente se desempeña también en estas funciones, dada su experiencia en el área.

##### **2.2.1.2.1 Políticas del área**

JABEIMP no cuenta con políticas establecidas en las áreas de Comercialización y Ventas.

##### **2.2.1.2.2 Planeación estratégica**

JABEIMP no tiene una planificación estratégica, pero uno de sus principales objetivos (de todos los años) es vender la totalidad de sus productos.

##### **2.2.1.2.3 Portafolio de productos**

JABEIMP tiene una gran variedad de productos de excelente calidad, mismos que son conocidos y demandados por los clientes.

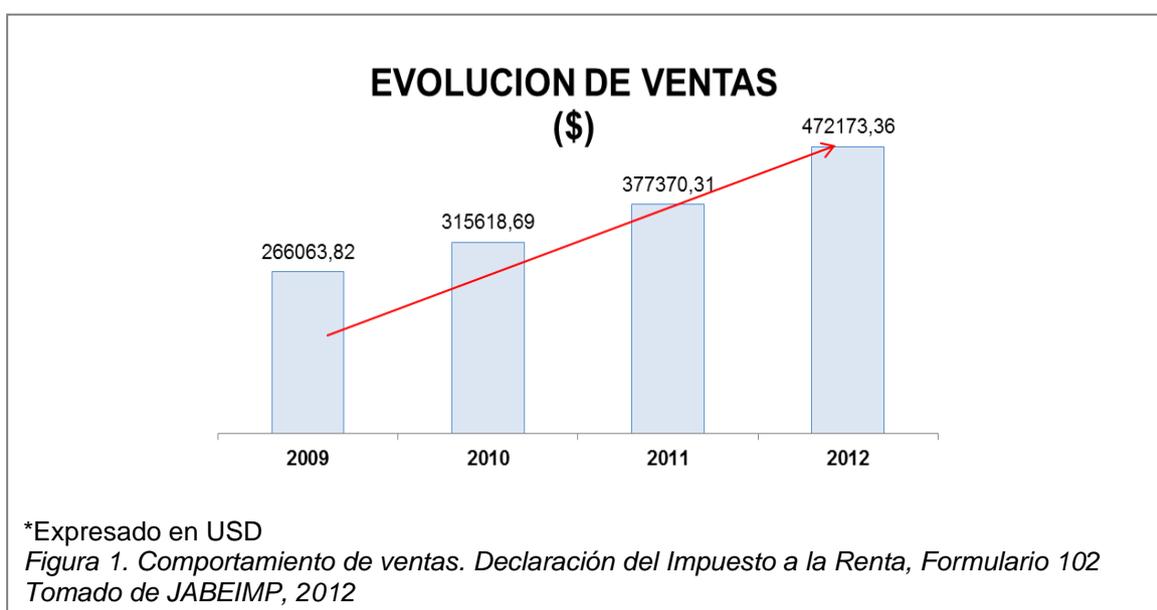
Cuenta con un portafolio de más de 200 productos de diferentes marcas, entre los cuales están: bolígrafos, acuarelas, gomas, grapadoras, lápices, pinturas, carpetas, pizarras, folders, marcadores, portaminas, sacapuntas, crayones, sobres, temperas, tijeras, *fomix*, estiletes, separadores de hojas, calculadoras y borradores. Ver Anexo 1. Detalle del portafolio de productos.

#### 2.2.1.2.4 Análisis del portafolio de productos

Los productos de comercialización de JABEIMP están enfocados en pequeños y grandes negocios (papelerías) que adquieren suministros de oficina y útiles escolares para la venta, llegando así al cliente final.

#### 2.2.1.2.5 Comportamiento de ventas

Se analizó el comportamiento de ventas de los últimos cuatro años. Desde 2009 a 2012 se presenta una tendencia creciente. Ver Figura 1.

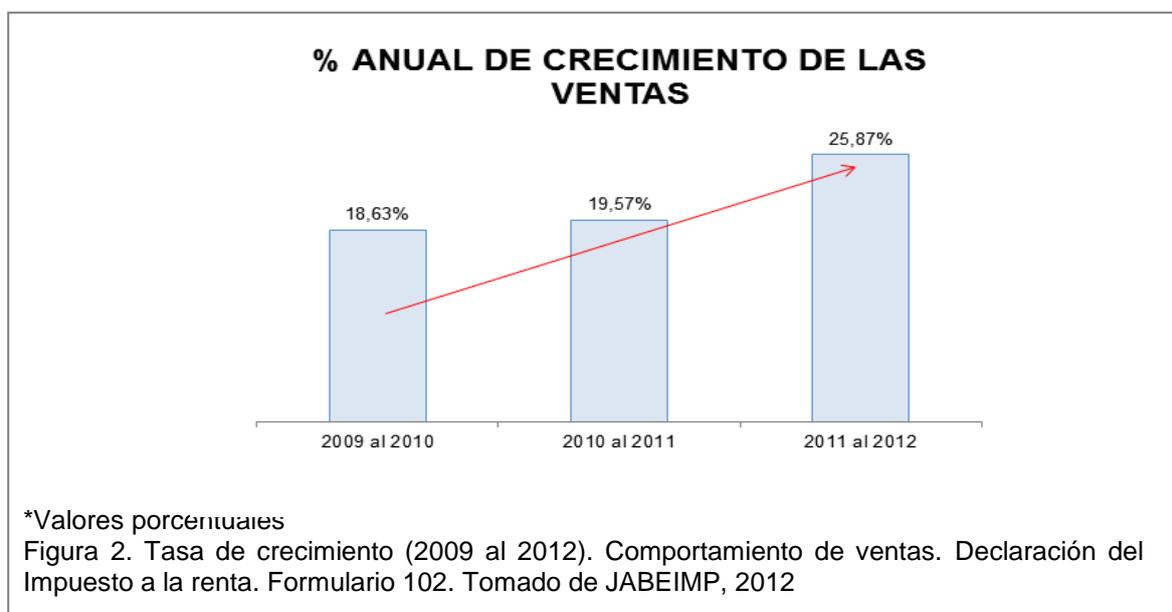


Las marcas de los productos más vendidos durante el año 2012, fueron:

- **Staedtler-Bester (42%):** Borradores, lápices de colores, marcadores, goma en barra, sacapuntas plásticos, silicón líquido, témpera Bester 6 colores.
- **Pointer (10%):** Bolígrafos 4 y 6 minas, bolígrafos escarchados 6 colores, borradores 5 en 1, cartucheras, campases, goma escarchada, lápiz pointer 24 colores doble punta, marcador para cd doble punta, tijera escolar, oficina, portaminas 0.5mm.
- **Databank (23%):** Sobre broche A4, folder perfil, carpeta acordeón.
- **Monami y Kenart (25%):** Marcador permanente doble punta, marcador para pizarra, marcador resaltador, pinceles artísticos.

Los porcentajes fueron determinados a los datos históricos de ventas de cada una de las marcas que tiene el JABEIMP

Durante el periodo 2009-2010, el negocio muestra un crecimiento del 18,63%. En 2012 se visualiza un crecimiento significativo y favorable para la empresa, igual al 25,87%



#### **2.2.1.2.6 Empaque**

Todos los productos tienen su empaque original (caja máster), el cual contiene subempaques o cajas pequeñas.

Cuando los pedidos no son de caja máster, las cajas pequeñas se empacan dentro de cajas de cartón grueso; los productos son acomodados de acuerdo con su tamaño y asegurados con cinta de embalaje y papel plástico.

De acuerdo con el número de cajas de pedidos de cada cliente, éstos son numerados.

#### **2.2.1.2.7 Precio**

El Gerente considera que los precios que ofrecen no son altos ni bajos. Para fijar los precios de los productos, la empresa toma en cuenta las siguientes características:

- Precio del producto importado
- Marca del producto
- Calidad del producto
- Competencia

De esta manera, se pretende lograr que el precio que ofrece JABEIMP sea equilibrado y competitivo, tomando en cuenta que son productos reconocidos a nivel nacional y de muy buena calidad.

Tabla 2.

Precios de los productos

MARCA	ARTÍCULO	PRECIO	PRECIO + IVA	CAJA	BULTO
MONAMI	BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm NEGRO	0.96	1.075	12	1200
	BOLÍGRAFO SUPER GEL NEO NEGRO	0.60	0.672	12	600
	BOLÍGRAFO JELL LINE 208 NEGRO	0.45	0.594	12	1728
KENART	PINCEL KENART REDONDO N0. 0	0.20	0.224	12	3600
	PINCEL KENART REDONDO N0. 2	0.20	0.246	12	2400
	PINCEL KENART REDONDO N0. 6	0.26	0.291	12	1200
DATABANK	GRAPADORA INDUSTRIAL 150 H.	21.50	24.080	24	24
	MARCADOR POINTER CD DOBLE PUNTA NEGRO	0.42	0.470	24	864
	FOLDER PERFIL TRANSP. Q-310	0.34	0.381	120	600
STEADTLER & BESTER	BOLÍGRAFO STAEDTLER 422 M NEGRO, AZUL, ROJO	0.14	0.157	50	1000
	CRAYONES BESTER ESCOLAR 12 COLORES	0.66	0.739	0	144
	LÁPIZ TRADITION 2B	0.46	0.515	12	2304

Nota: Ver Anexo 2. Listado de precios de los productos

#### 2.2.1.2.8 Servicio al cliente

El servicio al cliente es personalizado; los vendedores realizan visitas periódicas al cliente actual y potencial para ampliar la cartera.

Se brinda un servicio vía telefónica, tanto para recepción de pedidos, como para reclamos. La entrega oportuna de los pedidos a nivel nacional hace que los clientes se encuentren satisfechos.

JABEIMP garantiza sus productos; así, si el artículo entregado no está en buenas condiciones, se repone al cliente, previa verificación y comprobación del estado del producto.

#### 2.2.1.2.9 Segmentación del mercado

El mercado objetivo de JABEIMP son locales comerciales como: librerías, papelerías y bazares, los que compran al por mayor y menor, y venden los productos al cliente final.

Por temas de confidencialidad se presentan sólo algunos de los clientes de la empresa:

Tabla 3.  
Clientes actuales

<b>CLIENTES ACTUALES JABEIMP</b>	
1. PAPELERÍA LA TULA	12. PAPELERÍA UNIVERSITARIA
2. PAPELERÍA LOS GEMELOS	13. BAZAR Y PAP. OFFICE CENTER
3. PM BAZAR Y PAPELERÍA	14. BAZAR Y PAP. OFFICE CENTER
4. LIBRERÍA ATLAS	15. LIBRERÍA Y BAZAR GALAXIA ESCOLAR
5. LIBRERÍA PAPELERIA FUTURO	16. EXPOPAPELERIA
6. BAZAR Y PAP. TUMBACO	17. INDUSTRIA GRAFICA
7. PAPELERÍA MILENIUM	18. PAPELERÍA PUNTO NET
8. BAZAR Y PAP. ARTIGAS	19. MULTISERVICIOS COPITEX
9. DIDÁCTICA LIBRERÍA	20. MEGA SUMINISTROS
10. PROMOCIONES 2000	21. IMPRENTA ORTIZ
11. DISTRIBUIDORA GABY	22. PAPELERÍA LAS AMAZONAS

#### **2.2.1.2.10 Publicidad y promoción**

JABEIMP no realiza ningún tipo de publicidad o promoción. Los clientes conocen los productos informalmente, producto de una publicidad “boca a boca”.

Para el Gerente, él y sus colaboradores tienen muy buena relación de trabajo e incluso de amistad con sus clientes al por mayor y menor, lo que contribuye a que los productos que ofrece JABEIMP generen total confianza al momento de ser adquiridos.

#### **2.2.1.2.11 Conocimiento de la competencia**

El Gerente de la empresa siempre se mantiene pendiente de la competencia nacional. Los competidores, cuyas ventas son al por mayor y menor, en oficinas, colegios, papelerías, bazares, librerías y grandes empresas, son:

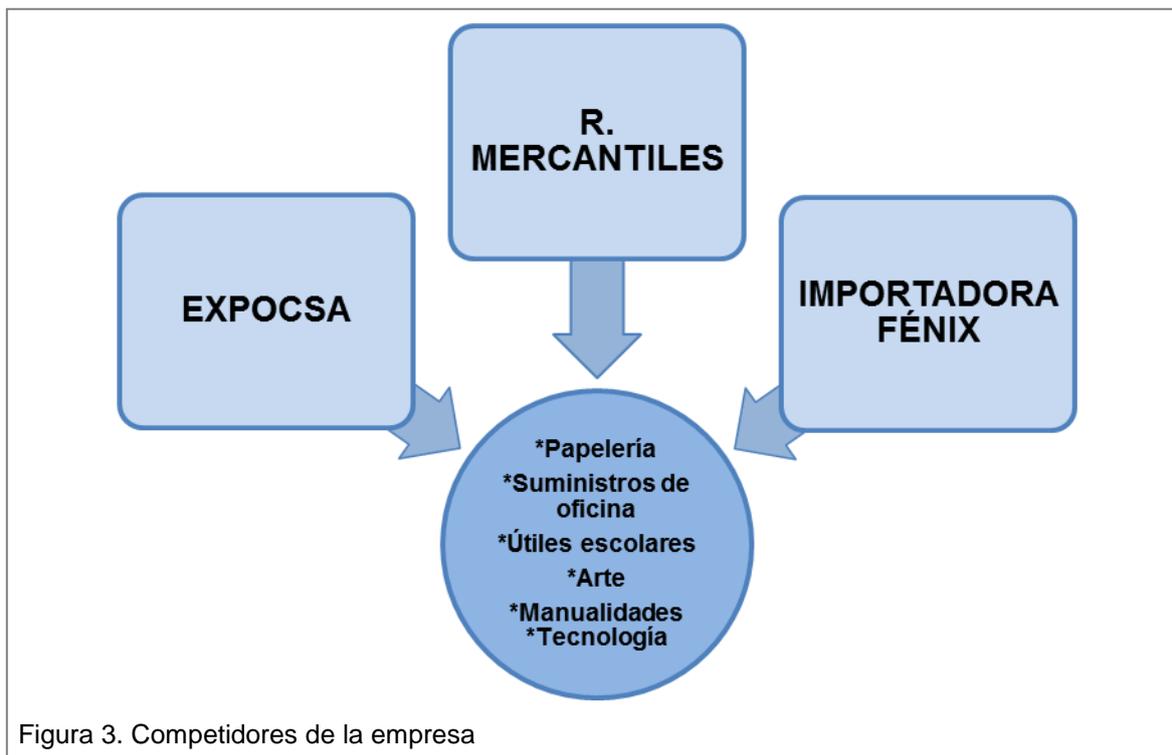


Figura 3. Competidores de la empresa

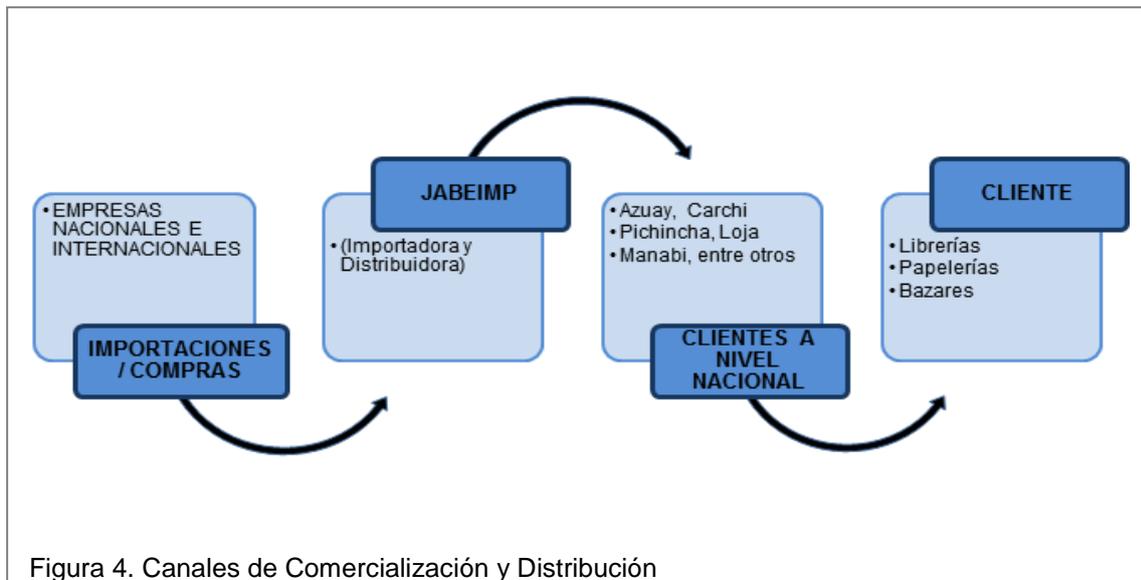
La empresa JABEIMP es competidor porque no cuenta con locales para venta al público, únicamente es importador y distribuidor del comercio al por mayor y menor

EXPOCSA, R. MERCANTILES e IMPORTADORA FÉNIX, son empresas que compiten en el mercado ecuatoriano con la misma línea de productos en calidad y marcas.

No se cuenta con cifras reales finales publicadas de las empresas con las que JABEIMP compite por lo cual no se puede obtener indicadores para comparar la gestión en el sector.

#### **2.2.1.2.12 Canales de comercialización y distribución**

Los productos son comercializados desde las empresas internacionales o nacionales y se distribuyen a papelerías y bazares para llegar al cliente final.



#### 2.2.1.2.13 Indicadores de gestión

El área no cuenta con indicadores de gestión.

#### 2.2.1.2.14 Mercadeo internacional

JABEIMP tiene proveedores internacionales, pero carece de un departamento de Comercio Exterior.

#### 2.2.1.2.15 Registro de marca

JABEIMP no tiene una marca propia dentro de la línea de productos que comercializa.

#### 2.2.1.2.16 Análisis del área

JABEIMP no tiene un área de Marketing. No cuenta con los siguientes aspectos:

- Políticas en el área
- Planificación estratégica

- Publicidad y promoción
- Indicadores de gestión
- Registro de marca

Estas carencias impiden que JABEIMP pueda darse a conocer a nivel nacional y ampliar su cartera de clientes, como lo hacen sus competidores.

### **2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad**

JABEIMP declara su contabilidad mediante el formulario 102 del Servicio de Rentas internas (SRI), el cual corresponde a la declaración del impuesto a la renta.

#### **2.2.1.3.1 Evolución financiera**

JABEIMP ha tenido dificultades dentro de sus procesos operacionales, pero con la cooperación de los proveedores en tiempos de entrega y el apoyo de instituciones financieras con préstamos y sobregiros, la empresa ha mantenido buen nivel de cumplimiento de sus obligaciones.

#### **2.2.1.3.2 Políticas financieras**

JABEIMP no tiene políticas escritas en un documento; sin embargo, un factor importante es la compra a proveedores locales e internacionales. Las compras se basan en el análisis del inventario existente, la rotación del producto o artículo y la época del año (temporadas de inicio escolar Costa y Sierra).

#### **2.2.1.3.3 Sistema de costos**

JABEIMP cuenta con el sistema de Gestión CADILAC V.5.5, que está en el mercado más de 13 años. Es utilizado para el registro de toda la contabilidad financiera de la empresa.

#### 2.2.1.3.4 Organización del dinero

JEBEIMP tiene una cuenta bancaria exclusiva mediante la cual se canalizan todas las transacciones, a fin de evitar inconvenientes y desfases del dinero recaudado, pagos a proveedores, colaboradores. El manejo es adecuado y transparente.

#### 2.2.1.3.5 Indicadores financieros

JABEIMP no cuenta con indicadores financieros y tampoco realiza los balances de resultados y balances generales.

A continuación se presenta el Balance General y el Estado de Pérdida y Ganancia el cual se obtuvo de acuerdo a los formularios (102) respectivos de la declaración del impuesto a la renta de los años 2009, 2010, 2011 y 2012.

Tabla 4.  
Balance General periodo 2009-2012

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	JABEIMP			
<b>DIRECCIÓN COMERCIAL</b>	Sector La Prensa, Telégrafo Primero OE1-39			
<b>RUC</b>	1707390199001,00			
BALANCE GENERAL				
ACTIVOS CORRIENTES	AÑO			
	2009	2010	2011	2012
CAJA BANCO	107,18	4088,61	1974,00	11122,50
CUENTAS POR COBRAR	48361,40	48809,15	49312,30	101065,64
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,00	0,00	900,00	429,99
(-) PROVISIÓN CTAS INCOBRABLES	423,32	426,32	0,00	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO IVA				5500,33
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO RENTA				3257,53
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y OTRAS CONTRIBUCIONES	10553,15	14363,40	2954,97	
INVENTARIOS	87680,25	124934,02	88829,04	52335,39
OTROS ACTIVOS CORRIENTES				313,42
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>146278,66</b>	<b>191768,86</b>	<b>143970,31</b>	<b>174024,80</b>

<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
VEHICULO	51011,40	51011,40	51011,40	51011,40
EQUIPO DE COMPUTO	3053,22	3053,22	3788,22	3788,22
MUEBLES Y ENSERES	1377,78	1377,78	1377,78	2050,78
- DEPRECIACION	24106,41	24106,41	24106,41	30582,71
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>31335,99</b>	<b>31335,99</b>	<b>32070,99</b>	<b>26267,69</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>177614,65</b>	<b>223104,85</b>	<b>176041,30</b>	<b>200292,49</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>AÑO</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
PROVEEDORES	0,00	30752,26	46890,66	16093,06
CUENTAS POR PAGAR	45279,61	94449,40	36764,75	0,00
INSTUTUCIONES FINANCIERAS	6052,83	8546,15		19743,97
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	41586,00	4442,14	42471,00	84354,80
CREDITO MUTUO	0,00	35000,00	0,00	
PROVISIONES				5065,85
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>92918,44</b>	<b>173189,95</b>	<b>126126,41</b>	<b>125257,68</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>				
CRÉDITO	37500,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>37500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>130418,44</b>	<b>173189,95</b>	<b>126126,41</b>	<b>125257,68</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>AÑO</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
CAPITAL PERSONAS NATURALES	47196,21	49914,90	49914,90	75034,81
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>47196,21</b>	<b>49914,90</b>	<b>49914,90</b>	<b>75034,81</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>177614,65</b>	<b>223104,85</b>	<b>176041,31</b>	<b>200292,49</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
VENTAS NETAS LOCALES T 12%	260515,70	310218,69	377339,14	472154,68
VENTAS NETAS T 0%	306,10	0,00	0,00	0,00
OTRAS RENTAS GRAVADAS	5242,02	5400,00	31,17	18,68
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>266063,82</b>	<b>315618,69</b>	<b>377370,31</b>	<b>472173,36</b>
- COSTO DE VENTAS	261548,36	312496,26	367434,32	447053,45
UTILIDAD NETA	4515,46	3122,43	9935,99	25119,91
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4515,46</b>	<b>3122,43</b>	<b>9935,99</b>	<b>25119,91</b>
- 15%PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	677,32	468,36	1490,40	3767,99
+ GASTO NO DEDUCIBLE LOCALES				5000,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>3838,14</b>	<b>2654,07</b>	<b>8445,59</b>	<b>26351,92</b>

Del Estado de resultados, se puede realizar al análisis horizontal y vertical. En la Tabla 5 se puede observar que el porcentaje más alto de crecimiento de las ventas fue entre el año 2011 y 2012, pues las ventas aumentaron al 100% respecto a los años 2009 y 2010.

Cabe mencionar que la cuenta de gastos no se vio impactada contable y financieramente en el ejercicio fiscal, por ese motivo no se detalla en el Estado de resultado final de los Estados Financieros.

Tabla 5.  
Análisis Horizontal y Vertical

Cuentas	ANÁLISIS HORIZONTAL						ANÁLISIS VERTICAL			
	2010		2011		2012		2009	2010	2011	2012
	Variación Absoluta	Variación %	Variación Absoluta	Variación %	Variación Absoluta	Variación %	Variación %	Variación %	Variación %	
VENTAS NETAS LOCALES T 12%	49702,99	19,08	67120,45	21,64	94815,54	25,13	98%	98%	100%	100%
VENTAS NETAS T 0%	-306,10	-100,00	0,00		0,00		0%	0%	0%	0%
OTRAS RENTAS GRAVADAS	157,98	3,01	-5368,83	-40,07	-12,49	-40,07	2%	2%	0%	0%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	49554,87	18,63	61751,62	25,12	94803,05	25,12	100%	100%	100%	100%
- COSTO DE VENTAS	50947,90	19,48	54938,06	21,67	79619,13	21,67	68,14%	118%	43,51%	16,96%
UTILIDAD NETA	-1393,03	-30,85	6813,56	152,82	15183,92	152,82	118%	118%	118%	95%
<b>UTILIDAD ANTES DE</b>	-1393,03	-30,85	6813,56	152,82	15183,92	152,82				
TRABAJADORES	-208,95	-30,85	1022,03	152,82	2277,59	152,82	18%	18%	18%	14%
LOCALES					5000,00					
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	-1184,08	-30,85	17906,33	212,02	17906,33	212,02	100%	100%	100%	100%

JABEIMP al no contar con indicadores financieros, no puede mostrar la situación económica en la que se encuentra actualmente. Por lo tanto, en función a los balances (General y de Resultados), se realizan los diferentes indicadores financieros que se presentan a continuación:

### 2.2.1.3.5.1 Indicadores de liquidez o solvencia

Tabla 6.

Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	CÁLCULO		AÑO 2012
	1	<b>Razón Corriente</b> = Activo corriente / Pasivo corriente	\$ 1.39
	2	<b>Prueba Ácida</b> = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	\$ 0.97
	3	<b>Capital de Trabajo</b> = Activo corriente – Pasivo corriente	\$ 48,767.12
	4	<b>Rotación Capital de Trabajo</b> = Ventas/ Capital de trabajo	\$ 9.68
	5	<b>Período promedio de cobro</b> = Cuentas x cobrar clientes x 360 / Ventas	77.06días
	6	<b>Rotación de Cartera</b> = Ventas / Cuentas por cobrar	\$ 4.67
	7	<b>Rotación Activos Totales</b> = Ventas / Activos Totales	\$ 2.36
	8	<b>Rotación Activos Corriente</b> = Ventas / Activos corrientes	\$ 2.71
	9	<b>Rotación de Inventario</b> = Ventas / Inventario de bienes terminados	\$ 9.02

Nota: Ver Anexo 3 Detalle Indicadores Financieros

#### 2.2.1.3.5.1.1 Interpretación de los indicadores de liquidez

##### 2.2.1.3.5.1.1.1 Razón Corriente

Según el promedio de los últimos tres años, el resultado de esta razón indica que por cada USD 1,00 que la empresa debía en el corto plazo, dispuso de USD 1,39 para respaldar su obligación (a 2012).

#### **2.2.1.3.5.1.1.2 Prueba Ácida**

La realidad de la empresa, respecto a su capacidad de pago de los pasivos sin depender de la venta de la mercadería registrada en los inventarios del año 2012, muestra que por cada USD 1,00 que debe, tiene USD 0,97 para pagar.

#### **2.2.1.3.5.1.1.3 Capital de trabajo**

El resultado muestra que en el año 2012 el capital de trabajo fue de USD 48.767,12, representado en efectivo y otros activos corrientes, después de haber pagado activos a corto plazo, considerando que estos pasivos fueran exigibles inmediatamente. El promedio de los cuatro últimos años fue de USD 34.637,54.

#### **2.2.1.3.5.1.1.4 Rotación del capital de trabajo**

Esta razón indica que en los últimos cuatro años la rotación se ha mantenido en 9,68 veces.

#### **2.2.1.3.5.1.1.5 Período promedio de cobro**

El resultado de esta razón permite observar qué tan efectivo es el pago de los clientes; en este caso, no supera los sesenta días, pese a que se tiene un saldo vencido de un cliente con dificultades económicas.

#### **2.2.1.3.5.1.1.6 Rotación de Cartera**

Este indicador muestra que la rotación de cartera, en promedio de los cuatro años, es de 4,67 veces por año. Este indicador no considera que dentro de las cuentas por cobrar estén involucrados saldos de JABEIMP por cobrar, anticipos de impuestos, contribuciones y préstamos a trabajadores, rubros que en la

práctica no deberían corresponder a un activo corriente porque su recuperación supera los quince meses.

#### **2.2.1.3.5.1.1.7 Rotación de Activos Totales**

Este resultado indica qué tan eficiente es el negocio con la administración y gestión de sus activos. En el año 2012 JABEIMP logró vender USD 2,36 por cada dólar invertido en activos totales; su promedio en el periodo 2009 – 2012 fue de USD 1,85 valor superior a un dólar, lo que demuestra el crecimiento del negocio.

#### **2.2.1.3.5.1.1.8 Rotación de Activos Corrientes**

En el año 2012 JABEIMP logró vender USD 2,71 por cada dólar invertido en activos corrientes, cantidad superior a un dólar, lo que refleja que los productos que ofrece la empresa son rentables. Su promedio en estos cuatro años fue de USD 2,20.

#### **2.2.1.3.5.1.1.9 Rotación de inventario**

En el periodo 2009–2012, la rotación promedio de inventario fue de 4,71 veces. En 2012, el inventario de productos terminados rotó 9,02 veces.

El elemento que establece que la empresa tiene solidez y capacidad de pago, es un activo corriente alto, es decir que JABEIMP tiene indicadores de liquidez considerables, lo que ha ayudado a que se mantenga en el mercado. Los indicadores de cuentas por cobrar o cartera, denota activos corrientes que se demoran varios días en efectivizarse.

Sobre la rotación de activos fijos y totales, JABEIMP tiene un volumen alto de mercadería con relación al tamaño de recursos invertidos.

### 2.2.1.3.5.2 Indicadores de endeudamiento

Tabla 7.  
Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	CÁLCULO		AÑO 2012
	1	Nivel de Endeudamiento = Total pasivo / Total activo	
2	Razón Pasivos a Patrimonio = Total pasivo / Patrimonio (Apalancamiento)		\$ 1.67

Nota: Ver Anexo 3 Detalle Indicadores Financieros

#### 2.2.1.3.5.2.1 Nivel de endeudamiento

Este indicador revela que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos (el 73% en 2009, 78% en 2010, 72% en 2011, 63% en 2012), la empresa ha estado financiada por los acreedores (proveedores, bancos y otros). Así, el 71% de la empresa es propiedad de los acreedores y el 26% del propietario.

#### 2.2.1.3.5.2.2 Razón Pasivo a Patrimonio

Según la razón de apalancamiento, por cada dólar que los accionistas han aportado, la sociedad ha tenido que captar de terceros USD 2,61 durante los últimos tres años; al cierre de 2012 este indicador fue USD1,67.

Los indicadores de endeudamiento calculados para JABEIMP, muestran que la empresa está financiada por los acreedores en un promedio del 71% durante los últimos cuatro años, lo que refleja además un nivel de endeudamiento por encima del 50%, es decir que el dinero aportado por los acreedores es alto y que la deuda financia en su mayoría a la empresa.

### 2.2.1.3.5.3 Indicadores de rentabilidad

Tabla 8.  
Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	CALCULO		AÑO 2012
	1	Margen Neto = Utilidad Neta/ Ventas Netas	5,32%
	2	Rendimiento de los activos = Utilidad Neta / Activos totales	12,54%
	3	Crecimiento anual de las Utilidades	179,06%

Nota: Ver Anexo 3. Detalle Indicadores Financieros

#### 2.2.1.3.5.3.1 Margen operacional

Este indicador refleja que la utilidad neta promedio de los últimos cuatro años es de 2,67%; esto es, que por cada dólar vendido, se generó USD 2,67 de utilidad neta promedio.

En relación con el año 2011, cuando el margen fue del 2,63%, para el año 2012 subió al 5,32%. El crecimiento es notorio y se debe al alto nivel de ventas.

#### 2.2.1.3.5.3.2 Rendimientos de los activos

El indicador refleja que la utilidad neta promedio en los tres últimos años fue del 5,53%, lo que significa que por cada dólar invertido en activos, se generó una utilidad de USD 5,53. En el 2012, el rendimiento de los activos fue del 12,54% que representa el doble de lo que se generó en el año 2011.

#### 2.2.1.3.5.3.3 Crecimiento anual de las utilidades

JABEIMP, durante los últimos cuatro años, ha experimentado variaciones en sus utilidades; así, en el año 2010 la utilidad fue menor al año 2009, pero en 2011 ésta crece en un 57%, para el año 2012 triplicarse y llegar al 179%, lo cual es muy favorable para la empresa.

#### **2.2.1.3.5.4 Análisis del área**

En el análisis de esta área funcional se determinó lo siguiente:

- JABEIMP no cuenta con indicadores financieros, lo cual limita conocer qué tan eficiente es la empresa desde el punto de vista financiero (liquidez, endeudamiento y rentabilidad).
- No llevan un flujo de caja y la contabilidad es general.
- No cuentan con políticas escritas y formalizadas.
- la política de cobros a los clientes está alineadas bajo los siguientes parámetros:
  - ✓ Pagos de los clientes hacia la empresa son al contado, y
  - ✓ A crédito a 30 días.

#### **2.2.1.4 Producción y operaciones**

JABEIMP es una comercializadora, por tanto, su producción se basa en las compras de productos terminados a proveedores locales e internacionales.

##### **2.2.1.4.1 Políticas del área**

JABEIMP no cuenta con un área específica de Compras. No existen políticas establecidas y es el Gerente quien decide la compra a sus proveedores, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Cumplimiento en el tiempo de entrega de las importaciones por parte de los proveedores internacionales y compras a proveedores locales.
- La calidad de los productos.
- Fechas de pago a los proveedores.

#### **2.2.1.4.2 Planificación de compras**

Para realizar las compras, el Gerente toma en cuenta el inventario existente, la rotación del producto o artículo y la época del año, especialmente cuando es inicio de clases, tanto en la región Sierra como en la Costa.

#### **2.2.1.4.3 Proveedores**

Los proveedores de JABEIMP son locales e internacionales; de ellos depende la comercialización y entrega puntual de productos de excelente calidad a los clientes.

Por confidencialidad, el Gerente mencionó únicamente los siguientes proveedores:

- Nacionales(30%): EXPOCSA
- Internacionales (70%): DATABANK, ARGELIA, MONAMI

#### **2.2.1.4.4 Descripción proceso de compras**

La compra se hace directamente mediante el sitio web del proveedor o, en caso de ser necesario, el Gerente viaja a los destinos correspondientes para escoger nuevos productos.

Para el pedido se realiza una orden de compra, según los lineamientos de compra a proveedores y se procede con el pago. Una vez que la mercadería llega, se procede así:

- Recepción y verificación de que los productos estén en buenas condiciones.
- Almacenamiento de los productos en bodega.
- Clasificación de los productos.

- Inventario de los productos.
- Registro en kardex y en el sistema Cadilac.

#### 2.2.1.4.5 Distribución de área de Trabajo

El espacio físico de trabajo se muestra en la Figura 5.

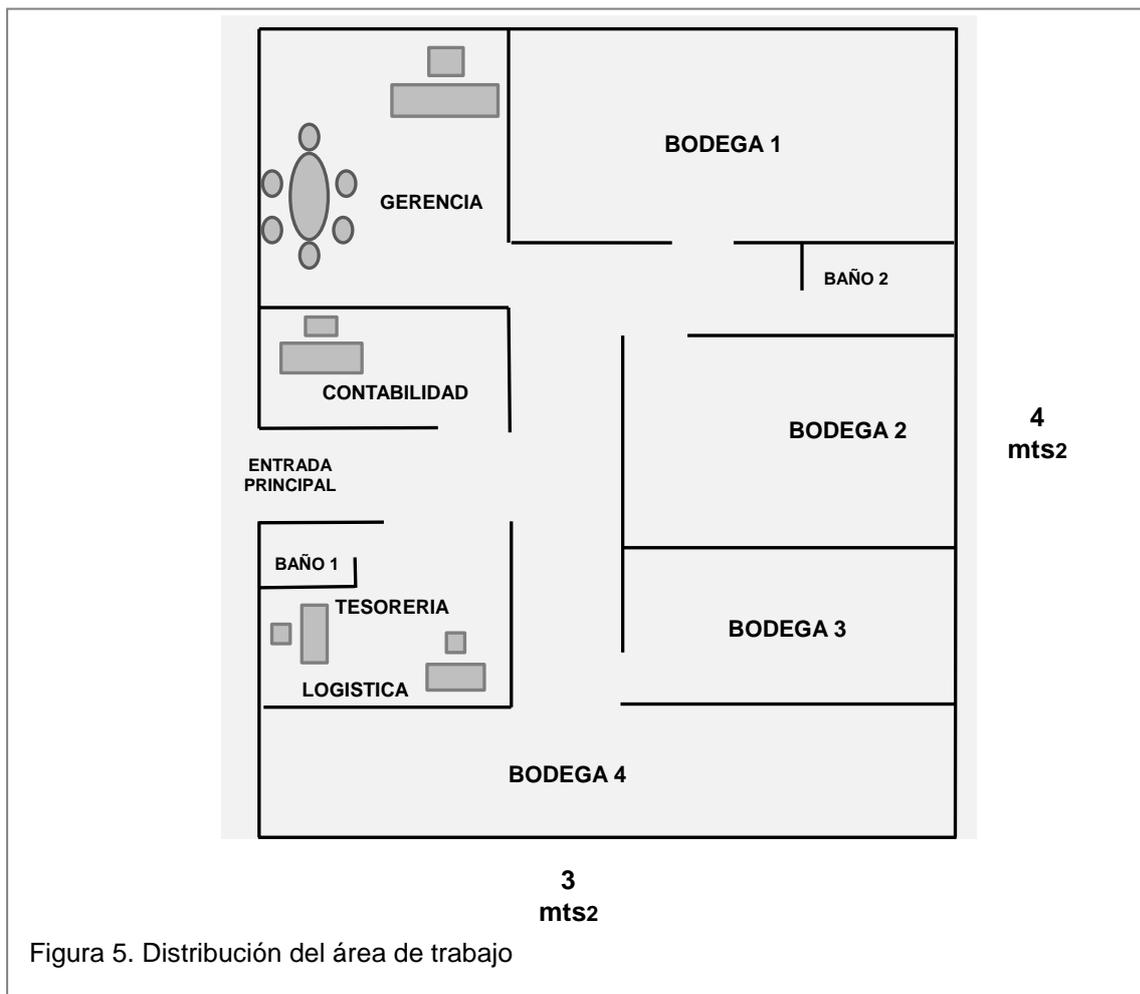


Figura 5. Distribución del área de trabajo

- JABEIMP en el año importa aproximadamente 5 o 6 contenedores de 40 metros cúbicos de mercadería.
- La empresa ocupa 4 bodegas ya que el espacio físico de almacenamiento no supe el total de las necesidades de stock de la empresa, a futuro, se pensará tratar de conseguir una sola bodega que cumpla con las necesidades de almacenamiento de la mercadería.

- Es importante mencionar que las dimensiones promedio de las bodegas son de 4mts x 3 mts (metros cuadrados), por lo tanto éstas son muy pequeñas para el almacenamiento de la mercadería sin que ésta sea excesiva.

#### **2.2.1.4.6 Control de Inventario**

- La mercadería se almacena en las bodegas.
- El Gerente y Supervisor se encargan de contabilizar las unidades que ingresan a la bodega.
- Se revisa caja por caja y se verifica que el pedido esté completo y en buenas condiciones. Cada caja contiene diferentes productos, como: bolígrafos, lápices, marcadores, portaminas, calculadoras, grapas, perforadoras. En este tipo de productos se realiza una muestra aleatoria para comprobar su funcionamiento.
- En el caso de pinturas, pega, silicona borradores, reglas, carpetas plásticas, portafolios, fundas de regalo, cartucheras, fomix, saca grapas, sacapuntas y similares, se verifica su estado físico.
- Los productos de los proveedores nacionales que se detecten de mala calidad, son rechazados y devueltos al proveedor.
- Adicionalmente, JABEIMP cuenta con: 4 escritorios, 4 sillas, 6 percheros, una mesa con 6 sillas para reuniones, un fax y 3 teléfonos convencionales.

#### **2.2.1.4.7 Inversión en Tecnología**

La única inversión tecnológica que tiene JABEIMP es el sistema de contabilidad Cadillac en el cual se registra el inventario de la mercadería que tienen en bodegas. Paralelamente llevan un registro manual de inventario en Kardex, pero en ciertas ocasiones no cuadran ambos registros y se pierde el control de inventario existente.

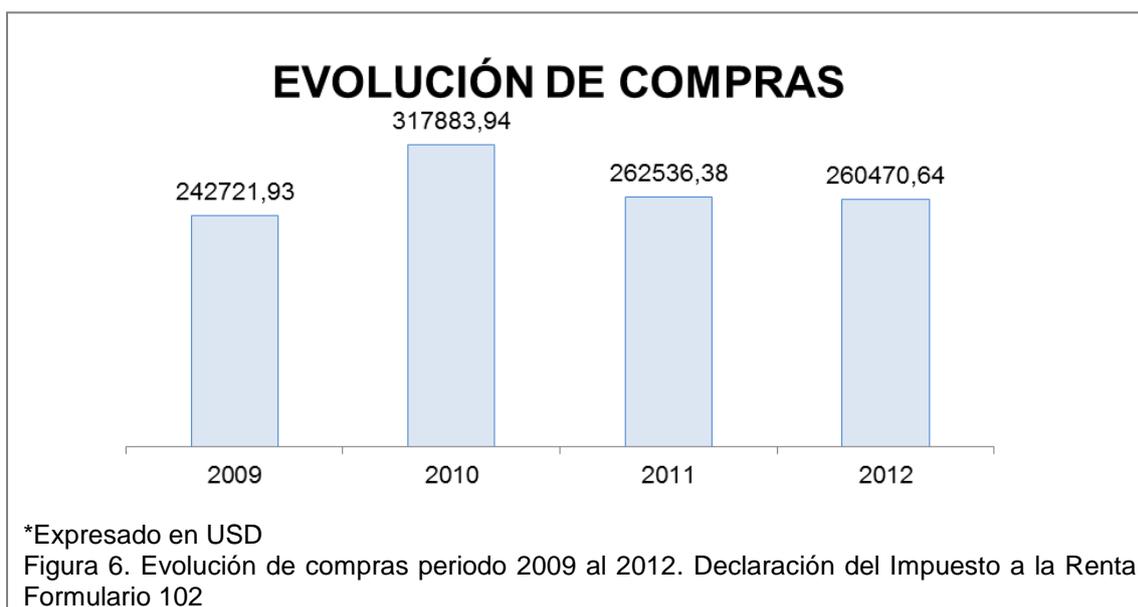
#### 2.2.1.4.8 Capacidad física del local

La empresa JABEIMP se encuentra ubicada en el Sector de la Prensa, en la calle Telégrafo Primero OE1-39.

El espacio físico en donde se encuentran todos los productos es utilizado al 90% de su capacidad; el 10% restante ocupan las oficinas de los empleados que realizan funciones administrativas.

#### 2.2.1.4.9 Volúmenes de compra

Las compras que realiza JABEIMP varían de acuerdo con el tipo de productos y a la época del año. En 2012 el monto de compras a proveedores locales e internacionales fue USD 260.470,64



#### 2.2.1.4.10 Indicadores de gestión

JABEIMP no tiene indicadores de gestión que le permitan evaluar su eficiencia.

### 2.2.1.4.11 Análisis del área

Del análisis realizado a esta área funcional se puede mencionar lo siguiente:

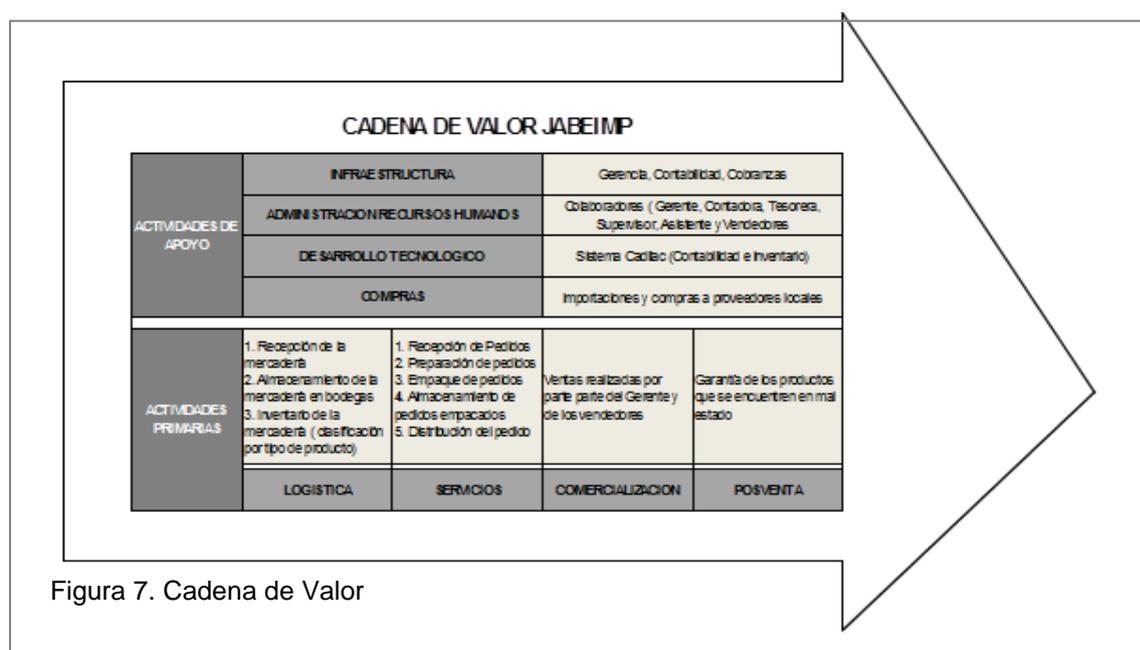
- JABEIMP no cuenta con un área de Importaciones directa; esta gestión la realiza una empresa externa.
- No cuenta con políticas escritas en un documento.
- Se mantiene un control del inventario de la mercadería.
- Se lleva un registro manual de la mercadería en kardex, lo que implica que en ciertos casos el inventario no cuadre con el sistema.
- No existen indicadores de gestión.

### 2.2.1.5 Investigación y Desarrollo

JABEIMP no tiene políticas ni acciones de investigación y desarrollo.

### 2.2.2 Cadena de Valor

“La ventaja competitiva de una empresa proviene del conjunto de actividades discretas que la empresa realiza en el diseño, producción, marketing, entrega, y apoyo de su producto o servicio“. (Porter, 2007, p.164). Cada una de estas actividades puede contribuir o mejorar la posición competitiva de costos menores o reforzar las bases para una mayor diferenciación



### **2.2.2.1 Actividades de Apoyo**

#### **2.2.2.1.1 Infraestructura**

La gerencia, contabilidad general y cobranzas apoyan al negocio en toda transacción de ingresos y egresos; por ejemplo, pago a proveedores.

#### **2.2.2.1.2 Administración de Recursos Humanos**

Soporte indirecto al negocio en recepción de pedidos vía telefónica, cobranzas a clientes, registro de inventario.

#### **2.2.2.1.3 Desarrollo Tecnológico**

El sistema de contabilidad Cadillac permite llevar toda la contabilidad general y el registro diario de la mercadería.

#### **2.2.2.1.4 Compras**

Son las compras a proveedores locales e internacionales

### **2.2.2.2 Actividades Primarias**

#### **2.2.2.2.1 Logística**

##### **2.2.2.2.1.1 Recepción de la mercadería**

La recepción de la mercadería se realiza en las instalaciones de la empresa. Se verifica que esté completa de acuerdo con la factura y que llegue en perfectas condiciones.

#### **2.2.2.2.1.2 Almacenamiento de la mercadería**

Se verifica que la mercadería esté completa y en buenas condiciones.

#### **2.2.2.2.1.3 Distribución de la mercadería**

Se clasifica, distribuye y se ordena la mercadería por tipo de producto en las perchas de las bodegas.

#### **2.2.2.2.2 Servicios**

##### **2.2.2.2.2.1 Recepción de pedidos**

Se reciben los pedidos por parte de los vendedores y del gerente.

##### **2.2.2.2.2.2 Preparación de pedidos**

Se revisan los pedidos de los vendedores y se preparan de acuerdo con lo que el cliente haya solicitado; posteriormente, se registra en el kardex la salida del producto para tener el control de stock.

##### **2.2.2.2.2.3 Empaque de pedidos**

Se revisa que el pedido esté completo y se procede a empacar el producto en cajas de cartón. Cada caja se cierra con cinta de embalaje y se etiqueta con el nombre y dirección del cliente, numerando una por una para un mayor control.

##### **2.2.2.2.2.4 Almacenamiento de los pedidos empacados**

Una vez listos los pedidos, se ordenan por ciudad para envío a los clientes.

#### **2.2.2.2.5 Distribución del pedido**

Los pedidos en la ciudad de Quito y sus alrededores son entregados directamente por el asistente de bodega, el supervisor o el gerente. Si el pedido corresponde a provincia, se contrata un transporte de carga.

#### **2.2.2.2.3 Comercialización**

JABEIMP no cuenta con un área de Marketing; sus productos se comercializan a través de los vendedores, el supervisor y el gerente.

#### **2.2.2.2.4 Posventa**

El servicio al cliente es personalizado, presencial o vía telefónica de acuerdo al requerimiento del cliente. Por estas vías se atienden pedidos y reclamos.

### **2.2.3 Ventajas competitivas**

#### **2.2.3.1 Costos**

La estructura organizacional de JABEIMP de todas las áreas de la empresa es pequeña, por lo que los costos y gastos administrativos y operacionales son bajos.

#### **2.2.3.2 Precio**

Los precios son competitivos. La empresa toma como referencia la calidad del producto y los precios del mercado, resultando a su vez en precios de venta accesibles para el cliente

### **2.2.3.3 Calidad**

Los productos son de excelente calidad y reconocidos a nivel nacional.

### **2.2.3.4 Diferenciación**

Los factores que diferencia a JABEIMP frente a los principales competidores son:

- Precio final al cliente
- Tiempos de entrega
- Calidad de la mercadería
- Garantía sobre los productos

## 2.2.4 Matriz

### 2.2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)

Tabla 9.  
Matriz EFI

MATRIZ EFI JABEIMP			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERACIONES
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Experiencia del Gerente	0,06	4	0,24
2. Estabilidad laboral en el negocio	0,035	4	0,14
3. Distribución del área de trabajo	0,035	4	0,14
4. Liderazgo de la Gerencia	0,06	4	0,24
5. Amplia cartera de clientes	0,05	4	0,2
6. Lealtad de los clientes	0,035	4	0,14
7. Cumplimiento de obligaciones (beneficios de ley)	0,05	4	0,2
8. Sistema de costos	0,035	4	0,14
9. Proveedores nacionales responsables	0,04	4	0,16
10. Amplio Portafolio de productos	0,05	4	0,2
11. Entrega oportuna de los pedidos a los clientes	0,05	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No existen valores, misión y visión	0,04	1	0,04
2. Pequeña estructura organizacional	0,04	1	0,04
3. No existe manual de funciones y procedimientos	0,04	1	0,044
4. No existe proceso de selección de personal	0,035	1	0,035
5. No se realiza evaluación de desempeño	0,03	1	0,03
6. No existen políticas en las áreas funcionales	0,03	1	0,03
7. Falta de motivación a los colaboradores	0,04	2	0,08
8. No existe control de las actividades	0,05	1	0,05
9. No existe planificación estratégica	0,035	1	0,035
10. Falta de capacitación	0,035	1	0,035
11. No existe indicadores financieros y de gestión	0,042	1	0,042
12. Bajo presupuesto promocional y publicitario	0,03	1	0,03
13. No existe un departamento de	0,025	1	0,025

importaciones			
14. No existen acciones de investigación y desarrollo	0,03	1	0,03
<b>VALORACIÓN</b>	<b>1</b>		<b>2,51</b>

De acuerdo con el resultado de la matriz EFI, este negocio tiene un puntaje ponderado de 2.51 en su situación interna, que se deriva de 11 fortalezas frente a 14 debilidades. Pese a que sus fortalezas están posicionadas internamente, sus debilidades no permiten un equilibrio y obligan a la empresa a enfrentarlas para lograr un mejor manejo del negocio, de tal suerte que se pueda seguir creciendo como en estos últimos años.

### **2.2.5 Factores críticos de éxito**

“Son las áreas en las cuales los resultados son satisfactorios y asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”. (Carreto, 2008, p.113).

A continuación se detallan los factores críticos de éxito del negocio:

#### **2.2.5.1 Ambiente laboral**

Factor importante para el colaborador; incluye: comunicación interna, motivación y capacitación.

#### **2.2.5.2 Tecnología**

El sistema ayuda a la contabilidad general y registro de la mercadería.

#### **2.2.5.3 Finanzas**

La contabilidad de JABEIMP es transparente para la empresa; las transacciones que se realizan giran en torno a una cuenta bancaria específica.

#### **2.2.5.4 Calidad y variedad de productos**

Los productos son de muy buena calidad y de marcas reconocidas a nivel mundial.

#### **2.2.5.5 Precio del producto**

Es accesible a los clientes.

#### **2.2.5.6 Distribución**

Se realizan entregas a domicilio en la ciudad de Quito y se envían los pedidos a nivel nacional mediante un transporte externo contratado.

#### **2.2.5.7 Comercialización**

La comercialización es a pequeños y grandes clientes en el país.

#### **2.2.5.8 Resumen del Diagnóstico**

De acuerdo con el diagnóstico realizado en JABEIMP, la Tabla 10 resume la situación actual de la empresa, y la Tabla 11, los resultados obtenidos.

Tabla 10.  
Matriz de Diagnóstico

		VARIABLES DEL DIAGNOSTICO			
ÁREA	ACTIVIDADES	ESTADO			
		BUENO	REGULAR	MALO	NO TIENE
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
	MISIÓN				
	VISIÓN				
	PROPOSITOS				
	VALORES				
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS				
	PLANEACIÓN				
	ORGANIZACIÓN				
	DIRECCIÓN				
	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL				
RECURSOS HUMANOS	AUTORIDAD				
	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	SELECCIÓN				
	CONTRATACIÓN				
	CRITERIOS DE SELECCIÓN				
	FORMA DE REMUNERACIÓN				
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO				
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS				
	MANUAL DE FUNCIONES				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
	CANALES DE COMUNICACIÓN				
	RELACIONES LABORALES				
	ESTABILIDAD LABORAL				
	CAPACITACIÓN				
MOTIVACIÓN					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
CONTABLE Y FINANCIERA	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	SISTEMA DE COSTOS				
	INDICADORES DE GESTION				
	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO				
	RAZÓN CORRIENTE				
	PRUEBA ÁCIDA				
	CAPITAL DE TRABAJO				
	ROTACIÓN DEL CAPITAL				
	PERIODO PROMEDIO DE COBRO				
	ROTACIÓN DE CARTERA				
	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR				
	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES				
	ROTACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES				
	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS				
	ROTACIÓN DE INVENTARIO				
	SOLIDEZ				
	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO				
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO					
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD					
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL					
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				
	CONTROL DE INVENTARIO				
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO				
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN				
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA				
	PROVEEDORES				
COMERCIAL, MERCADEO Y VENTAS	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL				
	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS				
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
	EMPAQUE				
	PRECIO				
	SERVICIO AL CLIENTE				
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO				
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN				
CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA					

	INDICES DE GESTIÓN				
	MERCADEO INTERNACIONAL				
	REGISTRO DE MARCA				

Tabla 11.  
Análisis de las Variables críticas

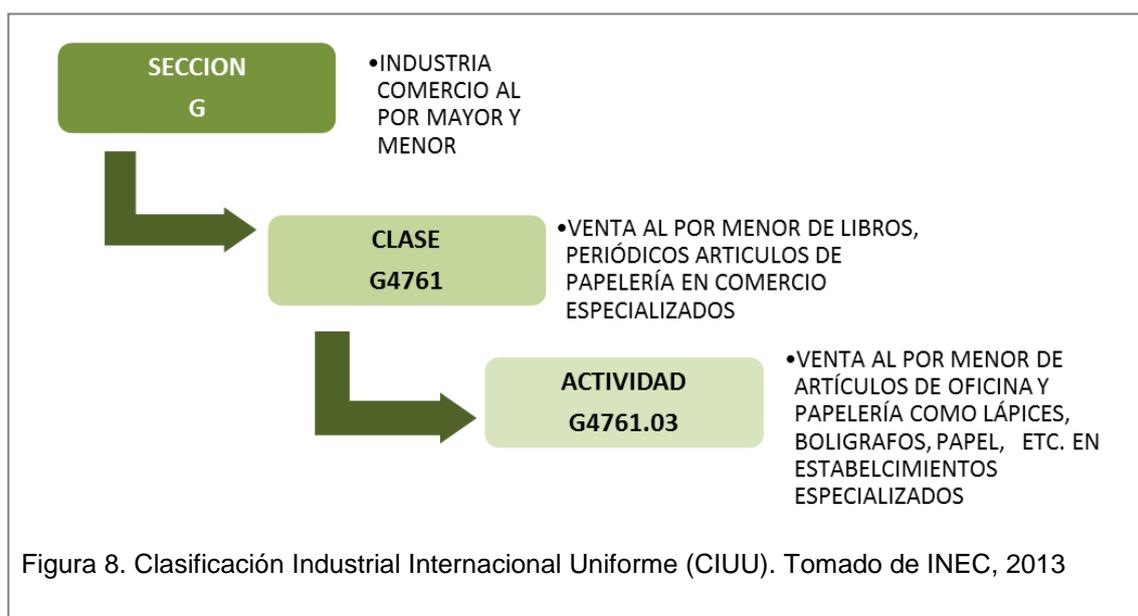
ANÁLISIS	ESTADO	VALOR	PORCENTAJE
VARIABLE ACEPTABLE	BUENO	21	29,58%
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	REGULAR	15	21,13%
VARIABLE CRÍTICA QUE REQUIERE AJUSTES URGENTES	MALO	0	0
VARIABLE QUE LA EMPRESA NO TIENE	NO TIENE	35	49,30%
<b>TOTAL</b>		71	100%

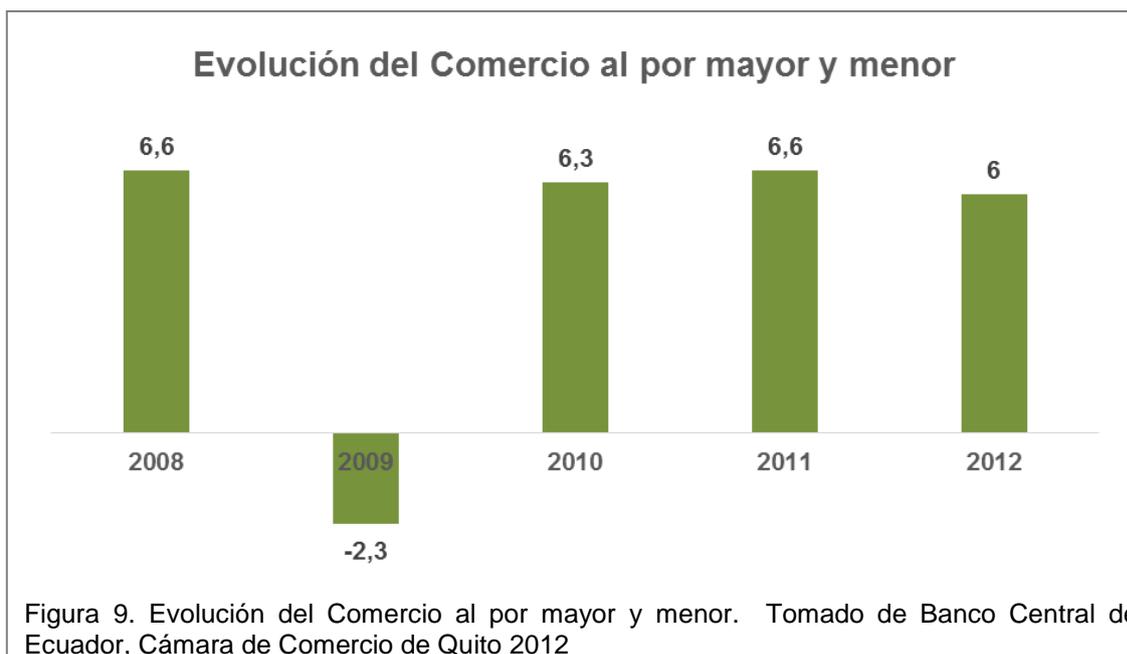
## 2.3 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.3.1 Industria

#### 2.3.1.1 Situación General de la empresa en la industria

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme –CIUU (ONU, 2013), JABEIMP, comercializadora de suministros de oficina y útiles escolares, pertenece a la industria del comercio al por mayor y menor, bajo la clasificación expuesta en la Figura 8 y se ubica en el grupo F del comercio al por mayor y menor, dentro de las actividades económicas del país. (Banco Central del Ecuador, 2012).





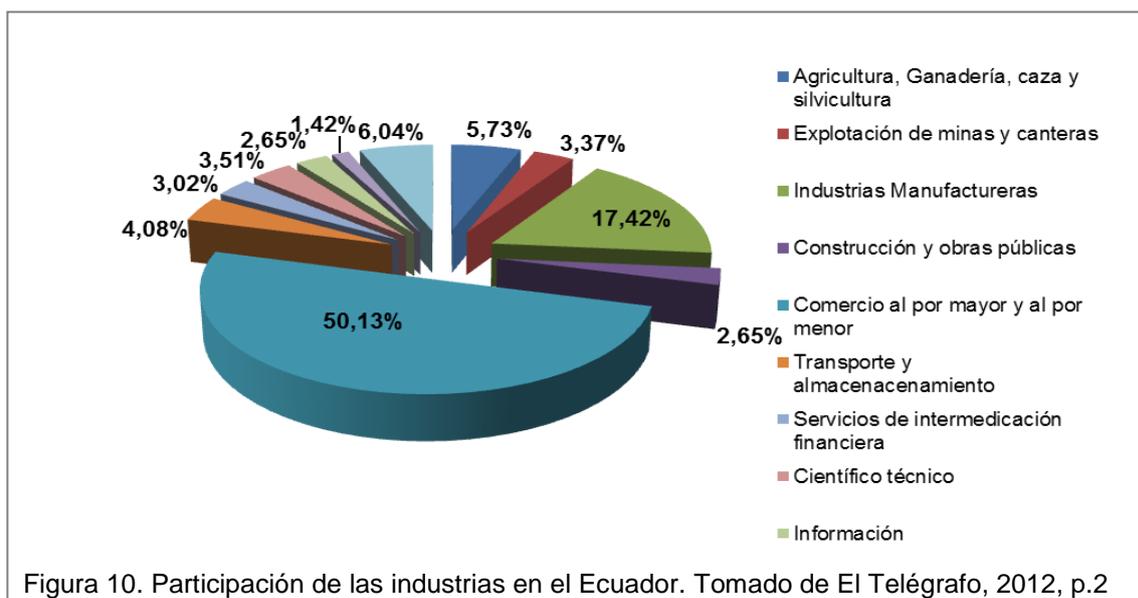
Nota: Ver Anexo 4. Detalle de la evolución por industria

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2012), en Ecuador una de cada cuatro industrias pertenecen a las ventas. Las compañías de comercio, inmobiliarias, actividades profesionales, salud y manufactura, lideran la actividad económica. Estos negocios facturan USD 99.779 millones anuales.

Respecto al número de establecimientos comerciales a nivel nacional, según el Censo Económico (INEC, 2010) existen 239.625. De igual manera, la mayoría de empresas se relacionan con el comercio.

“A los establecimientos de comercio les siguen otros sectores como: servicios con un 10,30%, inmobiliarias con 7,44%, actividades profesionales con 7,12% y transporte 6,8%”. (Banco Central del Ecuador, 2012)

### 2.3.1.1.1 Porcentaje de participación de las Industrias en el Ecuador



La industria del comercio al por mayor y menor tiene el porcentaje más alto con el 50,13% seguido por la industria manufacturera, con el 17,42% de participación.

### 2.3.1.1.2 Porcentaje de participación de las empresas en la Industria del Comercio al por mayor y menor en el Ecuador

En la Figura 11 se representa el mix porcentual de la posición de las empresas dentro de las industria del sector del Comercio al por mayor y menor

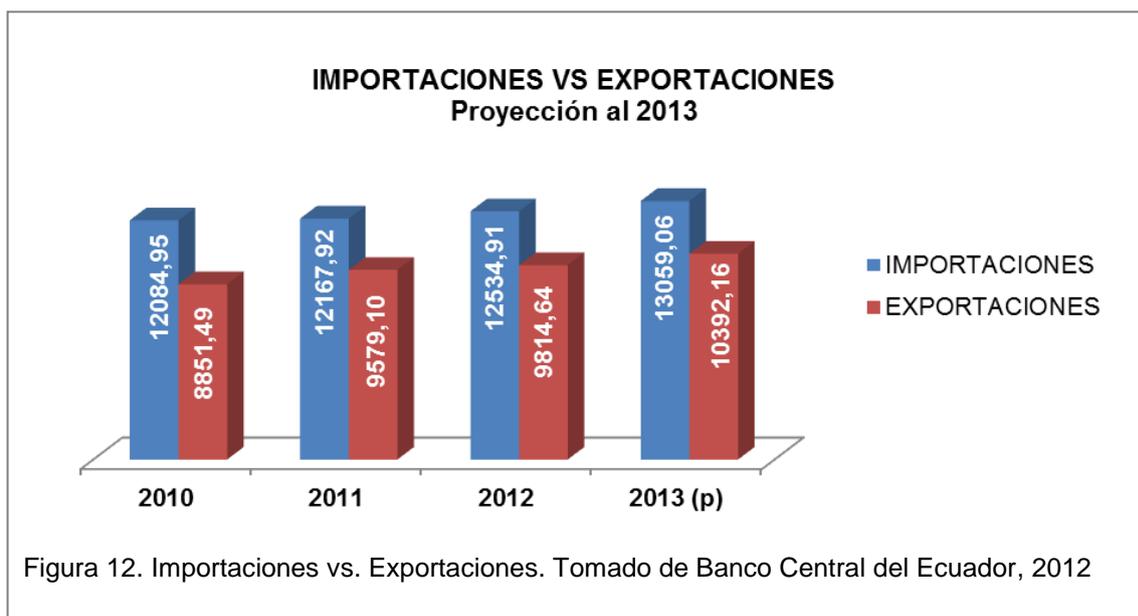


Ver Anexo 5. Detalle de las Empresas del Ecuador en la Industria del Comercio al por mayor y menor en la clasificación G4761.03

### 2.3.1.1.3 PIB en la Industria del Comercio al por mayor y menor

Según datos del Banco Central del Ecuador (2012) el porcentaje habla de que el PIB alcanzará los \$73.231 millones al finalizar el año. El análisis consolidado de las cifras económicas nacionales muestra que la variación del PIB en el primer trimestre de 2012 fue de 1,01 por ciento. PIB a inicios de año entre un 5 y un 5,5 por ciento. En 2011 creció 7,78 por ciento, generando \$26.928 millones. (Diario de Negocios, 2012, p. 6)

“El desarrollo del comercio y la manufactura, así como el crecimiento de la liquidez y del crédito de consumo, favorecen un incremento de importaciones que generan un déficit en balanza comercial”. (ESPAE, 2013)

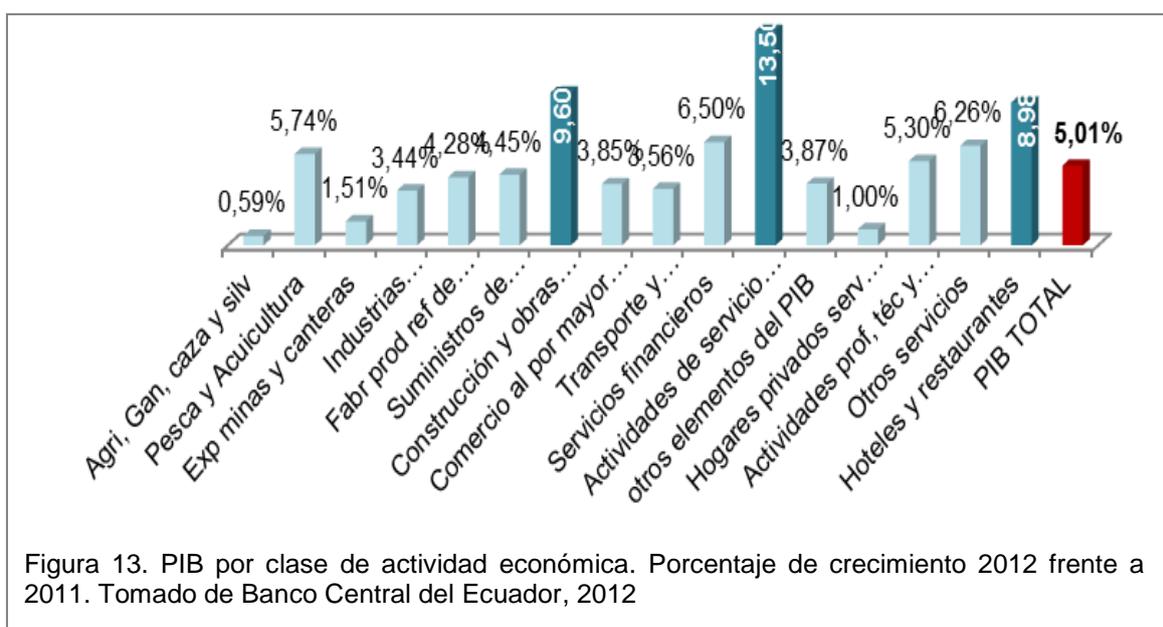


### 2.3.1.1.4 Análisis sectorial del PIB

Entre los sectores que motivaron el crecimiento del PIB en el 2012 se destacan Administración Pública y de Defensa, Construcción y Hoteles y Restaurantes.

Estos sectores crecieron en un 13,50%, 9,60% y 8,98% respectivamente. (Lideres, 2013, p.3)

En la Figura 13 se observa el aporte de cada uno de los sectores al PIB en el año 2012. El sector del comercio al por mayor aportó 3,85% y el crecimiento total del PIB de estas actividades económicas fue del 5,01% respecto a 2011.



## 2.3.2 Mercado

### 2.3.2.1 Introducción

El contenido del análisis de mercado hace referencia a la información del consumidor y del mercado.

### 2.3.2.2 Problema de Gerencia

¿Son viables las mejoras en la empresa JABEIMP?

### 2.3.2.3 Problema de investigación de mercado

JABEIMP no tiene información de precio, competencia, demanda de proveedores, gustos, preferencias, hábitos de compra, papeles de compra ni otros factores que deciden la compra como calidad del producto, servicio.

### 2.3.2.4 Preguntas, objetivos e hipótesis de la Investigación

A continuación se detallan las preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para clientes internos, clientes actuales y potenciales.

Tabla 12.

Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para clientes internos, clientes actuales y posibles clientes potenciales

PREGUNTAS		OBJETIVOS	HIPÓTESIS
1	Conocimiento de la estructura organizacional, políticas y estrategia	Determinar si los colaboradores tienen conocimiento	No
2	Conocimiento de responsabilidades y funciones	Determinar si los colaboradores tienen conocimiento	Si
3	Conocimiento del clima laboral (liderazgo, espacio físico, capacitaciones, controles)	Determinar el clima laboral en el negocio	Buena
4	Satisfacción del cliente actual	Determinar la satisfacción del cliente	Muy buena
5	Conocimiento y preferencias de marcas	Determinar las marcas de preferencia	Steadler
6	Cientes de provincias y ciudad	Identificar a qué provincia pertenece el cliente	Pichincha
7	Principales atributos de los productos	Identificar el principal atributo de los productos (precio, calidad, variedad, marca)	Precio
8	Compra de productos a JABEIMP	Identificar si los clientes potenciales comprarían a JABEIMP	Si

Tabla 13.  
Necesidades y fuentes de investigación

NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN		FUENTES PRIMARIAS	METODOLOGÍA
1	Determinar las prioridades de las mejoras	Experto en la materia	Entrevista
2	Determinar las variables internas de mayor impacto para el mejoramiento del negocio	Cliente interno	Encuesta
3	Determinar las variables externas de mayor impacto para JABEIMP	Cliente actual y Cliente potencial	Encuesta
4	Determinar si los clientes realizarían compras desde una página web		
5	Determinar el atributo más importante que caracteriza a JABEIMP		
6	Determinar la satisfacción general de los clientes		
7	Determinar la frecuencia y volumen de compra		
8	Determinar si estarían dispuestos a comprar a JABEIMP		

### 2.3.2.5 Diseño de la Investigación

La investigación será descriptiva cualitativa por medio de la entrevista a un experto, y descriptiva cuantitativa, mediante encuestas.

### 2.3.2.6 Investigación Descriptiva – Cualitativa

#### 2.3.2.6.1 Entrevista a experto

La entrevista con un experto es la acción de mantener un diálogo para conocer más sobre un determinado tema y ayuda a definir el problema de investigación de mercados para tomar mejores decisiones. (Malhotra, 2008, p. 105).

#### 2.6.2.6.1.1 Metodología

La entrevista se realizará a un experto que conozca la industria del comercio al por mayor y menor de útiles escolares y suministros de oficina. El experto escogido es el Ing. Joffre Mazza, quien actualmente trabaja como Ejecutivo de cuenta de EXPOCSA.

Esta entrevista será de 50 minutos y se realizarán nueve preguntas abiertas.  
Ver Anexo 6. Preguntas Entrevista a Experto

#### **2.3.2.6.2 Resultado**

Los resultados que se obtuvieron de la entrevista, son:

- Tiene 18 años en la comercialización de la línea de productos de suministros de oficina y útiles escolares
- Comercializa productos de necesidad básica para que todo el mundo lo requiera, desde las guarderías hasta grandes empresas (escuelas, colegios y universidades).
- Los productos son cíclicos, todo depende de la temporada.
- Los clientes pagan más por un buen servicio, como la entrega de los pedidos a tiempo.
- Los clientes tienen la decisión de compra, la cual se basa en que la empresa sea confiable, creíble y honesta.
- En todo negocio siempre hay clientes difíciles; hay que saber manejarlos.
- Es importante tener buenas relaciones laborales y sociales con los clientes.
- Se debe contemplar la opción de tener un poco más de mercadería o abastecerse sin esperar a que los productos se acaben. Es necesario tener en stock para cubrir las necesidades de los clientes.

#### **2.3.2.6.3 Conclusiones**

- Considerar que estos productos son cíclicos en el mercado y depende mucho de la temporada, por lo que es importante tener stock suficiente para ofrecer al cliente. También, hay que evaluar

los productos no relevantes de los que no ameritan conservar stock.

- Mantener buenas relaciones laborales y sociales con los clientes es primordial, ya que éstos se vuelven leales.
- Ofrecer un buen servicio así como la entrega oportuna de los pedidos, hace que los clientes prefieran a la empresa.

### 2.3.2.7 Investigación descriptiva cuantitativa

Este método de investigación permite averiguar y cuantificar los datos y realizar análisis estadísticos. (Malhotra, 2008, p.126).

#### 2.3.2.7.1 Segmentación del mercado

A continuación se presenta la segmentación de mercado en la ciudad de Quito

Tabla 14.  
Segmentación del Mercado

SEGMENTACIÓN		
GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	SICOGRÁFICA
El mercado al cual están dirigidas las estrategias de JABEIMP es en la ciudad de Quito (Norte, Sur, Centro y Valles)	Empresas, negocios, locales comerciales, en la ciudad de Quito de un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto	Empresas, negocios, locales comerciales que adquieran suministros de oficina y útiles escolares.

Nota: Ver Anexo 7 Segmentación de mercado

#### 2.3.2.7.2 Definición de encuesta

Las encuestas son entrevistas mediante un cuestionario para conseguir información específica y se realizan a varias personas. (Malhotra, 2008, pp. 115, 168)

### **2.3.2.7.3 Metodología**

Se realizará un censo a todos los integrantes del negocio vía encuesta.

Por otra parte, se aplicará la encuesta de satisfacción al cliente a todos los clientes actuales del negocio a nivel nacional (censo). Los clientes actuales encuestados son bazares, papelerías y librerías que se encuentran en las diferentes provincias del país

Para clientes potenciales, la investigación se hará mediante encuesta, considerando una muestra del mercado objetivo.

### **2.3.2.8 Censo a clientes internos**

Este cuestionario tiene como objetivo determinar las variables internas de mayor impacto para JABEIMP y conocer la opinión del personal sobre las actividades de la empresa.

Los encuestados son los clientes internos; es decir, los siete colaboradores de la empresa.

### **2.3.2.9 Censo a clientes actuales**

Su objetivo es determinar las variables externas de mayor impacto, la factibilidad de compra vía página web y los atributos más importantes que caracterizan a JABEIMP; esto es, conocer la satisfacción general del cliente.

#### **2.3.2.9.1 Cálculo de la muestra para clientes potenciales**

Para calcular el número de negocios que contemplan la muestra, se utilizó el modelo de muestreo aleatorio simple, analizando las siguientes variables: (Galindo, 2007, pp. 172–175)

Fórmula:

$$n = \frac{(Z\alpha/2)^2 p (1 - p)}{E^2}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z $\alpha/2$  = valor para el nivel de confianza

p = parte conocida

E = error

Z $\alpha/2$  = 1,96 para un nivel de confianza de 95%

Para este caso, los datos corresponden a:

n = tamaño de la muestra

p = parte conocida (6,65%)

E = error (5%)

Z $\alpha/2$  = 1,96 para un nivel de confianza de 95%

$$n = \frac{(1,96)^2 0,065 (1 - 0,065)}{0,05^2}$$

$$n = 95,3$$

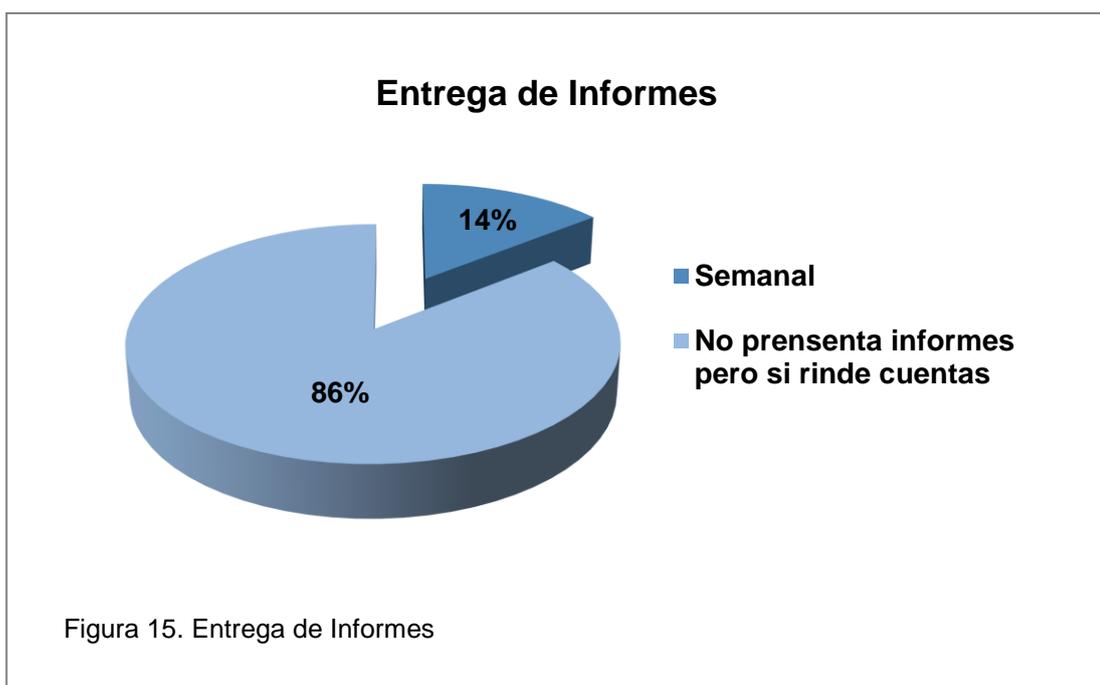
(Distrito Metropolitano de Quito, 2011)

### 2.3.2.8.1 Resultados del Censo a Clientes Internos

- Estructura organizacional, la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.

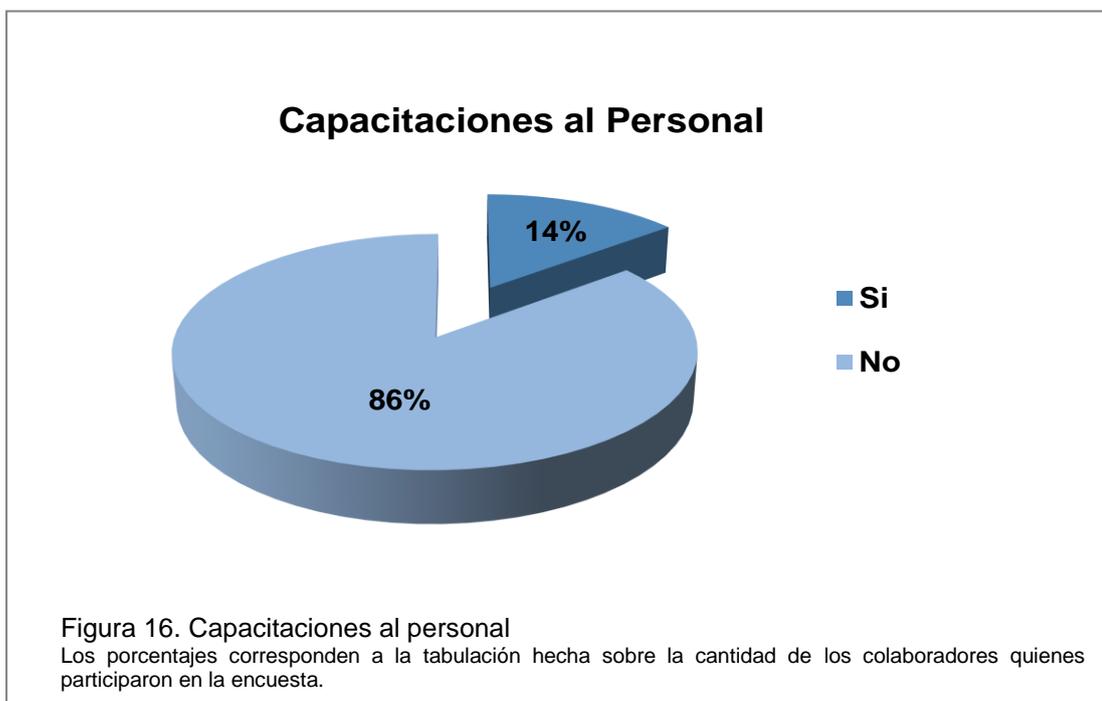


- Entrega de informes



Los porcentajes corresponden a la tabulación hecha sobre la cantidad de los colaboradores quienes participaron en la encuesta.

- Capacitación



### 2.3.2.9.2 Conclusiones

- Es importante que el personal conozca que JABEIMP tiene estructura organizacional, visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.
- El cumplimiento de metas y objetivos debe informarse por escrito a cada jefatura para dar una mejor visión sobre los resultados.
- La capacitación es un factor importante y motivante en una empresa.
- Las funciones, responsabilidades y actividades deben estar claramente definidas en la empresa.

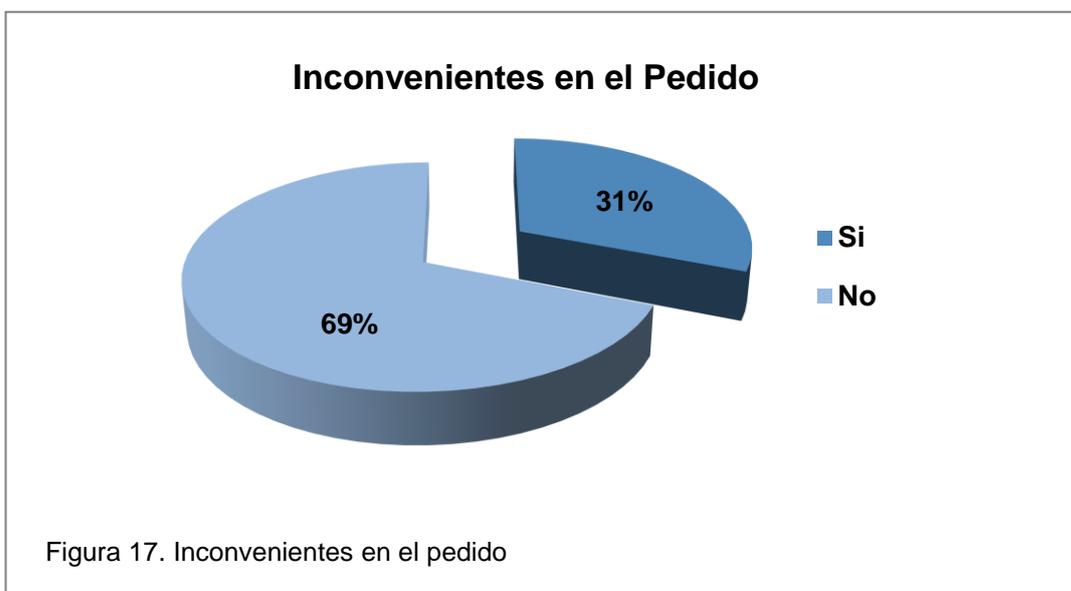
Ver Anexo 8 Encuesta Clientes Internos

Ver Anexo 9 Detalle de Resultados de Clientes Internos

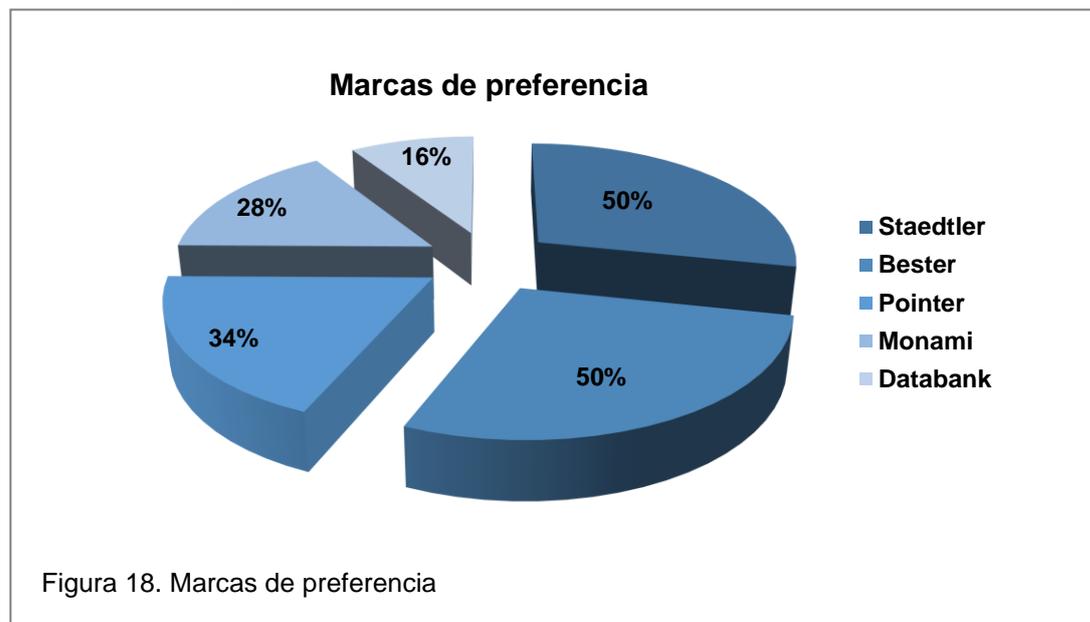
### 2.3.2.9.3 Resultados clientes actuales

JABEIMP tiene 728 clientes a nivel nacional. La encuesta se hizo vía telefónica y correo electrónico. Se obtuvo respuesta efectiva de 678 clientes; los resultados son los siguientes.

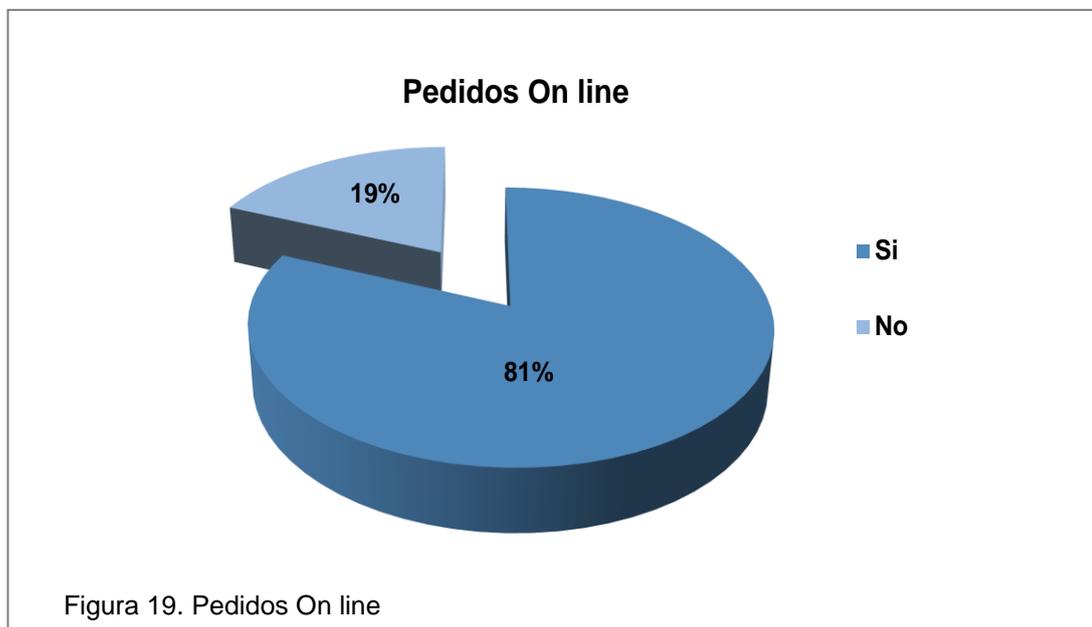
- Inconvenientes con el pedido.



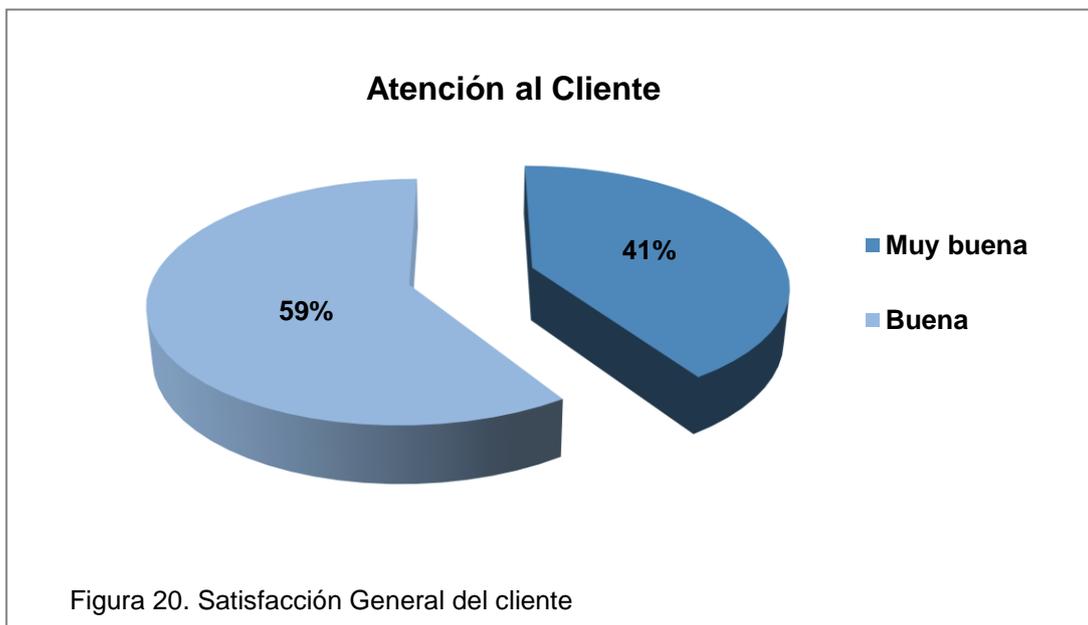
- Marcas de preferencia



- Pedido por medio de una página web



- Satisfacción del cliente



#### **2.3.2.9.4 Conclusiones**

A nivel nacional, el negocio cuenta con clientes leales quienes han adquirido los productos en el transcurso de estos años. Los resultados fueron los siguientes: Ver Anexo 10. Encuesta Clientes Actuales

Los atributos más importantes para los clientes son la calidad y la variedad de los productos, así como precios accesibles.

La entrega es oportuna en la mayoría de las ciudades; sin embargo, en el envío a provincias existe un poco de inconformidad, la empresa no depende del transporte mediante el cual se envían los productos.

#### **2.3.2.10 Encuesta clientes potenciales**

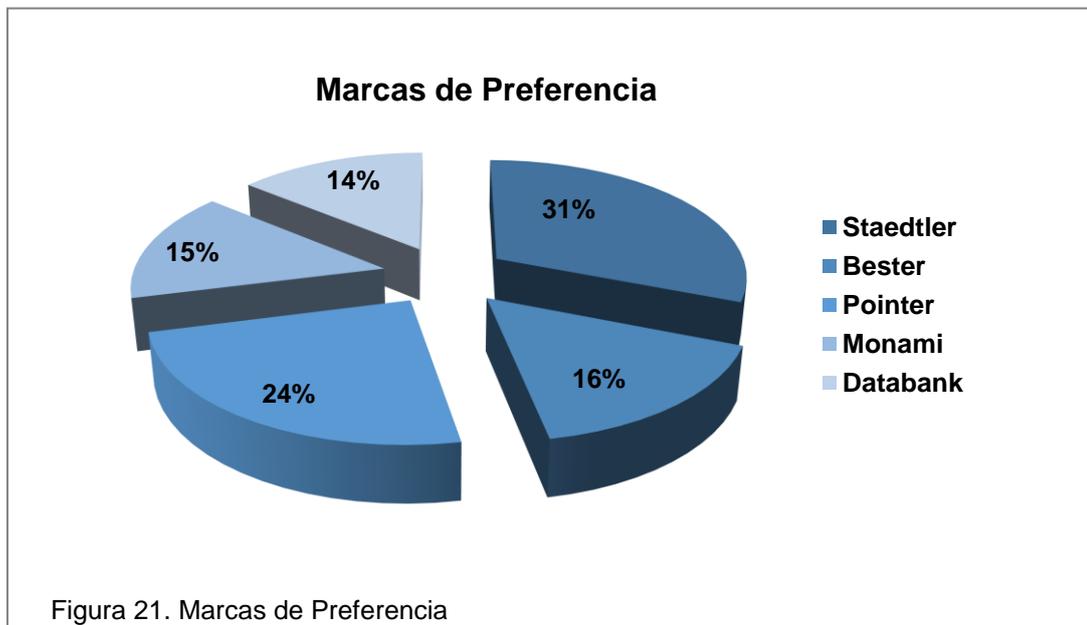
Para el cuestionario a clientes potenciales, se aplicó el método de muestreo estratificado. Se realizó a 95 empresas y negocios dedicados a la venta de suministros de oficina y útiles escolares de la ciudad de Quito, quienes llegan con sus productos al consumidor final.

Se tomó como referencia la ciudad de Quito para determinar la aceptación en el mercado y analizar la posibilidad de abrir un local propio para venta directa al consumidor final.

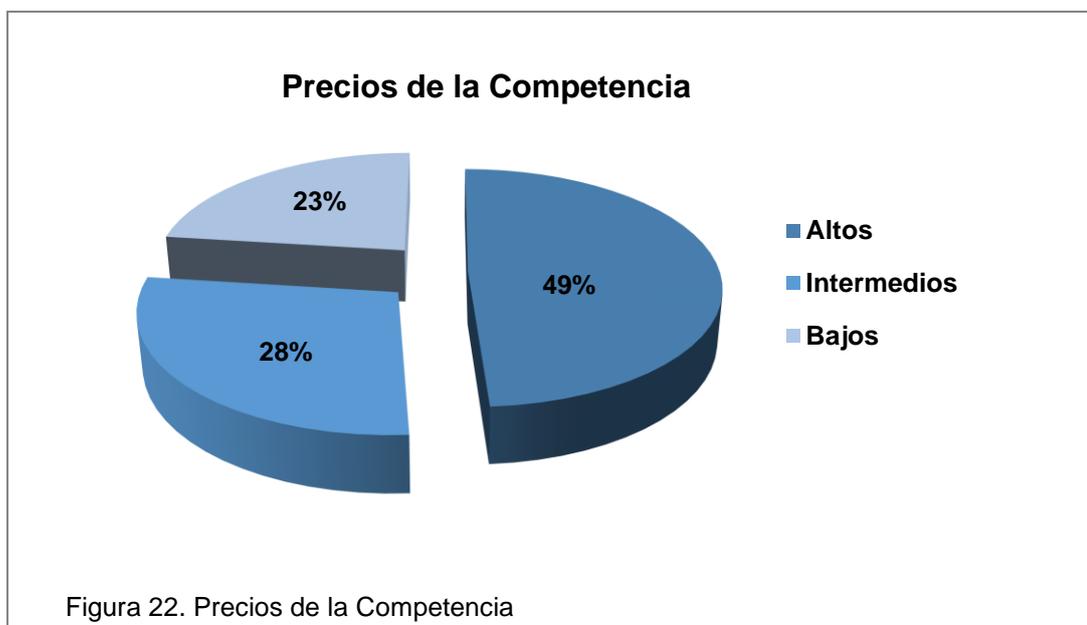
Para las encuestas en la ciudad de Quito se consideraron bazares, papelerías, y cibercafés de los sectores Norte, Sur, Centro y del Valle de los Chillos. Ver Anexo 12. Locales comerciales encuestados

### 2.3.1.10.1 Resultados

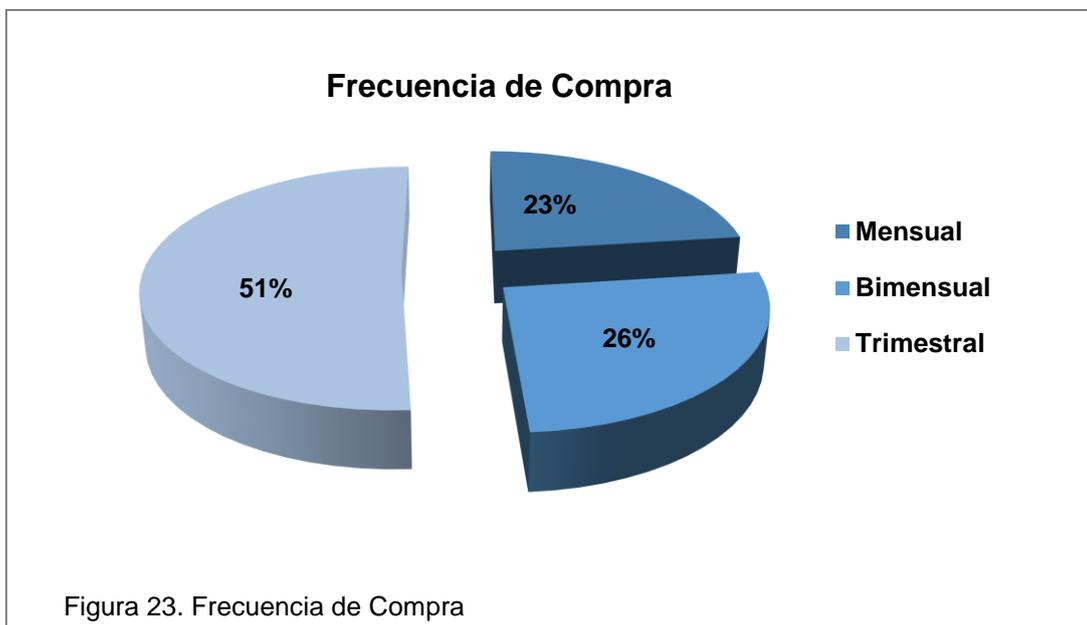
- Marcas de Preferencia



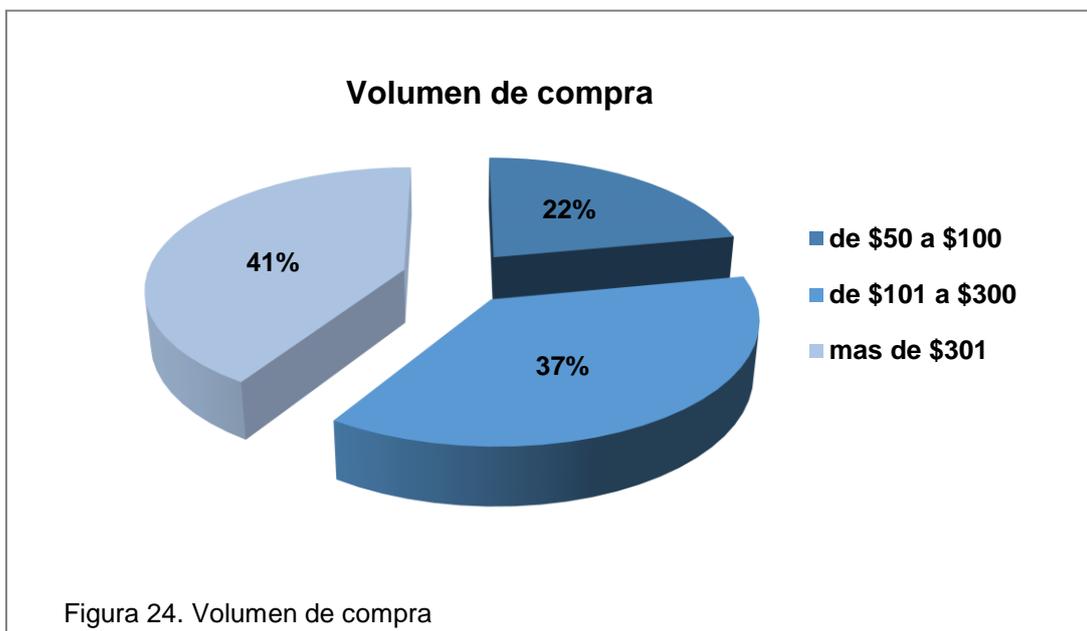
- Precios de la Competencia



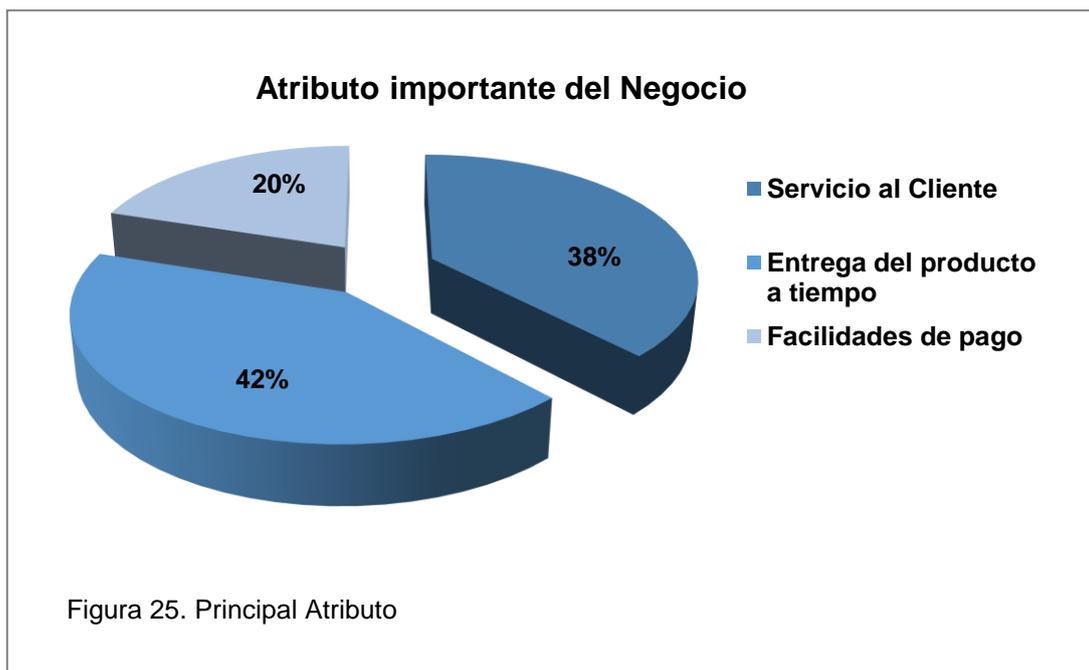
- Frecuencia de compra



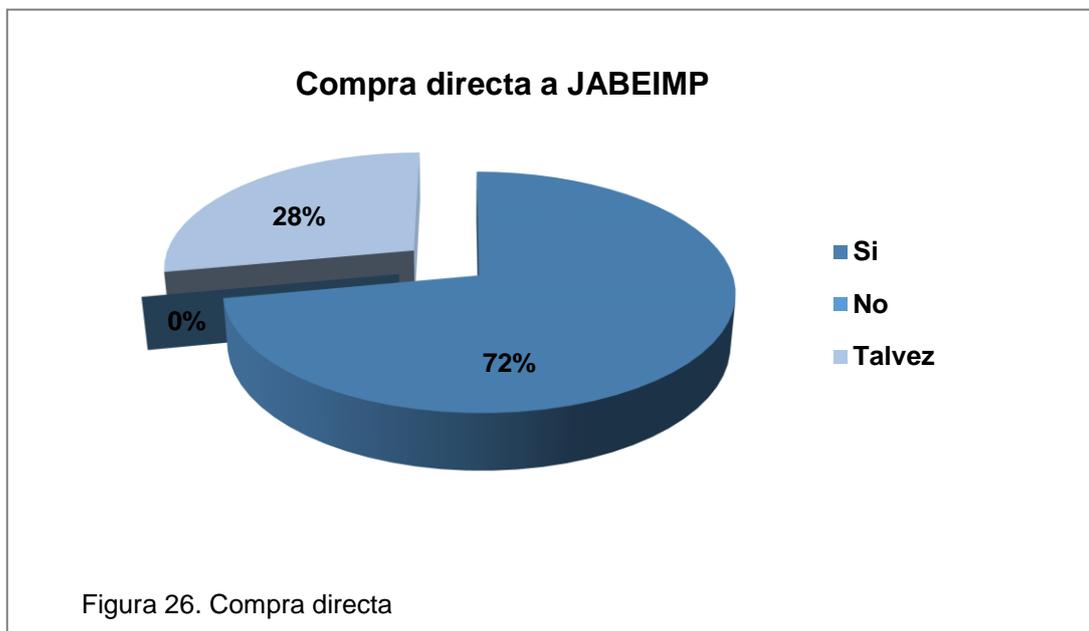
- Volumen de compra



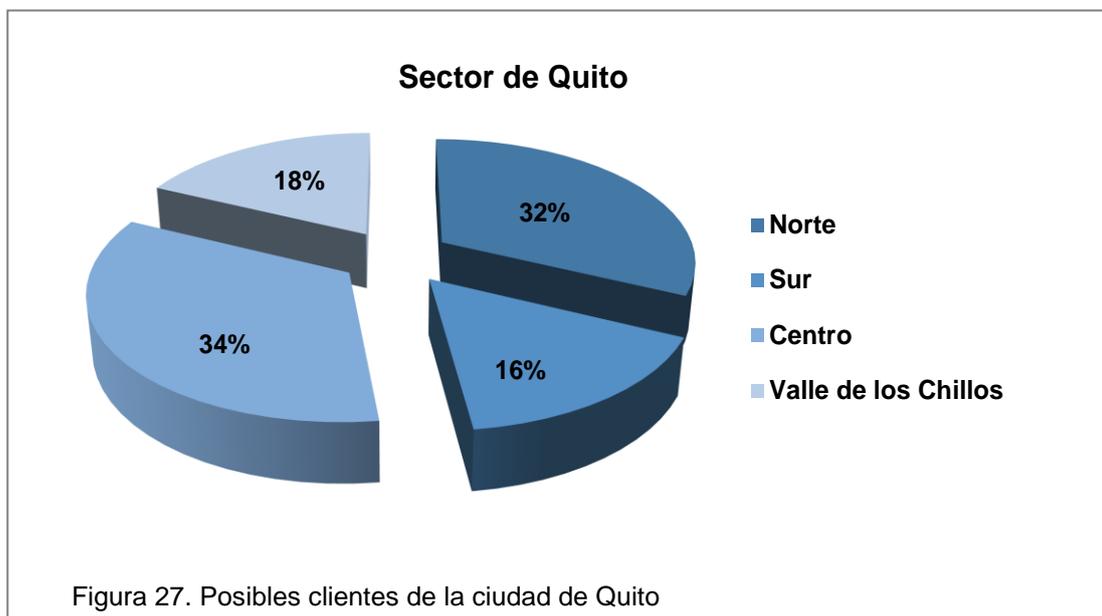
- Principal Atributo



- Compra directa al negocio



- Clientes potenciales:



### 2.3.1.10.2 Conclusiones

JABEIMP puede ampliar su cartera de clientes por la variedad de los productos, precios y entrega a tiempo de los pedidos.

Es importante tener en cuenta que las temporadas más altas son los meses de mayo, junio y julio, ya que los clientes se abastecen para el inicio de clases.

Ver Anexo 12. Encuesta Clientes Potenciales.

Ver Anexo 13. Locales comerciales encuestados.

### 2.3.3 Análisis Pestel

A continuación se presenta el análisis de factores externos:

### **2.3.3.1 Factores Políticos**

Estados Unidos, primer socio comercial del Ecuador, prorrogó las preferencias arancelarias (ATPDEA) hasta diciembre de 2010. La ATPDEA permite a Perú, Colombia y Ecuador exportar 6.000 productos sin aranceles a Estados Unidos, a cambio de cooperación en la lucha antidrogas. (COMEX, 2010, p. 5)

El modelo de gobierno ecuatoriano debe ser capaz de regular las tensiones y así entregar las garantías de cohesión. De alguna u otra manera la llegada al poder de Rafael Correa, las garantías de cohesión que al final se traducen en reglas del juego claras así como en espacios en donde existe gobernabilidad, son cruciales para incentivar no solo la inversión extranjera sino también la interna. (Ekos, 2012, p. 110)

#### **2.3.2.1.1 Política Comercial**

Ecuador se rige por la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI) aprobada por el Congreso Nacional el 22 de mayo de 1997. La LEXI creó el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) conformado por seis representantes del sector público y cinco representantes de las Cámaras de la Producción del país; sus principales políticas de comercio exterior de bienes están en las siguientes áreas:

1. Política arancelaria
2. Negociaciones internacionales.
3. Políticas para el desarrollo de los regímenes especiales
4. Medidas para contrarrestar el comercio desleal.
5. Políticas tendientes a lograr mayor competitividad de la producción nacional.
6. Plan de promoción de exportaciones.

Otro organismo de carácter privado es la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), cuya función principal es la de ejecutar la promoción no financiera de las exportaciones, orientar y dirigir la promoción de la inversión directa en el país. (COMEXI, 2012)

El arancel es una política vigente desde 1995, la cual aplica se en el Mercado Común Andino, el Arancel Externo Común Andino conjuntamente con Venezuela, Colombia, Perú y Bolivia.

En los regímenes especiales de la Ley de Aduanas está la Importación Temporal con reexportación en el mismo Estado e Importación Temporal para perfeccionamiento activo

Las normas comerciales cuentan con la Resolución No 052 del COMEXI que aplican medidas para prevenir el comercio desleal de mercancías.

### **2.3.3.2 Factores económicos**

La situación económica actual es optimista, pese al escenario global, como consecuencia de una intensiva política fiscal expansiva centrada en la inversión pública en infraestructuras y políticas sociales, aunque las medidas gubernamentales han conseguido frenar las importaciones, el estancamiento en las exportaciones ha contribuido al deterioro de la balanza comercial.

Las medidas de control de precios referenciales en productos básicos han permitido continuar reduciendo la inflación. “Por último, cabe destacar que la tasa de desempleo, aunque ha experimentado un ligero aumento, continúa siendo una de las más bajas de América Latina”. (Cepal, 2013) (Tendencias Latinoamericanas, parr. 1)

#### **2.3.3.2.1 Aranceles**

En el año 2012, se aprobó la Resolución N° 59 en la que se estipula que “el Arancel Nacional de Importaciones constituye un instrumento de política

económica que debe promover el desarrollo de las actividades productivas en el país”. (Registro oficial, 2012, p. 2, párr. 4)

De acuerdo al Código 48.20 de la Reforma arancelaria manifiesta que artículos escolares y suministros de oficina no contemplan una tarifa arancelaria adicional.

### 2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales

#### 2.3.2.1.2 Fuerzas sociodemográficas

En noviembre de 2010 se realizó el último censo poblacional en el Ecuador (INEC). Estos datos serán la referencia para el análisis de las características principales demográficas que afectan a la industria.

Para el año 2015, el Ecuador contará con 16.278.844 habitantes, con un crecimiento proyectado del 12,40%. Cerca del 50% de la población es menor de 30 años; el 31,26% de la población tiene una edad inferior a los 15 años. La población de mayor edad la componen alrededor de 940.905,00 personas que representan tan solo el 6,51% de la población total. (INEC, 2010)

#### 2.3.2.1.3 Hábitos de consumo y compra

En la última década, el nivel de consumo de los hogares creció a razón del 6% anual, un índice superior a lo ocurrido en los años 80 (1%) y 90 (2%). El consumo de los hogares constituyó el 62% del PIB en 2011 y con tendencia creciente. Así, se puede hablar de un resurgimiento de la clase media. (Lalama, en Ekos, 2012, p.3)

La Tabla 15 muestra cuánto gastan en compra de alimentos los hogares ecuatorianos de clase media.

Tabla 15.  
Gasto mensual del Consumidor Ecuatoriano

<b>GASTO MENSUAL EN VÍVERES (Consumidor Ecuatoriano)</b>	
\$50 A \$100	19,90%
\$100 A \$300	58,40%
MAS DE \$300	18,60%

Tomado de Ekos, 2012, p.32

El 19,9% de la clase media destina entre USD 50 y USD 100 mensuales para víveres; el 58,4% entre USD100 y USD 300; y el 18.6% más de USD 300. El 47,3% de este estrato compra en supermercados, de los cuales, el Supermaxi es la primera opción con el 28,6%, seguido por el Santa Maria con el 18.3% y en tercer lugar Mi Comisariato con el 16.3%. (Lalama, en Ekos, 2012, p.32)

Los consumidores de clase media cuentan con un rango de consumo adicional entre el 43% y 76% de sus ingresos, el cual invierten en la adquisición de otros bienes y servicios, uno de los principales es Internet. (Lalama, en Ekos, 2012, p.36)

Una nueva tendencia de compra para la clase media que puede presentar un buen desarrollo en el futuro son las compras *on-line*. Aún las compras por Internet no se han ganado la confianza total por parte de estas personas; sin embargo, esta tendencia está aumentando en el Ecuador. (Lalama, en Ekos, 2012, p.37)

#### **2.3.3.4 Factores tecnológicos**

Actualmente, con el desarrollo e inclusión de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el proceso de enseñanza–aprendizaje se ha ido produciendo un cambio y una transformación potencial de los sistemas educativos, exigiendo nuevos roles, nuevas tecnologías de enseñanza. (Figueroa, 2013, p. 4)

La penetración de las TICs revolucionan los hábitos de consumo en Ecuador: el consumidor actual ecuatoriano, al estar en contacto con estas tecnologías sigue y está al tanto de cualquier tendencia mundial. Así, la brecha en los patrones de consumo mundiales se ha ido acortando. Por otro lado, el consumidor que tiene acceso a mayor educación está más informado y puede comparar la mejor oferta en precio y calidad antes de decidirse.

“Cuando alguien quiere comprar un producto, ingresa a Internet, revisa algunos sitios web y de acuerdo a ello toma una decisión”. (Lalama, en Ekos, 2012, p.36) Existe una relación directa entre el nivel de educación y el tipo de consumo digital. Por ejemplo, Internet apunta a quienes están más familiarizados con las tecnologías y han tenido mayor educación respecto a ellas, mientras que los celulares son más amigables a cualquier tipo de personas, tengan cierto nivel de educación o no.

Tabla 16.  
TIC en el Ecuador

<b>TIC EN EL ECUADOR</b>	
Usuarios de Internet	37,00%
Hogares de clase media con Internet	52,00%
Clase media que tiene computador de escritorio	68,00%
Clase media que tiene computador portátil	28,00%

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011; Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL), 2011

### **2.3.3.5 Factores legales**

La política fiscal del Ecuador desde 2007 a 2010 se ha enfocado en las reformas al régimen tributario, a través de la modificación de la estructura de los ingresos tributarios. (El Universo, 2012, p. 5)

### **2.3.4 Competencia**

JABEIMP tiene fuertes competidores en el mercado ecuatoriano, respecto a: productos de similares e incluso superiores características; participación del mercado; variedad de líneas de productos y marcas; tecnología (comercio electrónico, páginas web); canales de distribución; calidad del producto; precio competitivo; y, publicidad, en las cuales se considera su competencia local a microempresas, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Con estas referencias, se puede señalar que a nivel nacional existen cuatro empresas rivales de JABEIMP. Ver Tabla 17.

Tabla 17.  
Competencia Directa

COMPETENCIA DIRECTA DE JABEIMP		
EMPRESA	EXPERIENCIA	LÍNEA DE PRODUCTOS
IMPORTADORA FENIX	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESCOLAR Y OFICINA</li> </ul>
EXPOCSA	20 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESCOLAR Y OFICINA</li> </ul>
R. MERCANTILES	30 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARTE</li> <li>• ESCOLAR</li> <li>• ESCRITURA</li> <li>• MANUALIDADES Y OFICINA</li> </ul>

#### 2.3.4.1 Ventajas y Desventajas Competitivas

Se recopiló información de la competencia directa de JABEIMP, la cual se resume en un cuadro de ventajas y desventajas competitivas de las empresas nacionales que comercializan suministros de oficina y útiles escolares. Ver Anexo 14. Ventajas competitivas

Es importante recalcar que IMPORTADORA FENIX, EXPOCSA y R. MERCANTILES son conocidos en el mercado ecuatoriano; estas empresas, incluyendo a JABEIMP dentro de su línea de productos, tienen las mismas marcas, su distribución es a nivel nacional y la calidad de los productos es excelente.

#### 2.3.4.2 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

En la Tabla 18 se muestra la MCP correspondiente a JABEIMP:

#### 2.3.4.3 Conclusión

La matriz del Perfil Competitivo refleja cómo está la empresa frente a sus competidores directos.

JABEIMP es la segunda empresa que tiene la más baja puntuación por la carencia de publicidad y comercio electrónico, lo que le resta participación en el mercado ecuatoriano.

EXPOCSA y R. MERCANTILES tienen cierta participación en el mercado ecuatoriano. Su deficiencia está en la publicidad, sin embargo tienen los puntajes más altos.

IMPORTADORA FÉNIX es la empresa que tiene la puntuación más baja entre todos los competidores, y su deficiencia está en el comercio electrónico y la falta de publicidad.

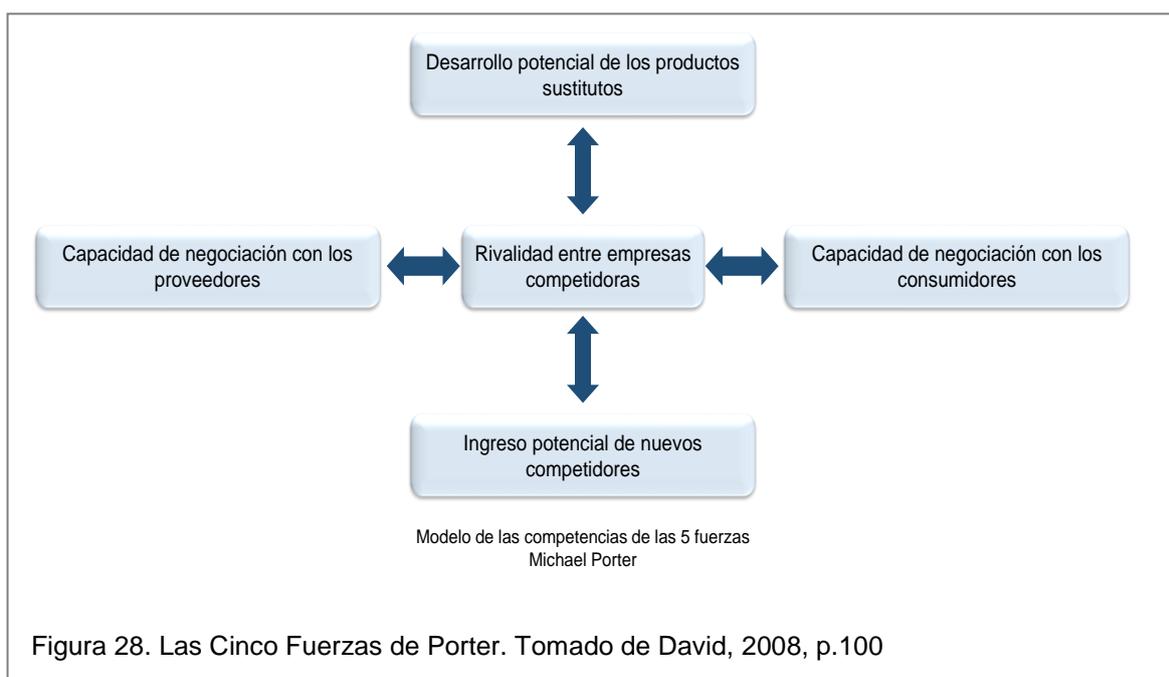
Tabla 18.  
Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	JABEIMP			IMPORTADORA FÉNIX		EXPOCSA		R. MERCANTILES	
	Pond	Calif	Punt Pond	Calif	Punt Pond	Calif	Punt Pond	Calif	Punt Pond
1. Participación del mercado	0,2	2	<b>0,4</b>	2	<b>0,4</b>	2	<b>0,4</b>	2	<b>0,4</b>
2. Calidad de los productos	0,2	4	<b>0,8</b>	4	<b>0,8</b>	4	<b>0,8</b>	4	<b>0,8</b>
3. Comercialización de marcas	0,08	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>
4. Variedad de Productos	0,08	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>	4	<b>0,32</b>	3	<b>0,24</b>
5. Distribución de ventas	0,08	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>
6. Comercio electrónico	0,07	1	<b>0,07</b>	1	<b>0,07</b>	3	<b>0,21</b>	3	<b>0,21</b>
7. Servicio al cliente	0,1	4	<b>0,4</b>	3	<b>0,3</b>	3	<b>0,3</b>	3	<b>0,3</b>
8. Precio competitivo	0,1	4	<b>0,4</b>	3	<b>0,3</b>	3	<b>0,3</b>	3	<b>0,3</b>
9. Publicidad	0,09	1	<b>0,09</b>	2	<b>0,18</b>	2	<b>0,18</b>	2	<b>0,18</b>
<b>VALORACION</b>	<b>1</b>		<b>2,88</b>		<b>2,77</b>		<b>2,99</b>		<b>2,91</b>

De acuerdo a la matriz de Perfil Competitivo JABEIMP tiene un puntaje ponderado de 2,88 siendo el segundo más bajo en comparación con sus competidores y la diferencia está en la publicidad y el comercio electrónico siendo los factores críticos más débiles de la empresa y a su vez estos son los más fuertes de la competencia, en cuestión de calidad las 4 empresas tienen productos de muy buena calidad

### 2.3.5 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

“El análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque para desarrollar estrategias en muchas industrias, y permite identificar las fuerzas de mayor impacto para el negocio”. (David, 2008, p. 100)



#### 2.3.5.1 La rivalidad entre empresas competidoras

Para establecer el impacto de rivalidad entre las empresas competidoras en esta industria del negocio, se analizarán algunos factores que determinan si el grado de competencia es alto o bajo.

Tabla 19.  
Rivalidad entre competidores

FACTORES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Variedad de los productos de los competidores en marca y calidad	X		
Aumento del número de competidores		X	
Competidores que se igualan en tamaño y capacidad	X		
Precios similares en el mercado	X		
Productos no se diferencia fácilmente	X		
Altas barreras de salida	X		

La rivalidad entre empresas competidoras es alta. Una de las variables con mayor impacto y peso son los productos que ofrecen la empresas.

### 2.3.5.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

El impacto de ingreso potencial de nuevos competidores es medio ya que pueden o no ingresar nuevas empresas en la industria con igual, menor o mejor características de las que actualmente está en el mercado. (David, 2008, p. 102)

### 2.3.5.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

No existen productos sustitutos para los suministros de oficina y útiles escolares por el tipo de comercialización del negocio. Hay sustitutos únicamente respecto a la marca.

### 2.3.5.4 Capacidad de negociación de los proveedores

El impacto que tienen algunos factores determina la fuerza del poder de negociación de los proveedores. Ver Tabla 20.

Tabla 20.  
Capacidad de Negociación de los proveedores

FACTORES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Variedad y calidad de los productos	X		
Entrega a tiempo de los productos por parte de los proveedores lo que mejora el desempeño del negocio	X		
Los productos para la industria se obtienen con facilidad por las gran cantidad de proveedores existentes	X		

Los proveedores de la industria son una fuerza competitiva muy alta, por lo que el poder de negociación para poder influir en los requisitos y condiciones con el comprador es alto

### 2.3.5.5 Capacidad de Negociación de los Consumidores

En la industria se muestra una alta capacidad de negociación por parte de los consumidores debido a su alto poder de negociación y sensibilidad de los precios; por esta razón, los consumidores tienen un alto grado de negociación sobre el precio de venta el cual es de gran importancia para las empresas de la industria, lo que hace que la decisión de compra sea efectiva o no por parte del consumidor.

Tabla 21.  
Capacidad de Negociación de los Consumidores

FACTORES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Si pueden cambiarse a marcas competidoras a un precio reducido	X		
Si son de gran importancia para el vendedor o el negocio		X	
Si están informados de la variedad, calidad y precios de los productos	X		
Pueden decidir si compran o no el producto y cuándo hacerlo	X		

### 2.3.6 Evaluación total de la industria de las Cinco Fuerzas de Porter

La Tabla 22 muestra la evaluación total de la industria de las cinco fuerzas de Porter, con base en el análisis realizado de cada fuerza competitiva:

Tabla 22.  
Evaluación cinco fuerzas de Porter

FUERZAS COMPETITIVA		ALTA	MEDIA	BAJA
1	Rivalidad entre empresas competidoras	X		
2	Ingreso potencial de nuevos competidores		X	
3	Desarrollo potencial de productos sustitutos			X
4	Capacidad de negociación de los proveedores	X		
5	Capacidad de negociación de los consumidores	X		

La rivalidad entre las empresas competidoras, la capacidad de negociación de los proveedores y consumidores tienen el impacto más fuerte en la industria, todas compiten en mercado y precios que les beneficien.

Los nuevos competidores no tiene un impacto tan fuerte ya que pueden estar o no y de acuerdo como se desarrolle el mercado pueden permanecer o desaparecer.

Se carece de productos sustitutos en esta industria, al ser parte de una necesidad básica estos productos no tienen reemplazo en el mercado.

### 2.3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Según el análisis realizado, la Tabla 21. Presenta la matriz EFE de JABEIMP

Tabla 23.  
Matriz EFE

MATRIZ EFE JABEIMP			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACION PONDERACIONES
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Nuevas leyes para las Pymes (Comercializadoras)	0,06	3	0,18
2. Fuente generadora de empleo	0,05	3	0,15
3. Avances Tecnológicos	0,07	2	0,14
4. Incremento de las líneas de Productos	0,08	3	0,24
5. Excelente calidad del Producto	0,08	4	0,32
6. Precio competitivo en el mercado	0,08	4	0,32

<b>AMENAZAS</b>			
7. Cupos limitados en la importación	0,08	3	0,24
8. Modificación de la matriz productiva	0,04	1	0,04
9. Publicidad y promoción	0,09	1	0,09
10. Tasas arancelarias e impuestos.	0,08	2	0,16
11. Grandes importadores	0,08	2	0,16
12. Demora en las importaciones	0,08	3	0,24
13. Competencia desleal	0,05	1	0,05
14. Competencia en la industria	0,08	4	0,32
<b>VALORACION</b>	<b>1</b>		<b>2,60</b>

### 2.3.7.1 Conclusión

De acuerdo con el resultado de la matriz EFE, la empresa tiene un puntaje ponderado de 2,60 esto quiere decir que a pesar de ser una organización pequeña responde eficazmente ante sus oportunidades y posibles amenazas que existen en la industria.

Como se mencionó anteriormente, la calidad de los productos y los precios competitivos han sido los factores más importantes para JABEIMP, lo que le ha permitido mantenerse e ir creciendo en el mercado ecuatoriano pese a no tener publicidad que le haga ser más reconocida en el país.

Las políticas gubernamentales son una gran amenaza, por lo que es importante estar alerta a las leyes que dictamine el Estado para solventar cualquier eventualidad que se presente en el negocio.

### 3 CAPITULO III: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

En este capítulo se puntualiza la opinión de los involucrados en la empresa y la definición de las áreas en las que se implementarán las estrategias, una vez realizado el análisis interno y externo.

#### 3.1 ANÁLISIS FODA

Con el análisis de la matriz FODA se pueden determinar cuatro tipos de estrategias a aplicarse, mediante la unión los factores externos e internos.

##### 3.1.1 Identificar los Factores Claves

Son las áreas en las cuales los resultados son satisfactorios y asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Con base en el diagnóstico realizado, los factores claves del negocio son los que se muestran en la Figura 29.



Figura 29. Factores Claves

Tabla 24.  
Análisis FODA

<b>MATRIZ FODA JABEMP</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	1. Experiencia	1. No existen valores, misión y visión
	2. Estabilidad Laboral	2. No existe estructura organizacional
	3. Distribución del área de trabajo	3. No existe manual de funciones y procedimientos
	4. Liderazgo	4. No existen proceso de selección de personal
	5. Cartera de clientes	5. No realiza evaluación de desempeño
	6. Lealtad de los clientes	6. No existen políticas en las áreas funcionales
	7. Cumplimiento de obligaciones	7. Falta de motivación y comunicación interna
	8. Sistema de costos	8. No existe control de las actividades
	9. Proveedores responsables	9. No existe planificación estratégica
	10. Portafolio de productos	10. Falta de capacitación
	11. Entrega oportuna de los pedidos	11. No existe indicadores financieros y de gestión
		12. No existe promoción y publicidad
		13. No existe un departamento de importaciones
	14. No existe investigación y desarrollo	
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Nuevas leyes para las Pymes	1. Creación de una página web para facilidad de los clientes F8, O3	1. Crear una estructura organizacional y filosofía de la empresa D1, D2, O2
2. Fuente generadora de empleo	2. Automatizar los registros de kardex, codificar los productos F3, F10, O5, O6	2. Crear un manual de funciones y procedimientos en el cual se especifique las responsabilidades de cada colaborador D3, D4, D5, D6, D7, O2, O5
3. Avances tecnológicos	3. Ampliar portafolio con nuevas líneas de productos F9, F11, O1, O4, O6, O7	3. Realizar planificación estratégica a corto y largo plazo D9, O5, O7
4. Incremento de las líneas de productos	4. Contratar nuevos vendedores para ampliar la cartera de clientes actuales F2, F4, F5, F7, O2	4. Implementar Indicadores financieros y de gestión para un mejor análisis de evolución y toma de decisiones del negocio D11, O2, O4
5. Calidad del producto		5. Mejorar el clima laboral en la comunicación, motivar al personal y proporcionar capacitaciones como manejo de clientes, Servicio al cliente, y D7, D10, O5, O6
6. Precio competitivo		6. Realizar investigación y desarrollo y campañas de publicidad, participaciones en ferias a nivel nacional D12, D14, O6, O7
		7. Crear el área de Importaciones D13, O4, O5, O6
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Cupos limitados en la importación	1. Aumentar las marcas y variedad de productos para ofrecer al mercado F11, A1, A4	1. Promociones especiales cuando sea temporada escolar con productos de stock D12, D14, A3
2. Modificación de la matriz productiva	2. Recalcar que la garantía y el servicio personalizado es mejor que la competencia, F1, F6, F8, A2, A5, A8	2. Realizar una investigación de mercado que determine la posibilidad de tener nuevos segmentos, como el cliente final, D1, A7
3. Publicidad y promoción	3. Buscar nuevos proveedores F10, F11, A6, A7	
4. Tasas arancelarias e impuestos.		
5. Grandes importadores en el mercado		
6. Demora en las importaciones		
7. Competencia desleal		
8. Competencia en la industria		

JABEIMP mejorará sus áreas funcionales para una productividad más eficiente; ampliará su portafolio de productos diversificando su línea de productos actuales, manteniendo la misma calidad con precios accesibles en el mercado; buscará ampliar su cartera de clientes dando a conocer la imagen de la empresa y la línea de productos que ofrece mediante campañas publicitarias. Con estas acciones se espera lograr mayor participación en el mercado e incrementar sus ventas.

### **3.1.2 Punto de vista de los actores involucrados**

En la entrevista realizada al Gerente y al Supervisor de JABEIMP, se presentó el análisis FODA, con el fin de conocer su opinión y tener información adicional para implementar las mejoras. Los puntos de vista de los participantes son los siguientes:

- Crear una estructura organizacional y filosofía empresarial, y darlas a conocer a los colaboradores.
- Establecer manuales de funciones y procedimientos para llevar controles de la gestión de los colaboradores
- Automatizar los registros del inventario para tener un mejor control de la mercadería existente.
- Llevar indicadores de gestión y financieros para evaluar la eficiencia del negocio y optimizar la gestión del dinero
- Ampliar la línea de productos para que sea más atractivo a los clientes actuales; darse a conocer a nivel nacional con campañas publicitarias y participar en el mercado ecuatoriano.
- Tener un local propio dirigido a clientes actuales y al cliente final.
- Crear una página *web* en la que se muestre la línea de productos y marcas que se comercializan para que los clientes puedan realizar sus compras en línea y no tengan la necesidad de esperar a un ejecutivo de ventas.

- Crear un departamento de Importaciones para que estas operaciones sean realizadas directamente y no por intermediarios.
- Mejorar el clima laboral, manteniendo una comunicación interna adecuada, motivando y brindando capacitación a los colaboradores.
- Implementar el área de Investigación y Desarrollo, para tener un mejor conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes, conocer más de la competencia y así, poder conocer el medio en el que se encuentra la empresa, respecto a clientes y competidores.

### **3.1.3 Punto de vista de expertos en la Industria**

Se realizó la entrevista al Ing. Joffre Mazza, quien tiene experiencia de 18 años en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares.

Se le presentó el diagnóstico realizado del negocio, las mejoras planteadas por él, son:

- Crear políticas o lineamientos internos, establecer controles y mantener una comunicación con los colaboradores a través de reuniones periódicas por lo menos una vez a la semana, en donde se revisen las actividades realizadas durante esos días y se planifiquen las que se harán la semana siguiente. También se deben tratar temas de interés para el personal.
- Realizar campañas de publicidad es importante para dar a conocer el negocio a nivel nacional y aumentar la cartera de clientes.
- Ampliar la línea de productos con otras marcas, así será más atractivo para el cliente.
- Mantener un inventario extra el cual ayude a cubrir eventualidades de los clientes.
- No descuidar el servicio al cliente, muchos prefieren pagar más cuando la entrega de los pedidos es puntual, eso genera confianza en el cliente.

El Ing. Joffre Mazza indicó que daría prioridades en el orden mencionado para tener una mejor organización y a su vez llevar controles internos que es fundamental para cualquier negocio, sin perder de vista a los clientes actuales y realizar publicidad para aumentar la cartera de clientes con el nuevo portafolio de productos.

### 3.1.4 Ponderación de Factores

La Tabla 25. Presenta la importancia de implementación de las mejoras en el negocio.

Tabla 25.  
Ponderación de Factores

<b>PONDERACIÓN DE FACTORES JABEIMP</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
1. Conocimiento de la estructura organizacional	X		
2. Políticas y lineamientos de las áreas	X		
3. Selección del personal, criterios de contratación		X	
4. Definición de perfiles de cargo		X	
5. Manual de funciones y responsabilidades	X		
6. Manual de procedimientos	X		
7. Canales de comunicación	X		
8. Relaciones laborales		X	
9. Motivación		X	
10. Capacitación		X	
11. Evaluación de desempeño		X	
12. Indicadores de gestión		X	
13. Indicadores financieros		X	
14. Investigación y desarrollo	X		
15. Publicidad y promoción	X		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

De acuerdo a la matriz de diagnóstico se, se determinó la importancia de los factores que se debe implementar para las mejoras.

Adicional, como base el punto de vista del Ing. Joffre Mazza, experto en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares, se estableció el orden de implementación para la mejora en JABEIMP y se llegó a la conclusión de que los factores de más alta importancia para implementar las mejoras son:

- Implementar la estructura organizacional, misión, visión y objetivos.
- Establecer políticas y lineamientos en las áreas.
- Realizar manuales de funciones y responsabilidades.
- Elaborar un manual de procedimientos.
- Mantener una adecuada comunicación interna.
- Crear el área de investigación y desarrollo.
- Realizar campañas publicitarias.

Los siguientes factores tienen una ponderación media:

- Selección del personal, criterios de contratación.
- Definición de perfiles de cargo.
- Relaciones laborales.
- Motivación
- Capacitación
- Evaluación de desempeño.
- Indicadores de gestión.
- Indicadores financieros.

Los siguientes, tienen una importancia baja pero no se deben descuidar:

- Investigación y desarrollo.
- Publicidad y promoción.

Según este orden se trabajará la implementación de las mejoras en JABEIMP.

### 3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART

De acuerdo con el análisis realizado, tanto interno como externo, se plantean los objetivos expuestos en la Tabla 26.

Tabla 26.  
Objetivos Smart

<b>OBJETIVOS</b>		
<b>CORTO PLAZO 1 año</b>	<b>MEDIANO PLAZO 2 a 3 años</b>	<b>LARGO PLAZO Hasta 5 años</b>
Implementar la estructura organizacional, misión, visión y objetivos.	Tener principales indicadores de gestión para evaluar la eficiencia de todas las áreas mensualmente.	Tener un local propio dirigido al cliente final
Implementar políticas y lineamientos internos de todas las áreas de la empresa	Tener principales indicadores financieros que permitan conocer cómo ésta la empresa (mensual, trimestral, semestral o anualmente)	Ampliar la línea de productos en un 100%.
Crear manuales de procedimiento de todas las áreas de la empresa	Crear una página web que sea un medio más de contacto con el cliente	Aumentar la participación en el mercado nacional en un 100%.
Implementar controles e informes para todos los colaboradores de las áreas de la empresa en un 90%	Implementar el área de importaciones	Recuperar la inversión al 100%.
Mejorar el clima laboral en un 50% (comunicación Interna, motivación y capacitación).	Ampliar la línea de productos en un 50%.	
Tener un mejor control de la mercadería (ingresos y salidas) 100%	Aumentar la participación en el mercado ecuatoriano en un 50%.	

### 3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

De acuerdo con los objetivos de mejora planteados, las áreas a intervenir son:

### **3.3.1 Administración y Recursos Humanos**

Contar con una estructura organizacional que tenga claramente definida la visión y misión, establecer objetivos y estrategias para enfrentar el medio interno y externo.

Crear un proceso de selección adecuado y políticas internas; definir responsabilidades de los colaboradores; mejorar el clima laboral. Implementar indicadores de gestión para conocer qué tan eficiente es el negocio.

### **3.3.2 Contable y Financiera**

Esta área se encuentra más estable, pues se ha llevado una contabilidad transparente, toda la información está disponible en los formularios 102 (declaración del impuesto a la renta), en función a esta información se pueden realizar balances financieros; y crear indicadores financieros para analizar y evaluar financieramente la empresa y tomar decisiones en cualquier situación.

### **3.3.3 Comercial y Ventas**

Los productos que se comercializan son de excelente calidad, a precios competitivos y atención personalizada, lo que hace que sea atractivo a los clientes. No obstante, es importante ampliar la línea de productos en marcas y en variedad para aumentar el portafolio y dar a los clientes actuales más opciones de compras, con el fin de incrementar las ventas.

### **3.3.4 Compras**

El Gerente es quien toma la decisión de importar productos y hace uso del servicio de una empresa externa para la importación. La empresa debería contar con su propia área de Importaciones para reducir el gasto de intermediar el servicio.

### **3.3.5 Investigación y Desarrollo**

JABEIMP no cuenta con un área específica de Investigación y Desarrollo, pero es fundamental conocer con más detalle el mercado para innovar nuevas líneas y competir como distribuidor de alta calidad y el mejor servicio al cliente.

## 4 CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se presenta el plan de mejora para la empresa JABEIMP

### 4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

La propuesta de mejora para JABEIMP contempla todas las áreas con las diferentes actividades que se desempeñan en la empresa:

- Realizar sus políticas internas.
- Crear manuales de procedimientos para cada una de las áreas.
- Definir y establecer funciones y responsabilidades de los colaboradores.
- Capacitar y proporcionar talleres a los colaboradores acordes a sus funciones.
- Implementar indicadores de gestión y financieros para evaluar y analizar la eficiencia de la empresa y conocer cómo ha ido evolucionando mensualmente y años tras año.
- Ampliar el portafolio con nuevos líneas de productos de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.
- Lograr tener inventariada el 100% de la mercadería en el sistema Cadillac y llevar un control único a cargo de un responsable.
- Realizar campañas publicitarias de acuerdo con la capacidad financiera de la empresa, buscando el medio adecuado para darse a conocer a nivel nacional.

Con la implementación de esta propuesta se pretende que próximamente la empresa cuente con una estructura organizacional más firme; que los colaboradores sepan exactamente sus funciones; que se innove la línea de productos y que se dé a conocer en el país.

Estas acciones permitirán que la empresa crezca en su número de clientes, y por tanto, en ventas. De igual forma, se espera que JABEIMP sea un lugar en

donde sus colaboradores estén a gusto con su trabajo y contribuya con su desarrollo profesional.

#### 4.1.1 Planteamiento de las Estrategias

Para cumplir los objetivos planteados se deben cumplir ciertas estrategias. Ver Tabla 27.

Tabla 27.  
Estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>		
<b>CORTO PLAZO 1 año</b>	<b>MEDIANO PLAZO 2 a 3 años</b>	<b>LARGO PLAZO Hasta 5 años</b>
Formalizar la estructura organizacional, misión, visión y objetivos del negocio a todos los colaboradores.	Determinar con un experto de KPI's los principales indicadores de gestión y financieros para el negocio	Comprar un local propio en el cual estén todas las líneas de productos y puedan ser adquiridas por el cliente final.
Contratar una empresa que se encargue de levantar toda la información correspondiente a los procedimientos área funcional para implementar políticas, lineamientos y manuales	Contratar un diseñador de páginas web, así el cliente contará con otro medio de contacto para conocer y adquirir los productos	Disponer de un fondo de dinero único destinado para adquirir nuevas marcas y /o nuevos productos innovadores que sean atractivos para los clientes
Realizar reuniones mensuales o trimestrales de comunicación para que los colaboradores conozcan cómo va el negocio.	Disponer de capacidad económica adicional o realizar préstamos bancarios para ampliar la línea de productos y marcas cada seis meses.	Realizar campañas publicitarias en radio, prensa y televisión para dar a conocer al negocio a nivel nacional.
Realizar capacitación a los colaboradores con talleres de ventas, servicio al cliente, y de motivación para aumentar su productividad y desempeño.	Participar en ferias, asistir a escuelas, colegios, universidades en temporadas de pre inicios de clases, licitar como proveedor de empresas para dar a conocer la marca y los productos del negocio.	Evaluar a la empresa anualmente para verificar si la inversión inicial se recuperó en función a las ventas realizadas.
Automatizar los registros de kardex y codificar los productos para tener un mejor control de la mercadería.	Capacitar al personal del área contable para que tenga conocimientos de importaciones	

#### 4.1.2 Propuesta de Implementación

A continuación se presenta un resumen de las actividades que se deben mejorar dentro de la empresa:

Tabla 28.  
Propuesta de Implementación

ÁREA	Situación a resolver	Acción:	Tiempo de implementación	
			Inicio	Fin
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	El área Administrativa no tiene una adecuada planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la estructura organizacional, políticas y lineamientos.</li> <li>• Establecer objetivos y estrategias</li> <li>• Implementar manuales de funciones y de procedimientos</li> </ul>	01.07.14	30.11.14
	El área de Recursos Humanos no cuenta con planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un proceso de selección</li> <li>• Crear criterios de selección y contratación de personal.</li> <li>• Definir funciones y responsabilidades</li> <li>• Definir perfiles de cargo</li> <li>• Mejorar la comunicación interna, proporcionar programas o talleres de capacitación.</li> <li>• Implementar controles e informes de las actividades del personal.</li> <li>• Implementar la evaluación de desempeño.</li> <li>• Implementar indicadores de gestión.</li> </ul>		
CONTABLE Y FINANCIERA	Mejorar el área contable y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear políticas.</li> <li>• Implementar indicadores financieros.</li> </ul>	01.07.14	30.11.14

	<b>No existe un área de compras e importaciones en la empresa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el área de Compras e Importaciones.</li> <li>• Crear políticas.</li> <li>• Crear indicadores de gestión.</li> </ul>	<b>01.07.14</b>	<b>30.11.14</b>
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>El área comercial, no cuenta con una planificación estratégica de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la línea de productos y marcas.</li> <li>• Realizar actividades de publicidad y promoción.</li> <li>• Realizar planificación estratégica de ventas</li> </ul>	<b>05.01.15</b>	<b>30.06.15</b>
	<b>La empresa no tiene un local para atención al cliente final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir un local en la ciudad de Quito dirigido al cliente final.</li> </ul>	<b>05.01.18</b>	<b>15.07.18</b>
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>La empresa no cuenta con el área de Investigación y Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el área de Investigación y Desarrollo o a su vez contratar servicios para esta área.</li> </ul>	<b>01.07.15</b>	<b>30.11.15</b>

Respecto a lo conversado con los actores involucrados, se llega a la conclusión de que las mejoras más representativas son implementar el área de Importaciones para el año 2014 y abrir un local propio con atención al cliente final para el año 2018.

Ver Anexo 15. Fichas Plan Interno de Mejora

#### **4.1.3 Cronograma de Implementación**

Según con el plan interno, el cronograma propuesto de implementación con las prioridades respectivas es el que se muestra en la Tabla 29.



## 4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con la evaluación financiera se determina el costo necesario para implementar el plan de mejoras propuesto; se realiza un el flujo de efectivo en tres escenarios: normal, optimista y pesimista, proyectado a cinco años, con y sin apalancamiento.

### 4.2.1 Costos Involucrados

A continuación se establecerá el plan financiero para realizar las mejoras y respectivas proyecciones y evaluaciones de la empresa JABEIMP.

#### 4.2.1.1 Inversión inicial

La principal inversión que se realizará en el plan de mejoras, es ampliar la línea de productos con nuevas marcas y abrir un local propio en los próximos cinco años. Además, es importante que se implemente un Sistema de Gestión de Calidad para una mejor operatividad.

La inversión inicial se encuentra detallada en la Tabla 30.

Tabla 30.  
Presupuesto Inicial

Presupuesto de Inicial		
Descripción	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
Implementación Sistema de Gestión de calidad, bajo los requisitos de la norma ISO 9001	\$ 8,960.00	\$ 8,960.00
Diseño y Desarrollo de Página Web	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Nuevo portafolio de productos	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Local propio para atención al cliente final	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Campañas publicitarias	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ 55,960.00</b>
<b>Cuentas Por Pagar</b>		
Cuentas por pagar Proveedores		\$ 8,000
		\$ -
<b>Total Cuentas Por Pagar</b>		<b>\$ 8,000.00</b>
<b>Provisión Impuestos</b>		

Provisiones Impuesto a la Renta		\$ 200.00
<b>Total Provisión Impuestos</b>		<b>\$ 200.00</b>
<b>Resumen</b>		
<b>Gasto Operacional</b>		\$ 55,960.00
<b>Cuentas Por Pagar</b>		\$ ( 8,000.00)
<b>Provisión Impuestos</b>		\$ ( 200.00)
<b>Capital de Trabajo</b>		\$ 11,728.97
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 67,688.97</b>

Para cumplir este modelo no se requerirá de préstamos especiales al Banco del Estado CFN (Corporación Financiera Nacional).

La inversión inicial aplica dentro de este ejercicio al primer año de gestión.

El capital de inversión es el aporte inicial del Gerente propietario de la empresa

Tabla 31.  
Capital de trabajo

<b>Capital de trabajo</b>	
Servicios básicos	\$ 257
Sueldos y salarios	\$ 4.610
Gasto publicidad y promoción	\$ 117
Gastos administrativos	\$ 35
Pago de intereses por préstamo	\$ 845
Total gastos mensuales	\$ 5.864
No. de meses	2
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 11.729</b>

El capital de trabajo requerido para la realización de este plan de mejoras es USD 11.729.

La parte de sueldos y salarios está contemplada en los costos fijos.

Pese al incremento que sufre la empresa en ventas, se incrementa el personal a partir del tercer año por los siguientes motivos:

- No hay incremento de carga operativa
- La empresa cuenta con un sistema de facturación y venta que hace factible el manejo del incremento de ventas
- El incremento de personal solo se verá afectado en relación al incremento de ventas y éste es a partir del tercer año y cuando la empresa cuente con un local comercial.

#### 4.2.1.2 Fuentes de ingreso incrementales

Los ingresos de la empresa son las ventas de los productos de las diferentes marcas en el año; para la proyección de ventas los supuestos a considerar son los siguientes:

- La proyección se realizará en tres escenarios: optimista, pesimista y normal, en dólares americanos y a precios constantes.
- La base para la proyección de los años 1 y 2 será el 50% (valor porcentual obtenido aritméticamente de la diferencia de ventas anualizada) del promedio de ventas de la empresa de los cuatro últimos años, lo cual corresponde a USD 178.903.
- La base para la proyección de los años 3,4 y 5 será del 100% del promedio de ventas de la empresa en los cuatro últimos años, lo cual corresponde a USD 357.806.
- Para el escenario optimista, se toma en cuenta el crecimiento real anual y será uno de los picos más altos de la empresa, que corresponde al 26%.
- Para el escenario normal será el promedio de los cuatro últimos años (21%).
- Para el escenario pesimista será uno de los picos más bajos de la empresa (15%).

La proyección de ventas calculada se basó en el histórico de las ventas desde 2009 a 2012.

Tabla 32.  
Histórico Ventas 2009 - 2012

CUADRO DE VENTAS DE LOS 4 ÚLTIMOS AÑOS						INCREMENTO	
HISTÓRICO	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO	AÑOS 1 Y 2	AÑOS 3,4 Y 5
VENTAS	\$ 266.064	\$ 315.619	\$ 377.370	\$ 472.173	\$ 357.807	50%	100%
CRECIMIENTO REAL		19%	20%	25%	21%		

Tabla 33.  
Análisis del Incremental

ESCENARIO	Base Año 1 y 2	INCREMENTAL	Base Año 3, 4 y 5	INCREMENTAL
OPTIMISTA	\$ 178.903	126%	\$ 357807	126%
NORMAL		121%		121%
PESIMISTA		115%		115%

Tabla 34.  
Proyección incremental de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS							
ESCENARIO	BASE	2014	2015	BASE	2016	2017	2018
		INCREMENTAL	INCREMENTAL		INCREMENTAL	INCREMENTAL	INCREMENTAL
NORMAL	178.903	\$ 216.473	\$ 261.932	357.807	\$ 432.946	\$ 523.865	\$ 633.876
OPTIMISTA		\$ 225.418	\$ 284.027		\$ 450.836	\$ 568.054	\$ 715.748
PESIMISTA		\$ 205.739	\$ 236.600		\$ 411.478	\$ 473.199	\$ 544.179

Los incrementos están en relación con los nuevos clientes considerando el nuevo portafolio de productos. A partir del tercer año las ventas se duplican, de acuerdo al análisis de las ventas históricas y crecimiento real.

Estos valores van en relación a la proyección realizada en los 2 primeros años que corresponden al 50% y los años 3, 4 y 5 son calculados al 100% (ver Tabla 32).

#### 4.2.1.3 Costos fijos, costos variables y gastos incrementales

##### 4.2.1.3.1 Gastos

En la Tabla 35. Están detallados los gastos administrativos, suministros y materiales, gastos de oficina, depreciación y publicidad.

Tabla 35.  
Resumen de Gastos

Resumen de gastos					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 33.074,40</b>	<b>\$ 36.945,22</b>	<b>\$ 40.510,58</b>	<b>\$ 44.493,18</b>	<b>\$ 48.952,67</b>
Gasto nómina	\$ 29.570,40	\$ 32.385,32	\$ 35.477,13	\$ 38.873,07	\$ 42.603,07
Gasto suministros y materiales	\$ 420,00	\$ 441,00	\$ 463,05	\$ 486,20	\$ 510,51
Gasto servicios básicos	\$ 3.084,00	\$ 4.118,90	\$ 4.570,40	\$ 5.133,91	\$ 5.839,09
<b>Gasto publicidad</b>	<b>\$ 1.405,00</b>	<b>\$ 1.405,00</b>	<b>\$ 2.285,00</b>	<b>\$ 2.285,00</b>	<b>\$ 4.660,00</b>
<b>Gasto depreciación</b>	<b>\$ 3.845,41</b>				

Nota: Ver Anexo 16. Detalle de Gastos

#### 4.2.1.3.2 Costos fijos

Los costos fijos se calcularon en relación con las necesidades de la empresa y están proyectados a cinco años.

Tabla 36.  
Resumen Costos Fijos

Nómina	2014	2015	2016	2017	2018
Administrativo	\$ 29.570,40	\$ 32.385,32	\$ 35.477,13	\$ 38.873,07	\$ 42.603,07
Logística	\$ 13.036,44	\$ 14.256,24	\$ 15.596,02	\$ 17.067,60	\$ 18.683,93
Vendedores	\$ 12.718,48	\$ 13.907,00	\$ 15.212,43	\$ 24.969,41	\$ 36.442,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 55.325,32</b>	<b>\$ 60.548,55</b>	<b>\$ 66.285,58</b>	<b>\$ 80.910,08</b>	<b>\$ 97.729,32</b>

Nota: Ver Anexo 17. Detalle Nómina

Los incrementos en sueldos y salarios fueron calculados en función al valor del salario mínimo básico unificado que el estado ecuatoriano calcula de acuerdo a los productos de primera necesidad incluidos en la canasta familiar.

#### 4.2.1.3.3 Costos variables

Los costos variables corresponden a todo el portafolio de productos de JABEIMP. Ver Anexo 2. Detalle de precios

#### 4.2.1.3.4 Costos de ventas

El costo de ventas de la empresa se calculó tomando en cuenta al histórico de las compras realizadas desde el año 2009 hasta el año 2012, tomando como referencia el promedio.

Tabla 37.  
Histórico compras período 2009 - 2012

CUADRO DE COMPRAS CUATRO ÚLTIMOS AÑOS JABEIMP						CRECIMIENTO	
HISTÓRICO	2009	2010	2011	2012	promedio	AÑOS 1 Y 2	AÑOS 3,4 Y 5
COMPRAS	\$ 261.548	\$ 312.496	\$ 367.434	\$ 447.053	\$ 347.133	35%	70%
Crecimiento Real		19%	18%	22%	20%		

ESCENARIO	BASE AÑOS 1 y 2	INCREMENTAL	BASE AÑOS 3,4 Y 5	INCREMENTAL
OPTIMISTA	\$ 121.496,58	126%	\$ 242.993,17	126%
NORMAL		121%		121%
PESIMISTA		115%		115%

La proyección del costo de ventas se realiza en tres escenarios: optimista, pesimista y normal, en dólares americanos y a precios constantes.

La base para la proyección del costo de ventas de los años 1 y 2 será el 35%, tomando como referencia el promedio de compras de la empresa de los cuatro últimos años, lo cual es USD 121.496,58.

La base para la proyección del costo de ventas de los años 3,4 y 5 será el doble, es decir el 70% del promedio de compras de la empresa en los cuatro últimos años, que corresponde a USD 242.993,17.

Para el escenario optimista, se considera el crecimiento real anual más alto de la empresa que corresponde al 26%; para el escenario normal, será el

promedio de los cuatro últimos años que es del 21%; y, para el escenario pesimista el más bajo, que es el 15%.

Tabla 38.  
Proyección costo de ventas

PROYECCION DE COSTO DE VENTAS							
ESCENARIOS	BASE	2014	2015	BASE	2016	2017	2018
		INCREMENTAL	INCREMENTAL		INCREMENTAL	INCREMENTAL	INCREMENTAL
NORMAL	\$ 121.497	\$ 147.011	\$ 177.883	\$ 242.993	\$ 294.022	\$ 355.766	\$ 430.477
OPTIMISTA		\$ 153.086	\$ 192.888		\$ 306.171	\$ 385.776	\$ 486.078
PESIMISTA		\$ 139.721	\$ 160.679		\$ 279.442	\$ 321.358	\$ 369.562

#### 4.2.1.4 Flujo de efectivo incremental

El siguiente flujo fue analizado en tres escenarios: normal, pesimista y optimista.

Tabla 39.  
Flujo de Efectivo incremental escenario normal con apalancamiento

JABEIMP						
FLUJOS DE CAJA						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 216.472,96	\$ 260.038,14	\$ 410.820,35	\$ 515.076,29	\$ 629.292,31
Costo de venta		\$ 147.010,87	\$ 177.883,15	\$ 242.993,17	\$ 294.021,73	\$ 355.766,30
Gastos Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Gasto Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 185.335,68	\$ 220.078,78	\$ 289.634,16	\$ 344.645,33	\$ 413.224,38
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 31.137,28	\$ 39.959,36	\$ 121.186,19	\$ 170.430,96	\$ 216.067,92
Gasto Intereses		\$ 4.360,86	\$ 3.576,63	\$ 2.701,64	\$ 1.725,40	\$ 636,19
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 26.776,42	\$ 36.382,74	\$ 118.484,55	\$ 168.705,55	\$ 215.431,73
Participación Laboral (15%)		\$ 4.016,46	\$ 5.457,41	\$ 17.772,68	\$ 25.305,83	\$ 32.314,76
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 22.759,95	\$ 30.925,33	\$ 100.711,87	\$ 143.399,72	\$ 183.116,97
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 539,99	\$ 2.173,07	\$ 16.130,37	\$ 24.667,94	\$ 38.847,74
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 22.219,96	\$ 28.752,26	\$ 84.581,49	\$ 118.731,78	\$ 144.269,23
(+) Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (55.960,00)					\$ -
(+) Valor de rescate						
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (11.728,97)					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ (11.728,97)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ 67.688,97	\$ 26.065,38	\$ 32.597,67	\$ 88.426,91	\$ 122.577,19	\$ 136.385,67
Préstamos						
(+) Crédito CFN						
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 6.777,08	\$ 7.561,31	\$ 8.436,30	\$ 9.412,54	\$ 10.501,75
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ 67.688,97	\$ 19.288,30	\$ 25.036,36	\$ 79.990,61	\$ 113.164,65	\$ 125.883,92

tasa de descuento LIBRE		15,34%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (67.688,97)	1,0000	\$ (67.688,97)	\$ (67.688,97)	
1	\$ 26.065,38	0,8670	\$ 22.598,73	\$ (45.090,24)	
2	\$ 32.597,67	0,7517	\$ 24.503,42	\$ (20.586,82)	
3	\$ 88.426,91	0,6517	\$ 57.629,46	\$ 37.042,64	
4	\$ 122.577,19	0,5650	\$ 69.261,18	\$ 106.303,82	
5	\$ 136.385,67	0,4899	\$ 66.814,23	\$ 173.118,05	
Valor Actual Neto VAN			\$ 173.118,05		
Tasa Interna de Retorno TIR			\$ 48,30%		

\*La tabla no considera valores netos de inflación anual para el ejercicio.

Tabla 40.

Flujo de Efectivo incremental escenario normal sin apalancamiento.

JABEIMP						
FLUJOS DE CAJA						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 216.472,96	\$ 260.038,14	\$ 410.820,35	\$ 515.076,29	\$ 629.292,31
Costo de venta		\$ 147.010,87	\$ 177.883,15	\$ 242.993,17	\$ 294.021,73	\$ 355.766,30
Gastos Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Gasto Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 185.335,68	\$ 220.078,78	\$ 289.634,16	\$ 344.645,33	\$ 413.224,38
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 31.137,28	\$ 39.959,36	\$ 121.186,19	\$ 170.430,96	\$ 216.067,92
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 31.137,28	\$ 39.959,36	\$ 121.186,19	\$ 170.430,96	\$ 216.067,92
Participación Laboral (15%)		\$ 4.670,59	\$ 5.993,90	\$ 18.177,93	\$ 25.564,64	\$ 32.410,19
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 26.466,69	\$ 33.965,46	\$ 103.008,26	\$ 144.866,31	\$ 183.657,74
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 1.281,34	\$ 2.781,09	\$ 16.589,65	\$ 29.285,08	\$ 38.982,93
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 25.185,35	\$ 31.184,37	\$ 86.418,61	\$ 115.581,23	\$ 144.674,80
(+) Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (55.960,00)					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (11.728,97)					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ (11.728,97)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ 67.688,97	\$ 29.030,76	\$ 35.029,78	\$ 90.264,02	\$ 119.426,65	\$ 136.791,24
Préstamos						
Crédito CFN	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ 67.688,97	\$ 29.030,76	\$ 35.029,78	\$ 90.264,02	\$ 119.426,65	\$ 136.791,24

tasa de descuento LIBRE		15,34%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (67.688,97)	1,0000	\$ (67.688,97)	\$ (67.688,97)	
1	\$ 29.030,76	0,8670	\$ 25.169,73	\$ (42.519,25)	
2	\$ 35.029,78	0,7517	\$ 26.331,62	\$ (16.187,63)	
3	\$ 90.264,02	0,6517	\$ 58.826,75	\$ 42.639,12	
4	\$ 119.426,65	0,5650	\$ 67.480,99	\$ 110.120,11	
5	\$ 136.791,24	0,4899	\$ 67.012,92	\$ 177.133,03	
Valor Actual Neto VAN			\$ 177.133,03		
Tasa Interna de Retorno TIR			50,30%		

\*La tabla no considera valores netos de inflación anual para el ejercicio.

Al determinar los escenarios con y sin apalancamiento, se puede mencionar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del plan de mejoras es viable y óptima al ya que llega casi a un 50%.

Los cálculos del Tir 48,30% y 50,30% comprenden la estimación de los próximos 5 años de trabajo.

Para desarrollar este ejercicio, se tomó en consideración modelos financieros con apalancamiento y sin apalancamiento, ya que por la inestabilidad económica que tiene el país nos hace ser provisorios frente a las eventualidades del sistema.

Ver Anexo 18. Flujos incrementales escenarios optimista y pesimista, con y sin apalancamiento

#### 4.2.1.5 Margen bruto y operativo incrementales

La Tabla 41. Muestra los márgenes brutos y operativos incrementales.

Tabla 41.  
Márgenes Brutos y operativos

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>NORMAL</b>					
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 69.462	\$ 82.155	\$ 167.827	\$ 221.055	\$ 273.526
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 31.137	\$ 39.959	\$ 121.186	\$ 170.431	\$ 216.068
<b>OPTIMISTA</b>					
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 72.332	\$ 89.674	\$ 150.495	\$ 189.347	\$ 225.978
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 34.008	\$ 47.478	\$ 103.854	\$ 138.724	\$ 168.519
<b>PESIMISTA</b>					
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 66.018	\$ 74.377	\$ 123.291	\$ 148.755	\$ 171.068
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 27.693	\$ 32.182	\$ 76.650	\$ 98.131	\$ 113.610

Nota: Anexo 19 Estados de Resultados Incremental

#### 4.2.2 Evaluación Financiera del Proyecto

Con el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno, se puede determinar si es factible y rentable el plan de mejoras para la empresa JABEIMP teniendo en consideración los tres escenarios con y sin apalancamiento.

#### 4.2.2.1 Valor Actual Neto

Tabla 42.  
Valor Actual Neto

<b>JABEIMP</b>		
<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE MEJORAS</b>		
<b>Valorado USD</b>		
	<b>Con apalancamiento</b>	<b>Sin apalancamiento</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>15,34%</b>	<b>40,21%</b>
Pesimista	101.063,65	104.512,11
Normal	173.118,05	177.133,03
Optimista	149.674,82	154.932,80

El VAN del plan de mejoras en los tres escenarios es positivo y se establece que no sólo se recupera la tasa de interés, sino también que los flujos serán mayores a cero.

#### 4.2.2.2 Tasa Interna de Retorno

Tabla 43.  
Tasa Interna de Retorno

<b>JABEIMP</b>		
<b>TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE MEJORAS</b>		
	<b>Con apalancamiento</b>	<b>Sin apalancamiento</b>
Pesimista	33,82%	35,71%
Normal	48,30%	50,30%
Optimista	49,82%	52,01%

Se puede ver que la TIR en los tres escenarios es superior a la tasa de interés, lo que representa que el plan de mejoras promete una rentabilidad mayor en relación con el escenario pesimista.

#### 4.2.2.3 Costo de Oportunidad

Para determinar el costo de oportunidad es obligatorio conocer cuáles son los parámetros del CAPM: Tasa libre de riesgo, beta de la industria sin apalancamiento, el costo de deuda, rentabilidad esperada y la relación de deuda.

Al realizar los cálculos con estos datos se determinó que la tasa de descuento para el plan de mejoras en un escenario sin apalancamiento es del 40,21%, y para el escenario con apalancamiento es de 15,34%.

## **5 CAPITULO V: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se exponen las conclusiones del análisis realizado y sus recomendaciones para que JABEIMP obtenga una mejor operatividad y rentabilidad en el negocio.

### **5.1 CONCLUSIONES**

- El principal atributo que diferencia a JABEIMP de la competencia son los precios de venta al público y la entrega oportuna de los pedidos a los clientes, a pesar de contar con las mismas líneas de producto en calidad y marca.
- Se concluyó que la industria del comercio al por mayor y menor tiene el porcentaje más alto de participación del PIB en relación con otros sectores en su actividad económica, con el 50,13%
- Crear un área para gestión de las Importaciones para evitar la tercerización de éste servicio, de ésta manera se ahorra un 70% de lo que actualmente se gasta en pago a la empresa externa
- Contar con un portafolio de productos más amplio o una línea nueva de productos permitirá que los clientes actuales de JABEIMP tengan la opción de adquirir los mismos productos de la competencia a precios más accesibles, por lo que las ventas se incrementarán.
- La empresa tiene una buena aceptación con los productos que ofrece, por lo que al realizar campañas de publicidad ayudará a que sea conocida a nivel nacional, favoreciendo el aumento de la cartera de clientes.

- Llegar a tener un local propio permitirá captar un nuevo segmento de clientes.
- El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno analizados en todos los escenarios dieron resultados positivos, lo que evidencia un plan de mejoras financieramente viable.
- De la entrevista con Joffre Mazza, puedo determinar que la empresa tendría mejores beneficios aumentando el volumen de productos en sus importaciones.
- La propuesta del plan de mejoras no solo está enfocado en incrementar las ventas, sino también en contar con una estructura organizacional y un mejoramiento continuo en las áreas para una mejor eficiencia en beneficio de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar el plan de mejoras en todas las áreas funcionales.
- Trabajar constantemente para mejorar el clima laboral, ya que ayudará a que sus colaboradores se desempeñen mejor en sus funciones. Empezar actividades que mejoren los canales de comunicación, propendan a la motivación y capaciten al personal.
- Tener claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores, para evitar reprocesos, errores y duplicidad en las funciones.
- Establecer lineamientos o políticas y difundirlas a todos los colaboradores.

- Es importante ampliar la línea de productos y nuevas marcas sin descuidar la calidad.
- Abrir un nuevo local para captar un nuevo segmento de mercado.
- Llevar un control de las actividades realizadas dentro de la empresa, para poder detectar las mejoras a futuro.
- Implementar indicadores de gestión y financieros para conocer qué tan eficiente es la empresa en cada una de sus áreas funcionales.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador (2012). *Análisis Sectorial*. Recuperado de [www.bce.fin.ec/documentos/.../SectorReal/.../EstMacro032012.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/.../SectorReal/.../EstMacro032012.pdf)
- Cámara de Comercio de Quito. (2012). Indicadores Macroeconómicos enero 2013. Recuperado de [www.politicaeconomica.gob.ec/ccq/indicadores](http://www.politicaeconomica.gob.ec/ccq/indicadores)
- Cre Satelital (2013). *Crece demanda de padres de familia en busca de uniformes y útiles escolares*. Recuperado de <http://www.cre.com.ec/noticia/12925/crece-demanda-de-padres-de-familia-en-busca-de-uniformes-y-utiles-escolares/>
- Carbalí (2012, 22 de marzo). Los pilares que sostienen el PIB de los ecuatorianos. *Revista Líderes No 124*. Recuperado de: [www.revistalideres.ec/.../PIB-Ecuador-primer-trimestre-BCE\\_](http://www.revistalideres.ec/.../PIB-Ecuador-primer-trimestre-BCE_)
- Carreto, J. (2008). *Factores críticos de éxito*. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-crticos-de-xito.html>
- Centro de Estudios Latinoamericanos (2013). *Tendencias Latinoamericanas*. CESLA. Recuperado de: [www.cesla.com/ecuador/tendencias](http://www.cesla.com/ecuador/tendencias)
- Cesla, (2013, 01 de abril) *Tendencias Latinoamericanas Ecuador*. Recuperado de: [www.cesla.com/indicadoresmacroeconomicos/ecuador](http://www.cesla.com/indicadoresmacroeconomicos/ecuador)
- Comex (2010). *Cómo está la política comercial*. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/tag/407/atpdea/>
- Comex (2012). *Política Comercial del Ecuador*. Recuperado de: [http://www.comercioexterior.ub.es/fpais/ecuador/politica\\_comercial\\_del\\_ecuador.htm](http://www.comercioexterior.ub.es/fpais/ecuador/politica_comercial_del_ecuador.htm)

SRI Servicio de Rentas Internas, (2012, 09 de diciembre) Declaración del Impuesto a la Renta años 2009, 2010 y 2011. Recuperado de: <http://declaraciones.sri.gov.ec/rec-declaraciones-internet/consultas>

SRI Servicio de Rentas Internas, (2013, 06 de marzo) Declaración del Impuesto a la Renta años 2012. Recuperado de: <http://declaraciones.sri.gov.ec/rec-declaraciones-internet/consultas>

David, F. (2008). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.

Diario de Negocios, (2012, 08 de mayo) El Banco Central prevé crecimiento de economía por encima del 4 %. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/tag/518/banco-central/>

Diario El Telégrafo (2012, 20 de marzo). *Las empresas del país*. Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-179830-empresas-del-pais-divididas-en-11-sectores.html>

Diario El Universo (2012, 25 de marzo). *Demanda de suministros de oficina y útiles escolares*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2012/03/25/1/1445/demanda-utiles-uniformes-crece-antes-clases.html>

Ecuador en Cifras (2013). Informe Económico. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.com/importacionesyexportaciones/ecu>

El Ecuador (s.f.) *Política, Económica y Social. Planificación*. Recuperado de: <http://el-ecuador.blogspot.com/2013/03/la-prevision-situa-al-pib-en-el-48-por.html>

ESPAE (2013). *Perspectiva Económica del Ecuador 2013*. Recuperado de: <http://www.espae.espol.edu.ec/perspectiva-econ%C3%B3mica-ecuador-2013-un-enfoque-gerencial>

Figuroa, A. (2013). *Análisis del uso de las tics en educación en el Ecuador*. Recuperado de: <http://www.las-tic-en-la-educacin-en-el-ecuador>

Galindo, (2007). Estadística elemental moderna. Conceptos Básicos y sus aplicaciones, 2006, Quito, Ecuador, Prociencia Editores

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010, noviembre). VII Censo de Población y VI de Vivienda. INEC. Recuperado de: [www.noticiasquito.gob.ec/.../inec\\_entrego\\_resultados\\_del\\_censo\\_2010](http://www.noticiasquito.gob.ec/.../inec_entrego_resultados_del_censo_2010)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Recuperado de: [www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012). El Inec presentó su anuario estadístico con cifras económicas, sociales y previsiones. Recuperado de: [www.inec.gob.ec/estadisticas-anuario-cifras-Ecuador](http://www.inec.gob.ec/estadisticas-anuario-cifras-Ecuador)

Lalama, A. (2012, 30 de abril). Nueva Ruta de consumo en el Ecuador. *Revista Ekos No 218*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/empresas>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. (4ta. Edición). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Poderes (2013). *El PIB creció en el 2012*. Recuperado de: <http://poderes.com.ec/2013/el-pib-crecio-un-501-en-el-2012>

Reforma Arancelaria 2012, Código 48.20, Recuperado de: [www.lacamaradequito.com/uploads/tx.../NUEVO\\_ARANCEL.pdf](http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx.../NUEVO_ARANCEL.pdf)

Registro oficial No 59 2012. Resolución Arancel Nacional de Importación. Recuperado de: [www.registroficial.gob.ec/resolucion/arancel](http://www.registroficial.gob.ec/resolucion/arancel)

Rimany, L. (2010). *Cadena de valor*. Recuperado de: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>

## **ANEXOS**

*Anexo 1. Detalle del portafolio de productos*

<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>			
1	ACUARELA 12 COLORES	31	CARTUCHERA POINTER
2	ACUARELA PALETA 12 COLORES	32	CARTULINA BLANCA HILO 65X90 PLIEGOX100
3	BISTURÍ ESTILETE	33	CARTULINA BLANCA HILO A4 X 100
4	BOLÍGRAFO 0.50	34	CINTA DE ESCRITORIO 18 X 25
5	BOLÍGRAFO 4 MINAS	35	CINTA MASKING 18 X 40
6	BOLÍGRAFO 6 MINAS	36	CINTA MASKING 24 X 40
7	BOLÍGRAFO 603	37	CINTA MASKING 48 X 40
8	BOLÍGRAFO ESCARCHA 10 COLORES	38	COMPÁS 606 PRECISION, PORTAMINAS, BORRADOR
9	BOLÍGRAFO ESCARCHA 6 COLORES	39	COMPÁS 606 PRECISION, PORTAMINAS, BORRADOR
10	BOLÍGRAFO GEL JUEGO 8 COLORES	40	COMPÁS ESCOLAR F822
11	BOLÍGRAFO JUEGO 603	41	COMPÁS PRECISIÓN W-4010
12	BOLÍGRAFO JUEGO 603	42	CONFETI 201P6
13	BOLÍGRAFO MINI AZUL EXH X 50 PIEZAS	43	CONFETI 301-B
14	BOLÍGRAFO STAEDTLER 422 CAJAS X 50 UNIDADES	44	CONFETI OJOS COLORES 301-D
15	BOLÍGRAFO STAEDTLER PUNTA FINA Y MEDIA 430	45	CONFETI OJOS COLORES PESTAÑAS CRT-1210
16	BOLÍGRAFO STAEDTLER TRIPLUS 432 PF Y PM	46	CONFETI OJOS NEGROS 301-C
17	BORRADOR BENSIA 5 EN 1	47	CORRECTOR BESTER
18	BORRADOR BESTER	48	CRAYÓN BESTER 12 COLORES
19	CALCULADORA BT-720	49	CRAYÓN BESTER 12 COLORES
20	CALCULADORA CIENTÍFICA 570	50	CRAYÓN BESTER 12 COLORES
21	CALCULADORA CIENTÍFICA BT- 82MS	51	CRAYÓN STAEDTLER 229 NC12 12 COLORES
22	CALCULADORA DC-308-12	52	CRAYON STAEDTLER 229 NC12 12 COLORES
23	CARPETA A4 X 10 PROTECTORES COLORES	53	ESCALIMETRO ABANICO
24	CARPETA A4 X 20 PROTECTORES COLORES	54	ESCALIMETRO MINI
25	CARPETA A4 X 20 PROTECTORES DB	55	ESCALIMETRO PLASTICO 30 CM
26	CARPETA A4 X 30 PROTECTORES COLORES	56	ESTILETE CORONA
27	CARPETA A4 X 60 PROTECTORES DB	57	ESTILETE G203
28	CARPETA ACORDEÓN 6 DIV. ECONÓMICA	58	ESTILETE METAL GRANDE
29	CARPETA ACORDEÓN TROPICAL	59	ESTILETE METAL <i>WHASHIN</i> PEQUEÑO
30	CARPETA DOBLE ANILLO	60	ESTILETE POWER CUTTER

61	FOLDER BANDA ELÁSTICA OPACO	93	GRAPADORA POWER 133
62	FOLDER PERFIL SET X 4	94	GRAPADORA POWER 135
63	FOLDER PERFIL TRANSP. Q-310	95	LAPICES DE COLORES POINTER DOBLE PUNTA
64	FOLDER SUJETADOR POLKA	96	LAPIZ STAEDTLER TRIPLUS TRADITION JUMBO 1285
65	FOMIX FIGURAS EVA-01	97	LAPIZ STAEDTLER 12 COLORES CORTO
66	FOMIX FIGURAS EVA-0120	98	LAPIZ STAEDTLER 12 COLORES LARGO
67	FOMIX FIGURAS EVA-0168	99	LAPIZ STAEDTLER AZUL
68	FOMIX FIGURAS EVA-1027	100	LAPIZ STAEDTLER BICOLOR
69	FOMIX FIGURAS EVA-1029	101	LAPIZ STAEDTLER CARBONCILLO
70	FOMIX FIGURAS GDT-054	102	LAPIZ STAEDTLER NORICA
71	FOMIX FIGURAS JCF22	103	LAPIZ STAEDTLER ROJO
72	FOMIX FIGURAS JCP84	104	LAPIZ STAEDTLER TRIPLUS DELGADO
73	FOMIX LETRAS 028	105	LAPIZ STAEDTLER TRADITION NUMERADO
74	GOMA EN BARRA BESTER 10 GR	106	LAPIZ STAEDTLER TRIPLUS DELGADO
75	GOMA EN BARRA BESTER 21 GR	107	MALETIN MULTIUSO METALIZADO
76	GOMA EN BARRA BESTER 36 GR	108	MARCADOR BESTER ESCOLAR 12 COLORES
77	GOMA EN BARRA STAEDTLER 20 GR	109	MARCADOR BESTER JUMBO X 12 COLORES
78	GOMA ESCARCH. 35 GR SURT.(8DR,4PL,4RJ,4VR,4AZ)	110	MARCADOR BESTER PERMANENTE (NG. AZ, RJ,VR)
79	GOMA ESCARCHADA 35 GR. DORADA	111	MARCADOR BESTER RESALTADOR (AMA, ROS, VER)
80	GOMA ESCARCHADA ESTRELLAS 40 GR	112	MARCADOR NUMERADO STYB 0.6
81	GRAPA 10 CAJA X 1000	113	MARCADOR POINTER CD DOBLE PUNTA SURTIDO
82	GRAPA 23/10 CAJA X 1000	114	MARCADOR STAEDTLER ESCOLAR 12 C.DOBLE PTA.
83	GRAPA 23/12 CAJA X 1000	115	MARCADOR STAEDTLER ESCOLAR 12 COLORES
84	GRAPA 23/15 CAJA X 1000	116	MELODICA
85	GRAPA 23/17 CAJA X 1000	117	MINAS STAEDTLER 0.5 B, 2B, H, 2H
86	GRAPA 23/6 CAJA X 1000	118	MINAS STAEDTLER 0.5 COLOR ROJO
87	GRAPA 23/8 CAJA X 1000	119	MINAS STAEDTLER 0.5 HB - POLO
88	GRAPADORA BRAZO LARGO	120	MINAS STAEDTLER 0.7 HB
89	GRAPADORA INDUSTRIAL 150 H.	121	MINAS STAEDTLER 0.7 HB
90	GRAPADORA INDUSTRIAL 250 H.	122	MONAMI BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm AZUL
91	GRAPADORA NUMERO 10	123	MONAMI BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm NEGRO
92	GRAPADORA POWER 130		

124	MONAMI BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm ROJO	149	MONAMI MARCADOR PMTE.ACCULINER U-FINE NEGRO
125	MONAMI BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm VERDE	150	MONAMI MARCADOR PMTE.ACCULINER U-FINE ROJO
126	MONAMI BOLÍGRAFO JELL LINE 208 CELESTE	151	MONAMI MARCADOR PMTE.ACCULINER X-FINE AZUL
127	MONAMI BOLÍGRAFO JELL LINE 208 NARANJA	152	MONAMI MARCADOR PMTE.ACCULINER X-FINE NEGRO
128	MONAMI BOLÍGRAFO JELL LINE 208 NEGRO	153	MONAMI MARCADOR PMTE.ACCULINER X-FINE ROJO
129	MONAMI BOLÍGRAFO JELL LINE 208 ROJO	154	MONAMI MARCADOR RESALTADOR JUMBO AMARILLO
130	MONAMI BOLÍGRAFO JELL LINE 208 ROSADO	155	MONAMI MARCADOR RESALTADOR JUMBO CELESTE
131	MONAMI BOLÍGRAFO JELL LINE 208 VERDE	156	MONAMI MARCADOR RESALTADOR JUMBO NARANJA
132	MONAMI BOLÍGRAFO JELL LINE 208 VIOLETA	157	MONAMI MARCADOR RESALTADOR JUMBO ROSADO
133	MONAMI BOLÍGRAFO JULIET 2056 NEGRO	158	MONAMI MARCADOR RESALTADOR JUMBO VERDE
134	MONAMI BOLÍGRAFO JULIET 2057 AZUL	159	MONAMI MARCADOR RESALTADOR JUMBO VIOLETA
135	MONAMI BOLÍGRAFO JULIET 2058 ROJO	160	PAPEL CONTACT CATEDRAL
136	MONAMI BOLÍGRAFO SUPER GEL NEO AZUL	161	PAPEL CONTACT TRANSPARENTE
137	MONAMI BOLÍGRAFO SUPER GEL NEO NEGRO	162	PAPEL CREPE PQX10
138	MONAMI BOLÍGRAFO SUPER GEL NEO ROJO	163	PERFORADORA BESTER PE008
139	MONAMI MARCADOR ACCULINER METALIC DORADO	164	PERFORADORA BESTER PE009
140	MONAMI MARCADOR ACCULINER METALIC PLATA	165	PERFORADORA BESTER PE050
141	MONAMI MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN AZUL	166	PERFORADORA FOMIX CD99S
142	MONAMI MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN NEGRO	167	PINCELES POINTER FUNDA 1-6
143	MONAMI MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN ROJO	168	PINTURA PARA DEDOS
144	MONAMI MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN VERDE	169	PIZARRA T/L 120X100 PEDESTAL CUADROS
145	MONAMI MARCADOR PIZARRA MONAMI AZUL	170	PIZARRA T/L 120X80 CUADROS
146	MONAMI MARCADOR PIZARRA MONAMI NEGRO	171	PIZARRA T/L 120X90 PARED
147	MONAMI MARCADOR PIZARRA MONAMI ROJO	172	PÍZARRA T/L 160X120 CUADROS
148	MONAMI MARCADOR PIZARRA MONAMI VERDE	173	PIZARRA T/L 200X120 CUADROS

174	PIZARRA T/L 40X30 CUADROS	210	SILICON 250 ML
175	PIZARRA T/L 240X120 CUADROS PARED	211	SILICON 30 ML
176	PIZARRA T/L 60X40 CUADROS	212	SILICON 60 ML
177	PIZARRA T/L 80X60 CUADROS	213	SOBRE BROCHE A3
178	PIZARRA T/L 80X60 PARED	214	SOBRE BROCHE A4
179	PIZARRA T/L 90X60 CUADROS	215	SOBRE BROCHE OFICIO
180	PLASTILINA BESTER ESCOLAR 10 COLORES	216	SOBRE CORDON OFICIO HORIZONTAL
181	PLASTILINA BESTER JUMBO 10 COLORES	217	TEMPERA BESTER 6 COLORES
182	PLASTILINA STAEDTLER 840 PE10 10 COL.	218	TEMPERA STAEDTLER 6 COLORES
183	PLASTILINA STAEDTLER 841 PE12 JUMBO 12 COL.	219	TIJERA AMERICAN
184	PORTAFOLIO ARTÍSTICO A3	220	TIJERA BESTER SET X 3 DISEÑOS
185	PORTAFOLIO ARTÍSTICO LUX A2 - NG	221	TIJERA BESTER ZIGZAG
186	PORTAFOLIO ARTÍSTICO LUX A3 - NG	222	TIJERA MILIMETRADA
187	PORTAMINAS 1168	223	TIJERAS STAEDTLER ESCOLAR
188	PORTAMINAS 1541	224	TIJERAS STAEDTLER HOBBIE 17 CM.
189	PORTAMINAS 2020	225	TIJERAS STAEDTLER PARA ZURDOS
190	PORTAMINAS 2022	226	TIZA PASTEL POINTER
191	PORTAMINAS 208		
192	PORTAMINAS 302		
193	PORTAMINAS 341P		
194	PORTAMINAS 360		
195	PORTAMINAS 805		
196	PORTAMINAS 828		
197	REPUESTO ESTILETE WH. PEQUEÑO		
198	SACAGRAPAS		
199	SACAPUNTA BESTER DEPOSITO REDONDO		
200	SACAPUNTA METAL EISSEN		
201	SACAPUNTA METALICO MOR		
202	SACAPUNTA STAEDTLER PLASTICO		
203	SACAPUNTA STAEDTLER PLASTICO DOBLE SERVICIO		
204	SEPARADOR DE HOJAS 1-10		
205	SEPARADOR DE HOJAS 1-12		
206	SEPARADOR DE HOJAS 1-5		
207	SEPARADOR DE HOJAS A-Z		
208	SEPARADOR DE HOJAS ENE-DIC		
209	SILICON 100 ML		

*Anexo 2. Detalle de precios***MONAMI**

ARTICULO	PRECIO	PRE+IVA	CAJA	BULTO
BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm NEGRO	0,96	1,075	12	1200
BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm AZUL	0,96	1,075	12	1200
BOLÍGRAFO FX ZETA 0.7 mm ROJO	0,96	1,075	12	1200
MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN NEGRO	0,58	0,650	12	1200
MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN AZUL	0,58	0,650	12	1200
MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN ROJO	0,58	0,650	12	1200
MARCADOR DOBLE PTA. TWIN NAME PEN VERDE	0,58	0,650	12	1200
MARCADOR ACCULINER METALIC DORADO	0,75	0,840	12	1200
MARCADOR ACCULINER METALIC PLATA	0,65	0,728	12	1200
MARCADOR PMTE.ACCULINER X-FINE NEGRO	0,42	0,470	12	1200
MARCADOR PMTE.ACCULINER X-FINE AZUL	0,42	0,470	12	1200
MARCADOR PMTE.ACCULINER X-FINE ROJO	0,42	0,470	12	1200
MARCADOR PMTE.ACCULINER U-FINE NEGRO	0,52	0,582	12	1200
MARCADOR PMTE.ACCULINER U-FINE AZUL	0,52	0,582	12	1200
MARCADOR PMTE.ACCULINER U-FINE ROJO	0,52	0,582	12	1200
MARCADOR RESALTADOR JUMBO AMARILLO	0,55	0,616	12	600
MARCADOR RESALTADOR JUMBO VERDE	0,55	0,616	12	600
MARCADOR RESALTADOR JUMBO NARANJA	0,55	0,616	12	600
MARCADOR RESALTADOR JUMBO ROSADO	0,55	0,616	12	600
MARCADOR RESALTADOR JUMBO VIOLETA	0,55	0,616	12	600
MARCADOR RESALTADOR JUMBO CELESTE	0,55	0,616	12	600
MARCADOR PIZARRA MONAMI NEGRO	0,50	0,560	12	600
MARCADOR PIZARRA MONAMI AZUL	0,50	0,560	12	600
MARCADOR PIZARRA MONAMI ROJO	0,50	0,560	12	600
MARCADOR PIZARRA MONAMI VERDE	0,50	0,560	12	600
BOLÍGRAFO SUPER GEL NEO NEGRO	0,60	0,672	12	600
BOLÍGRAFO SUPER GEL NEO AZUL	0,60	0,672	12	600
BOLÍGRAFO SUPER GEL NEO ROJO	0,60	0,672	12	600
BOLÍGRAFO JELL LINE 208 NEGRO	0,45	0,504	144	1728
BOLÍGRAFO JELL LINE 208 AZUL	0,45	0,504	144	1728
BOLÍGRAFO JELL LINE 208 ROJO	0,45	0,504	144	1728
BOLÍGRAFO JULIET 2056 NEGRO	0,48	0,538	12	1200
BOLÍGRAFO JULIET 2057 AZUL	0,48	0,538	12	1200
BOLÍGRAFO JULIET 2058 ROJO	0,48	0,538	12	1200

**PINCEL KENART**

ARTICULO	PRECIO	PREC+IVA	CAJA	BULTO
PINCEL KENART REDONDO N0. 0	0,20	0,224	12	3.600
PINCEL KENART REDONDO N0. 00	0,21	0,235	12	
PINCEL KENART REDONDO N0. 000	0,22	0,246	12	
PINCEL KENART REDONDO N0. 1	0,21	0,235	12	3.600
PINCEL KENART REDONDO N0. 2	0,22	0,246	12	2.400
PINCEL KENART REDONDO N0. 3	0,23	0,258	12	2.400
PINCEL KENART REDONDO N0. 4	0,24	0,269	12	1.200
PINCEL KENART REDONDO N0. 5	0,25	0,280	12	1.200
PINCEL KENART REDONDO N0. 6	0,26	0,291	12	1.200
PINCEL KENART REDONDO N0. 7	0,28	0,314	12	1.200
PINCEL KENART REDONDO N0. 8	0,30	0,336	12	600
PINCEL KENART REDONDO N0. 9	0,34	0,381	12	600
PINCEL KENART REDONDO N0. 10	0,36	0,403	12	600
PINCEL KENART REDONDO N0. 11	0,38	0,426	12	600
PINCEL KENART REDONDO N0. 12	0,40	0,448	12	600
PINCEL KENART REDONDO N0. 13	0,58	0,650	12	600
PINCEL KENART REDONDO N0. 14	0,70	0,784	12	600
PINCEL KENART PLANO N0. 0	0,19	0,213	12	3.600
PINCEL KENART PLANO N0. 2	0,20	0,224	12	2.400
PINCEL KENART PLANO N0. 4	0,22	0,246	12	1.200
PINCEL KENART PLANO N0. 6	0,26	0,291	12	1.200
PINCEL KENART PLANO N0. 8	0,28	0,314	12	600
PINCEL KENART PLANO N0. 10	0,32	0,358	12	600
PINCEL KENART PLANO N0. 12	0,35	0,392	12	600
PINCEL KENART PLANO N0. 14	0,49	0,549	12	600
PINCEL KENART PLANO N0. 16	0,60	0,672	12	600
PINCEL KENART PLANO N0. 24	1,20	1,344	12	600

**DATABANK**

ARTICULO	PRECIO	P. +IVA	CAJA	BULTO
ACUARELA 12 COLORES	1,60	1,792	12	60
ACUARELA PALETA 12 COLORES	1,50	1,680	24	96
BISTURI ESTILETE	1,15	1,288	24	144
BOLÍGRAFO 3 MINAS	0,30	0,336	24	1200
BOLÍGRAFO 4 MINAS	0,32	0,358	24	1200
BOLÍGRAFO 6 MINAS	0,60	0,672	30	720
BOLÍGRAFO 8 MINAS	0,80	0,896	30	720
BOLÍGRAFO ESCARCHA 6 COLORES	1,85	2,072	12	192
BOLÍGRAFO CAJA 050	4,75	5,320	20	200
BOLÍGRAFO CAJA 603	3,85	4,312	20	200
BOLÍGRAFO CAJA JUEGO 603	7,15	8,008	20	200
BOLÍGRAFO FUNDA X 8 COLORES	1,55	1,736	36	144
BOLÍGRAFO GEL JUEGO 8 COLORES	2,80	3,136	12	144
BOLÍGRAFO MINI AZUL EXH X 50 PZAS	3,85	4,312	8	80
BORRADOR BENSIA 5 EN 1	0,48	0,538	36	144
CARPETA A4 X 10 PROTECTORES COLORES	1,05	1,176	24	96
CARPETA A4 X 20 PROTECTORES COLORES	1,35	1,512	12	72
CARPETA A4 X 20 PROTECTORES DB	1,60	1,792	12	72
CARPETA A4 X 30 PROTECTORES COLORES	1,60	1,792	12	72
CARPETA A4 X 60 PROTECTORES DB	3,25	3,640	6	24
CARPETA ACORDEON 12 DIVISIONES ECONOMICA	2,60	2,912	12	48
CARPETA ACORDEON 6 DIVISIONES	1,85	2,072	12	48
CARPETA ACORDEON KDA4-12 EJECUTIVA	4,55	5,096	12	48
CARPETA ACORDEON TROPICAL	4,05	4,536	12	48
CARPETA DOBLE ANILLO	1,70	1,904	12	72
CARTUCHERA POINTER	1,10	1,232	12	240
CARTULINA BLANCA HILO 65X90 PLIEGOX100	44,20	49,504	100	
CARTULINA BLANCA HILO A3 X 100	11,00	12,320	100	
CARTULINA BLANCA HILO A4 X 100	5,50	6,160	100	
CONFETI OJOS COLORES 301-D	2,00	2,240	24	144
CONFETI 301-B	2,05	2,296	24	144
CONFETI MY2873 LENTEJUELAS	2,00	2,240	24	144
CONFETI OJOS COLORES PESTAÑAS CRT-1210	3,85	4,312	24	72
CORRECTOR KENART	0,50	0,560	24	576
ESCALIMETRO ABANICO	1,10	1,232	60	480
ESCALIMETRO PLASTICO 30 CM	1,98	2,218	10	200
ESCALIMETRO MINI	1,40	1,568	12	240

ESTILETE G203	0,70	0,784	10	200
ESTILETE METAL GRANDE	2,35	2,632	12	96
ESTILETE METAL WHASHIN PEQUEÑO	0,50	0,560	10	1000
ESTILETE POWER CUTTER	1,80	2,016	10	200
FOLDER BANDA ELASTICA OPACO	1,82	2,038	12	72
FOLDER BANDA ELASTICA TRANSPARENTE	1,68	1,882	12	72
FOLDER PERFIL SET X 4	1,38	1,546	24	96
FOLDER PERFIL TRANSP. Q-310	0,34	0,381	120	600
FOLDER SUJETADOR	0,85	0,952	60	240
FOMIX ESCARCHADO PLIEGO 70 X 50	1,70	1,904	10	100
FOMIX FIGURAS EVA-01	0,90	1,008	48	288
FOMIX FIGURAS EVA-0168	0,78	0,874	24	144
FOMIX FIGURAS EVA-1027	1,00	1,120	30	120
FOMIX FIGURAS JCF22	0,95	1,064	72	144
FOMIX FIGURAS JCP-56	1,00	1,120	120	240
FOMIX FIGURAS GDT-1165	1,30	1,456	36	144
FOMIX FIGURAS FM-009	0,65	0,728	48	144
FOMIX FIGURAS JC-D035	0,75	0,840	120	240
FOMIX FIGURAS CH1044-62	0,65	0,728	120	240
FOMIX FIGURAS JCP79	0,78	0,874	120	240
FOMIX FIGURAS JCP84	0,78	0,874	120	240
GOMA ESCARCH. 35 GR SURT.(8DR,4PL,4RJ,4VR,4AZ)	0,48	0,538	24	288
GOMA ESCARCHADA 35 GR. DORADA	0,48	0,538	24	288
GOMA ESCARCHADA ESTRELLAS 40 GR.	0,72	0,806	12	288
GRAPA 23/12 CAJA X 1000	0,84	0,941	10	300
GRAPA 23/15 CAJA X 1000	0,97	1,086	10	150
GRAPA 23/17 CAJA X 1000	0,99	1,109	10	150
GRAPA 23/6 CAJA X 1000	0,58	0,650	20	300
GRAPA 23/8 CAJA X 1000	0,60	0,672	20	300
GRAPADORA BRAZO LARGO	10,75	12,040	20	20
GRAPADORA INDUSTRIAL 150 H.	21,50	24,080	24	24
GRAPADORA INDUSTRIAL 250 H.	30,00	33,600	10	10
GRAPADORA NUMERO 10	1,05	1,176	10	
GRAPADORA POWER 135	2,75	3,080	10	
LAPICES DE COLORES POINTER DOBLE PUNTA	1,25	1,400	12	240
LIMPIAPIPAS	0,85	0,952	36	144
MALETIN MULTIUSO METALIZADO	10,60	11,872	6	12
MARCADOR NUMERADO STYB 0.6	0,96	1,075	25	
MARCADOR POINTER CD DOBLE PUNTA NEGRO	0,42	0,470	24	864

MARCADOR POINTER CD DOBLE PUNTA SURTIDO	0,42	0,470	24	864
PERFORADORA PARA PAPEL Y CARTULINA CD99S	2,35	2,632	30	180
PINCELES POINTER FUNDA 1-6	1,10	1,232	48	576
PORTAFOLIO ARTISTICO A3	9,40	10,528	4	12
PORTAFOLIO ARTISTICO LUX A2 - NG	16,45	18,424	3	6
PORTAFOLIO ARTISTICO LUX A3 - NG	15,45	17,304	4	8
PORTAMINAS 1168	0,95	1,064	24	576
PORTAMINAS 208	0,40	0,448	24	1200
PORTAMINAS 341P	0,60	0,672	24	1152
PORTAMINAS 360	0,68	0,762	24	1440
PORTAMINAS 805	0,22	0,246	24	2400
PORTAMINAS 906	0,40	0,448	24	1152
SACAPUNTA METALICO MOR	0,12	0,134	24	2880
SEPARADOR DE HOJAS 1-10	1,50	1,680	60	180
SEPARADOR DE HOJAS 1-12	1,60	1,792	60	120
SEPARADOR DE HOJAS 1-5	0,96	1,075	60	240
SEPARADOR DE HOJAS A-Z	2,20	2,464	24	72
SEPARADOR DE HOJAS ENE-DIC	1,50	1,680	60	120
SOBRE BROCHE A3	0,69	0,773	12	144
SOBRE BROCHE A4	0,46	0,515	60	240
SOBRE BROCHE OFICIO	0,48	0,538	60	240
TIJERA FORMAS SURTIDAS	0,65	0,728	12	192
TIJERA AMERICAN	0,85	0,952	12	240
TIJERA MILIMETRADA	0,34	0,381	24	240
TIZA PASTEL POINTER	1,80	2,016	12	60

**STEADTLER Y BESTER**

ARTICULO	PRECIO	PREC+IVA	CAJA	BULTO
ACUARELA STAEDTLER 12 COLORES	5,29	5,925	10	60
BOLÍGRAFO STAEDTLER 430 PF NG, AZ, RJ, VD	0,45	0,504	10	1000
BOLÍGRAFO STAEDTLER 430 PM NG, AZ, RJ, VD	0,45	0,504	10	1000
BOLÍGRAFO STAEDTLER 422 M NEGRO, AZUL, ROJO	0,14	0,157	50	1000
BORRADOR BESTER BLANCO	0,12	0,134	20	1000
CALCULADORA BT-720	1,77	1,982	12	320
CALCULADORA BT-837	3,60	4,032	10	80
CALCULADORA CIENTIFICA 570	5,85	6,552	30	120
CALCULADORA CIENTIFICA BT-82MS	4,82	5,398	60	120
CALCULADORA DC-308-12	2,63	2,946	40	160
CINTA ESCRITORIO BESTER 18 X 25	0,20	0,224	0	384
COMPAS BESTER F-822	0,88	0,986	20	240
CRAYONES BESTER ESCOLAR 12 COLORES	0,66	0,739	0	144
CRAYONES BESTER SUPER JUMBO 12 COLORES	1,50	1,680	0	84
CRAYONES STAEDTLER JUMBO 12 COLORES 229 NC 12	1,56	1,747	12	72
CRAYONES STAEDTLER SUP JUMBO 8 COL. 226 NC 8	1,88	2,106	12	72
DISPLAY GIRATORIO STAEDTLER (576 LAPICES)	265,00	296,80	1	1
GOMA EN BARRA BESTER 10 GR	0,26	0,291	12	648
GOMA EN BARRA BESTER 21 GR	0,35	0,392	12	648
GOMA EN BARRA BESTER 36 GR	0,42	0,470	12	288
GOMA EN BARRA STAEDTLER 20 GR	0,96	1,075	12	144
LÁPIZ CARBONCILLO	1,50	1,680	12	2016
LÁPIZ NORICA	0,15	0,168	12	2016
LÁPIZ ROJO NORIS CLUB	0,35	0,392	12	2016
LÁPIZ STAEDTLER 12 COLORES ACUARELABLES	4,23	4,738	10	100
LÁPIZ STAEDTLER 12 COLORES CORTOS	1,66	1,859	10	240
LÁPIZ STAEDTLER 12 COLORES LARGOS	2,40	2,688	10	120
LÁPIZ STAEDTLER AZUL	0,35	0,392	12	2016
LÁPIZ STAEDTLER BICOLOR	0,28	0,314	12	2016
LÁPIZ TRADITION 2B	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION 2H	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION 3B	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION 3H	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION 4B	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION 4H	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION 6B	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION B	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION CON BORRADOR	0,60	0,672	12	100
LÁPIZ TRADITION H	0,46	0,515	12	2304
LÁPIZ TRADITION HB	0,46	0,515	12	2304

LAPIZ TRIANGULAR TRADITION JUMBO	1,10	1,232	48	1152
LAPIZ TRIPLUS SLIM	0,90	1,008	12	2304
MARCADOR BESTER ESCOLAR 12 COLORES	1,15	1,288	10	150
MARCADOR BESTER JUMBO X 12 COLORES	3,05	3,416	0	50
MARCADOR BESTER JUMBO X 6 COLORES	1,74	1,949	0	90
MARCADOR BESTER PERMANENTE	0,44	0,493	12	588
MARCADOR BESTER RESALTADOR	0,55	0,616	10	1000
MARCADORES STAEDTLER ESCOLARES DOBLE PUNTA	4,05	4,536	10	100
MARCADORES STAEDTLER ESCOLARES 12 COLORES	3,31	3,707	12	216
MASA PARA MODELAR 125 GR. AM, AZ, RJ, VD	3,15	3,528	0	10
MASA PARA MODELAR 500 GR. BLANCA, TERRACOTA	3,15	3,528	0	10
MICROMINA POLO 0.5 MM	0,67	0,750	12	60
MICROMINA STAEDTLER 0,5 MARS B	1,20	1,344	12	60
MICROMINA STAEDTLER 0.5 MARS 2B	1,20	1,344	12	60
MICROMINA STAEDTLER 0.5 MARS 2H	1,20	1,344	12	60
MICROMINA STAEDTLER 0.5 MARS H	1,20	1,344	12	60
MICROMINA STAEDTLER 0.7 MARS HB	1,20	1,344	12	60
MICROMINA STAEDTLER 0.5 MARS ROJA	2,22	2,486	12	60
PAPEL CONTACT CATEDRAL	1,45	1,624	0	60
PAPEL CONTACT COLORES AMAR, AZUL,ROJO,VERDE	1,53	1,714	0	60
PAPEL CONTACT TRANSPARENTE	1,45	1,624	0	60
PAPEL CREPE PQX10(bl,rj,vr,cf,ng,nj,az,rs,am,mr,cl)	1,47	1,646	20	20
PERFORADORA BESTER PE008	2,50	2,800	72	72
PERFORADORA BESTER PE009	2,15	2,408	60	60
PERFORADORA BESTER PE050	6,85	7,672	12	12
PINTURA BESTER PARA DEDOS	2,05	2,296	0	25
PLASTILINA BESTER ESCOLAR 10 COLORES	0,75	0,840	0	156
PLASTILINA BESTER JUMBO 10 COLORES	1,20	1,344	0	96
PLASTILINA STAEDTLER 8420 10 COLORES	1,96	2,195	10	40
PLASTILINA STAEDTLER PE10 X 10 COLORES	1,10	1,232	24	
SACAGRAPAS BESTER	0,36	0,403	24	504
SACAPUNTA BESTER DEPOSITO REDONDO DOBLE	0,44	0,493	12	504
SACAPUNTA BESTER DEPOSITO REDONDO SENCILLO	0,32	0,358	12	504
SACAPUNTA METAL EISSEN	0,24	0,269	20	1200
SACAPUNTA PLASTICO STAEDTLER DOBLE SERVICIO	0,20	0,224	100	6000
SACAPUNTA PLASTICO STAEDTLER UN SERVICIO	0,11	0,123	100	6000
SILICON 100 ML	0,66	0,739	12	192
SILICON 250 ML	1,40	1,568	12	72
SILICON 30 ML	0,30	0,336	24	576
SILICON 60 ML	0,44	0,493	24	288
TEMPERA BESTER ESCOLAR 250 CC	1,97	2,206	0	36

TEMPERA BESTER ESCOLAR 500 CC.	2,62	2,934	0	19
TEMPERA BESTER ESCOLAR 6 COLORES	1,20	1,344	0	85
TEMPERA BESTER METALICA	1,70	1,904	0	84
TEMPERA STAEDTLER ESCOLAR 6 COLORES	2,67	2,990	0	60
TIJERA BESTER SET X 3 DISEÑOS	1,82	2,038	12	96
TIJERA BESTER ZIGZAG	0,75	0,840	12	240
TIJERA STAEDTLER ESCOLAR 14 CM.	1,02	1,142	10	240
TIJERA STAEDTLER ESCOLAR ZURDOS 14 CM.	1,02	1,142	10	240
TIJERA STAEDTLER HOBBIE 17 CM.	1,42	1,590	10	120
TIZA PASTEL STAEDTLER	2,17	2,430	10	80

*Anexo3. Detalle histórico de Indicadores Financieros*

**Indicadores de liquidez**

<b>Razón Corriente = Activo corriente / Pasivo corriente</b>			
<b>Año</b>	<b>Activo Corriente</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Razón Corriente</b>
2009	146278,66	92918,44	1,57
2010	191768,86	173189,95	1,11
2011	143970,31	126126,41	1,14
2012	174024,80	125257,68	1,39
<b>PROMEDIO</b>			1,30

<b>PRUEBA ACIDA = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente</b>				
<b>Año</b>	<b>Activo Corriente</b>	<b>Inventarios</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Prueba Acida</b>
2009	146278,66	87680,25	92918,44	0,63
2010	191768,86	124934,02	173189,95	0,39
2011	143970,31	88829,04	126126,41	0,44
2012	174024,80	52335,39	125257,68	0,97
<b>PROMEDIO</b>				0,61

<b>Capital de Trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente</b>			
<b>Año</b>	<b>Activo Corriente</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Capital de Trabajo</b>
2009	146278,66	92918,44	53360,22
2010	191768,86	173189,95	18578,91
2011	143970,31	126126,41	17843,9
2012	174024,80	125257,68	48767,12
<b>PROMEDIO</b>			34637,54

<b>Rotación capital de Trabajo = Ventas/ Capital de trabajo</b>			
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Rotación de K de trabajo</b>
2009	266063,82	53360,22	4,99
2010	315618,69	18578,91	16,99
2011	377370,31	17843,9	21,15
2012	472173,36	48767,12	9,68
<b>PROMEDIO</b>			13,20

Período promedio de cobro = Ctas. x cobrar clientes x 360 / Ventas			
Año	Cuentas por Cobrar	Ventas	Periodo de cobro
2009	48361,4	266063,82	65,44
2010	48809,15	315618,69	55,67
2011	49312,30	377370,31	47,04
2012	101065,64	472173,36	77,06
<b>PROMEDIO</b>			61,30

Rotación de cartera = Ventas / Cuentas por cobrar			
Año	Cuentas por Cobrar	Ventas	Rotación de Cartera
2009	48361,4	266063,82	5,50
2010	48809,15	315618,69	6,47
2011	49312,3	377370,31	7,65
2012	101065,64	472173,36	4,67
<b>PROMEDIO</b>			6,07

Rotación C. x pagar = Compras / Cuentas por pagar			
Año	Compras	Cuentas por pagar	Rotación de Cta x pagar
2009	242721,93	45279,61	5,36
2010	317883,94	94449,4	3,37
2011	262536,38	36764,75	7,14
2012	260470,64	16093,06	16,19
<b>PROMEDIO</b>			8,01

Rotación Activos Totales = Ventas / Activos Totales			
Año	Ventas	Activos totales	Rotación Activos Totales
2009	266063,82	177614,65	1,50
2010	315618,69	223104,85	1,41
2011	377370,31	176041,30	2,14
2012	472173,36	200292,49	2,36
<b>PROMEDIO</b>			1,85

<b>Rotación Activos Corriente = Ventas / Activos corrientes</b>			
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Activos corrientes</b>	<b>Rotación Activos Fijos</b>
2009	266063,82	146278,66	1,82
2010	315618,69	191768,86	1,65
2011	377370,31	143970,31	2,62
2012	472173,36	174024,80	2,71
<b>PROMEDIO</b>			2,20

<b>Rotación Activos Fijos = Ventas / Activos fijos</b>			
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Activos fijos</b>	<b>Rotación Activos Fijos</b>
2009	266063,82	31335,99	8,49
2010	315618,69	31335,99	10,07
2011	377370,31	32070,99	11,77
2012	472173,36	26267,69	17,98
<b>PROMEDIO</b>			12,08

<b>Rotación de Inventario = Ventas / Inventario de bienes terminados</b>			
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Inventario de bienes terminados</b>	<b>Rotación Activos Fijos</b>
2009	266063,82	87680,25	3,03
2010	315618,69	124934,02	2,53
2011	377370,31	88829,04	4,25
2012	472173,36	52335,39	9,02
<b>PROMEDIO</b>			4,71

### Indicadores de Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento = Total pasivo / Total activo			
Año	Total Pasivo	Total Activo	Nivel de Endeudamiento
2009	130418,44	177614,65	73%
2010	173189,95	223104,85	78%
2011	126126,41	176041,30	72%
2012	125257,68	200292,49	63%
<b>PROMEDIO</b>			71%

Razón Pasivos a Patrimonio = Total pasivo / Patrimonio (Apalancamiento)			
Año	Total Pasivo	Patrimonio	Razón Pasivos a Patrimonio
2009	130418,44	47196,21	2,76
2010	173189,95	49914,9	3,47
2011	126126,41	49914,9	2,53
2012	125257,68	75034,81	1,67
<b>PROMEDIO</b>			2,61

### Indicadores de Rentabilidad

Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas			
Año	Utilidad Neta	Ventas Netas	Margen Neto
2009	4515,46	260515,7	1,73%
2010	3122,43	310218,69	1,01%
2011	9935,99	377339,14	2,63%
2012	25119,91	472154,68	5,32%
<b>PROMEDIO</b>			2,67%

Rendimiento de los activos = Utilidad Neta / Activos totales			
Año	Utilidad Neta	Activos Totales	Rendimiento de los activos
2009	4515,46	177614,65	2,54%
2010	3122,43	223104,85	1,40%
2011	9935,99	176041,30	5,64%
2012	25119,91	200292,49	12,54%
<b>PROMEDIO</b>			5,53%

Crecimiento anual de las Utilidades		
Año	Utilidad anual	% de crecimiento anual
2009	3838,14	
2010	2654,07	-11,84
2011	8445,59	57,92
2012	26351,92	179,06

*Anexo 4. Detalle de la evolución por industria*

RAMAS DE ACTIVIDAD		AÑOS				
		2008	2009	2010	2011	2012
A	A. Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5
B	B. Explotación de minas y canteras	1	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C	C. Industrias Manufactureras	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
D	D. Suministro de Electricidad	20,2	-12,2	1,4	8	5
E	E. Construcción y obras públicas	13,8	5,4	6,7	14	5,5
F	F. Comercio al por mayor y al por menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6
H	G. Transporte y almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
G	H. Servicios de intermediación financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I	I. Otros servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J	J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K	K. Servicio doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1

*Anexo 5. Empresas del Ecuador en la Industria del Comercio al por mayor y menor*

<b>COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR</b>	
<b>G.5139.14 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR</b>	
<b><i>G5139.14 Venta al por mayor de libros, revistas, periódicos, útiles de escritorio y papelería en general.</i></b>	
<b>EMPRESAS EN EL ECUADOR</b>	
1	PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
2	DILIPA DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERIA CIA. LTDA
3	HERMINIA SANCHEZ E HIJOS CIA. LTDA.
4	PROTECOMPU C.A.
5	KRUGERCORPORATION S.A.
6	TUPPERWARE DEL ECUADOR TUPPERWARE CIA. LTDA.
7	LIBRIMUNDI LIBRERÍA INTERNACIONAL S. A.
8	LIBRERIA CERVANTES CIA. LTDA,
9	PAPELESA CIA. LTDA.
10	JUAN MARCET CIA. LTDA.
11	CASA BRASIL SABRASIL CIA. LTDA.
12	NARCIS SUPERMERCADOS S.A.
13	ROYALTEX S.A.
14	TECHCOMPUTER CIA. LTDA.

Revista EKOS, 2013, p.1

*Anexo 6. Preguntas Entrevista a Experto*

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares?
2. ¿Qué piensa sobre la comercialización de estos productos?
3. ¿Qué productos y marcas comercializa?
4. ¿Cuál es su opinión sobre este tipo de productos frente al mercado?
5. De acuerdo con su trayectoria, ¿Cómo describe a sus clientes actuales?
6. ¿Cree usted que lo más importante para los clientes es el precio?
7. ¿Cree usted que los clientes son leales?
8. ¿Ha tenido conflictos con sus clientes?
9. En todos estos años, como experiencia en este negocio ¿qué ha sido o es lo más importante para usted?

## Anexo 7. Segmentación de mercado

SEGMENTACION DE MERCADO				FUENTES	
País	Ecuador				
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito				
Variables Geográficas	Población	Censo 2010	2.239.191 habitantes urbano total: 1.619.146 habitantes rural: 620.045 habitantes	Distrito Metropolitano de Quito 2011	
		Proyección 2012	2.412.427 habitantes		
	Densidad	Parroquias urbanas (Quito Consolidado)	32 parroquias	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2011	
		Parroquias rurales			
	Clima	Temperatura entre 6° a 24° C, en promedio 15° C			Distrito Metropolitano de Quito 2011
Variables Demográficas	Tamaño de la familia	El promedio es de 4,2 personas por hogar.			
	Ciclo de vida familiar (habitantes)	Casados: 40,3%			Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2013
		Solteros: 36,8%			
		Unidos: 12,8%			
		Separados: 3,8%			
		Divorciados: 3,1%			
	Ingreso	Ingreso promedio mujeres \$257,75 Ingreso promedio hombres \$ 386,10 Ingreso promedio mensual de las familias es de 892,9 dólares			Ecuador inmediato, 2013
		Ingreso promedio mensual de las familias en el área urbana es de 1.046 dólares			Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2011
	Ocupación	Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial			Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2012
		Empleado privado y por cuenta propia			
Según la Estructura esquemática de la clasificación nacional de ocupaciones CIUO 08					
Directores y gerentes					
Profesionales científicos e intelectuales					
Técnicos y profesionales del nivel medio					
Personal de apoyo administrativo					
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercio y mercado					
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros					
Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios					
Operadores de instalaciones, máquinas y ensambladoras					
Ocupaciones elementales					
Ocupaciones militares					
Educación	Primaria, media, bachillerato y universitaria				
Religión	Cristiana Católica y Cristiana evangélica				
Raza	Mestizo, blanco, afroecuatoriano, indígenas y montubos.				
Nacionalidad	Ecuatoriana				
Variables Psicológicas	Estratificación del nivel socioeconómico	Estrato A, Estrato B, Estrato C+, Estrato C-, Estrato D		Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2011	
	Estilo de vida	consumista: científicas, investigativas, de conservación, de educación y divulgación ambiental		Perspectivas de la participación ciudadana en el Ecuador 2009	
	Actividad	Comercio al por mayor y al por menor (negocios dedicados a la venta de útiles escolares y suministros de oficina)	6,65% de los negocios o empresas	Distrito Metropolitano de Quito 2011	
Variables Conductuales	Ocasiones	Trabajo de oficina, estudios			
	Beneficios	Calidad, variedad y precio			
	Estatus de usuario	Consumidor potencial			
	Frecuencia de uso	Media			
	Estatus de lealtad	Fuerte			
	Etapa de preparación	Interesado en comprar			
Momento de uso	estudios (escolares, universitarios), en oficina				

*Anexo 8. Encuesta clientes Internos*

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE JABEIMP**

**OBJETIVO: DETERMINAR Y ANALIZAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

**INSTRUCCIONES:** Buenos días/ tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas (UDLA) de Ingeniería Comercial, como ustedes conocen estoy realizando una encuesta para poder determinar las variables internas de mayor impacto para JABEIMP, esta información es para conocer la opinión del personal sobre las actividades del negocio

**Datos**

**Nombre:**

**Tiempo de trabajo en JABEIMP:**

**1.- ¿Conoce y aplica en su trabajo los principios y valores, visión y misión del negocio?**

a) Si                       b) No                       c) Desconoce

**2.- ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias?**

a) Si                       b) No                       c) Desconoce

**3.- ¿Conoce la estructura organizacional y las funciones que cada uno debe cumplir?**

a) Si                       b) No                       c) Desconoce

**4.- ¿El espacio físico de trabajo es?**

a) Muy bueno                       b) Bueno                       c) Regular                       d) Malo

**5.- ¿El liderazgo que tiene su jefe es?**

a) Muy bueno                       b) Bueno                       c) Regular                       d) Malo

**6.- ¿El control que usted recibe y necesita para ejecutar su trabajo considera que tiene que ser?**

a) Constante                       b) Ocasional                       c) Autocontrol

**7.- ¿Los informes que presenta del cumplimiento de sus funciones son?**

- a) Semanal       b) Quincenal       c) Mensual       d) No presenta informes

**8.- ¿Recibe capacitación de acuerdo a sus funciones?**

- a) Si       b) No

**9.- ¿Considera que los productos que ofrece JABEIMP son de muy buena calidad?**

- a) Si       b) No

**10.- ¿Considera que la variedad de productos que ofrece JABEIMP son los apropiados para el negocio?**

- a) Si       b) No

**11.- Para usted, ¿La contabilidad que lleva el negocio es?**

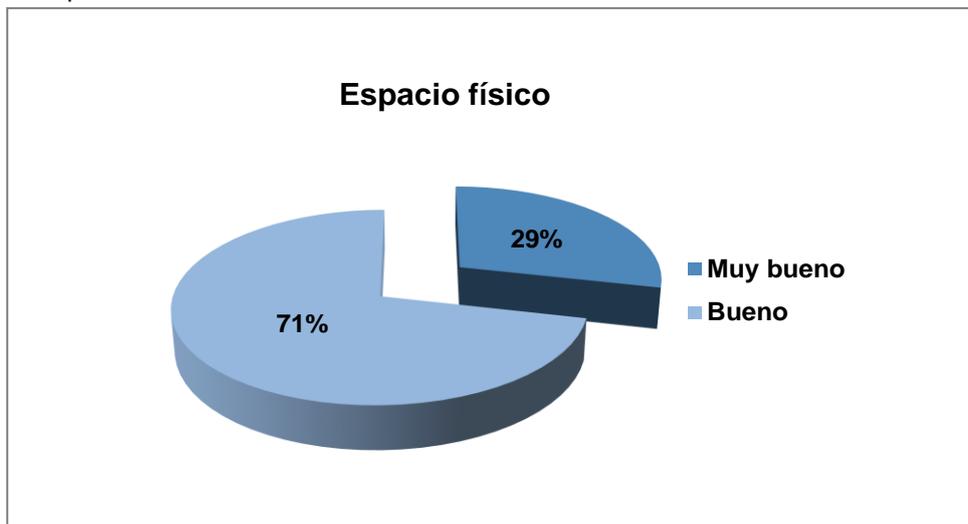
- a) Muy bueno       b) Bueno       c) Regular       d) Malo

**12.- ¿El dinero que se recauda por las ventas de sus productos, según su opinión es manejado con?**

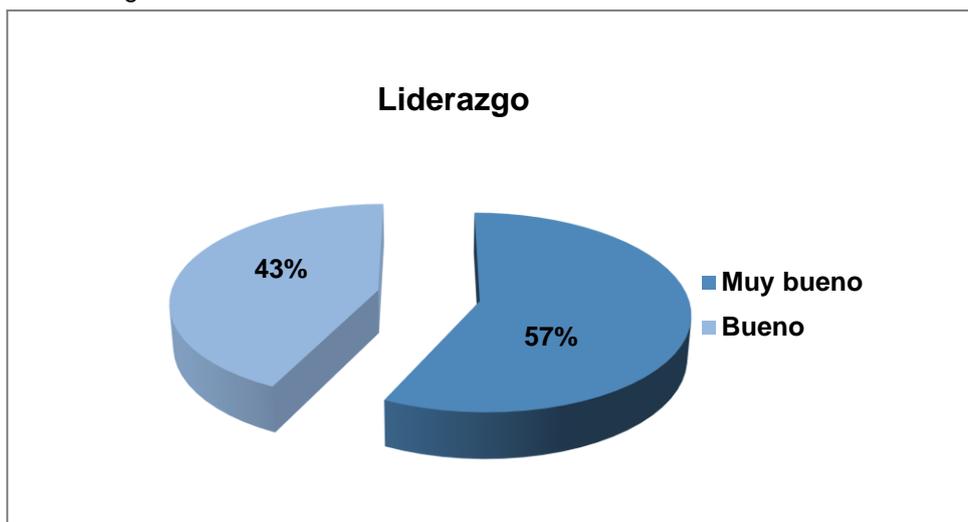
- a) Seguridad y honestidad       b) Seguridad y honestidad (aceptable)       c) Insegura y no confiable

**Anexo 9. Resultados Encuesta clientes Internos**

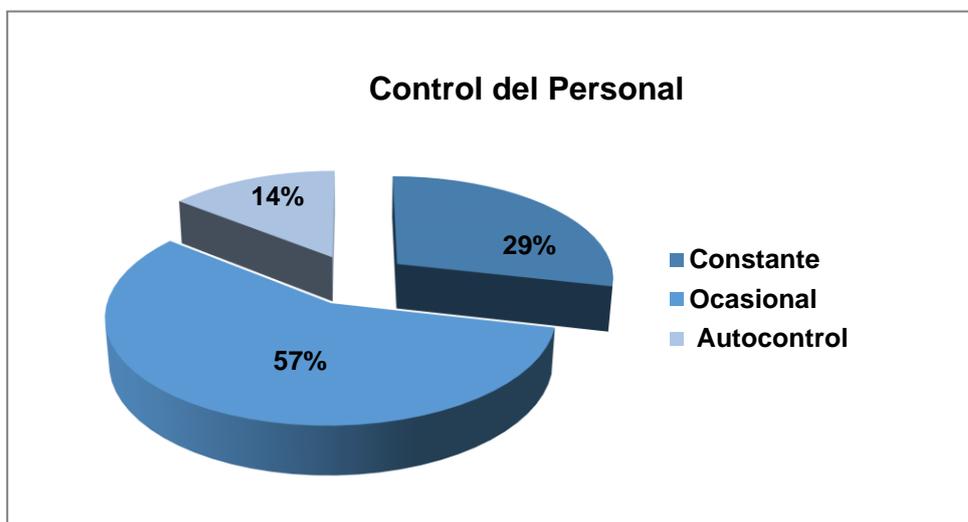
## • Espacio Físico



## • Liderazgo



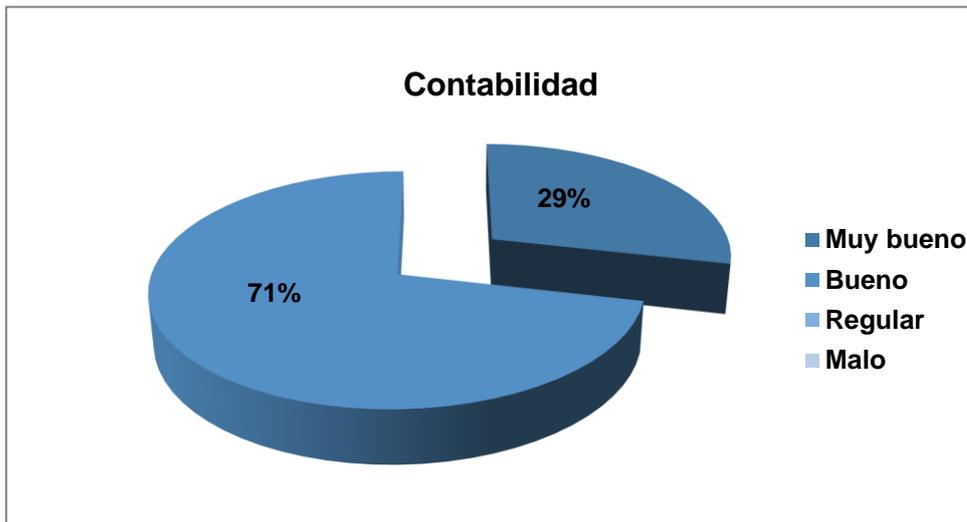
## • Controles internos



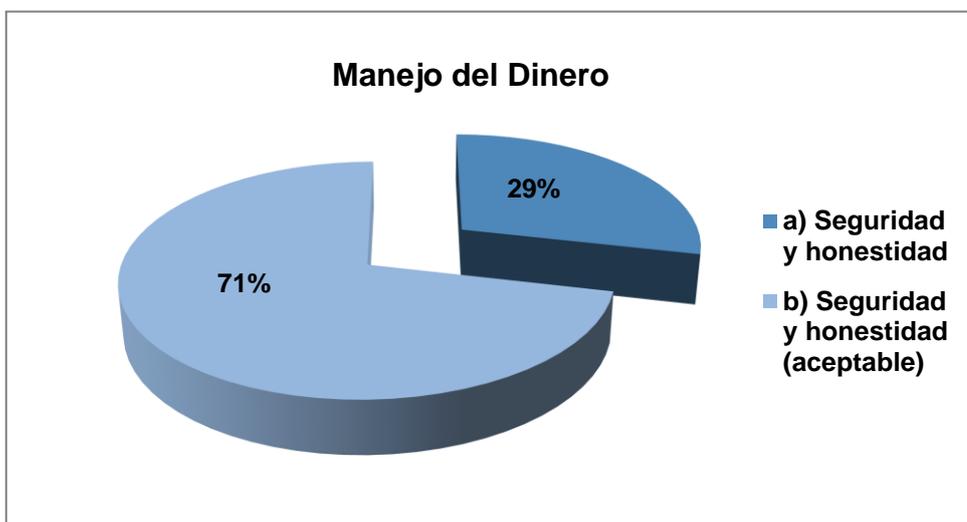
- Calidad y variedad de los productos



- Contabilidad



- Manejo del dinero



*Anexo 10. Encuesta clientes actuales***ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA LOS CLIENTES DE JABEIMP****OBJETIVO: DETERMINAR Y ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**INSTRUCCIONES:** Buenos días/ tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas (UDLA) de Ingeniería Comercial, estoy realizando una encuesta para poder determinar las variables externas de mayor impacto para JABEIMP, esta información que se recogerá será utilizada para mejorar la relación del negocio con sus clientes

**Datos****Nombre de la empresa:****Fecha:****1.- Para usted, ¿Los precios de los productos son?**a) Muy buenos       b) Buenos       c) Regular       d) Malo **2.- Para usted, ¿La entrega del pedido es?**a) Muy bueno       b) Bueno       c) Regular       d) Malo **3.- ¿En el momento de la recepción de los productos ha tenido inconvenientes, es decir el o los productos no están en buenas condiciones?**a) Si       b) No **4.- JABEIMP se caracteriza por ofrecer a sus clientes garantía sobre su producto en caso de estar en malas condiciones, ¿Está usted de acuerdo?**a) Si       b) No **5.- ¿Qué marcas prefiere adquirir en JABEIMP?**

- a) Staedtler       b) Bester       c) Pointer       d) Monami   
 e) Databank

**6.- ¿Qué tiempo lleva adquiriendo los productos de JABEIMP?**

- menos de 1 año       1 a 5 años       6 a 9 años       más de 10 años

**7.- ¿Si JABEIMP tuviera una página web en la pueda hacer sus pedidos en línea, la ocuparía?**

- a) Si       b) No

**8.- Para usted, ¿Cuál atributo es más importante en JABEIMP?**

- a) Atención del cliente       b) Calidad del Producto       c) Variedad de los Productos       d) Precio

**9.- En General, ¿La atención que recibe por parte de JABEIMP es?**

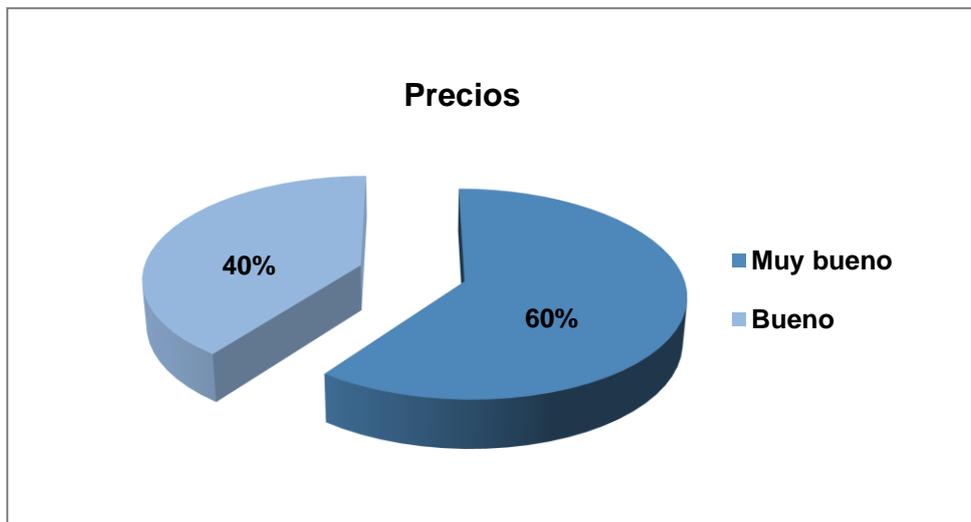
- a) Muy buena       b) Buena       c) Regular       d) Mala

**10.- Por favor indique, ¿A qué provincia pertenece?**

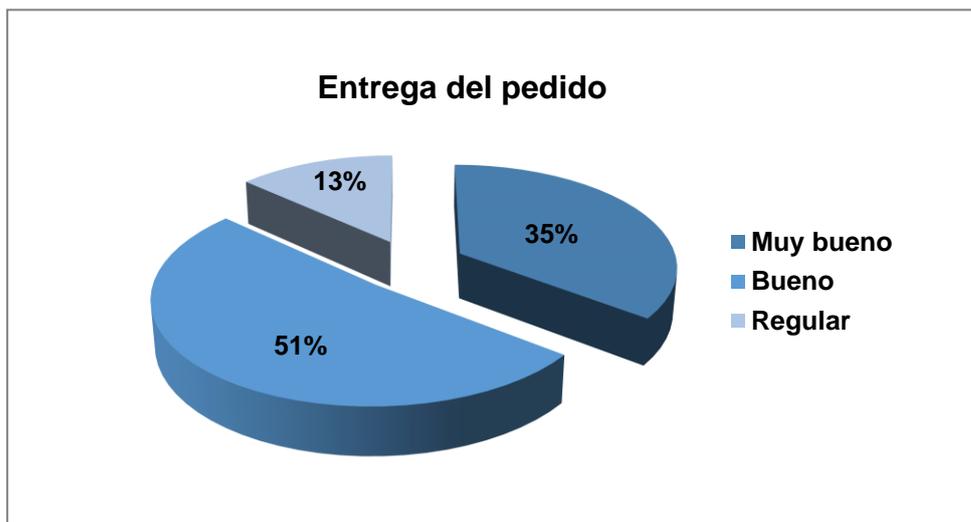
- a) Azuay       b) Cañar       c) Carchi       d) Chimborazo   
 e) Cotopaxi       f) El Oro       g) Esmeraldas       h) Guayas   
 i) Imbabura       j) Loja       k) Los Ríos       l) Manabí   
 m) Morona Santiago       n) Napo       o) Orellana       p) Pastaza   
 q) Pichincha       r) Santa Elena       s) Sto Domingo de los Tsáchilas       t) Tungurahua

*Anexo 11. Resultados Clientes Actuales*

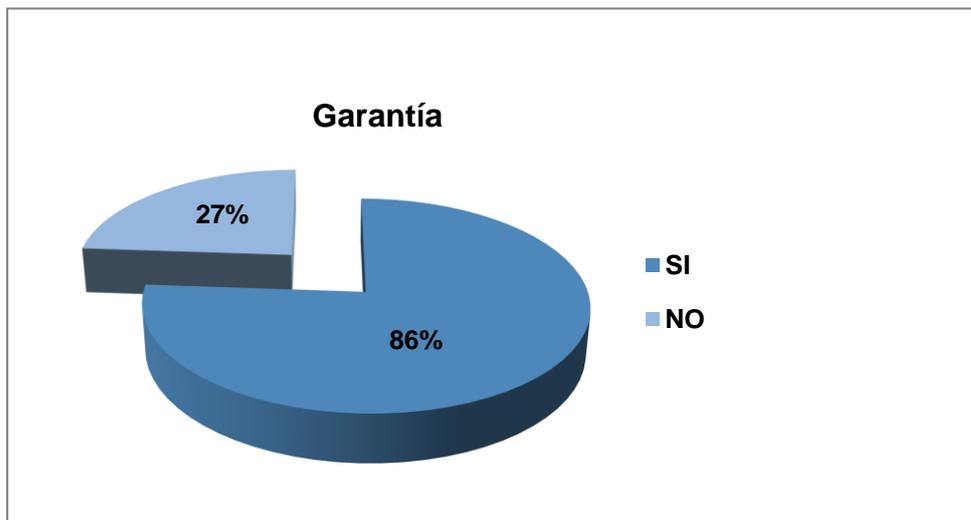
## • Precio



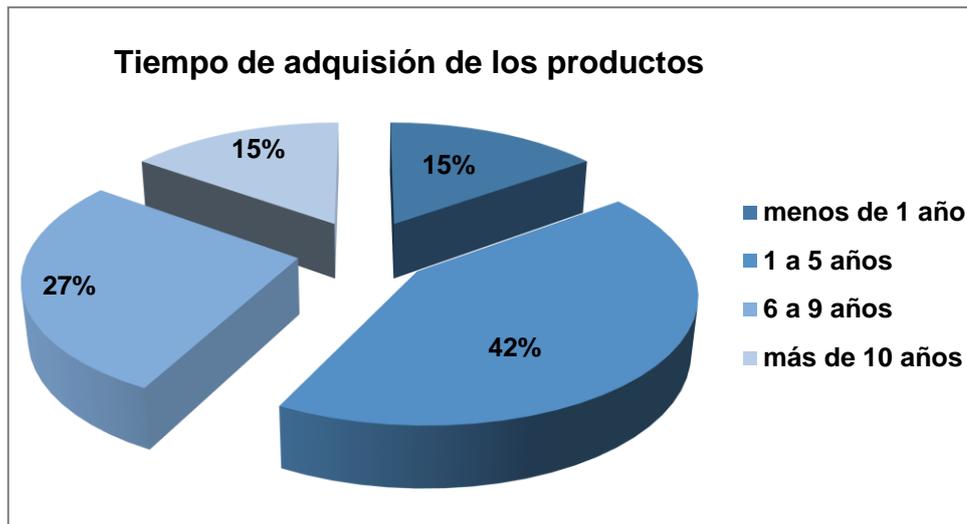
## • Entrega del Pedido



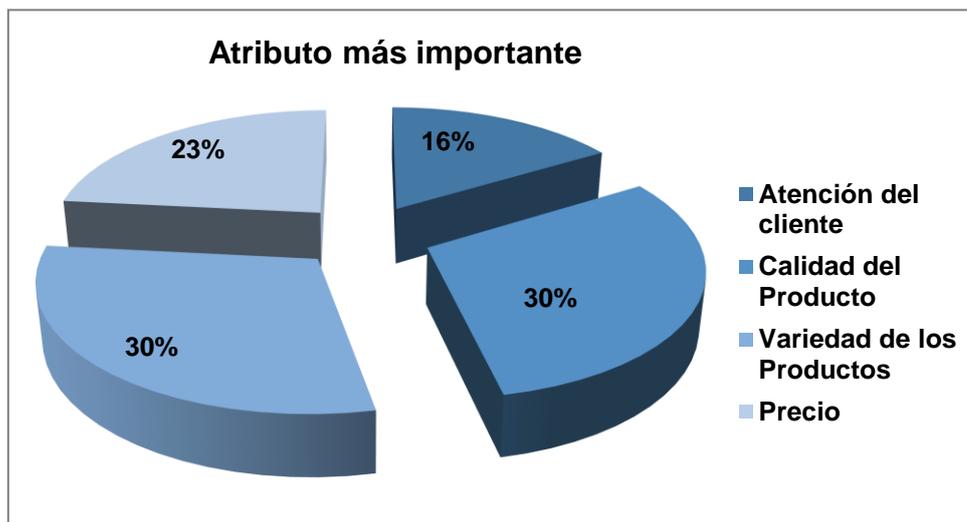
## • Garantía



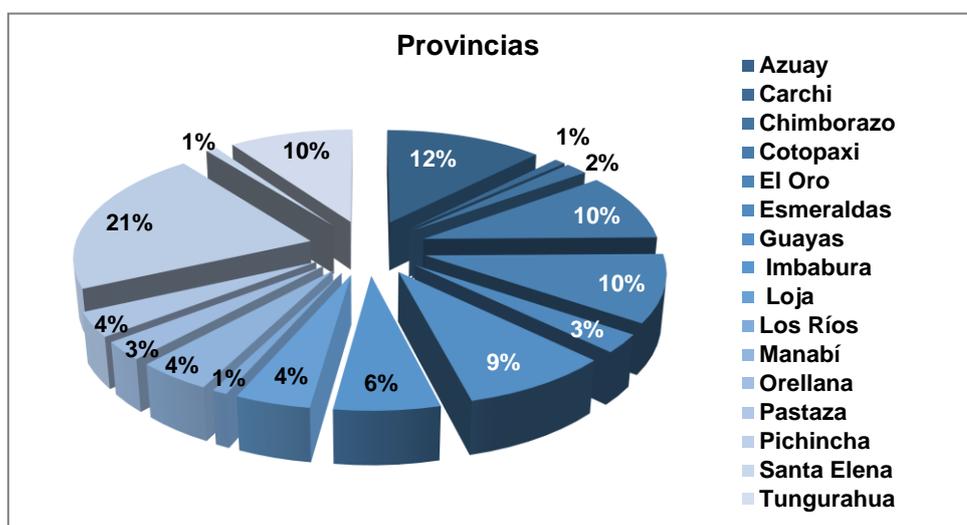
- Tiempo de adquisición de los productos



- Atributo más importante



- Provincias



*Anexo12. Encuesta clientes potenciales*

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA LOS CLIENTES DE JABEIMP**

**OBJETIVO: DETERMINAR Y ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**INSTRUCCIONES:** Buenos días/ tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas (UDLA) de Ingeniería Comercial, estoy realizando una encuesta para poder determinar las variables externas de mayor impacto para JABEIMP, esta información que se recogerá será utilizada para mejorar la relación del negocio con sus clientes

**Datos**

**Nombre de la empresa:**

**Fecha:**

**\* Datos Generales**

**1.- Sexo**

a) Femenino  b) Masculino

**2.- Rango de Edad**

a) 12- 20  b) 21-30  c) 31-40   
d) 41 - 50  e) 50 a mas

**3.- Oficio: Estudiante de**

a) Primaria  b) Secundaria  c) Universitario  d) Empresario

**\* Presentación de JABEIMP**

**4.- JABEIMP es una empresa que importa y distribuye suministros de oficina y útiles escolares a nivel nacional, ¿Estaría usted dispuesto a conocer los productos que éste negocio ofrece?**

a) Si  b) No

**5.- ¿Qué tipo de artículos prefiere adquirir?**

- a) Escolares  b) Suministros de Oficina  c) otros  \_\_\_\_\_  
 (especifique) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**6.- ¿Cuáles son las marcas usted conoce?**

- a) Staedtler  b) Bester  c) Pointer  d) Monami   
 e) Databank

**7.- ¿Cuáles son las marcas que usted prefiere adquirir?**

- a) Staedtler  b) Bester  c) Pointer  d) Monami   
 e) Databank

**8.- ¿Los precios a los que usted adquiere los productos son?**

- a) Altos  b) Intermedios  c) bajos

**9.- ¿Si JABEIMP le ofrece productos de excelente calidad a menor precio de los que usted adquiere, compraría los productos?**

- a) Si  b) No  c) Tal vez

**10.- ¿Cuál es su frecuencia de compra?**

- a) Mensual  b) Bimensual  c) Trimestral

**11.- ¿Cuál es el volumen de compra que usted adquiere?**

- a) de \$50 a \$100  b) de \$101 a \$300  c) más de \$301

**12- Para usted, ¿Qué atributo es más importante de una empresa?**

- a) Servicio al Cliente  b) Entrega del producto a tiempo  c) Facilidades de pago   
 d) Calidad  e) Precio  c) Garantía del producto

**13- Por favor indique, ¿A qué sector de la ciudad de Quito pertenece?**

- a) Norte  b) Sur  c) Centro  d) Valle de los Chillos

## Anexo 13. Locales comerciales encuestados

SECTOR	NOMBRE	
VALLE DE LOS CHILLOS	1	PETITOS NET
	2	BAZAR Y PAPELERIA CRISTINA NASIMBA
	3	JMC COMPU
	4	POST OFFICE
	5	COMPU PC
	6	CHOCLONET
	7	MARGOTH GAGLIARDO
	8	CAFENET MARCELO CEVALLOS
	9	BYRON DÍAZ LOCAL DE INTERNET
	10	BAZAR Y PAPELERIA NARA
	11	TERESA CALLE LOCAL DE INTERNET
	12	ANA MARIA ESPINOZA LOCAL DE INTERNET
	13	PAPELERIA AMAGUANA GUADALUPE SOSA
	14	MEGA PAPELERIA GLADYS FREIRE
	15	GUSTAVO MONCAYO
	16	PILCHENET
	17	PAPELERIA RUMIÑAHUI
	18	TIA TUL0041
NORTE	19	VERNAZA GRAFIC CÍA.LTDA.
	20	TH MENA LOCAL INTERNET
	21	SYSINFORMATICOS
	22	MUNDO DVD
	23	BAZAR Y PAPELERIA NIEVES TULCANAZO
	24	ALEXANDRA PROANO CORONEL PAPELERIA PYP
	25	PIEDAD OBANDO
	26	PAUL VILLA LOCAL INTERNET
	27	POST NET
	28	SERVICLIC
	29	PAPELERIA AMERICA
	30	BAZAR AIDITA MENA
	31	BAZAR Y PAPELERIA NARE
	32	BAZAR Y PAPELERIA MANANTIAL
	33	LIBRIMUNDI
	34	LIBRERIA CLASICA Y MODERNA
	35	LIBRERIA DICORBEL
	36	EDIMASTER
	37	LIBRERIA Y PAPELERIA EL ESTUDIANTE
	38	LIBRERIA STUDIUM CÍA. LTDA.
	39	LIBRERIA TECNILIBRO
	40	LIBRERIA Y PAPELERIA HALMARK
	41	LIBRERIA SAN PABLO
	42	LIBROEXPRES
	43	LIBRERIA UDLA
	44	CEVALLOS LIBRERIA JURIDICA
	45	LIBRERIA Y PAPELERIA POPULAR
	46	COMISARIATO DEL LIBRO
	47	PAPELES PUNTO COM S.A.
	48	CARTOPAPEL
SUR	49	X.NET
	50	COMPULASER
	51	LUIS COLLAGUAZO
	52	VICTOR PAZMINO UNIVERSALNET
	53	WILIAM CAIZA
	54	JAVIER ORTIZ
	55	PAPELERIA GUIDO
	56	COMPU@NET
	57	GEOVANNI TOAPANTA
	58	ALMACEN GEMINIS
	59	COMPU PC
	60	FERNANDO VARGAS
	61	COMPUSHOP
	62	ISLA LIBRERIA
	63	ZOILA ALMACHE

<b>CENTRO</b>	64	DIANA VALDEZ
	65	COPICOLONIAL
	66	CLARA LEDESMA
	67	COMPACSA
	68	CARTOPAPEL
	69	POLYPAPELES CÍA.LTDA.
	70	PAPELERÍA PAÚL
	71	PAPELES PUNTO COM S.A
	72	DISPAPELES
	73	PAPELERÍA GABY
	74	PAPELERÍA DIEGUITO
	75	COMISARIATO GABRIEL
	76	BICO INTERNACIONAL
	77	SUMICONTI
	78	PAPELARIAS ARIAS S.A
	79	PAPELERÍA MODERNA
	80	ECUAOFFICE
	81	PAPELESA CIA.LTDA.
	82	ENTREPAPELES
	83	LA MODERNA PAPELERÍA
	84	VERNAZA GRAFIC CÍA.LTDA.
	85	OFINES CIA.LTDA.
	86	SU NUEVA LIBRERÍA Y PAPELERÍA CHÁVEZ VILLAFLORA
	87	LA CONDAMINE
	88	PLASTIMEC CÍA.LTDA.
	89	SUMICODI CÍA.LTDA
	90	BAZAR Y PAPELERÍA MARISOL
91	MUNDO DE PAPAEL	
92	LIBRERÍA Y PAPELERÍA EL ESTUDIANTE	
93	JUAN MARCET	
94	AMG PAPELERIA	
95	CLIP PAPELERÍA	

## Anexo 14. Ventajas competitivas

IMPORTADORA FENIX		
LÍNEAS DE PRODUCTOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escolar y de Oficina	<b>Calidad de los productos:</b> importa y distribuye productos de excelente calidad	<b>Tecnología (comercio electrónico):</b> No cuenta con página web en la que detalla todo su portafolio
	<b>Variedad de Productos:</b> no tiene muchas marcas pero su portafolio de productos es amplio	<b>Publicidad y promoción:</b> no cuenta con página web para conocer los productos, y no tiene campañas publicitarias en radio, prensa y televisión, por lo que no tiene mayor comunicación hacia el usuario
	<b>Participación del mercado:</b> aproximadamente tiene 10 años en el mercado ecuatoriano	
	<b>Canales de distribución de ventas:</b> es directo a locales y a nivel nacional	
	<b>Precios competitivos:</b> de igual forma al ser importador directo y tener grandes volúmenes de compras, sus precios son accesibles al mercado	
	<b>Servicio al Cliente:</b> Es personalizado y directo al cliente	

<b>EXPOCSA</b>		
<b>LÍNEAS DE PRODUCTOS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>Escolar y de Oficina</b>	<b>Calidad de los productos:</b> importa y distribuye productos de excelente calidad	<b>Comercialización de marcas:</b> su portafolio cuenta únicamente con 6 marcas
	<b>Variedad de Productos:</b> a pesar de tener pocas marcas el portafolio de productos que tiene es amplio	<b>Publicidad y promoción:</b> no realiza campañas publicitarias en radio, prensa y televisión
	<b>Tecnología (comercio electrónico):</b> cuenta con página web en la que detalla todo su portafolio	
	<b>Canales de distribución de ventas:</b> es directo a locales y a nivel nacional	
	<b>Precios competitivos:</b> de igual forma al ser importador directo y tener grandes volúmenes de compras, sus precios son accesibles al mercado	
	<b>Servicio al Cliente:</b> Es personalizado y directo al cliente	
	<b>Participación del mercado:</b> tiene 20 años en el mercado ecuatoriano	

<b>R. MERCANTILES</b>		
<b>LÍNEAS DE PRODUCTOS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>Arte</b> <b>Escolar</b> <b>Escritura</b> <b>Manualidades</b> <b>Oficina</b>	<b>Calidad de los productos:</b> importa y distribuye productos de excelente calidad	<b>Variedad de Productos:</b> al tener pocas marcas, el portafolio de productos no es tan amplio y únicamente son productos internacionales lo que en comparación con las otras empresas son productos caros
	<b>Tecnología (comercio electrónico):</b> cuenta con página web en la que detalla todo su portafolio	<b>Publicidad y promoción:</b> no realizar campañas publicitarias en prensa, radio y televisión
	<b>Canales de distribución de ventas:</b> es directo a locales y a nivel nacional	
	<b>Servicio al Cliente:</b> Es personalizado y directo al cliente	
	<b>Participación del mercado:</b> tiene 30 años en el mercado ecuatoriano	
	<b>Comercialización de marcas:</b> su portafolio cuenta con 11 marcas conocidas en el país	

*Anexo 15. Fichas plan Interno de Mejora*

<b>JABEIMP Importadora y distribuidora de Suministros de Oficina y útiles Escolares</b>		
<b>Plan interno</b>		
<b>FICHA No.1</b>		
<b>FECHA:</b> JULIO 2014		
<b>SITUACIÓN POR RESOLVER</b>	No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO	
<b>ACCIÓN</b>	Mejoramiento de las todas las áreas funcionales, políticas, manuales de funciones y de procedimientos, informes, controles, indicadores de gestión	
<b>NECESIDADES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Consultor de Bringel
	<b>RECURSOS ECONÓMICOS</b>	\$8.960
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	15 de julio del 2014
	<b>TERMINO</b>	30 de Noviembre del 2014
<b>REQUISITOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	(Gerente propietario)	

<b>JABEIMP Importadora y distribuidora de Suministros de Oficina y útiles Escolares</b>		
<b>Plan interno</b>		
<b>FICHA No.2</b>		
<b>FECHA:</b> AGOSTO 2014		
<b>SITUACIÓN POR RESOLVER</b>	El área de Recursos Humanos y cultura organizacional no cuenta con la planificación necesaria.	
<b>ACCIÓN</b>	<p>Tener un proceso de selección y creación de criterios de selección</p> <p>Definición de perfiles de cargos.</p> <p>Mejorar el clima laboral implementando canales comunicación interna adecuada, motivar y capacitar a los colaboradores</p>	
<b>NECESIDADES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Sandy Benítez (la autora); Javier Benítez (Gerente propietario)
	<b>RECURSOS ECONÓMICOS</b>	\$500
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	15 de agosto del 2014
	<b>TERMINO</b>	05 de octubre del 2014
<b>REQUISITOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	(Gerente propietario)	

<b>JABEIMP Importadora y distribuidora de Suministros de Oficina y útiles Escolares</b>		
<b>Plan interno</b>		
<b>FICHA No.3</b>		
<b>FECHA: SEPTIEMBRE 2014</b>		
<b>SITUACIÓN POR RESOLVER</b>	Mejoramiento del área contable y financiera.	
<b>ACCIÓN</b>	Cálculo de los indicadores financieros restantes.	
<b>NECESIDADES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Contadora
	<b>RECURSOS ECONÓMICOS</b>	No es necesario recursos económicos adicionales ya que la contadora es la responsable de las mejoras del área contable y forma parte de sus funciones.
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	15 de septiembre del 2014
	<b>TERMINO</b>	25 de octubre del 2014
<b>REQUISITOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	(Gerente propietario)	

<b>JABEIMP Importadora y distribuidora de Suministros de Oficina y útiles Escolares</b>		
<b>Plan interno</b>		
<b>FICHA No.4</b>		
<b>FECHA: OCTUBRE 2014</b>		
<b>SITUACIÓN POR RESOLVER</b>	No existe el área de Compras e Importaciones en la empresa.	
<b>ACCIÓN</b>	Creación del área de Compras e Importaciones	
<b>NECESIDADES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Gerente propietario y contadora
	<b>RECURSOS ECONÓMICOS</b>	No es necesario recurso económico, ya que se dejaría de utilizar al intermediario y por lo que las importaciones se realizarían directamente
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	10 de octubre del 2014
	<b>TERMINO</b>	30 de noviembre del 2014
<b>REQUISITOS</b>	.	
<b>RESPONSABLE</b>	(Gerente propietario)	

<b>JABEIMP Importadora y distribuidora de Suministros de Oficina y útiles Escolares</b>		
<b>Plan interno</b>		
<b>FICHA No.5</b>		
<b>FECHA: ENERO 2015</b>		
<b>SITUACIÓN A RESOLVER</b>	El área comercial, de mercadeo y ventas no tiene planificación estratégica adecuada	
<b>ACCIÓN</b>	Realizar una planeación estratégica en el área Ampliar la línea de productos Realizar actividades de investigación y desarrollo Realizar Campañas de publicidad y promoción Crear una página web	
<b>NECESIDADES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	(Gerente propietario)
	<b>RECURSOS ECONÓMICOS</b>	Nuevo portafolio de productos: \$20000 publicidad y promoción, página web \$7000
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	04 de enero del 2015
	<b>TERMINO</b>	30 de junio del 2015
<b>REQUISITOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	(Gerente propietario)	

<b>JABEIMP Importadora y distribuidora de Suministros de Oficina y útiles Escolares</b>		
<b>Plan interno</b>		
<b>FICHA No.6</b>		
<b>FECHA: ENERO 2018</b>		
<b>SITUACIÓN A RESOLVER</b>	La empresa no cuenta con un local propio	
<b>ACCIÓN</b>	Abrir un local propio para atención al cliente final	
<b>NECESIDADES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Sandy Benítez (la autora); Javier Benítez (Gerente propietario) y (contadora)
	<b>RECURSOS ECONOMICOS</b>	\$20000 de capital propio para la apertura de local comercial
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	05 de enero del 2018
	<b>TERMINO</b>	15 de julio del 2018
<b>REQUISITOS</b>	Contar con el capital necesario para la apertura del local propio	
<b>RESPONSABLE</b>	(Gerente propietario)	

## Anexo 16. Gastos

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Unitario	Meses	2014	2015	2016	2017	2018
Energía eléctrica	\$ 100	\$ 12	\$ 1.200	\$ 1.523	\$ 1.932	\$ 2.451	\$ 3.110
Agua Potable	\$ 30	\$ 12	\$ 360	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420
Telefonía fija y móvil	\$ 49	\$ 12	\$ 588	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Seguridad (alarma)	\$ 40	\$ 12	\$ 480	\$ 504	\$ 529	\$ 556	\$ 583
Internet	\$ 18	\$ 12	\$ 216	\$ 220	\$ 225	\$ 229	\$ 234
Permiso de Bomberos y Patentes	\$ 240	\$ 1	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292
Subtotal			\$ 3.084	\$ 4.119	\$ 4.570	\$ 5.134	\$ 5.839
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Suministros de oficina	\$ 15	\$ 12	\$ 180	\$ 189	\$ 198	\$ 208	\$ 219
Gastos varios	\$ 20	\$ 12	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing			\$ 1.405	\$ 1.405	\$ 2.285	\$ 2.285	\$ 4.660
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 4.909,00</b>	<b>\$ 5.964,90</b>	<b>\$ 7.318,45</b>	<b>\$ 7.905,11</b>	<b>\$ 11.009,60</b>

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapas del ciclo de vida	Introducción			
Tiempo del proyecto	Año 1 y 2			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
PENTAEDRO	<b>Tarjetas personales</b> (1000)	1	\$ 55	\$ 55
PENTAEDRO	<b>Material corporativo:</b> 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo	1	\$ 265	\$ 265
PENTAEDRO	<b>Material publicitario impreso</b> (catálogo de servicios)	1	\$ 185	\$ 185
Otros recursos	Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño	1500	\$ 0,60	\$ 900
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.405,00</b>

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapa del ciclo de vida	Crecimiento Apertura de Local Comercial			
Tiempo del proyecto	Años 3, y 4			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Página WEB	Diseño y obtención de Puerto para página WEB	1	\$ 1000	\$ 1000
Otros recursos	Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas-incluye costo diseño	100	\$ 7,5	\$ 750
PENTAEDRO	<b>Tarjetas personales</b> (paquetes de 1000 unidades)	1	\$ 60	\$ 60
PENTAEDRO	<b>Material corporativo:</b> 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo	1	\$ 275	\$ 275
PENTAEDRO	<b>Material publicitario impreso</b> (catálogo de servicios)	1	\$ 200	\$ 200
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2285</b>

Presupuesto de gastos de marketing				
Etapa del ciclo de vida	Madurez			
Tiempo del proyecto	Año 5			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Renovación de Página Web	Rediseño y Mejoramiento Página WEB	1	\$ 1000	\$ 1000
Otros recursos	Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño	125	\$ 9	\$ 1125
Otros recursos	Obsequios - material publicitario variado con la marca (maletas, esferos, camisetas, jarros)	-	\$ 2000	\$ 2000
PENTAEDRO	<b>Tarjetas personales</b> (1000)	1	\$ 60	\$ 60
PENTAEDRO	<b>Material corporativo:</b> 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo	1	\$ 275	\$ 275
PENTAEDRO	<b>Material publicitario impreso</b> (catálogo de servicios)	1	\$ 200	\$ 200
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.660</b>

## Anexo 17 Costos fijos detalle nomina

NÓMINA DEL AÑO 2014														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente Propietario	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 112		\$ 5	\$ 94	\$ 83	\$ 27	\$ 83	\$ 42	\$ 1.351	\$ 1.351	\$ 16.216
Supervisor	1	\$ 460	\$ 460	\$ 51		\$ 2	\$ 43	\$ 38	\$ 27	\$ 38	\$ 19	\$ 636	\$ 636	\$ 7.631
Contadora	1	\$ 500	\$ 500	\$ 56		\$ 3	\$ 47	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 689	\$ 689	\$ 8.267
Tesorera	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33		\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 27	\$ 25	\$ 13	\$ 424	\$ 424	\$ 5.087
Vendedor	2	\$ 380	\$ 760	\$ 85		\$ 4	\$ 71	\$ 63	\$ 53	\$ 63	\$ 32	\$ 1.060	\$ 530	\$ 12.718
Asistente	1	\$ 320	\$ 320	\$ 36		\$ 2	\$ 30	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 13	\$ 450	\$ 450	\$ 5.405
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 2.960</b>	<b>\$ 3.340</b>	<b>\$ 372</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 17</b>	<b>\$ 312</b>	<b>\$ 278</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 278</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 4.610</b>	<b>\$ 4.081</b>	<b>\$ 55.325</b>

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

NÓMINA DEL AÑO 2015														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente Propietario	1	\$ 1.098	\$ 1.098	\$ 122		\$ 5	\$ 103	\$ 92	\$ 27	\$ 92	\$ 46	\$ 1.482	\$ 1.482	\$ 17.780
Supervisor	1	\$ 505	\$ 505	\$ 56		\$ 3	\$ 47	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 696	\$ 696	\$ 8.350
Contadora	1	\$ 549	\$ 549	\$ 61		\$ 3	\$ 51	\$ 46	\$ 27	\$ 46	\$ 23	\$ 754	\$ 754	\$ 9.049
Tesorera	1	\$ 330	\$ 330	\$ 37		\$ 2	\$ 31	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 14	\$ 463	\$ 463	\$ 5.557
Vendedor	2	\$ 417	\$ 835	\$ 93		\$ 4	\$ 78	\$ 70	\$ 53	\$ 70	\$ 35	\$ 1.159	\$ 579	\$ 13.907
Asistente	1	\$ 351	\$ 351	\$ 39		\$ 2	\$ 33	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 492	\$ 492	\$ 5.906
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 3.251</b>	<b>\$ 3.669</b>	<b>\$ 409</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 343</b>	<b>\$ 306</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 306</b>	<b>\$ 153</b>	<b>\$ 5.046</b>	<b>\$ 4.466</b>	<b>\$ 60.549</b>

NÓMINA DEL AÑO 2017														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente Propietario	1	\$ 1.325	\$ 1.325	\$ 148		\$ 7	\$ 124	\$ 110	\$ 27	\$ 110	\$ 55	\$ 1.782	\$ 1.782	\$ 21.384
Supervisor	1	\$ 610	\$ 610	\$ 68		\$ 3	\$ 57	\$ 51	\$ 27	\$ 51	\$ 25	\$ 834	\$ 834	\$ 10.008
Contadora	1	\$ 663	\$ 663	\$ 74		\$ 3	\$ 62	\$ 55	\$ 27	\$ 55	\$ 28	\$ 904	\$ 904	\$ 10.851
Tesorera	1	\$ 398	\$ 398	\$ 44		\$ 2	\$ 37	\$ 33	\$ 27	\$ 33	\$ 17	\$ 553	\$ 553	\$ 6.638
Vendedor	3	\$ 504	\$ 1.511	\$ 168		\$ 8	\$ 141	\$ 126	\$ 80	\$ 126	\$ 63	\$ 2.081	\$ 694	\$ 24.969
Asistente	1	\$ 424	\$ 424	\$ 47		\$ 2	\$ 40	\$ 35	\$ 27	\$ 35	\$ 18	\$ 588	\$ 588	\$ 7.059
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$ 3.922</b>	<b>\$ 4.929</b>	<b>\$ 550</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 25</b>	<b>\$ 461</b>	<b>\$ 411</b>	<b>\$ 212</b>	<b>\$ 411</b>	<b>\$ 205</b>	<b>\$ 6.743</b>	<b>\$ 5.355</b>	<b>\$ 80.910</b>

NÓMINA DEL AÑO 2018														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente Propietario	1	\$ 1.455	\$ 1.455	\$ 162		\$ 7	\$ 136	\$ 121	\$ 27	\$ 121	\$ 61	\$ 1.955	\$ 1.955	\$ 23.456
Supervisor	1	\$ 669	\$ 669	\$ 75		\$ 3	\$ 63	\$ 56	\$ 27	\$ 56	\$ 28	\$ 913	\$ 913	\$ 10.962
Contadora	1	\$ 728	\$ 728	\$ 81		\$ 4	\$ 68	\$ 61	\$ 27	\$ 61	\$ 30	\$ 991	\$ 991	\$ 11.887
Tesorera	1	\$ 437	\$ 437	\$ 49		\$ 2	\$ 41	\$ 36	\$ 27	\$ 36	\$ 18	\$ 605	\$ 605	\$ 7.260
Vendedor	4	\$ 553	\$ 2.212	\$ 247		\$ 11	\$ 207	\$ 184	\$ 106	\$ 184	\$ 92	\$ 3.037	\$ 759	\$ 36.442
Asistente	1	\$ 466	\$ 466	\$ 52		\$ 2	\$ 44	\$ 39	\$ 27	\$ 39	\$ 19	\$ 644	\$ 644	\$ 7.722
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>\$ 4.308</b>	<b>\$ 5.967</b>	<b>\$ 665</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 30</b>	<b>\$ 558</b>	<b>\$ 497</b>	<b>\$ 239</b>	<b>\$ 497</b>	<b>\$ 249</b>	<b>\$ 8.144</b>	<b>\$ 5.866</b>	<b>\$ 97.729</b>

*Anexo 18. Flujos de efectivo incrementales escenarios  
Optimista y pesimista con y sin apalancamiento  
Optimista*

JABEIMP						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 225.418,12	\$ 282.561,62	\$ 456.666,01	\$ 575.123,24	\$ 712.055,28
Costo de venta		\$ 153.085,70	\$ 192.887,98	\$ 306.171,39	\$ 385.775,95	\$ 486.077,70
Gastos Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Gasto Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 191.410,51	\$ 235.083,61	\$ 352.812,39	\$ 436.399,55	\$ 543.535,79
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 34.007,61	\$ 47.478,01	\$ 103.853,63	\$ 138.723,68	\$ 168.519,49
Gasto Intereses		\$ 4.360,86	\$ 3.576,63	\$ 2.701,64	\$ 1.725,40	\$ 636,19
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 29.646,75	\$ 43.901,38	\$ 101.151,98	\$ 136.998,28	\$ 167.883,30
Participación Laboral (15%)		\$ 4.447,01	\$ 6.585,21	\$ 15.172,80	\$ 20.549,74	\$ 25.182,49
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 25.199,74	\$ 37.316,18	\$ 85.979,19	\$ 116.448,54	\$ 142.700,80
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ (7.195,59)	\$ (2.954,84)	\$ 14.077,22	\$ 24.741,49	\$ 33.929,78
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 32.395,33	\$ 40.271,01	\$ 71.901,97	\$ 91.707,05	\$ 108.771,02
(+) Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (55.960,00)					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (11.728,97)					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ (11.728,97)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ 67.688,97	\$ 36.240,74	\$ 44.116,43	\$ 75.747,38	\$ 95.552,46	\$ 100.887,46
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFN	\$ -					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital		\$ 6.777,08	\$ 7.561,31	\$ 8.436,30	\$ 9.412,54	\$ 10.501,75
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ 67.688,97	\$ 29.463,67	\$ 36.555,11	\$ 67.311,09	\$ 86.139,93	\$ 90.385,71
tasa de descuento LIBRE	15,34%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (67.688,97)	1,0000	\$ (67.688,97)	\$ (67.688,97)		
1	\$ 36.240,74	0,8670	\$ 31.420,79	\$ (36.268,18)		
2	\$ 44.116,43	0,7517	\$ 33.161,98	\$ (3.106,20)		
3	\$ 75.747,38	0,6517	\$ 49.365,98	\$ 46.259,78		
4	\$ 95.552,46	0,5650	\$ 53.991,09	\$ 100.250,87		
5	\$ 100.887,46	0,4899	\$ 49.423,95	\$ 149.674,82		
Valor Actual Neto VAN			\$ 149.674,82			
Tasa Interna de Retorno TIR			49,82%			

JABEIMP						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 225.418,12	\$ 282.561,62	\$ 456.666,01	\$ 575.123,24	\$ 712.055,28
Costo de venta		\$ 153.085,70	\$ 192.887,98	\$ 306.171,39	\$ 385.775,95	\$ 486.077,70
Gastos Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Gasto Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 191.410,51	\$ 235.083,61	\$ 352.812,39	\$ 436.399,55	\$ 543.535,79
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 34.007,61	\$ 47.478,01	\$ 103.853,63	\$ 138.723,68	\$ 168.519,49
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 34.007,61	\$ 47.478,01	\$ 103.853,63	\$ 138.723,68	\$ 168.519,49
Participación Laboral (15%)		\$ 5.101,14	\$ 7.121,70	\$ 15.578,04	\$ 20.808,55	\$ 25.277,92
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 28.906,47	\$ 40.356,31	\$ 88.275,58	\$ 117.915,13	\$ 143.241,57
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ (5.898,23)	\$ (1.890,79)	\$ 14.880,95	\$ 25.254,80	\$ 34.119,05
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 34.804,71	\$ 42.247,10	\$ 73.394,63	\$ 92.660,34	\$ 109.122,52
(+) Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (55.960,00)					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (11.728,97)					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ (11.728,97)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ 67.688,97	\$ 38.650,12	\$ 46.092,51	\$ 77.240,04	\$ 96.505,75	\$ 101.238,96
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Flujo de caja neto</b>	\$ 67.688,97	\$ 38.650,12	\$ 46.092,51	\$ 77.240,04	\$ 96.505,75	\$ 101.238,96
tasa de descuento LIBRE	15,34%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (67.688,97)	1,0000	\$ (67.688,97)	\$ (67.688,97)		
1	\$ 38.650,12	0,8670	\$ 33.509,73	\$ (34.179,25)		
2	\$ 46.092,51	0,7517	\$ 34.647,39	\$ 468,14		
3	\$ 77.240,04	0,6517	\$ 50.338,78	\$ 50.806,92		
4	\$ 96.505,75	0,5650	\$ 54.529,74	\$ 105.336,66		
5	\$ 101.238,96	0,4899	\$ 49.596,15	\$ 154.932,80		
Valor Actual Neto VAN			\$ 154.932,80			
Tasa Interna de Retorno TIR			52,01%			

## Pesimista

JABEIMP						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 205.738,76	\$ 235.056,54	\$ 402.733,63	\$ 470.113,07	\$ 540.630,04
Costo de venta		\$ 139.721,07	\$ 160.679,23	\$ 279.442,14	\$ 321.358,47	\$ 369.562,23
Gastos Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Gasto Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 178.045,88	\$ 202.874,86	\$ 326.083,14	\$ 371.982,06	\$ 427.020,32
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 27.692,88	\$ 32.181,67	\$ 76.650,49	\$ 98.131,01	\$ 113.609,72
Gasto Intereses		\$ 4.360,86	\$ 3.576,63	\$ 2.701,64	\$ 1.725,40	\$ 636,19
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 23.332,02	\$ 28.605,05	\$ 73.948,85	\$ 96.405,61	\$ 112.973,52
Participación Laboral (15%)		\$ 3.499,80	\$ 4.290,76	\$ 11.092,33	\$ 14.460,84	\$ 16.946,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 19.832,21	\$ 24.314,29	\$ 62.856,52	\$ 81.944,77	\$ 96.027,49
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 826,22	\$ 1.581,64	\$ -	\$ 3.588,24	\$ 8.445,75
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 19.005,99	\$ 22.732,65	\$ 62.856,52	\$ 78.356,53	\$ 87.581,74
(+) Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (55.960,00)					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (11.728,97)					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ (11.728,97)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ 67.688,97	\$ 22.851,40	\$ 26.578,06	\$ 66.701,94	\$ 82.201,94	\$ 79.698,18
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito CFN	\$ -					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 6.777,08	\$ 7.561,31	\$ 8.436,30	\$ 9.412,54	\$ 10.501,75
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ 67.688,97	\$ 16.074,33	\$ 19.016,75	\$ 58.265,64	\$ 72.789,40	\$ 69.196,44
tasa de descuento LIBRE		15,34%				
Año		VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$	(67.688,97)	1,0000	\$ (67.688,97)	\$ (67.688,97)	
1	\$	22.851,40	0,8670	\$ 19.812,21	\$ (47.876,76)	
2	\$	26.578,06	0,7517	\$ 19.978,52	\$ (27.898,24)	
3	\$	66.701,94	0,6517	\$ 43.470,90	\$ 15.572,66	
4	\$	82.201,94	0,5650	\$ 46.447,49	\$ 62.020,15	
5	\$	79.698,18	0,4899	\$ 39.043,50	\$ 101.063,65	
Valor Actual Neto VAN				\$	101.063,65	
Tasa Interna de Retorno TIR					33,82%	

JABEIMP						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 205.738,76	\$ 235.056,54	\$ 402.733,63	\$ 470.113,07	\$ 540.630,04
Costo de venta		\$ 139.721,07	\$ 160.679,23	\$ 279.442,14	\$ 321.358,47	\$ 369.562,23
Gastos Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Gasto Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 178.045,88	\$ 202.874,86	\$ 326.083,14	\$ 371.982,06	\$ 427.020,32
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 27.692,88	\$ 32.181,67	\$ 76.650,49	\$ 98.131,01	\$ 113.609,72
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 27.692,88	\$ 32.181,67	\$ 76.650,49	\$ 98.131,01	\$ 113.609,72
Participación Laboral (15%)		\$ 4.153,93	\$ 4.827,25	\$ 11.497,57	\$ 14.719,65	\$ 17.041,46
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 23.538,95	\$ 27.354,42	\$ 65.152,92	\$ 83.411,36	\$ 96.568,26
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 1.343,27	\$ 2.037,66	\$ 2.748,65	\$ 7.184,14	\$ 8.499,83
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 22.195,67	\$ 25.316,76	\$ 62.404,27	\$ 76.227,22	\$ 88.068,43
(+) Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (55.960,00)					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (11.728,97)					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ (11.728,97)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ 67.688,97	\$ 26.041,09	\$ 29.162,17	\$ 66.249,69	\$ 80.072,64	\$ 80.184,87
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Flujo de caja neto</b>	\$ 67.688,97	\$ 26.041,09	\$ 29.162,17	\$ 66.249,69	\$ 80.072,64	\$ 80.184,87
tasa de descuento LIBRE	15,34%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (67.688,97)	1,0000	\$ (67.688,97)	\$ (67.688,97)		
1	\$ 26.041,09	0,8670	\$ 22.577,67	\$ (45.111,30)		
2	\$ 29.162,17	0,7517	\$ 21.920,98	\$ (23.190,32)		
3	\$ 66.249,69	0,6517	\$ 43.176,16	\$ 19.985,84		
4	\$ 80.072,64	0,5650	\$ 45.244,35	\$ 65.230,18		
5	\$ 80.184,87	0,4899	\$ 39.281,92	\$ 104.512,11		
Valor Actual Neto VAN			\$ 104.512,11			
Tasa Interna de Retorno TIR			35,71%			

*Anexo 19 Estados de Resultados  
Sin apalancamiento*

Estado de Resultados	Escenario NORMAL					
	Sin Financiamiento	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 216.472,96	\$ 260.038,14	\$ 410.820,35	\$ 515.076,29	\$ 629.292,31
Costo de ventas		\$ 147.010,87	\$ 177.883,15	\$ 242.993,17	\$ 294.021,73	\$ 355.766,30
Utilidad bruta		\$ 69.462,09	\$ 82.154,99	\$ 167.827,18	\$ 221.054,55	\$ 273.526,01
Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos		\$ 38.324,81	\$ 42.195,63	\$ 46.640,99	\$ 50.623,60	\$ 57.458,08
Utilidad Antes Part. Lab.e Imp.		\$ 31.137,28	\$ 39.959,36	\$ 121.186,19	\$ 170.430,96	\$ 216.067,92
Participación laboral 15%		\$ 4.670,59	\$ 5.993,90	\$ 18.177,93	\$ 25.564,64	\$ 32.410,19
Utilidad antes de Imp. Renta		\$ 26.466,69	\$ 33.965,46	\$ 103.008,26	\$ 144.866,31	\$ 183.657,74
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 1.281,34	\$ 2.781,09	\$ 16.589,65	\$ 29.285,08	\$ 38.982,93
Utilidad Líquida		\$ 25.185,35	\$ 31.184,37	\$ 86.418,61	\$ 115.581,23	\$ 144.674,80
Política de Reinversión Maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos		\$ 25.185,35	\$ 31.184,37	\$ 86.418,61	\$ 115.581,23	\$ 144.674,80

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA					
	Sin Financiamiento	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 205.738,76	\$ 235.056,54	\$ 402.733,63	\$ 470.113,07	\$ 540.630,04
Costo de ventas		\$ 139.721,07	\$ 160.679,23	\$ 279.442,14	\$ 321.358,47	\$ 369.562,23
Utilidad bruta		\$ 66.017,69	\$ 74.377,30	\$ 123.291,49	\$ 148.754,61	\$ 171.067,80
Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos		\$ 38.324,81	\$ 42.195,63	\$ 46.640,99	\$ 50.623,60	\$ 57.458,08
Utilidad Antes Part. Lab.e Imp.		\$ 27.692,88	\$ 32.181,67	\$ 76.650,49	\$ 98.131,01	\$ 113.609,72
Participación laboral 15%		\$ 4.153,93	\$ 4.827,25	\$ 11.497,57	\$ 14.719,65	\$ 17.041,46
Utilidad antes de Imp. Renta		\$ 23.538,95	\$ 27.354,42	\$ 65.152,92	\$ 83.411,36	\$ 96.568,26
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 1.343,27	\$ 2.037,66	\$ 2.748,65	\$ 7.184,14	\$ 8.499,83
Utilidad Líquida		\$ 22.195,67	\$ 25.316,76	\$ 62.404,27	\$ 76.227,22	\$ 88.068,43
Política de Reinversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos		\$ 22.195,67	\$ 25.316,76	\$ 62.404,27	\$ 76.227,22	\$ 88.068,43

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA					
	Sin Financiamiento	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 225.418,12	\$ 282.561,62	\$ 456.666,01	\$ 575.123,24	\$ 712.055,28
Costo de ventas		\$ 153.085,70	\$ 192.887,98	\$ 306.171,39	\$ 385.775,95	\$ 486.077,70
Utilidad bruta		\$ 72.332,43	\$ 89.673,64	\$ 150.494,62	\$ 189.347,28	\$ 225.977,57
Administrativos		\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Depreciaciones		\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad		\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos		\$ 38.324,81	\$ 42.195,63	\$ 46.640,99	\$ 50.623,60	\$ 57.458,08
Utilidad Antes Part. Lab.e Imp.		\$ 34.007,61	\$ 47.478,01	\$ 103.853,63	\$ 138.723,68	\$ 168.519,49
Participación laboral 15%		\$ 5.101,14	\$ 7.121,70	\$ 15.578,04	\$ 20.808,55	\$ 25.277,92
Utilidad antes de Imp. Renta		\$ 28.906,47	\$ 40.356,31	\$ 88.275,58	\$ 117.915,13	\$ 143.241,57
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ (5.898,23)	\$ (1.890,79)	\$ 14.880,95	\$ 25.254,80	\$ 34.119,05
Utilidad Líquida		\$ 34.804,71	\$ 42.247,10	\$ 73.394,63	\$ 92.660,34	\$ 109.122,52
Política de Reinversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos		\$ 34.804,71	\$ 42.247,10	\$ 73.394,63	\$ 92.660,34	\$ 109.122,52

*Con apalancamiento*

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario NORMAL				
	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ 216.472,96	\$ 260.038,14	\$ 410.820,35	\$ 515.076,29	\$ 629.292,31
Costo de ventas	\$ 147.010,87	\$ 177.883,15	\$ 242.993,17	\$ 294.021,73	\$ 355.766,30
Utilidad bruta	\$ 69.462,09	\$ 82.154,99	\$ 167.827,18	\$ 221.054,55	\$ 273.526,01
Administrativos	\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Depreciaciones	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
Intereses	\$ 4.360,86	\$ 3.576,63	\$ 2.701,64	\$ 1.725,40	\$ 636,19
Total Gastos	\$ 42.685,68	\$ 45.772,26	\$ 49.342,64	\$ 52.349,00	\$ 58.094,28
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 26.776,42	\$ 36.382,74	\$ 118.484,55	\$ 168.705,55	\$ 215.431,73
Participación laboral 15%	\$ 4.016,46	\$ 5.457,41	\$ 17.772,68	\$ 25.305,83	\$ 32.314,76
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 22.759,95	\$ 30.925,33	\$ 100.711,87	\$ 143.399,72	\$ 183.116,97
Impuesto a la Renta según Tab	\$ 539,99	\$ 2.173,07	\$ 16.130,37	\$ 24.667,94	\$ 38.847,74
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 22.219,96</b>	<b>\$ 28.752,26</b>	<b>\$ 84.581,49</b>	<b>\$ 118.731,78</b>	<b>\$ 144.269,23</b>
Política de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 22.219,96	\$ 28.752,26	\$ 84.581,49	\$ 118.731,78	\$ 144.269,23

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario PESIMISTA				
	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ 205.738,76	\$ 235.056,54	\$ 402.733,63	\$ 470.113,07	\$ 540.630,04
Costo de ventas	\$ 139.721,07	\$ 160.679,23	\$ 279.442,14	\$ 321.358,47	\$ 369.562,23
Utilidad bruta	\$ 66.017,69	\$ 74.377,30	\$ 123.291,49	\$ 148.754,61	\$ 171.067,80
Administrativos	\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Depreciaciones	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
Intereses	\$ 4.360,86	\$ 3.576,63	\$ 2.701,64	\$ 1.725,40	\$ 636,19
Total Gastos	\$ 42.685,68	\$ 45.772,26	\$ 49.342,64	\$ 52.349,00	\$ 58.094,28
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 23.332,02	\$ 28.605,05	\$ 73.948,85	\$ 96.405,61	\$ 112.973,52
Participación laboral 15%	\$ 3.499,80	\$ 4.290,76	\$ 11.092,33	\$ 14.460,84	\$ 16.946,03
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 19.832,21	\$ 24.314,29	\$ 62.856,52	\$ 81.944,77	\$ 96.027,49
Impuesto a la Renta según Tab	\$ 826,22	\$ 1.581,64	\$ -	\$ 3.588,24	\$ 8.445,75
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 19.005,99</b>	<b>\$ 22.732,65</b>	<b>\$ 62.856,52</b>	<b>\$ 78.356,53</b>	<b>\$ 87.581,74</b>
Política de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 19.005,99	\$ 22.732,65	\$ 62.856,52	\$ 78.356,53	\$ 87.581,74

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario OPTIMISTA				
	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ 225.418,12	\$ 282.561,62	\$ 456.666,01	\$ 575.123,24	\$ 712.055,28
Costo de ventas	\$ 153.085,70	\$ 192.887,98	\$ 306.171,39	\$ 385.775,95	\$ 486.077,70
Utilidad bruta	\$ 72.332,43	\$ 89.673,64	\$ 150.494,62	\$ 189.347,28	\$ 225.977,57
Administrativos	\$ 33.074,40	\$ 36.945,22	\$ 40.510,58	\$ 44.493,18	\$ 48.952,67
Depreciaciones	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41	\$ 3.845,41
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 2.285,00	\$ 2.285,00	\$ 4.660,00
Intereses	\$ 4.360,86	\$ 3.576,63	\$ 2.701,64	\$ 1.725,40	\$ 636,19
Total Gastos	\$ 42.685,68	\$ 45.772,26	\$ 49.342,64	\$ 52.349,00	\$ 58.094,28
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 29.646,75	\$ 43.901,38	\$ 101.151,98	\$ 136.998,28	\$ 167.883,30
Participación laboral 15%	\$ 4.447,01	\$ 6.585,21	\$ 15.172,80	\$ 20.549,74	\$ 25.182,49
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 25.199,74	\$ 37.316,18	\$ 85.979,19	\$ 116.448,54	\$ 142.700,80
Impuesto a la Renta según Tab	\$ (7.195,59)	\$ (2.954,84)	\$ 14.077,22	\$ 24.741,49	\$ 33.929,78
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 32.395,33</b>	<b>\$ 40.271,01</b>	<b>\$ 71.901,97</b>	<b>\$ 91.707,05</b>	<b>\$ 108.771,02</b>
Política de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 32.395,33	\$ 40.271,01	\$ 71.901,97	\$ 91.707,05	\$ 108.771,02

## Anexo 20 cálculos costo de oportunidad

### DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO DEL VAN - CPPC

	DESAPALACADO		APALANCADO
Kd	0,00%	Kd	0,92%
Ke des USA		Ke des USA	
rf	4,61%	rf	4,61%
Bd	1,47	Bd	1,47
PRM	6,47%	PRM	6,47%
ke d USA	9,81%	ke d USA	9,81%
EMBI	9,92%	EMBI	9,92%
Ke desap Ecuador	19,73%	Ke desap Ecuador	19,73%
Ke ap Ecuador		Ke ap Ecuador	
t Ecuador	15,46%	t Ecuador	15,46%
D	0%	D	63%
E	100%	E	37%
V	100%	V	100%
D/E	0,00%	D/E	170,76%
Ke ap Ecuador	19,73%	Ke ap Ecuador	40,21%
CPPC	19,73%	CPPC	15,34%