

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
Laureate International Universities

Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PAPEL DE TALLOS DE ROSAS EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de titulación presentado conforme a los requisitos para obtener el
título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas**

Profesor Guía: Dr. Manuel María Herrera

AUTORES

José Luis Suárez

Andrés Molina

Quito, 2008

AUTORÍA

Por el contenido del presente trabajo de investigación se hacen responsables los autores:



José Luis Suárez

AUTOR



Andrés Molina

AUTOR

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación ha sido realizado por los señores José Luis Suárez y Andrés Molina, bajo mi dirección.

Manuel María Herrera Peña

Profesor Guía

Quito, febrero 11 del 2009

Ec. Joaquín Morillo
Decano de la Facultas de Ciencias Económicas y Administrativas
Presente

De mis consideraciones:

Una vez concluido el trabajo de titulación "*Plan de Negocios para la producción y comercialización de papel de tallos de rosas en la ciudad de Quito*", preparado por los estudiantes *ANDRÉS MOLINA* y *JOSÉ LUIS SUÁREZ*, pongo a su consideración el presente informe sobre su realización.

El trabajo fue elaborado por un tiempo aproximado de 12 meses calendario. La idea fue desarrollada por los alumnos quienes con su trabajo reflejan el deseo de poseer una empresa propia que contribuya a su desarrollo personal y profesional.

El trabajo cumple en forma y fondo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos alientan a llevar adelante el negocio planteado.

El trabajo de los alumnos, se lo califica con la nota de 9.0/10

Si otro particular. Me suscribo de Usted

Atentamente

Manuel María Herrera Peña
Profesor Guía

Quito, Abril 15 del 2009

Ec. Joaquín Morillo
Decano de la Facultas de Ciencias Económicas y Administrativas
Presente

De mis consideraciones:

"Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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."

Atentamente,


Andrés Molina


José Luis Suárez

AGRADECIMIENTO

Realizar este plan de negocios ha sido una experiencia conjunta en la que han intervenido personas que merecen un agradecimiento muy especial. En primer lugar, mis padres, quienes me han inculcado valores como la perseverancia, responsabilidad y dedicación, sin los cuales no habría llegado a concluir esta etapa de mi vida. En segundo lugar, mis profesores, quienes con su paciencia y conocimiento abrieron una infinidad de puertas en mi vida que me permitieron llegar a este punto y ambicionar triunfos para mi futuro. En tercer lugar, Manuel María, quien ha apoyado desde un principio la elaboración de esta tesis y fue un guía incondicional para desarrollar paso a paso este proyecto. Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que directa o indirectamente han colaborado conmigo en este camino para lograr este tan ansiado objetivo.

José Luis Suárez Salazar

Quiero expresar un especial agradecimiento a mis padres, quienes me han apoyado desde el inicio de mi carrera hasta la conclusión de la misma, permitiendo obtener un desarrollo personal para forjar mi carrera profesional. Quiero agradecer a Manuel María, quien nos guió en la conclusión de nuestra carrera universitaria con todo el apoyo que necesitábamos; a todos los profesores que dejaron enseñanzas en nosotros; y, a toda la gente que nos apoyó en la consecución de este objetivo.

Andrés Fernando Molina Martínez

DEDICATORIA

Dado el valioso esfuerzo que esta tesis representa para mí, quiero dedicarla a mi familia, por ser el eje fundamental de mi vida y haberme dado todo su apoyo en los momentos más difíciles de la carrera. Especialmente a mi hermano, quien con su ejemplo de lucha y perseverancia me ha enseñado que la vida requiere de esfuerzo para lograr alcanzar nuestras metas.

Esta tesis constituye el fin de una etapa muy importante en la que mis padres me han brindado sustento incondicional, y a partir de la cual se proyectan mis nuevas aspiraciones.

José Luis Suárez Salazar

La conclusión de este objetivo quiero dedicarlo a mis padres, quienes me dieron la oportunidad de estudiar y han estado a mi lado en todos los momentos buenos y malos de mi vida con un apoyo incondicional; dedicarlo a Dios, quien siempre me acompaña guiándome por un buen camino y es el soporte para la culminación de todas las metas que me proponga; finalmente, lo dedico a mis hermanas, quienes con sus consejos y apoyo, me han ayudado para desarrollar toda mi carrera de la mejor manera.

Andrés Fernando Molina Martínez

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este plan es determinar la oportunidad de crear un negocio dedicado a la comercialización y producción de papel en base a tallos de rosas, en la ciudad de Quito.

La industria de pulpa y papel en el Ecuador no alcanza a cubrir la demanda interna, ya que en el país se producen principalmente papeles absorbentes, como *kraft* para empaque y lámina exterior de cartón; esto generó la idea de producir papel con un valor agregado que es la protección del medio ambiente, al no tomar la madera sino los tallos de rosas para elaborarlo.

El presente plan de negocios se estructuró en ocho capítulos:

En el primer capítulo se analizaron los aspectos generales de la producción de papel, su justificación y objetivos, y se determinó una hipótesis.

En el segundo capítulo se analizó el micro y macro entorno y las variables que influyen en el sector y la industria. Se pudo comprobar que la industria del papel ha crecido, mientras que el de madera está disminuyendo. En el país existen siete empresas papeleras reconocidas por su gran volumen de producción, siendo el principal referente la empresa Papelera Nacional, con un promedio anual de producción de 77 000 toneladas. En su mayoría, estas empresas importan la materia prima, lo que deja como resultado una industria nacional de producción de papel limitada y dependiente de importaciones sea de pulpa o papel en forma de

producto terminado, incrementando las posibilidades de desarrollo de empresas orientadas a la producción de papel con materias primas alternativas, de bajo costo y beneficios medioambientales.

El capítulo tres se concentra en investigar el mercado del papel en la ciudad de Quito, para determinar las necesidades y consumo de papel de las empresas y personas. En la investigación se descubrió que el papel ecológico puede competir con el papel regular de otras marcas cuyo soporte comercial e imagen de marca es superior.

En el capítulo cuarto, una vez detectada la oportunidad de mercado, se forma la empresa, se establece su direccionamiento empresarial, misión, visión, objetivos generales y específicos, y su escala estratégica a cinco años.

Posteriormente, para el lanzamiento del producto, el capítulo quinto muestran las estrategias de posicionamiento, soportadas en una campaña publicitaria para darse a conocer como la primera empresa que abastecerá el mercado protegiendo el medio ambiente, aprovechando los desechos de otras industrias y entregando a los clientes un producto de calidad elaborado con altos estándares.

La evaluación financiera, ya en el capítulo sexto, se basa en supuestos y detalla la inversión, los costos, gastos, capital de trabajo, flujo de efectivo y otros índices de interés. Al efectuar la proyección los valores de TIR y VAN en los diferentes escenarios, se obtuvo una situación positiva para la implantación de la empresa.

En el capítulo 7 se presentan acciones de contingencia sobre hechos que pueden afectar en un momento dado al negocio. Se plantean, además, posibles soluciones.

Finalmente, se concluye que el negocio se puede implantar tomando en consideración ciertas recomendaciones.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO	V
CAPÍTULO 1.....	1
ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	2
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.5 HIPÓTESIS	3
CAPÍTULO 2.....	4
EL ENTORNO.....	4
2.1 CLASIFICACIÓN CIU.....	4
2.2 SECTOR MADERERO.....	4
2.3 COMPOSICION Y DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA MADERERA	5
2.3.1 Transformación Primaria.....	5
2.3.2 Transformación Secundaria	5
2.4 CONSUMO DE MATERIA PRIMA DEL SECTOR MADERERO.....	6
2.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR MADERERO	6
2.5.1 Balanza comercial del sector maderero.....	
2.5.1.1 Exportaciones	6
2.5.1.2 Importaciones.....	6
2.5.2 Generación empleo en el sector maderero.....	7
2.5.3 Perspectivas futuras del Sector Maderero	7
2.6 LA INDUSTRIA	8
2.6.1 Antecedentes de la industria Papelera Nacional	8
2.6.2 Situación Actual de la Industria de la producción de papel.....	9
2.6.3 Situación futura de la fabricación de papel en el Ecuador	10
2.7 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	11
2.8 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	12
2.8.1 Factores Económicos	12
2.8.1.1 Producto Interno Bruto	
2.8.1.2 Balanza comercial.....	
2.8.1.3 Inflación.....	12
2.8.1.4 Tasas de interés.....	13
2.8.2 Factores Políticos	14
2.8.3 Factores Tecnológicos.....	16

2.8.4 Factores Socio-Culturales	19
2.8.5 Factores Medio Ambientales.	20
2.8.5.1 Impactos ambientales de la fabricación de pasta de papel. .	20
2.8.5.2 Otros impactos ambientales	21
2.9 ANALISIS MICROENTORNO	22
2.9.1 Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter.....	22
2.9.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	23
2.9.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. .	24
2.9.1.3 Amenaza de productos sustitutos.	26
2.9.1.4 Poder de negociación que ejercen los proveedores.	26
2.9.1.5 Poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.	27
2.9.2 Intensidad de las fuerzas competitivas respecto del negocio.	28
CAPÍTULO 3.....	30
ESTUDIO DE MERCADO.....	30
3.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	30
3.1.1 Problema de investigación de mercados	30
3.2 RELACIÓN PREGUNTA- HIPÓTESIS – OBJETIVO.....	32
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.3.1 Herramienta de Mercado	
3.3.2 Población Objetivo.....	
3.4 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA – ENTREVISTAS CON EXPERTOS.....	33
3.4.1 Objetivo General.....	33
3.4.2 Objetivos específicos.....	33
3.4.3 Procedimiento.....	33
3.4.4 Formato de la Entrevista.....	34
3.4.5 Resultados de la entrevista cualitativa.....	34
3.4.6 Conclusiones de las Entrevistas con Expertos.	36
3.5 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA - ENCUESTAS	36
3.5.1 Objetivo General.....	36
3.5.2 Objetivos específicos.....	37
3.5.3 Procedimiento.....	37
3.5.4 Resultados de las Encuestas.....	39
3.5.4.1 Marcas de papel competidoras	40
3.5.4.2 Principales atributos buscados por el cliente	40
3.5.4.3 Aceptación del papel ecológico.....	41
3.5.4.4 Costo pagado por resma.....	42
3.5.4.5 Proveedores de papel para las empresas.....	43
3.5.4.6 Monto Mensual de Compra	44
3.5.4.7 Volumen de Compra de papel.....	45
3.5.4.8 Aceptación del papel ecológico.....	45
3.5.5 Conclusiones	46
3.6 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	47
CAPÍTULO 4.....	49
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	49

4.1 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	49
4.2 TIPO DE EMPRESA	49
4.3 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA.....	49
4.3.1 Macro localización	49
4.3.2 Microlocalización	50
4.4 TAMAÑO DE LA PLANTA.....	50
4.5 INFRAESTRUCTURA /OBRA CIVIL.....	51
4.5.1 Distribución de planta	52
4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN	52
4.7 MISIÓN	55
4.8 VISIÓN	55
4.9 VALORES EMPRESARIALES	55
4.10 OBJETIVO CORPORATIVO DEL NEGOCIO	56
4.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO	56
4.12 POLÍTICAS DE LA EMPRESA PAPELOGICO Cía. Ltda.	57
4.12.1 Políticas Generales.....	57
4.12.2 Políticas de Compras.....	57
4.12.3 Políticas de Imagen Institucional	58
4.12.4 Políticas de Producción	59
4.12.5 Políticas Ambientales	59
4.13 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	63
4.13.1 Clientes.....	63
4.13.2 Producto	
4.13.3 Cadena de Valor.....	63
4.13.3.1 Gráfica de la cadena de valor PAPELÓGICO CÍA. LTDA. .	64
4.13.3.2 Logística de entrada.....	65
4.13.3.3 Operaciones.....	67
4.13.3.4 Logística de salida.....	69
4.13.3.5 Marketing y Ventas	69
4.13.3.6 Servicio	70
4.13.3.7 Actividades de Apoyo.....	70
4.14 ESCALA ESTRATEGICA.....	73
4.15 AMBIENTE EMPRESARIAL	
4.15.1 Cultura de la Empresa	
4.15.2 Estructura de la empresa.....	74
4.15.3 Incentivos.....	75
4.16 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PAPELOGICO Cía. Ltda.	76
CAPÍTULO 5.....	77
PLAN DE MARKETING.....	77
5.1 OPORTUNIDADES DE MERCADO.....	77
5.1.1 Situación actual	77
5.1.2 Objetivo General.....	77
5.1.3 Objetivos Específicos	78
5.2 MARKETING ESTRATÉGICO	78

5.2.1 Consumidor	78
5.2.1.1 Perfil del Consumidor de Papel Ecológico	78
5.2.1.2 Deseos y necesidades	79
5.2.1.3 Hábitos de uso y actitudes	80
5.3 MERCADO	80
5.3.1 Competidores	80
5.4 Segmentación de mercados.....	82
5.5 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	83
5.5.1 Objetivo de posicionamiento del producto	805
5.5.1.1 Estrategia de Producto.....	83
5.5.1.2 Estrategia de precios.....	84
5.5.1.4 Estrategia de Plaza	85
5.6 RELACIÓN OBJETIVOS – ESTRATEGIAS.....	85
5.7 MARKETING TÁCTICO	85
5.7.1 Producto	85
5.7.2 Precio	88
5.7.2.1 Nivel de precios.....	88
5.7.2.2 Formación del precio.....	89
5.7.3 Plaza.....	89
5.7.3.1 Canal de comercialización	89
5.7.3.2 Condiciones comerciales para proveedores	90
5.7.4 Promoción.....	90
5.7.4.1 Táctica de publicidad (brief)	90
5.7.4.2 Táctica de marketing directo	92
5.7.4.2.1 Medios a utilizar.....	92
5.7.4.2.2 Objetivo marketing directo.....	93
5.7.4.2.3 Actividades de marketing directo.....	93
5.8 ACCIÓN Y CONTROL	95
5.9 PROYECCIÓN DE VENTAS	95
5.9.1 Demanda.....	96
5.9.2 Ventas Proyectadas.....	99

CAPÍTULO 6.....	100
EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	100

6.1 SUPUESTOS.....	100
6.2 EVALUACION FINANCIERA	101
6.2.1 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno con apalancamiento .	101
6.2.2 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno sin apalancamiento...	101
6.2.3 Estado de Resultados.....	102

CAPÍTULO 7.....	103
POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES.....	103

7.1 INTRODUCCIÓN	103
7.2 POSIBLES RIESGOS	103

7.2.1 Dificultad de acceso a la materia prima	103
7.2.1.1 Factores	103
7.2.1.2 Acciones de Contingencia.....	103
7.2.2 Ventas por debajo de lo esperado	104
7.2.2.1 Factores	104
7.2.2.2 Acciones de Contingencia.....	104
7.2.3 Conflictos Internos.....	105
7.2.3.1 Factores	105
7.2.3.2 Acciones de Contingencia.....	105
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	167
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS	170

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 2

Tabla 2.1 – CIIU de la Fabricación de Papel.....	
Tabla 2.2 – Empresas Productoras de Papel.....	9
Tabla 2.3 – Intensidad Competitiva.....	28
Tabla 2.4 – Evaluación de las fuerzas competitivas del mercado.....	28

CAPÍTULO 3..... 30

Tabla 3.1 – Relación Pregunta-Hipótesis-Objetivo.....	32
---	----

CAPÍTULO 4..... 49

Tabla 4.1 – Objetivos Estratégicos del Negocio.....	56
Tabla 4.2 – Cadena de Valor Papelógico Cía. Ltda.	64

CAPÍTULO 5..... 77

Tabla 5.1 – Competidores.....	81
Tabla 5.2 – Segmento de la Empresa.....	83
Tabla 5.3 – Precio de venta por resma.....	89
Tabla 5.4 – Demanda.....	97
Tabla 5.5 – Escenarios Previstos.....	97
Tabla 5.6 – Cobertura de la Demanda Clientes.....	98
Tabla 5.7 – Cobertura de la Demanda en Cantidades.....	98
Tabla 5.8 – Presupuesto de Ventas.....	99

CAPÍTULO 6..... 77

Tabla 6.1 – VAN apalancado.....	101
Tabla 6.2 – TIR apalancado.....	101
Tabla 6.3 –VAN no apalancado.....	102
Tabla 6.4 – TIR no apalancado.....	102
Tabla 6.5 – Rentabilidad Escenarios Apalancados.....	102
Tabla 6.6 – Rentabilidad Escenarios No Apalancados.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 2

Gráfico 2.1 – Participación de la Fabricación de Papel en el Sector Manufacturero Nacional	8
Gráfico 2.2 – Definición del Negocio	11
Gráfico 2.3 – Índice de Inflación	12
Gráfico 2.4 – Tasa de Interés	14
Gráfico 2.5 – Diagrama de Porter	22

CAPÍTULO 3

Gráfico 3.1 – Marcas de papel en el mercado.....	40
Gráfico 3.2 – Atributos buscados en el producto.....	41
Gráfico 3.3 – Grado de Aceptación del Papel Ecológico.....	42
Gráfico 3.4 – Percepción del Precio del producto	43
Gráfico 3.5 – Proveedores	44
Gráfico 3.6 – Monto pagado por la compra de papel mensualmente.....	44
Gráfico 3.7– Resmas consumidas mensualmente	45
Gráfico 3.8 – Intención de compra de Papel Ecológico.....	46

CAPÍTULO 4

Gráfico 4.1 – Distribución de Planta.....	52
Gráfico 4.2 – Organigrama Estructural PAPELOGICO Cía. Ltda.....	76

CAPÍTULO 5

Gráfico 5.2– Participación de mercado de los competidores	82
---	----

CAPÍTULO 6

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPÍTULO 1

- Anexo Nro. A1 – Exportaciones de Productos Madereros Ecuatorianos
- Anexo Nro. A2 – Importación de Materias Primas para el sector Maderero
- Anexo Nro. A3 – Intensidad de las Fuerzas de Mercado

CAPÍTULO 3

- Anexo Nro. B1 – Formato de la Entrevista
- Anexo Nro. B2 – Modelo de Encuesta

CAPÍTULO 4

- Anexo Nro. C1 - Matriz de Macrolocalización de Planta
- Anexo Nro. C2 – Matriz de Microlocalización
- Anexo Nro. C3 – Proceso de Compra de Mercaderías
- Anexo Nro. C4 - Proceso de Recepción de Materia Prima
- Anexo Nro. C5 – Proceso de Venta
- Anexo Nro. C6 – Proceso de Despacho y Entrega de Pedidos
- Anexo Nro. D1 – Recursos Humanos

CAPÍTULO 6

- Anexo Nro. E1 – Normas Técnicas para la producción y comercialización de Papel en el Ecuador
- Anexo Nro. E2 – Marca de Producto Papel Ecológico
- Anexo Nro. E3 – Modelo de Empaque del producto
- Anexo Nro. E4 – Embalaje del Producto
- Anexo Nro. E5 – Nivel de Precios de Papel
- Anexo Nro. E6 – Modelo de pieza publicitaria (anuncio de prensa)
- Anexo Nro. E7 – Canales de Comercialización
- Anexo Nro. E8 – Plan de Medios

CAPÍTULO 7

- Anexo Nro. F1 – Estructura de Capital
- Anexo Nro. F2 – Inversión Inicial
- Anexo Nro. F3 – Tabla de Amortización
- Anexo Nro. F4 – Costo Nómina de Personal
- Anexo Nro. F4 – Costo Nómina de Personal
- Anexo Nro. F4 – Costo Nómina de Personal
- Anexo Nro. F5 – Gastos Administrativos

Anexo Nro. F6 – Gastos Servicios Públicos
Anexo Nro. F7– Costos de Producción
Anexo Nro. F8 – Proyección de Ventas
Anexo Nro. F 9 – Presupuesto de Marketing
Anexo Nro. F10 – Flujo de Caja

INTRODUCCIÓN

La industria papelera del Ecuador se ha caracterizado por estar tradicionalmente enfocada en la producción de papel de empaque y en la importación de producto terminado y materia prima. Por otro lado, la industria florícola nacional -que ha convertido al país en un exportador de rosas por excelencia-, en su operación regular genera desperdicios que actualmente, lejos de aprovecharse, se desechan representando un problema logístico para las empresas dedicadas a esta actividad.

Estos dos aspectos, ligados a la complicada sustitución del papel como material de trabajo de oficinas y personas, generan la inquietud de aprovechar las fibras de tallos de rosas, a través de su reciclaje, para ser procesadas y convertidas en papel.

El presente trabajo de investigación comprende un plan de negocios para evaluar si hay las condiciones adecuadas para transformar la inquietud descrita, en un proyecto viable en el entorno del país y el mundo.

Los Autores

CAPÍTULO I **ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

El presente plan de negocios tiene como fin investigar la posibilidad de la creación de una empresa productora de papel hecho con base en tallos de rosas, en la ciudad de Quito.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ecuador, a pesar de ser un país rico en fibras no-maderables/vegetales adecuadas para la producción de papel, sigue invirtiendo una cantidad significativa de recursos económicos en la importación de papel y materia prima (alpha celulosa).

La elaboración artesanal no promueve la eliminación de papel hecho a base de la madera sino el aprovechamiento de fibras no-maderables/vegetales en la producción de papeles. Su éxito puede servir como un modelo en el desarrollo de una industria nacional de papel utilizando fibras no maderables.

Se escogió este tema puesto que Ecuador es productor de rosas y se pueden obtener ventajas de esta fortaleza para elaborar papel con una nueva materia prima que ofrece otra alternativa de compra a los consumidores: un producto ecológico que proporciona la misma utilidad y calidad que los papeles actuales..

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para determinar la viabilidad de implantar en la ciudad de Quito, un negocio dedicado a la producción y comercialización de papel ecológico, cuya materia prima son tallos de rosas.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional del mercado maderero y de la industria de producción de papel a nivel nacional y local, mediante investigación secundaria.
- Obtener, por medio de fuentes primarias, información sobre la oferta, demanda y condiciones de consumo de papel en la ciudad de Quito.
- Diseñar el estudio técnico para la creación de la empresa de producción y comercialización de papel fabricado con tallos de rosas, en Quito, determinando su ubicación, estructura comercial y administrativa.
- Elaborar un plan de marketing para la empresa y el producto.
- Realizar un estudio económico-financiero para medir montos de inversión, rentabilidad, costos y gastos de la posible empresa a crearse.

HIPÓTESIS

Existe un mercado atractivo para implantar una empresa productora de papel elaborado con base en tallos de rosas, ya que hay un segmento importante de la población que prefiere consumir papel ecológico de iguales características que el tradicional, porque conserva el medio ambiente.

CAPÍTULO II **EL ENTORNO**

El presente capítulo investiga el micro y macroentorno en donde se desarrollará el negocio, y se describen las diferentes variables que repercuten de manera positiva y negativa en el sector, la industria y el negocio..

2.1. CLASIFICACIÓN

Tabla 2.1 – CIIU de la Fabricación de Papel

Sector: Maderero
Industria: Fabricación de papel y productos de papel

Fuente: www.sri.gov.ec
Elaborado por: Autores

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las empresas dedicadas a la fabricación de papel se clasifican así:

2.2. SECTOR MADERERO

La totalidad del sector maderero ecuatoriano se subdivide en diferentes áreas de explotación y producción. Los tableros contrachapados han alcanzado un nivel tecnológico alto por lo que se consideran dentro de los mejores de Latinoamérica. Las industrias de este segmento productivo están relacionadas directamente con el bosque nativo y plantado. La procesadora de balsa, producto de exportación, es una de las más antiguas del país, pues tiene más de cincuenta años.

La mayor parte de madera aserrada que consume el país es para la elaboración de muebles, molduras, pisos, puertas, ventanas y afines...

2.3. COMPOSICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR MADERERO

En Ecuador, al igual que en otros países, existe una clasificación o agrupación de las industrias según varios aspectos, de los cuales los más usados son: grado de transformación (industria primaria y secundaria) y tamaño (artesanía, pequeña, mediana y gran industria).

2.3.1. Transformación Prima

Se trata de industrias que utilizan como materia prima, madera rolliza o en trozas, proveniente de bosques nativos y plantaciones.

- Industria de Chapas y Tableros
- Madera Aserrada
- Pulpa y papel

2.3.2. Transformación Secundaria

Son industrias que utilizan como materia prima, principalmente madera aserrada y tableros.

- Muebles
- Procesadoras de Balsa

2.4. CONSUMO DE MATERIA PRIMA DEL SECTOR MADERERO

El sector maderero consume como materia prima bosques nativos y plantaciones especializadas según el tipo de sector y sus derivados; sin embargo, para la producción papelera, el país utiliza materias primas importadas de Canadá y los Estados Unidos, especialmente.

2.4.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR MADERERO

2.4.1.1. Exportaciones

Durante el período 2000-2003, las exportaciones bajaron a un promedio de alrededor de 80 millones debido a varios factores como: altos niveles de inflación, dolarización, migración de mano de obra calificada con la consiguiente disminución de la productividad, incremento del riesgo país, etc. En el año 2003 se pudo advertir una franca recuperación de las exportaciones que fueron superiores a 130 millones de dólares. (Ver Anexo A1)

2.4.1.2. Importaciones

La importaciones de productos forestales son relativamente bajas respecto a las exportaciones; sin embargo, es importante analizar que la industria de producción de papel, contrario a la tendencia evidenciada por la mayor parte de industrias relacionadas con la rama forestal, representa el 91% de las importaciones, dejando claro el carente desarrollo de la industria y sus materias primas. (Ver Anexo A2)

La balanza comercial nacional muestra que las exportaciones de rosas y su producción a nivel nacional son sustancialmente mayores a la materia prima producida en el país para la fabricación de papel, lo que genera una oportunidad para el procesamiento de tallos de rosas como materia prima para la fabricación de papel.

2.4.1.3. Generación de Empleo en el Sector Maderero

Según estimaciones del INEC, la mano de obra generada por la industria forestal y maderera al año 2003 fue de aproximadamente 177 500 plazas de ocupadas en todos los niveles y tipos de organizaciones, cifra que representa una de las mayores en comparación con otras industrias.

2.4.2. PERSPECTIVAS FUTURAS DEL SECTOR MADERERO

La industria maderera ecuatoriana es reconocida en el mercado mundial por ofertar productos con valor agregado y calidad, como es el caso de los tableros, aglomerados y de fibras (MDF). Sus perspectivas futuras se encuentran directamente ligadas al desarrollo de actividades de exportación de productos derivados de la industrialización de la madera.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores, el potencial de mercados para esta industria está en países como: Estados Unidos, México, Venezuela, Colombia y Cuba¹. Los productos de mayor futuro para la exportación son los muebles de todo tipo y para usos diversos como: hogar, cocina y oficina.

¹ <http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/promocion/alianza/madera.htm>

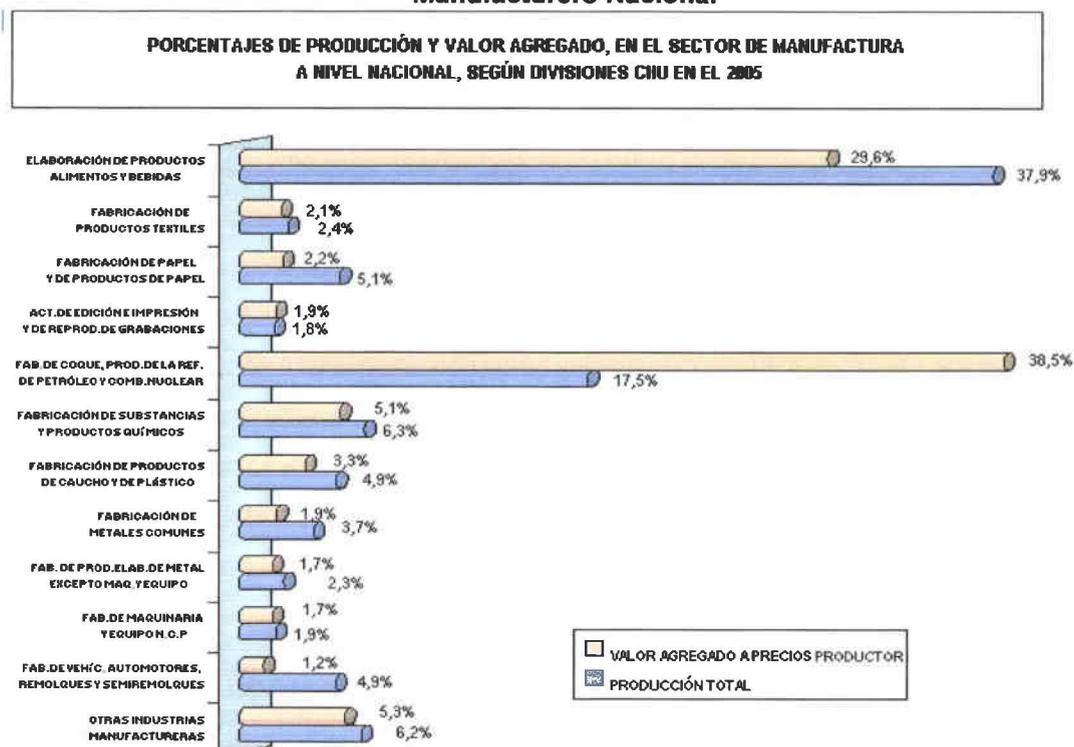
Actualmente, la Asociación de Industriales Madereros (AIMA) se encuentra desarrollando planes de reforestación que garanticen la explotación de madera para el futuro; sin embargo, la escasa colaboración logística para esta actividad por parte del gobierno limita este proyecto.

2.5. LA INDUSTRIA

2.5.1. Antecedentes de la Industria Papelera Nacional

La industria papelera en el Ecuador no se ha desarrollado al mismo ritmo que la de algunos países de Latinoamérica; ha sido relegada a la producción con el uso de materias primas importadas y netamente para consumo interno, sin que se destaque mayormente.

Gráfico 2.1 – Participación de la Fabricación de Papel en el Sector Manufacturero Nacional



Según la encuesta de manufactura realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en 2005, la fabricación de papel representa el 5.1% del total de la producción nacional. Comparativamente, el petróleo, principal producto tanto en fabricación como en exportación, representa el 17.50% del total de actividades de manufactura en el país y su valor agregado es de 98.5%, que contrasta con el 2.2% generado en la fabricación de papel. Esta tendencia no ha variado hasta la actualidad; la fabricación de papel sigue representando un mínimo de la totalidad de manufactura en el país y el incremento de las importaciones de materia prima son cada vez mayores.

2.1.1 Situación Actual de la Industria de la Producción de Papel

En Ecuador no se produce papel; este producto es importado, lo que implica que utiliza parte de la materia prima (madera) que se consigue en bosques tropicales de otras naciones.

Tabla 2.2 – Empresas Productoras de Papel

PRODUCCION	Tn.
Fábrica de Papel La Reforma C.A.	25.000
Fábrica de Papel Familia-Zancela.	5.000
Cartones Nacionales S.A.-CARTOPEL.	33.000
Papelera Nacional S.A.	77.000
Ecuapapel, localizada en Guayaquil	5.000
Industria Cartonera Asociada S.A. INCASA	3.000
Papelera-Cartonera del Grupo Wong y Encalada.	5.000

Fuente: Vásquez E - Información Básica para Estudio de Factibilidad de Instalación de una Industria de Pulpa y Papel en el Ecuador
Elaborado por: Autores

En el país existen siete empresas papeleras reconocidas a nivel nacional por su gran volumen de producción; el principal referente en este sector es la

empresa Papelera Nacional, con un promedio anual de producción de 77 000 toneladas, seguido por Cartopapel, con 33 000. En su mayoría, estas empresas importan la materia prima para la producción de papel.

Ecuador se concentra en la fabricación de papel “kraft”, papel “tissue” o papel higiénico y de tocador, siendo este último uno de los pocos productos derivados de la industria de papel ecuatoriana en exportarse.

La industria nacional actualmente se encuentra en el puesto 72 del ranking mundial de productores de papel, muy por debajo de Colombia que ocupa el puesto 41 y por delante de Perú que esta en el puesto 73. Cabe mencionar que el mercado de exportación de manufacturas hechas con papel y papel ecuatoriano sólo se concentra en el sector andino.

2.1.2 Situación Futura de la Fabricación de Papel en Ecuador

Aparentemente, la fabricación de papel en el Ecuador no indica cambios futuros importantes; las condiciones de consumo y el ingreso de papel de varios países con costos de producción menores y con una industria totalmente desarrollada son algunos de los principales factores que afectan a este producto.

No obstante, la potencialidad de desarrollar sistemas de producción de bajo costo, utilizando el bagazo de caña de azúcar, tallos de rosa e inclusive fibras vegetales de totora, brindan una opción de crecimiento para una industria que en los últimos diez años ha concentrado su operación en la importación de materias primas².

² <http://www.fao.org/docrep/x5342s/x5342s05.htm> p. 15

El futuro del negocio del papel en el Ecuador puede contribuir a una industria nacional con costos más bajos y con importantes niveles de ocupación de mano de obra, recuperando el terreno perdido frente al papel importado de Colombia y Brasil, siempre que la calidad del producto nacional sea de características similares o mejores al que actualmente se consume.

2.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una vez establecidos el sector y la industria a la que el negocio pertenece, se define la actividad en la que se desenvolverá la posible empresa.

Gráfico 2.2 – Definición del Negocio



Fuente: CIU
Elaborado por: Autores

El giro del negocio es la creación de una empresa de fabricación de papel con tallos de rosas, destinado al uso diario de oficinas y público en general, basado en el mejoramiento del sector industrial y el cuidado del medio ambiente, al utilizar materias primas recicladas de desechos de otro proceso productivo (Cultivo de Flores).

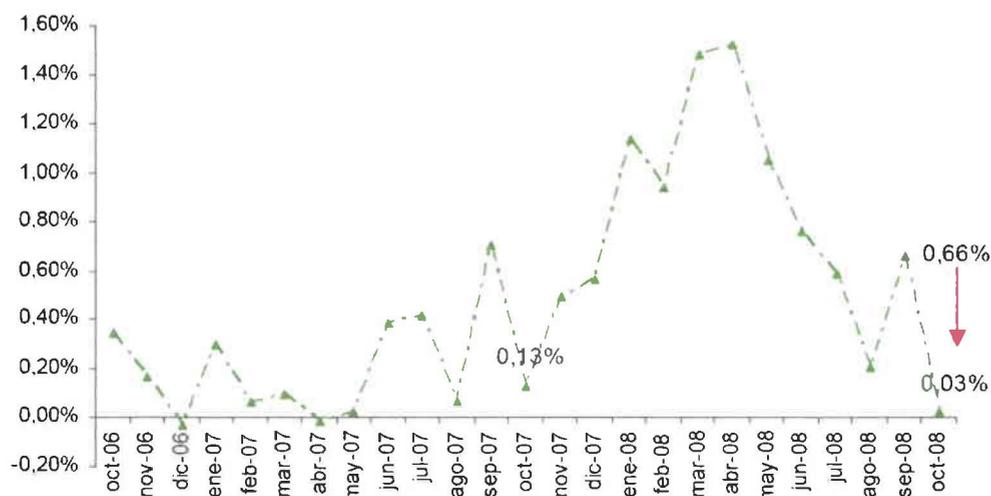
2.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.3.1 Factores Económicos

2.3.1.1 Inflación

La inflación en concepto es el alza sostenida de los precios en un periodo determinado. La inflación puede tener varias fuentes que provocan su aumento, como la cantidad de moneda circulante, un mal manejo económico en el país, la especulación y/o redondeo de precios. En el mes de octubre de 2008 se registró una inflación mensual de 0,03%, inferior a la presentada en el mes de septiembre del mismo año (0,66%), y del mes de octubre de 2007 (0,13%).

Gráfico 2.3 – Índice de Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación anual para el mes de octubre de 2008 fue de 9,85%, inferior a la del mes de septiembre (9,97%), pero superior a la de octubre de 2007 (2,36%). En cuanto a la inflación acumulada, en el mes de octubre se ubicó en 8,69%. Al comparar la inflación anual y acumulada del mes de octubre de los últimos

años se puede evidenciar que la del 2008 es superior a los registros presentados a partir del año 2003.

El incremento de la inflación se refleja en el aumento del precio de los productos y las materias primas que se usan para producirlos; el grado de sensibilidad del papel ante la inflación es alto debido a que constituye un producto de uso básico en las empresas.

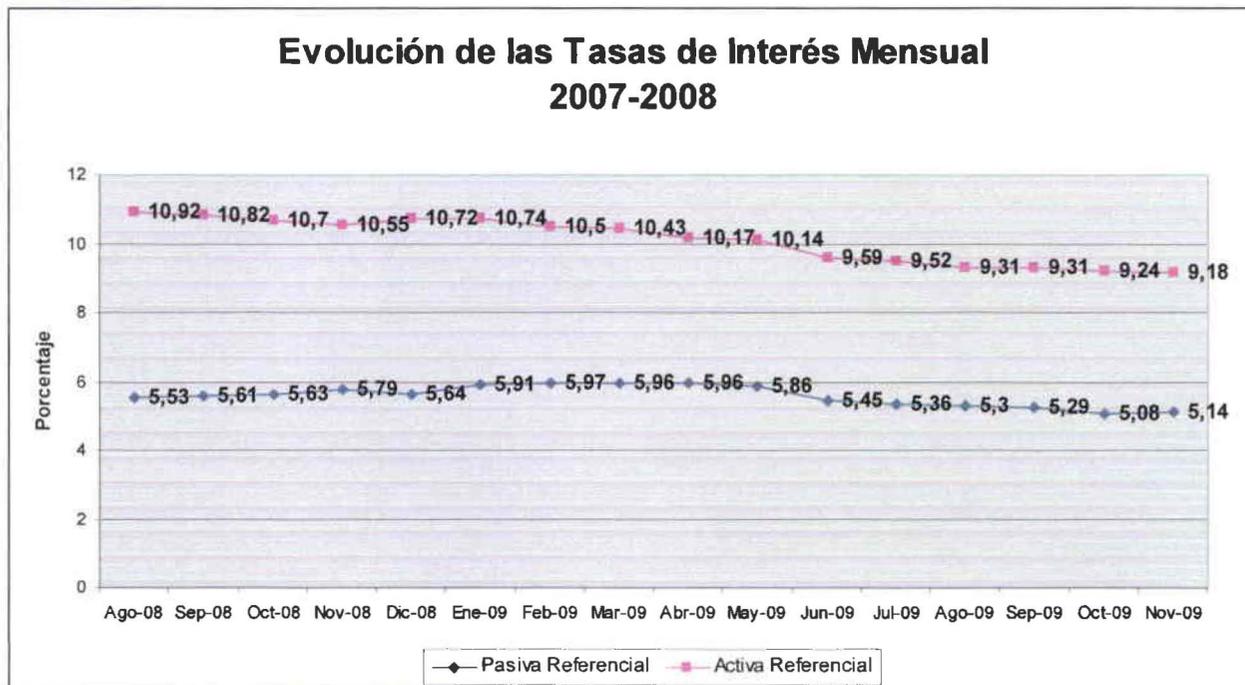
2.3.1.2 Tasas de Interés

Las tasas de interés activas efectivas, calculadas por el Banco Central, presentan un incremento en los segmentos de crédito de consumo, vivienda, microcrédito de acumulación ampliada, simple y microcrédito de subsistencia; mientras que las tasas para crédito comercial corporativo, crédito comercial PYMES y consumo minoristas registraron una disminución.³

Con la posible aplicación de la Ley de Seguridad Financiera, la regulación de las tasas de interés pasaría a formar parte de la responsabilidad de cada institución financiera y las tasas se regularían a través del mercado. Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), el crecimiento del crédito para los sectores productivos ha sido del 75% desde el año 2002 hasta el 2008.

³ <http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/315.pdf>

Gráfico 2.4 – Tasa de Interés



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa activa de interés fijada por el Banco Central del Ecuador para préstamos de cualquier tipo es de 9.14%; a finales de 2008, la tasa pasiva se ubicó en el 5.09% para inversiones en general.

Por otro lado, la tasa pagada como rendimiento a inversiones a plazo fijo en las instituciones financieras del país no ha pasado del 5.36% en lo que va del año, desfavoreciendo la captación de capitales.

2.3.2 Factores Políticos

Los cambios en la estructura jurídica y política del país han sido amplios en los últimos dos años. La elección del presidente Rafael Correa, la propuesta de creación de la Asamblea Constituyente y los cambios generados luego de la

aprobación de la nueva Constitución son factores de gran importancia en el ámbito empresarial.

Las decisiones políticas de incrementar el gasto público y aumentar los impuestos a la salida de capitales crean un entorno político difícil; la puesta en marcha de leyes y el desarrollo de un régimen de transición hasta las elecciones proyectadas por el Consejo Nacional Electoral (CNE) para el mes de Abril del 2009, son parte de la realidad política del país. Estos hechos han disminuido el índice de confianza empresarial en aproximadamente 7.6% al mes de Octubre, con un índice de 77.8%.⁴ Según informe de la consultora Deloitte, las consecuencias de esta disminución son: los efectos de la crisis financiera mundial, las condiciones económicas del país con la caída del precio del petróleo en los mercados internacionales y el modelo económico aplicado con la nueva constitución.

Entre los principales efectos de la vigencia de la nueva constitución en el sector empresarial, a noviembre de 2008 se resaltan los siguientes:

- Reducción de la retención del Impuesto a la Renta sobre el interés pagado al exterior. Pasará del 25 al 0% para la banca, y al 5% para los empresarios privados hasta diciembre de 2009. Se exceptúan capitales que provengan de paraísos fiscales. Esto se cristalizará mediante reforma a la Ley, que será enviada en forma urgente a la Asamblea.
- Capitalización de utilidades de la banca. Se lo hará vía resolución.
- Estímulos fiscales para capitales de banca.

⁴ <http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=16521>

- Impuesto al stock de activos externos del sistema financiero y fondos de inversión (actualmente llega a los 4 mil millones de dólares). Pasará del 0,5 al 1% , mediante reforma legal.
- Ley de Seguridad Financiera. El Jefe de Estado destacó como principal ventaja el hecho de juntar las reservas de la banca y administrarlas en conjunto con el Estado.
- Incremento al 1% de Impuesto a la Salida de Capitales y reducción de excepciones.
- Líneas para economía popular – fondo para crédito de segundo piso con entidades que concentren operaciones con remesas. En este sentido, el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional entregarán 30 millones de dólares.
- Suspensión de reducción de las tasas de interés hasta junio de 2009. Será viable mediante resolución.”⁵

2.3.3 Factores Tecnológicos

A pesar de la situación económica, Ecuador dispone de tecnología de punta en muchos ámbitos; gracias a ello, las empresas pueden ser principales productores y exportadores de muchos productos y servicios a nivel local y mundial.

Tradicionalmente, el país no realiza grandes inversiones en el desarrollo de nuevas tecnologías de producción; según el MICIP, el país ocupa el

⁵ <http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=16521>

undécimo puesto en inversión para mejoramiento tecnológico, quedando inclusive por debajo de países con menor desarrollo económico, como Bolivia.

Entre los principales factores que afectan, no sólo a la industria papelera, sino a la industria ecuatoriana en general, se describen los siguientes:

- Carencia de una política de estado orientada al mejoramiento tecnológico.
- Inestabilidad política
- Asignación de prioridad a gastos para otras actividades y sectores, en lugar de inversión en tecnología.
- Apertura únicamente de empresas privadas para el desarrollo tecnológico.

Estos factores no contribuyen al desarrollo de una industria con herramientas y recursos de última generación. En el caso de la producción de papel hecho con base en tallos de rosa, se requiere de un mínimo de tecnología concentrada mayormente en la maquinaria para el proceso de producción y equipos que se encuentran disponibles en el mercado y que se pueden adquirir normalmente.

2.8.3.1 Tipo de Tecnología

El tipo de tecnología para la producción de papel debe estar orientada al cuidado del medio ambiente (reducción de aguas residuales y menor consumo de energía), y basada en el principio de producción limpia. Es importante analizar que el costo de este tipo de maquinaria es mayor al promedio y que su

calibración se ajusta anualmente. Otro factor tecnológico de importancia es el desarrollo de sistemas informáticos basados en archivos electrónicos que, generalmente aplicados en empresas de gran tamaño, buscan reducir el consumo de papel y la deforestación. Pese a estos avances, el consumo de papel no muestra una disminución a nivel mundial, mucho menos a nivel del país, donde el acceso a la tecnología y al conocimiento requerido para su uso está por debajo de la media latinoamericana, según datos del Banco Mundial del año 2004⁶.

2.8.3.2 Facilidad de Acceso Tecnológico

La producción de papel es un proceso tecnológicamente muy complejo y en constante innovación. Mayor velocidad, productividad, especialización y calidad de producción, son las líneas generales de la evolución de la tecnología papelera orientadas a la protección del medio ambiente.

Dentro de la industria, la posibilidad de creación de una empresa de producción de papel basada en el uso de tecnologías limpias (sello verde) y cuya materia prima es el residuo de otro proceso productivo es una opción importante para evitar el deterioro del medio ambiente, más aún si se lo realiza con tecnología de punta.

2.8.3.3 Niveles de Inversión

En los últimos años, la industria papelera ha realizado un gran esfuerzo de renovación tecnológica, con elevadas inversiones y una decidida apuesta por la

⁶ AREA, M.C. Introducción a la industria de pulpa y papel. Texto didáctico (45 páginas). UNAM

calidad y la sostenibilidad. En continuo proceso de innovación tecnológica, el sector papelerero es considerado como de capital intensivo; como tal, requiere inversión sostenida para el desarrollo de nuevos productos y la mejora de la calidad, como única vía para mantener la competitividad en mercados cada vez más exigentes.

2.3.4 Factores Socio-Culturales

El consumo de papel en la sociedad ecuatoriana es alto; factores como el bajo acceso a la tecnología informática hacen que las empresas ecuatorianas consuman grandes cantidades de este bien en sus labores diarias. El promedio de consumo anual de papel, según datos de la encuesta de manufactura y minería del INEC, del año 2005, superan las 153 mil toneladas por año.

El mercado del papel tiene varios usos que van desde el papel higiénico hasta variedades utilizadas en actividades publicitarias en la que el gramaje y la textura son diferentes. El papel de mayor demanda es el usado para la fabricación de periódicos, seguido por el utilizado en la producción de libros y consumo de oficina y en tercer lugar, está el de uso sanitario⁷.

Según un estudio de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el consumo del papel en América Latina y Ecuador se encuentra determinado por dos factores socio-culturales: analfabetismo e ingreso per cápita de la población. Así, los resultados de este estudio reflejan que los países con índices de analfabetismo menores al 50% de la población tienen un grado de consumo de papel menor que los que

⁷ Archivos digitales de la FAO, año 2003

registrar índices superiores; complementario a esto, los países latinoamericanos que registran ingresos per cápita bajos tienden a disminuir el consumo de papel.

El Ecuador es uno de los países cuyo consumo se ve afectado por los dos factores mencionados. El fomento de una industria de producción nacional de papel utilizando tallos de rosa se muestra viable, debido a que la población tendrá la posibilidad de acceder a productos terminados a menor precio y de igual calidad, gracias a la disminución de los costos de producción generado por la utilización de material reciclado como materia prima.

2.3.5 Factores Medio Ambientales

2.3.5.1 Impactos Ambientales de la Fabricación de Pasta de Papel

El impacto de la fabricación de la pasta de papel en el medio ambiente depende de muchos factores como son: la materia prima (tipo de madera, papelote, residuos vegetales, etc.); el método de obtención de la pasta a partir de madera (*kraft*, sulfito, métodos mecánicos); el proceso de blanqueo de la pasta (cloro gas, dióxido de cloro, oxígeno, ozono, sosa cáustica, peróxido de hidrógeno, tratamientos enzimáticos); los sistemas de depuración que tengan instalados o la ubicación de las fábricas; y, las necesidades de transporte.

Así, las fábricas de pasta mecánica generan resinas ácidas altamente tóxicas que son difíciles de biodegradar y por tanto, necesitan un tratamiento biológico bastante sofisticado. Sin embargo, estas fábricas aprovechan más la madera que las de pasta química y no tienen problemas de emisión de sustancias azufradas, malos olores y la lluvia ácida asociados a éstas. Las

fábricas que emplean cloro o compuestos clorados producen residuos y vertidos contaminados con sustancias órgano-cloradas de elevada toxicidad.

2.3.5.2 Otros Impactos Ambientales

a) Blanqueo de la Pasta de Papel

Uno de los aspectos más preocupantes de la fabricación de pasta de papel son las emisiones, vertidos y residuos tóxicos que se generan al utilizar compuestos clorados para blanquear la pasta, pues son una de las familias de sustancias más tóxicas que se conocen al producir daño a los sistemas endocrino, inmunológico y reproductor del ser humano. Además, muchas de las sustancias órgano-cloradas son cancerígenas.

b) Tecnologías Limpias

El papel es un recurso natural renovable y reciclable, por lo que puede convertirse en el sustituto de otros materiales con mayor impacto medioambiental, como el plástico. En este sentido, la industria papelera está haciendo esfuerzos para poner en marcha procesos de producción más limpios y eficientes que reduzcan el consumo de materias primas (fibras vírgenes, agua y energía) y la contaminación ligada al proceso (mejorar los métodos para eliminar la lignina, reutilización de productos químicos, etc.).

c) Papel Reciclado y Papel de Fibra Virgen

Las ventajas ambientales del papel fabricado a partir de fibras recuperadas frente al producido con fibras vírgenes no se ciñen únicamente a

que evitan el uso de madera y los impactos ambientales relacionados con la gestión forestal, sino que además, la utilización de fibras recuperadas ahorra agua y energía en el proceso de fabricación, reduce notablemente la carga contaminante de vertidos y emisiones y genera menos cantidad de residuos.

2.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.4.1 Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter

Este análisis determina, con base a cinco fuerzas, la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas, estableciendo las barreras de ingreso al mercado. Para efectos de la evaluación del modelo de fuerzas competitivas de Porter, se ha establecido una calificación entre 1 y 5 a cada uno de los componentes; donde 5 es la calificación más alta y 1 la más baja, identificando si las barreras de entrada son altas, medias o bajas.

Gráfico 2.6 – Diagrama de Porter



Fuente: PORTER, Michael, "Estrategia competitiva". Año 2001
Elaborado por: Autores

2.4.1.1 Amenaza de Nuevos Competidores

El ingreso al mercado de la producción de papel en el país muestra un cierto nivel de riesgo, especialmente al considerar que la mayor parte de productos que se comercializan son importados. Sin embargo, prácticamente no existe amenaza de nuevos fabricantes de papel blanco, debido a factores como:

- **Economías de Escala**

El mercado presenta una clara ventaja competitiva en el sentido de que los productores nacionales mantienen una producción en volumen basada en una estructura de reducción de costos a través de economías de escala, ya que su proceso de producción y su tecnología es de última generación.

- **Diferenciación del Producto**

Tradicionalmente, el uso del papel no se ha ligado a la lealtad de marca; el consumidor promedio no hace diferenciación, salvo que el uso del papel sea específico. Esto otorga al papel de tallos de rosa una diferencia competitiva a explotar, y por tanto, un gran potencial en el mercado objetivo.

- **Requisitos de Capital**

Los requerimientos de inversión para ingresar a esta industria son elevados. La producción basada en economías de escala determina que el costo de montaje de planta y equipos sea una barrera de ingreso al mercado.

- **Costos Cambiantes**

La producción de papel con base en tallos de rosa se enfoca en el reciclaje de desechos de otra industria, lo que le otorga una ventaja competitiva sobre la industria tradicional, cuya materia prima principal es importada en un 95%.

- **Acceso a los Canales de Distribución**

La cobertura de mercado ampliada a cadenas de locales comerciales, oficinas y público en general beneficia al negocio en la reducción de costos y gastos de distribución y logística propios ya que se comparte la responsabilidad con los distribuidores, a los que se les reconoce un margen de ganancia, precios especiales y otras facilidades.

- **Política Gubernamental**

Los cambios en la política gubernamental son un factor que afecta medianamente a la creación de una nueva empresa del sector en estudio. El incremento de los aranceles a la importación de pasta de papel y papel como producto terminado se convierten en una amenaza para los actuales competidores.

2.4.1.2 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales

- **La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.**

El mercado actualmente esta compuesto por siete empresas con gran capacidad de producción, lo que evidencia un alto grado de rivalidad. Se suma a esto, el número de empresas que actualmente importan papel para comercializarlo como suministro de oficina.

Actualmente no existen en el mercado empresas productoras de papel blanco hecho con base en material reciclado, mucho menos con tallos de rosas; por tal motivo, y para efectos del presente plan de negocios, se definen como competidores a fabricantes e importadores de papel blanco, independientemente de la materia prima utilizada. En la industria nacional, se destacan en esta actividad, dos empresas: Papelera Nacional S.A. y PROPAL S.A.

- **La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.**

La necesidad de grandes plantas de producción y áreas de almacenaje de materias primas y productos terminados intensifica la rivalidad. El correcto manejo de costos y el diseño de procesos de compra eficientes son estrategias básicas para mejorar la competitividad de las empresas papeleras actuales.

- **La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.**

La poca diferenciación del papel hace que los actuales competidores incrementen su rivalidad, compitiendo por precio y capacidad de generar servicios adicionales. La evaluación indica que la rivalidad entre competidores

actuales del mercado es una barrera media, pues la escasa diferenciación por parte del consumidor respecto al producto, incrementa la rivalidad.

2.4.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos

El grado sustitutivo de las marcas de papel y sus tipos es alto; más, el grado de sustitución del papel es mínimo. Es importante mencionar que no existe un sustituto del papel para las empresas y el consumidor final; no obstante, entre los sistemas que pretenden minimizar su consumo, se pueden citar:

- Sistema empresarial "0 papeles"⁸, aunque poco practicado por las empresas en el Ecuador.
- Sistemas de Intranet y herramientas *Web* que contribuyen al uso de espacios virtuales para el desarrollo de documentación.

Estas dos tendencias, poco explotadas en Ecuador, no constituyen una amenaza para la industria de producción de papel ya que su implementación es de alto costo y requiere un cambio de cultura organizacional.

2.4.1.4 Poder de Negociación que Ejercen los Proveedores

Antes de evaluar el grado de importancia de la relación con los proveedores en el mercado, es importante definirlos a fin de establecer una posición clara en la evaluación competitiva. Los principales proveedores para una nueva empresa de la industria en análisis son aquellos cuyo servicio se requiere para disponer de materia prima, insumos de producción y de gestión, facilidades técnicas y

⁸ Sistema de Gestión Digital de Documentación

logísticas, servicios básicos y otros ligados con el giro del negocio. En el mercado local, algunos de los proveedores más destacados, son:

- Cadena de Fincas ROYAL FLOWERS, empresa de cultivo y comercialización de rosas, proveedora de materia prima..
- PAPCEL A.S: Empresa de origen checo con representación en el Ecuador, dedicada a la venta de productos químicos.
- Empresa “Transportes y Servicios”: Proveedor de servicios de transporte y soluciones logísticas.
- PACO, Juan Marcet: Conocidos proveedores de suministros de oficina.

El poder de negociación de los proveedores de la industria se considera medio; el uso de tallos de rosa como materia prima y el número de empresas florícolas repartidas en la provincia de Pichincha permiten que sea de fácil acceso y que el costo de cambio de proveedor sea realmente bajo.

2.4.1.5 Poder de Negociación que Ejercen los Clientes o Compradores

En el mercado de papel, el cliente posee un gran poder de negociación puesto que la decisión de compra depende del precio y calidad del producto. En la industria se reconocen clientes con personería natural y jurídica, mayoristas y detallistas. Por definición, los consumidores son empresas con un nivel diario y regular de consumo de papel blanco y personas que utilizan este insumo para sus actividades de trabajo.

La amenaza de la presencia de productos sustitutos y la facilidad de acceso a otras marcas hace que el potencial consumidor pueda establecer

reglas de compra. El poder de negociación de los clientes constituye la barrera más alta para el ingreso al mercado; ésta se puede disminuir con estrategias de mercado y planes tácticos agresivos.

2.4.2 Intensidad de las Fuerzas Competitivas respecto al Negocio

Al determinar las fuerzas que convergen en el mercado y evaluarlas, se mide la intensidad competitiva sobre la base de esta tabla:

Tabla 2.3 – Intensidad Competitiva

SÍNTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR				
Muy Débil (5 a 8)	Débil (9 a 12)	Mediana (13 a 17)	Fuerte (18 a 21)	Muy Fuerte (22 a 25)

Elaborado por: Autores

La sumatoria de los promedios obtenidos en la evaluación de cada una de las fuerzas indica la intensidad competitiva del sector y el nivel de barreras de entrada para la creación de la empresa de producción de papel con tallos de rosa. (Ver Anexo A3).

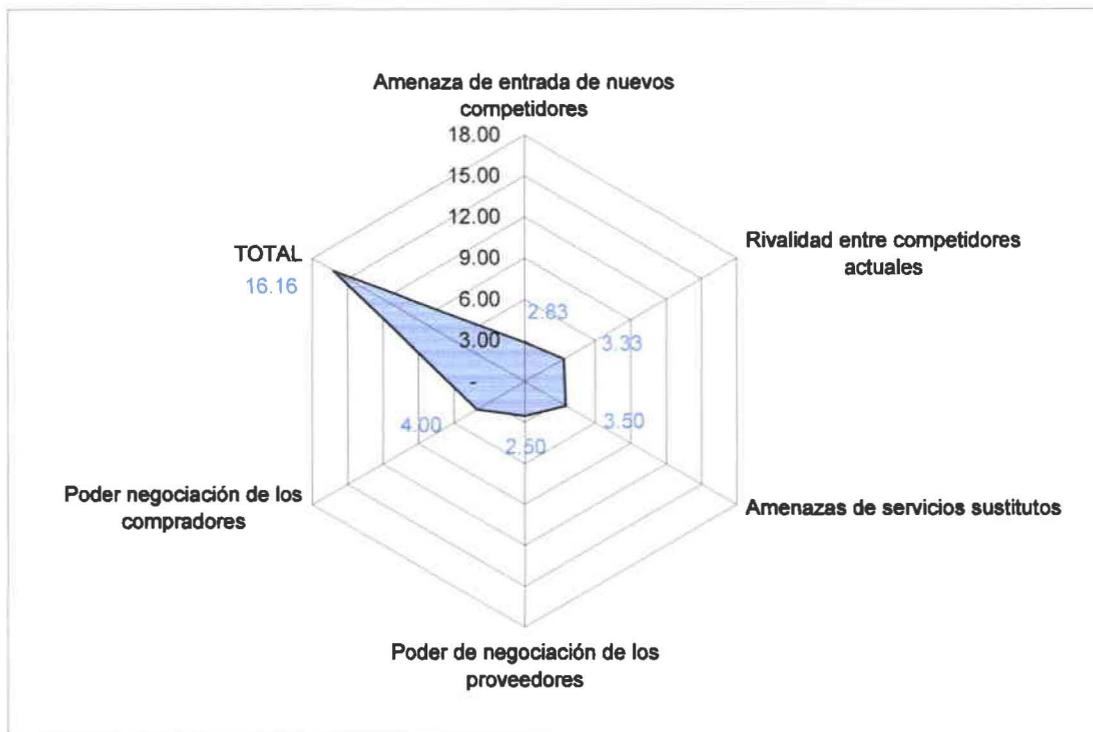
Tabla 2.4 – Evaluación de las Fuerzas Competitivas del Mercado

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	EVALUACIÓN
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2,83
Rivalidad entre competidores actuales	3,33
Amenazas de servicios sustitutos	3,50
Poder de negociación de los proveedores	2,50
Poder negociación de los compradores	4,00
TOTAL	16,17

Elaborado por: Autores

La evaluación obtenida es de 16.17 sobre 25 puntos y se encuentra en el rango de intensidad mediana, lo que permite el ingreso de la nueva empresa sin mayores dificultades alentando al plan de negocios.

Gráfico 2.5 – Matriz Radial de Evaluación de las Fuerzas Competitivas del Mercado



Elaborado por: Autores

CAPÍTULO III **ESTUDIO DE MERCADO**

El mercado de consumo de papel es amplio. Con el fin de conocer el comportamiento de los consumidores de este bien, que en su mayoría son empresas, se aplicará el estudio de mercado como medio de obtención de información para la toma de decisiones gerenciales y estratégicas.

3.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Conocer si las condiciones actuales del mercado, respecto al consumo de papel en la ciudad de Quito, favorecen la creación de la empresa de producción de papel elaborado con tallos de rosa.

3.1.1 Problema de Investigación de Mercados

Se desconocen las condiciones actuales del mercado de consumo de papel en las oficinas y público en general en la ciudad de Quito; la frecuencia de compra; los montos transados; los condicionantes de compra; las tendencias de consumo; y, los clientes potenciales para el negocio de producción de papel.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de mercado que permita conocer el grado de aceptación de papel ecológico fabricado con tallos de rosas, en empresas, papelerías e imprentas de la ciudad de Quito.

3.3 HIPÓTESIS GENERAL

El papel producido con base en tallos de rosas es aceptado en oficinas, imprentas y papelerías como un producto de uso y consumo que cubre sus necesidades, al igual que otras marcas de papel blanco.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a realizarse es de tipo cualitativa y cuantitativa. Los datos obtenidos se expresan en símbolos verbales para el caso de los cualitativos; y, matemáticos y análisis estadísticos para los cuantitativos.⁹

3.4.1 Herramienta de Mercado

El estudio se realiza de forma personal a fin de interactuar con los encuestados, lo que permite registrar opiniones y comentarios sobre los temas planteados en la encuesta.

3.4.2 Población Objetivo

El papel fabricado con base en tallos de rosas está dirigido a empresas, papelerías e imprentas relacionadas con la comercialización del producto en la ciudad de Quito.

⁹ <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

3.5 RELACIÓN PREGUNTA- HIPÓTESIS – OBJETIVO

Tabla 3.1. – Relación Pregunta-Hipótesis-Objetivo

PREGUNTAS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO
- ¿Qué tipo de papel consumen usualmente las empresas?	- Las empresas consumen papel blanco tradicional.	- Determinar los atributos buscados por los consumidores al momento de elegir la marca y el proveedor de papel. - Determinar tamaños y pesos de papel que se consumen en el mercado.
- ¿Cuánto papel, en promedio, se consume semanalmente en las empresas? - ¿En qué época del año las empresas tienen mayor consumo de papel? - ¿Qué monto mensual aproximado gastan las empresas en la compra de papel?	- Las empresas consumen aproximadamente papel por semana; su mayor consumo es en los meses de..... - Mensualmente, las empresas pagan US\$ por la compra de papel blanco.	- Conocer la cantidad de compra, la frecuencia y montos pagados por los consumidores en la compra de papel.
- ¿Qué características buscan las empresas para elegir una determinada marca de papel?	- Las empresas se basan principalmente en el precio y la calidad para la compra de papel.	- Establecer las características y condicionantes para la compra de papel.
- ¿Cuáles son los proveedores más conocidos de papel en el mercado? - ¿Cuáles son las marcas de papel más demandadas por las empresas?	- Las empresas más destacadas en el mercado papelerero nacional son Papelera Nacional S.A. y PROPAL S.A.	- Identificar a las marcas competidoras presentes en el mercado.
- ¿Qué tipos de papel no tradicional conocen y usan las empresas? - ¿Las empresas conocen de la existencia de papel ecológico? - ¿Las empresas estarían dispuestas a comprar papel alternativo o ecológico para su uso diario?	- Las empresas son consumidoras de papel blanco tradicional, pero están abiertas a consumir papel ecológico de similares características, especialmente porque cuida el medio ambiente.	- Determinar la demanda de mercado para el papel fabricado con tallos de rosas, las tendencias de consumo y principales condicionantes de compra. - Establecer el grado de aceptación del papel ecológico por parte del consumidor. - Cuantificar el tamaño del mercado para la comercialización de papel en la ciudad de Quito
- ¿Qué precio estarían dispuestas a pagar las empresas por papel ecológico? (100 Hojas, Papel Bond A4)	- Las empresas están dispuestas a consumir papel blanco ecológico siempre y cuando su precio sea igual o inferior al papel tradicional	- Determinar el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por papel ecológico.
- ¿Cuál es el medio apropiado para dar a conocer un producto como el papel, a las empresas?	- Las empresas conocen sobre nuevos productos de oficina mediante cartas de presentación y visitas de proveedores.	- Establecer el medio más apropiado para dar a conocer el producto a las empresas.
- ¿Cómo prefieren las empresas hacer su compra de papel y acceder a éste?	- Las empresas prefieren al proveedor que les entrega el pedido en su domicilio.	- Definir el canal y servicio más apropiado para distribuir el producto.

Elaborado por: Autores

3.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA – ENTREVISTAS A EXPERTOS

3.6.1 Objetivo General

Obtener información relevante por parte de expertos vinculados al proceso de producción y consumo de papel, sobre la creación de la empresa de producción de papel con base a tallos de rosas.

3.6.2 Objetivos Específicos

- Definir una posición de los expertos frente a la idea de crear una empresa de producción de papel con base en tallos de rosa.
- Conocer las perspectivas del experto, sobre la industria y su posición frente a la propuesta del papel elaborado con tallos de rosa.
- Conocer la opinión del experto sobre el proceso de producción de papel elaborado con base en tallos de rosas.

3.6.3 Procedimiento

Para la aplicación de la investigación cualitativa se seleccionaron dos grupos de expertos:

a) Expertos 1: Usuarios del producto -para conocer sus hábitos de compra y preferencias (3 Profesionales de empresas gráficas).

b) Expertos 2: Proveedores de la materia prima (3 Profesionales de empresas florícolas).

Las empresas fueron seleccionadas al azar y sus datos están basados en el registro de miembros de la Asociación de Industriales Gráficos, para el

caso de usuarios y compradores de papel, y en los datos de Expoflores, para el caso de los proveedores de materia prima.

3.6.4 Formato de la Entrevista

La investigación cualitativa se desarrolló a través de entrevistas a expertos, (investigación exploratoria) con el fin de obtener opiniones reales sobre las tendencias y proyecciones del mercado del papel y del aprovisionamiento de materia prima para la producción del papel de tallo de rosas. (Ver Anexo B1)

3.6.5 Resultados de la Entrevista Cualitativa

Los resultados se han expresado sobre la base de tres ejes principales: Mercado, Competidores Actuales, Proveedores.

- **Mercado**

La mayoría de los entrevistados coincidieron en el crecimiento continuo del mercado de papel en el Ecuador y en que la posibilidad de fabricar e importar papel hace que la tendencia se mantenga. Si bien se cree que los medios magnéticos han remplazado en gran parte a este insumo, las facilidades de su uso se mantienen desde toda perspectiva. En cuanto a los papeles alternativos afirman que el mayor uso se da en áreas publicitarias o campañas ecológicas.

La opinión sobre el papel de tallo de rosas va de la mano con el cuestionamiento de la capacidad de producción, afirmando que si el volumen producido por la empresa es alto tendrá efectos importantes en el mercado quiteño y nacional.

▪ **Competencia**

A criterio de los entrevistados, el principal factor que condiciona la competencia es la permanencia de empresas con mayor envergadura en el mercado y que por años llevan produciendo papel de forma tradicional. Gran parte de los entrevistados opina, sin embargo, que el mercado ecuatoriano es susceptible a la introducción de este producto, por las ventajas de acceso a materia prima y disminución de los costos de producción.

Los entrevistados puntualizan en la necesidad de producir papel de tallo de rosas bajo los parámetros de características y calidad similar al tradicional, siendo esa una razón determinante para el desarrollo del negocio y la creación de la empresa.

▪ **Proveedores**

Los principales proveedores son las empresas florícolas. Los floricultores entrevistados ven como una oportunidad de gran desarrollo la fabricación de papel con base en tallos de rosa, y se muestran dispuestos a proporcionar la materia prima, inclusive de forma gratuita, en algunos casos. El apoyo de este sector a la producción de este tipo de papel es total, dado el alto ahorro en los costos de producción al reutilizar el desperdicio.

Dentro de las entrevistas se incluyeron algunas realizadas a floricultores, potenciales proveedores de materia prima para la producción de papel. La principal conclusión, favorable para el negocio, es que los desechos de las florícolas siguen siendo un costo en su proceso productivo y actualmente no

hay muchas maneras de reutilización; estas condiciones permitirán la firma de convenios comerciales, lo que beneficia la implantación de la empresa.

3.6.6 Conclusiones de las Entrevistas a Expertos

- La creación de una empresa productora de papel en base en tallos de rosa es bien vista por los expertos.
- Los entrevistados afirman que el crecimiento de la producción y consumo de papel en el Ecuador es ascendente año tras año.
- El uso de tallos de rosas como materia prima para la fabricación de papel es, a criterio de los entrevistados, una excelente idea especialmente porque permite reducir los costos de producción del papel.
- Se resalta la importancia de crear una organización que fabrique papel con materias primas nacionales, siempre que el producto final sea de iguales características de las que se ofrece en el mercado actual.

3.7 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA - ENCUESTAS

3.7.1 Objetivo General

Obtener información sobre la oportunidad de crear una empresa productora de papel elaborado con tallos de rosas, examinando el grado de aceptación en las oficinas y empresas de la ciudad de Quito.

3.7.2 Objetivos Específicos

- Determinar los atributos buscados por los consumidores al momento de elegir la marca y el proveedor de papel.
- Determinar la cantidad de compra, la frecuencia y montos pagados por los consumidores al comprar papel.
- Determinar la demanda de papel fabricado con tallos de rosas, las tendencias de consumo y principales condicionantes de compra.
- Determinar tamaños y pesos del papel que se consume en el mercado.
- Cuantificar el tamaño del mercado para la comercialización de papel en la ciudad de Quito.
- Determinar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por papel.
- Determinar los canales de distribución para el producto en el mercado.
- Identificar a las marcas competidoras presentes en el mercado.
- Establecer el grado de aceptación del papel ecológico por parte del consumidor.

3.7.3 Procedimiento

Para la investigación de mercados se ha diseñado una encuesta orientada al segmento de oficinas en la ciudad de Quito. A los datos recopilados se les dará un tratamiento estadístico, y se presentarán en gráficas para una mejor representación de los resultados obtenidos. (Ver Anexo B2)

▪ **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis para la aplicación de la investigación son las empresas, papelerías e imprentas ubicadas dentro del perímetro urbano en la ciudad de Quito. Se consideran los datos tomados de los registros de la Superintendencia de Compañías, que en su censo empresarial indica que actualmente se encuentran en Quito 10 415 registros¹⁰ de empresas, papelerías e imprentas, sin distinción de tamaño o tipo.

▪ **Cálculo de la Muestra**

El método de selección de la muestra para la aplicación de la investigación será aleatoria simple; es decir, los elementos son seleccionados de tal manera que cada muestra del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

El universo seleccionado para el cálculo de la muestra son las 10 415 empresas¹¹, papelerías e imprentas; se consideran como un universo conocido y finito puesto que es menor a 30 000 unidades muestrales.

El error máximo admisible para la aplicación de la investigación será del 5%, con un grado de confianza del 95%; las variables P y Q tendrán un valor de 50% ya que no han sido aplicadas investigaciones anteriores en el sector segmentado, dejando así la oportunidad probabilística en contra y a favor en un punto medio.

¹⁰ Evaluación de densidad empresarial DMQ – Plan de riesgo económico Quito 2025

¹¹ *Ibidem*, p. 85

Fórmula¹²:
$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 N + Z^2 * p * q}$$

Donde;

Z= coeficiente de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso.

n= tamaño de la muestra

N= universo

e= error de estimación

Reemplazando;

Z= 1.96 (95%)

p= 0.5

q=0.5

N= 10415 empresas

e= 5%

Total de elementos muestrales a encuestarse: **370 empresas.**

3.7.4 Resultados de las Encuestas

Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas a expertos, se aplicó la investigación cuantitativa con el objeto de conocer la percepción del mercado respecto a tres ejes principales: tendencias de consumo de papel tradicional, volúmenes de compra y predisposición al uso del producto papel hecho con tallos de rosas.

¹² W. Cochran, 1990, *Técnicas de Muestro*, Editorial Continental p. 108

3.7.4.1 Marcas de Papel Competidoras

Las marcas de papel mejor identificadas por los encuestados son: Xerox y Copy Láser. Marcas como Kimberly, Norma y Digital Paper se encuentran entre el 2% y 4% del consumo general. Es importante mencionar que el 56.67% de los encuestados admite no conocer la marca de papel que utilizan.

Gráfico 3.1 – Marcas de Papel en el Mercado



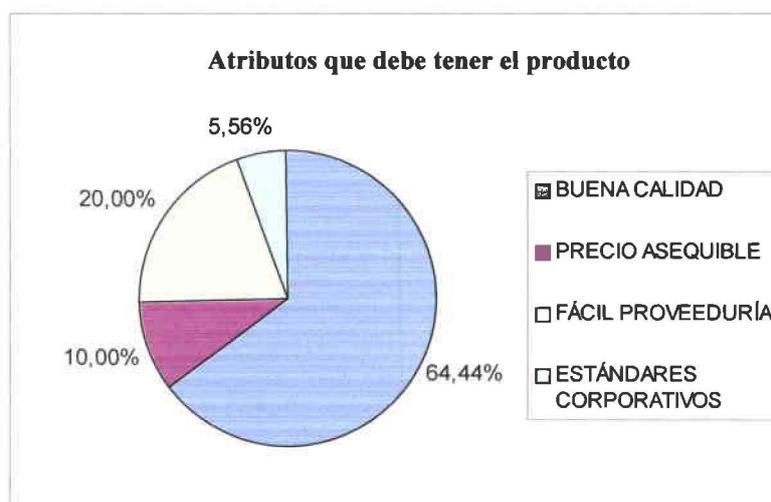
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.4.2 Principales Atributos Buscados por el Cliente

La calidad es el primer condicionante de compra de papel en el mercado de empresas, papelerías e imprentas, según el 64.44% de encuestados; la eficiencia del proveedor en cuanto a entrega y cantidades, es el segundo, de acuerdo con el 20%; el precio es un condicionante para el 10% de los encuestados; mientras que el manejo de estándares y normas, así como políticas de compras, son condicionantes para el 5.56%.

Los requerimientos son puntuales, por esta razón el proceso de producción de papel de tallo de rosas deberá mantener la calidad del papel tradicional para introducirse como una opción comercial.

Gráfico 3.2 – Atributos Buscados en el Producto



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.4.3 Aceptación del Papel Ecológico

Al preguntar si el papel fabricado con tallos de rosa (papel ecológico) tendría la misma acogida que el normal, el 64.44% de las empresas encuestadas respondieron que si; mientras que el 35.56% afirman que no será aceptado. La diferencia entre las opiniones del mercado objetivo del proyecto indica un gran potencial de comercialización para la propuesta.

¿Por qué?

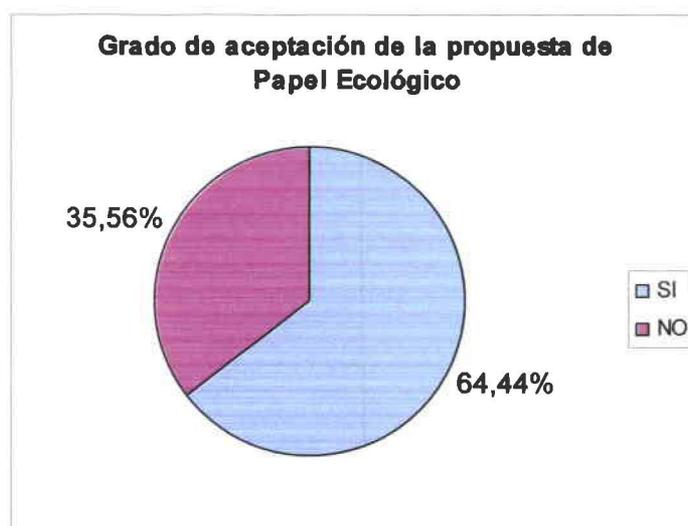
Entre las principales razones de los encuestados cuyas respuestas fueron afirmativas, se encuentran:

- Haber usado anteriormente papel ecológico de marcas importadas cuyas características son similares al papel regular; y,
- No han palpado diferencias entre los papeles tradicionales y los ecológicos.

Por el contrario, los encuestados cuya respuesta fue negativa, exponen principalmente las siguientes razones:

- Desconocimiento de la existencia de papel ecológico.
- Asociación con el papel reciclado.
- Poca difusión de productos con esas características.
- Poca importancia sobre el cuidado del medio ambiente.

Gráfico 3.3 – Grado de Aceptación del Papel Ecológico



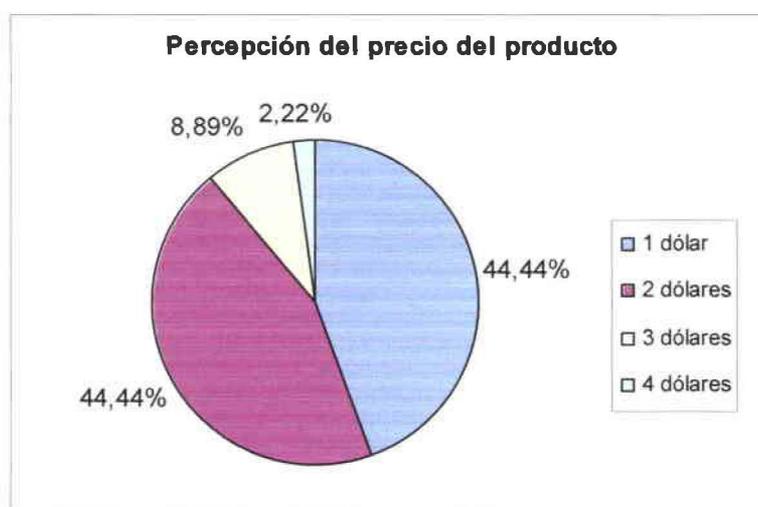
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.4.4 Costo Pagado por Resma

El 44.44% de las empresas responden que estarían dispuestas a pagar hasta US\$ 1,00 por el paquete de cien hojas de papel bond ecológico; un porcentaje

similar de empresas podrían pagar hasta US\$2,00; mientras que el 10% pagaría sobre los US\$3,00. Estableciendo una comparación entre el costo actual de una resma de papel tradicional (500 hojas) que es de US\$ 6,00 y las respuestas obtenidas, se concluye que el segmento de mercado de empresas, papelerías e imprentas estarían dispuestas a pagar un precio similar al del papel tradicional por cada resma.

Gráfico 3.4 – Percepción del Precio del producto



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.4.5 Proveedores de Papel para Empresas

El 80% de las empresas encuestadas realizan pedidos de papel a empresas comercializadoras de materiales o suministros de oficina, siendo el canal comercial de mayor uso en la actualidad. Canales comerciales como la importación directa, son utilizados por el 11.11% de encuestados, mientras que el 8% las empresas tercerizan la compra a través de un *outsourcing* con otras empresas.

Gráfico 3.5 – Proveedores

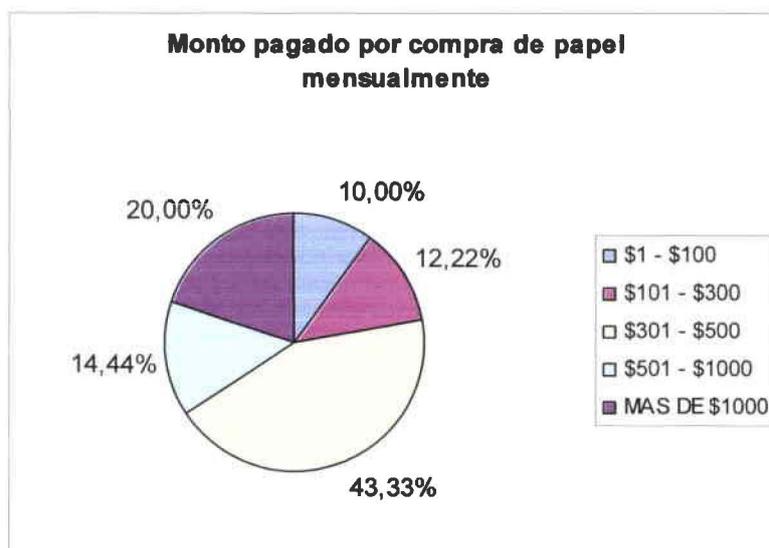


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.4.6 Monto Mensual de Compra

El 43.33% de las empresas realizan compras mensuales entre US\$300 y US\$501 en papel para cubrir necesidades cotidianas; el 20% supera consumos de US\$1000; y, el 14.44% gasta entre US\$501 y US\$1000.

Gráfico 3.6 – Monto Pagado por la Compra de Papel Mensualmente

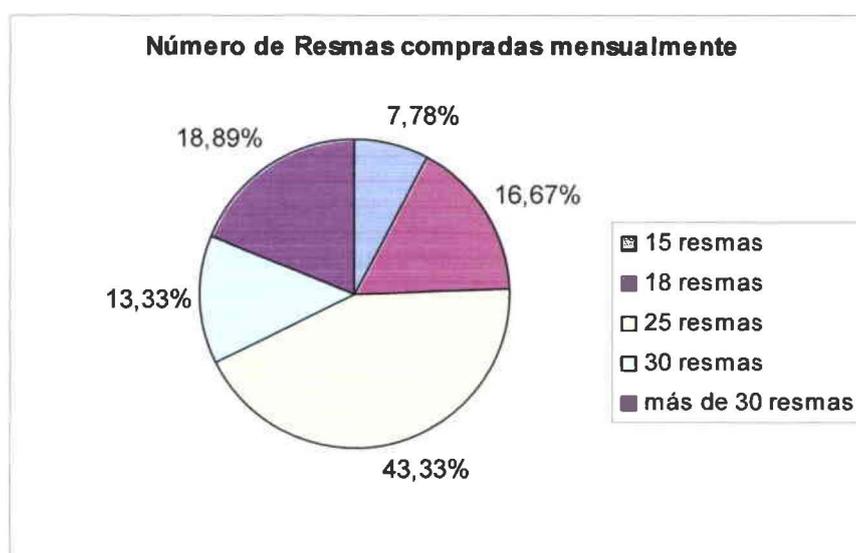


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.4.7 Volumen de Compra de Papel

El público objetivo, en su gran mayoría, consume por lo menos tres cajas de diez unidades de resmas de papel por mes. Este nivel de consumo se debe a la necesidad primordial de la reventa para el caso de las papelerías e imprentas y el uso regular de papel en las oficinas para las operaciones diarias, volviendo muy atractivo el negocio si se manejan diferentes canales de comercialización y distribución.

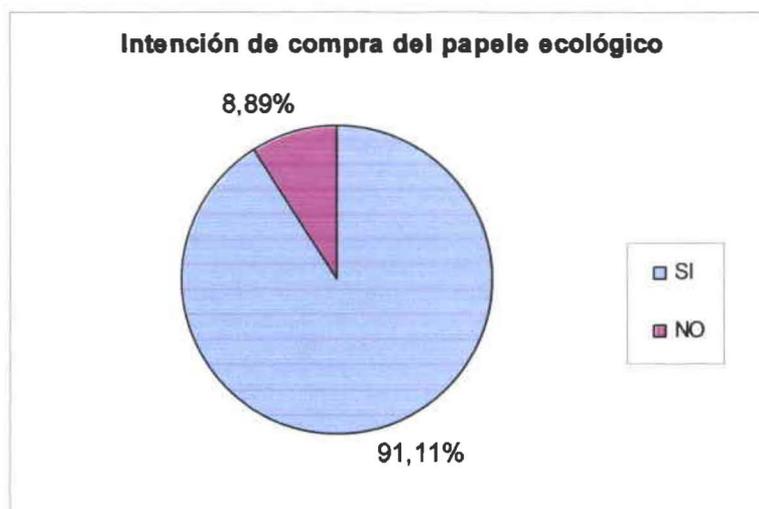
Gráfico 3.7– Resmas Consumidas Mensualmente



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.4.8 Aceptación del Papel Ecológico

La predisposición de compra de nuevos tipos de papel, como el elaborado con base en tallos de rosa, es positiva según el 91.11% de las empresas. El 8.89% no estaría dispuesto a comprar papeles alternativos. El potencial de la comercialización de papel alternativo es alto en el mercado.

Gráfico 3.8 – Intención de compra de Papel Ecológico

Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autores

3.7.5 Conclusiones

Los resultados expuestos muestran las características de los consumidores finales. A continuación se presentan las conclusiones de la investigación cuantitativa.

- Según las encuestas realizadas a empresas, el papel más solicitado es el papel tipo Bond, tamaño A4.
- Cerca del 50% de las empresas consumen mensualmente un promedio de 1000 hojas, lo que indica el potencial de creación de la empresa.
- En general, la marca de los papeles es irrelevante para el consumidor, definiendo la calidad y buen servicio como parámetros importantes.
- El consumo de papel es regular en todos los negocios encuestados.
- El factor diferenciador de producir una hoja con sellos de protección al medio ambiente no constituye una ventaja mayor frente a las empresas; parámetros como el precio y la calidad todavía están sobre la responsabilidad social.

- El 65.44% del mercado expone razones válidas para consumir papel ecológico.
- Los principales competidores son Xerox, y Copy Láser a nivel de marcas de papel (bond) en el mercado.
- El volumen de compras mensuales de papel para cada empresa está entre US\$301 y US\$500.
- La principal variable de consumo es la cantidad pagada por la calidad recibida.
- El potencial de comercialización del papel producido con base en tallos de rosa es excelente, según el 91.11% de respuestas afirmativas.

Los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa permitieron concluir que el negocio es atractivo para los consumidores y su creación es factible desde el punto de vista de mercado. Posteriormente, se obtuvo información válida para orientar el negocio a través de la solución del problema de decisión gerencial y poder definir la oportunidad de negocio.

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tomando como referencia las posibilidades de crecimiento del negocio y el desarrollo de una conciencia ambiental cada vez más regular en las empresas y los ejecutivos, la potencialidad de crear una empresa que produzca papel con tallos de rosas es alta.

La necesidad de las empresas de comprar papel frecuentemente para cubrir sus operaciones diarias otorga ventajas al desarrollo del negocio, más

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En este capítulo, una vez identificadas las oportunidades del mercado, se desarrollan aspectos ligados con la planeación estratégica de la empresa, como son filosofía, estructura y cultura organizacional; y, objetivos y metas corporativos.

4.1 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

El nombre seleccionado para la empresa es PAPELÓGICO. Éste se compone de dos palabras superpuestas: “papel”, que es tomado de la actividad principal de la empresa y “ecológico”, que transmite la idea de que la producción se realizará únicamente con fibras vegetales respetando el medio ambiente.

4.2 TIPO DE EMPRESA

PAPELÓGICO es una compañía de carácter limitado; es decir, cada uno de los socios responde por las obligaciones hasta el monto de aportaciones individuales.

4.3 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

4.3.1 Macro localización

Se han tomado parámetros generales respecto a vías de acceso, comunicación, cercanía con clientes y proveedores, como factores determinantes de la ubicación de la empresa.

Se han seleccionado tres lugares para la planta, tanto dentro como fuera de la ciudad de Quito, considerando como principal parámetro la cercanía a los sectores de producción florícola: Guayllabamba, Puembo, Cayambe. Con base a estos criterios se elaboró una matriz de localización (Ver Anexo C1), la cual permitió concluir que la ubicación idónea de la empresa PAPELÓGICO Cía. Ltda. es el sector de Guayllabamba, con una calificación de 3.50 sobre 4.

4.3.2 Micro localización

Se ha dividido a la ciudad de Guayllabamba en tres zonas: Sur, Centro y Norte, como sectores seleccionados para el análisis. Mediante una matriz, expuesta en el Anexo C2, se consideraron diferentes parámetros para determinar la mejor zona de ubicación de la planta.

Con un puntaje de 4.50, superior a los sectores centro y norte de la ciudad, que obtuvieron valores ponderados de 3.40 y 2.95, respectivamente, se seleccionó como lugar idóneo el sector Sur de Guayllabamba, conforme con lo que se detalla en el anexo mencionado.

4.4 TAMAÑO DE LA PLANTA

El tamaño de la planta permitirá la producción máxima de 120 000 resmas por año, un total de 240 toneladas, considerando una capacidad utilizada inicial mínima del 30% de la maquinaria y equipos, puesto que es necesario realizar ajustes al proceso de producción y calibrar la maquinaria para obtener un correcto balance entre la producción y el desperdicio.

4.5 INFRAESTRUCTURA / OBRA CIVIL

La producción de papel es un proceso tecnológicamente muy complejo y en constante innovación basado en la optimización de velocidad, productividad, especialización y calidad de producción.

Dependiendo de su capacidad, una moderna línea de producción papelerera puede llegar a medir 200 metros de largo y ocupar un espacio equivalente a dos campos de fútbol. Con una potencia superior a la de 500 modernos automóviles, puede tener hasta 5 500 Km. de cables, 100 Km. de tuberías y cientos km. de válvulas.¹³ Para iniciar la producción, PAPELÓGICO Cía. Ltda. requerirá de los siguiente equipos:

- Cortadora de disco: Para núcleo de roca cilíndrica o geometría regular equipada con dos discos de diamante de 20 cm.
- Cajón de entrada: Tela móvil donde se produce la formación de la hoja por el entrecruzamiento de las fibras.
- Tela: Elimina el exceso de agua por gravedad y vacío.
- Prensas Secadoras: Por presión y succión eliminan parte del agua.
- Cilindros Secadores: Por calor secan la hoja de papel húmeda.
- Monolúcido: Cilindro de gran diámetro que tiene como objetivo entregar una cara del papel más lisa y brillante.
- Prensa Encoladora: Baño de almidón con el que se sella la superficie del papel.

¹³ <http://papcel.czechtrade.es/maquinas-papeleras>

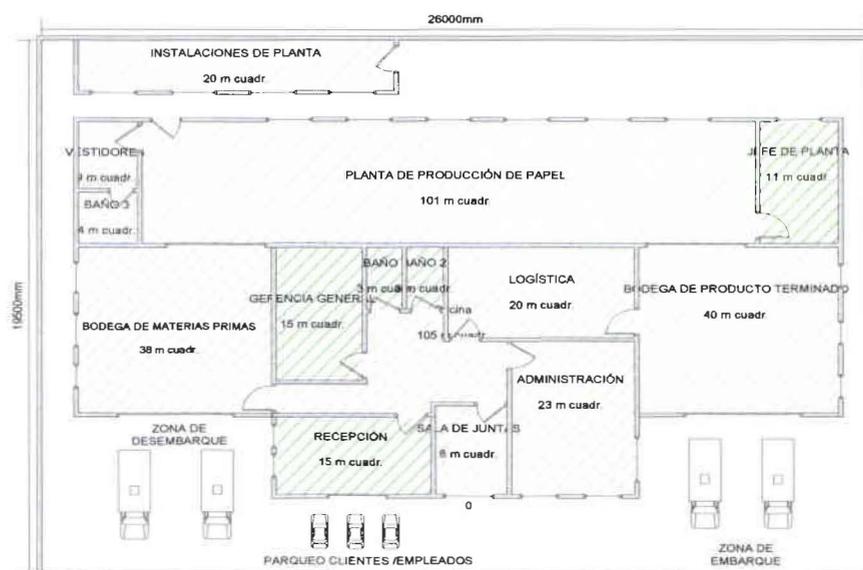
- Lisa: Rodillos de acero por los cuales pasa el papel proporcionándole tersura y un espesor homogéneo al ancho.
- Bobinadora: El papel se enrolla en el pope de la máquina para luego ser bobinado y/o cortado a las medidas requeridas.

4.5.1 Distribución de Planta

El modelo de distribución de planta utilizado para ilustrar la empresa productora es el de Integración Total¹⁴, cuya finalidad es la de obtener una visión general de la importancia de cada área y los procesos de la empresa.

La planta tendrá una superficie aproximada de 26 x 20 metros, es decir un área de 520 metros cuadrados de los cuales aproximadamente 100 metros cuadrados se destinarán a la instalación de la línea de producción.

Gráfico 4.1 – Distribución de Planta

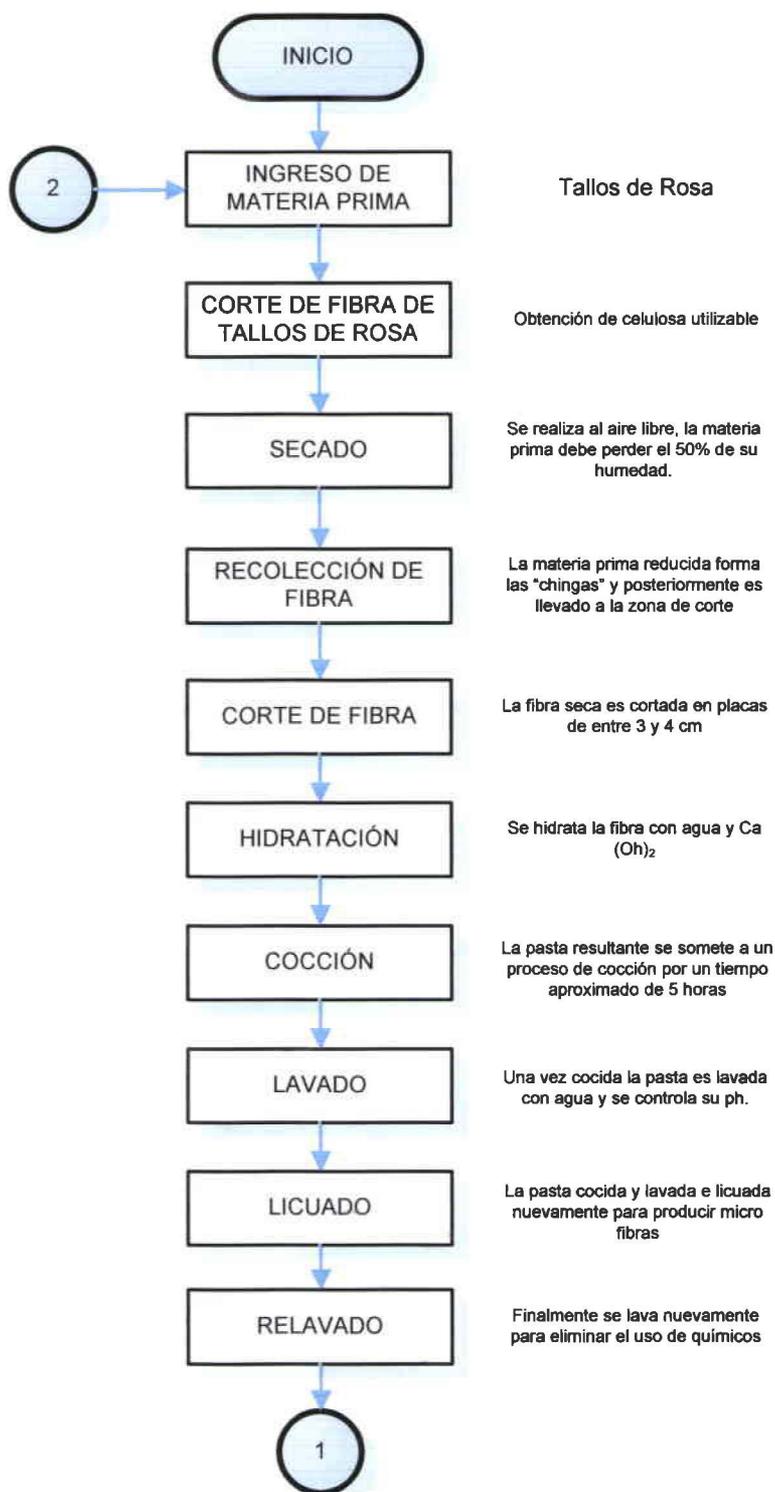


Elaborado por: Autores

4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN

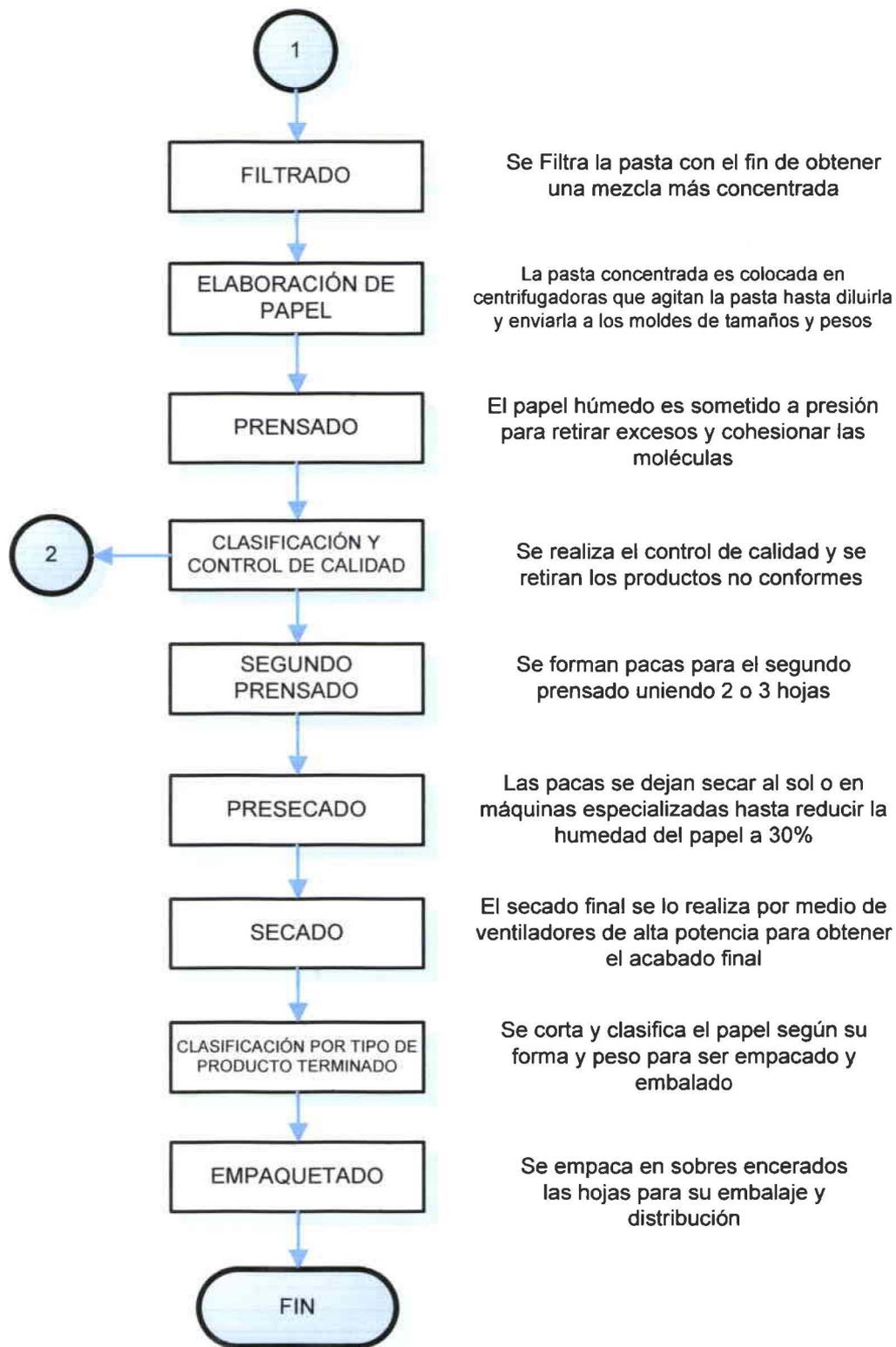
¹⁴ BARRENO, Luis, "Formulación y Evaluación de Proyectos" Año 2002

Gráfico 4.2 – Proceso de Producción



Elaborado por: Autores

Gráfico 4.2 – Proceso de Producción (continuación)



Elaborado por: Autores

4.7 MISION

PAPELOGICO Cía. Ltda. es una empresa productora y comercializadora de papel hecho con materias primas obtenidas de los tallos de rosas; tiene como fin primario satisfacer las necesidades de sus clientes, empleados y público en general con productos de alta calidad, protegiendo el medio ambiente.

4.8 VISION

PAPELOGICO Cía. Ltda. será la primera empresa ecuatoriana productora de papel ecológico, basada en parámetros de responsabilidad social y ambiental que promueven el desarrollo y crecimiento económico del país; así, incrementaremos nuestra participación en el mercado en el plazo de 10 años.

4.9 VALORES EMPRESARIALES

Lo valores son las bases del comportamiento de todos quienes conforman la empresa:

- Ética y honestidad profesional
- Calidad
- Productividad y competitividad
- Formación profesional y personal
- Trabajo en equipo
- Predisposición al servicio

4.10 OBJETIVO CORPORATIVO DEL NEGOCIO

Llegar a ser la primera empresa productora de papel fabricado con tallos de rosas en el Ecuador, con un producto líder que conserve el medio ambiente y producido bajo los más estrictos estándares de calidad.

4.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS

Los objetivos del negocio plantean un crecimiento sostenido de la producción y el desarrollo del mercado nacional explotando la ventaja de constituirse como la primera empresa de producción papelera nacional en utilizar tallos de rosas como materia prima.

Tabla 4.1 – Objetivos Estratégicos del Negocio

OBJETIVOS DEL NEGOCIO			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Incrementar la participación de mercado en un 2% respecto al año anterior, en el mercado de consumidores finales. Incrementar el número de clientes de 130 a 195.	Generar lealtad y recordación de marca en el 50% del mercado captado en el año 2008, a nivel de mayoristas y detallistas en la ciudad de Quito.	Ampliar la cobertura comercial a nivel nacional, con subdistribuidores mayoristas en varias ciudades.	Diversificar la cartera de productos de la empresa, produciendo más variedades de papel.

Elaborado por: Autores

El aumento de participación en el mercado y la generación de lealtad de marca por parte de los clientes son los principales objetivos de la empresa en los primeros años; posterior al desarrollo del negocio en el mercado y su expansión, la empresa buscará la diversificación de su cartera desarrollando varios productos más específicos.

4.12 POLÍTICAS DE LA EMPRESA PAPELOGICO Cía. Ltda.

4.12.1 Políticas Generales

- Trabajar para mejorar continuamente y alcanzar la meta de satisfacción total de los clientes, empleados y accionistas.
- Fabricar y comercializar un producto que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y cumpla con las normas de calidad y durabilidad.
- Responsabilizar a todos los miembros de nuestra organización del servicio al cliente y generar en ellos conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.
- Cumplir puntualmente los compromisos con los proveedores.
- Analizar y reconocer la moral comercial y la ética de los clientes.

4.12.2 Políticas de Compras

- El Gerente Administrativo es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra: requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.
- Los contratos y acuerdos de compra sólo podrán ser firmados por el Gerente General.
- El Gerente de producción es responsable de determinar la cantidad, calidad y tipo de materiales solicitados.
- Es responsabilidad del jefe de logística documentar todas las operaciones de compra según lo demandado por las leyes tributarias vigentes.

4.12.3 Políticas de Imagen Institucional

a. Del personal

- El uso de uniforme es obligatorio para todo el personal de PAPELÓGICO Cía. Ltda. puesto que es parte de la imagen e identidad empresarial. Quien no cumpla esta disposición se sujetará a sanciones.
- El uniforme para los operarios de planta es: pantalón *jean* azul, camisetas variadas con logotipo bordado y chompa rompevientos con logotipo estampado en la parte posterior, casco, gafas protectoras, orejeras y mandiles (si requieren).
- Está terminantemente prohibido, en el caso de las damas, el uso excesivo de maquillaje, adornos como binchas, aretes y cadenas de gran tamaño, así como las uñas largas y peinados extravagantes.
- Está prohibido, para el caso de los caballeros: el cabello y barba larga o mal arreglada, así como el uso de anillos y cadenas de gran tamaño.

b. De la Publicidad

- El tono publicitario deberá siempre respetar los patrones enmarcados en las leyes de difusión.
- Es requisito indispensable el uso de publicidad que promueva en sus contenidos el cuidado ambiental.
- Toda publicidad será aprobada por el gerente general y deberá responder al plan estratégico por él elaborado.

4.12.4 Políticas de Producción

- El cliente debe ser atendido de forma amable y sus necesidades respecto al producto deben ser satisfechas (materiales, dimensiones y tiempo de entrega de productos finales).
- El producto deberá cumplir con los estándares de calidad según las normas INEN.
- Es obligación del personal llevar puesto su equipo de seguridad en todo momento del trabajo, siendo sancionado quien incumpliere esta política.
- Y demás necesarias para el cumplimiento normal de las actividades de producción del papel con base en tallos de rosas.

4.12.5 Políticas Ambientales

- El consumo de energía y la colocación de rotulación luminosa es mínimo.
- La generación de desperdicios por la entrega y almacenamiento de tallos de rosa es mínimo al momento del desembarque en las bodegas de la empresa.
- Se buscará asegurar que un grado similar de cuidado por el medio ambiente sea aplicado por nuestros proveedores.

Tabla 4.2 – Matriz Objetivos, Estrategias, y Políticas

OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA			
Iniciar operaciones de producción y comercialización del papel con base en tallos de rosa, en Guayllabamba.	2009	Tener la infraestructura de la empresa y la planta de producción listas para el inicio de operaciones.	Fabricar y comercializar un producto que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y cumpla con las normas obligatorias de calidad y durabilidad.
		Verificar los recursos necesarios para el funcionamiento.	Trabajar para mejorar continuamente y alcanzar la meta de satisfacción total de los clientes, empleados y accionistas.
		Reclutar recurso humano para la empresa.	El Gerente administrativo es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra (requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago).
		Implementar un sistema de compras de materia prima.	Asignar recursos para la tecnificación de los procesos de la empresa.
Optimizar recursos para lograr mayor cobertura del mercado de la empresa.	2010	Crear un sistema de seguimiento de clientes.	Evaluar trimestralmente a los clientes, obteniendo registros estadísticos de las compras para realizar actividades de postventa.
Incrementar la inversión en sistemas informáticos.	2011	Obtener recursos para la compra de un sistema informático de CRM para fidelización de clientes.	Se asignarán recursos para actividades de fidelización de clientes.
Administrar con eficiencia los recursos generados por la empresa en beneficio de los empleados, clientes y accionistas.	2009 a 2013	Revisar índices del desempeño de la empresa con frecuencia trimestral.	Se deberán realizar evaluaciones trimestrales de los resultados obtenidos por cada área.

Posicionar el producto en el mercado de la ciudad de Quito.	2009 2010 2011	Desarrollar el <i>mix</i> de marketing orientado a las empresas, papelerías e imprentas de la ciudad de Quito, destacando que el papel fabricado con tallos de rosas es ecológico.	La publicidad utilizada para el posicionamiento del producto en el mercado deberá ser aprobada por el Gerente General y deberá contener mensajes de cuidado al medio ambiente.
Determinar los canales de comercialización necesarios para la venta del producto en el mercado de Quito.	2009	Diseñar un sistema de comercialización para el papel fabricado con tallos de rosas.	El producto deberá comercializarse con el apoyo de agentes comerciales en los canales mayorista y detallista.
ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Poner a punto la maquinaria para el inicio de la producción del papel.	2009	Realizar pruebas de producción.	Previo al inicio de la fabricación de lotes de producción, se deberá procurar la realización de pruebas de funcionamiento de la maquinaria.
Incrementar la capacidad productiva de la planta en 2,40% anual, a partir del segundo año.	2010	Dar mantenimiento a la maquinaria para incrementar la velocidad de producción sin peligro de averías	El departamento de producción está en la obligación de diseñar e implementar un proceso de mantenimiento tanto preventivo como correctivo para la maquinaria.
Realizar actividades de investigación y desarrollo en busca de la diversificación de los productos de la empresa.	2011 2012 2013	Desarrollar productos de papel con utilidades creativas.	Anualmente se deberá realizar mínimo dos propuestas de productos nuevos.
Establecer un sistema de control de inventarios.	2009	Diseñar formatos de control de materia prima y producto terminado.	La asistencia de compras, en conjunto con el Jefe de Producción serán los encargados de controlar el ingreso y salida de productos de las bodegas.
ÁREA DE MERCADEO			
Establecer los parámetros relevantes de comercialización y promoción del papel con base en tallos de rosas.	2009	Elaboración de plan de medios y selección de distribuidores mayoristas y detallistas.	El área de mercadeo deberá diseñar el plan operativo del área cada inicio de año, en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.

Incrementar las ventas del producto en 2,40% anual a partir del segundo año.	2010	Realizar campañas de marketing directo.	El asistente de comercialización es el responsable del control de los canales de distribución y las ventas directas. El cumplimiento de metas deberá estar en directa relación con los objetivos de crecimiento de producción.
Diseñar e implementar investigaciones de mercado para obtener información relevante para la creación de nuevos productos.	2011 2012 2013	Diseñar y conceptualizar las nuevas marcas.	El departamento de mercadeo deberá presentar dos nuevas propuestas de productos, en coordinación con el área de producción
ÁREA DE RRHH			
Diseñar y esquematizar los procesos al interior del área de RRHH.	2009	Desarrollar manuales de funciones, políticas internas y de seguridad.	El área de RRHH será responsable de controlar las actividades relacionadas con el personal y su desarrollo en la organización.
Diseñar el plan de carrera y capacitación para el personal de la organización.	2009 2010 2011 2012 2013	Diseñar el subsistema de capacitación y formación del RRHH.	El área de recursos humanos deberá presentar anualmente el plan de desarrollo profesional de todos quienes conforman la organización.

Elaborado por: Autores

4.13 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

4.13.1 Clientes

Son las empresas, papelerías e imprentas con domicilio en la ciudad de Quito, que requieren comprar resmas de papel *bond* en tamaño A4 como insumo para sus operaciones o para la reventa.

4.13.2 Producto

La empresa se concentrará en la producción de resmas de papel *bond* ecológico fabricado con tallos de rosas, recolectados de las empresas florícolas. Cada resma contendrá 500 hojas de papel *bond* de 75 g. y se fabricará según las normas INEN de tamaño y peso requeridas.

4.13.3 Cadena de Valor

Después de determinar todas las actividades que se realizarán en el negocio, es necesario integrarlas de tal manera que se identifiquen aquellas que generan valor a la empresa y aportan una ventaja frente a la competencia.

El objetivo de la cadena de valor de la empresa es vender papel elaborado con tallos de rosas, manteniendo los estándares de calidad, cuidando los niveles de inventario y las propiedades originales de los insumos.

La cadena de valor permitirá llevar un control de la calidad de los productos, mediante un registro diario que permita reducir al máximo los desperdicios y disminuir los costos de los insumos.

4.13.3.1 Gráfica de la Cadena de Valor PAPELÓGICO CÍA. LTDA.

Tabla 4.3¹⁵ – Cadena de Valor PAPELÓGICO Cía. Ltda.

LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS AL CLIENTE
Compras Tallos de rosa; brea; almidones; químicos para la producción. Insumos: Materiales de oficina, Repuestos y mantenimiento, Otros insumos Servicios Básicos: Agua, Electricidad, Teléfono	Elaboración de Pulpa Formación del Papel Embalaje Mantenimiento de Equipos Control de Calidad y Pruebas	Almacenamiento de Producto Terminado Bodega de producto terminado Transporte Transportación del producto en camiones de 7 toneladas	Canal de comercialización Canales mayorista y detallista Publicidad Desarrollo de sistemas de CRM para la fidelización de clientes Inversión en el diseño de campañas publicitarias y pautaaje en medios ATL y BTL Inversión en la participación de campañas sociales Fuerza de ventas Vendedores de cobertura	Post venta Generación de nuevos pedidos Evaluación del servicio
ACTIVIDADES DE APOYO				
Abastecimiento: Compra de materiales e insumos. Desarrollo tecnológico (Know How): Conocimiento adquirido en la producción de papel con base en tallos de rosa y su comercialización. Administración de Recursos Humanos: Reclutamiento y selección de empleados, capacitación, evaluación del desempeño, motivación del personal, pago de remuneraciones. Gerencia General: Dirección de la empresa, toma de decisiones, evaluación de la rentabilidad del negocio. Administración y Contabilidad: Control de Costos, Balances y estados de pérdidas y ganancias, control de cuentas por pagar, presupuestos.				

¹⁵ Tomado de: Thompson – Strickand, Administración Estratégica.

4.13.3.2 Logística de Entrada

Las actividades de la logística interna son tres: compras, recepción y almacenamiento. Es de mucha importancia el correcto funcionamiento y la capacidad de respuesta de cada actividad; para ello, será necesario que los pedidos de los insumos sean planificados de manera eficiente y su recepción y almacenamiento sean plenamente coordinados.

- **.Compras**

Esta actividad involucra la verificación de que las cantidades de insumos adquiridos son adecuadas para el uso que se les va a dar. Las compras se las realiza con especificaciones bien detalladas del producto.

La importancia de esta actividad se basa en que un exceso de mercancías en bodega, no sólo mantiene recursos financieros congelados, sino que también produce desechos de la materia prima que, a pesar de su conservación, es perecible hasta ser tratada.

Los pedidos se los hace según los requerimientos del Jefe de Logística, y luego se procede a revisar el inventario en bodega. Existirán formularios especiales de órdenes de compra, para controlar la disponibilidad de bodega y la cantidad estimada que se necesitará, o el nivel mínimo de stock de dicho producto.

La bodega nunca puede estar desabastecida, por lo que existen elementos para determinar los niveles mínimos y máximos de los productos como son: consumo, espacio físico disponible, recursos económicos y perecimiento de insumos.

De lo expuesto, se deriva el objetivo principal de la logística de entrada, actividad que pretende la adquisición de materias primas a los menores costos posibles, sin descuidar la calidad.

- **Recepción de Materia Prima**

El receptor de mercancías deberá comprobar, en primer lugar, los documentos comerciales y posteriormente, revisar los productos, pesar, contar, medir según el tipo de producto. Una vez comprobada la calidad de toda la mercadería, todos los productos serán enviados a las bodegas, en donde deberá contarse con mecanismos de control entre material ingresado y utilizado.

- **Almacenamiento**

El objetivo de esta actividad es almacenar y conservar el producto terminado. En esta fase se deberán tener normas específicas para el manejo del papel, además de un control del inventario. Después de la recepción será necesaria una adecuada clasificación de los productos; así, aquellos que requieran refrigeración deberán ser rápidamente trasladados a la respectiva bodega. Además, deberán prevenirse y controlarse plagas que surjan por un incorrecto mantenimiento de las bodegas.

Toda la mercadería que se almacena deberá ser etiquetada con la fecha de entrada y el peso, para garantizar una rotación adecuada de los productos y de evitar desperdicios por deterioro. La manera de manejar el inventario será el método de primeras entradas, primeras salidas, para asegurar la rotación de

los insumos. Con respecto a materiales de alto costo, se llevará un sistema de inventarios perpetuo.

4.13.3.3 Operaciones

▪ Elaboración de Pulpa

Las operaciones básicas para la obtención de pulpa, son:

- a. Corte y tamizado de los tallos de rosa.
- b. Cocimiento bajo condiciones controladas de presión (7-8 kg/cm²) y temperatura (175°C)¹⁶. El efecto de cocción se lleva de tal manera que asegure la menor degradación de las fibras celulósicas.
- c. Reposición de sulfatos para mantener la resistencia del papel.
- d. Separación de pulpa y licor negro, productos resultantes del proceso de cocción.
- e. Depuración y blanqueo de la pulpa de tallo de rosas.

▪ Formación del Papel

La máquina para elaborar el papel en forma continua convierte a la pulpa en una hoja seca de papel a velocidad relativamente elevada. La máquina de mesa plana¹⁷ consiste básicamente en una malla que se desplaza a velocidades que oscilan desde una decena de metros por minuto hasta cerca de 1500 metros por minuto. El papel, conforme pasa por la máquina, pierde humedad y se va diferenciando según el gramaje a obtener; al inicio de sus actividades, a la empresa le interesa el papel de 75 gramos. Finalmente, el

¹⁶ www.cncp.org.mx

¹⁷ www.cncp.org.mx

papel es enrollado en tambores de gran tamaño y listo para su corte y empaquetamiento.

- **Embalaje**

El papel obtenido en los procesos de producción es cortado en formato A4 (21cm x 29,7 cm.) y empaquetado en resmas, cada una con un contenido de 500 hojas; posteriormente, para su transportación y entrega a los clientes, el producto es empacado en cajas de diez resmas que son apiladas en la bodega de producto terminado.

- **Mantenimiento de Equipos**

El mantenimiento de la maquinaria para la producción debe ser regular y periódico cada seis meses, según recomendaciones del fabricante. Adicionalmente, la calibración y mediciones de ruido son básicas para evitar complicaciones y peligros para el personal.

- **Control de Calidad y Pruebas de Producto**

El producto terminado será sometido a distintas pruebas de calidad, tales como:

- a. Pesaje
- b. Alargamiento y ensanchamiento
- c. Resistencia

Además, muestras de los lotes de producción serán controladas por el departamento de producción a fin de determinar la calidad y el cumplimiento de las normas impuestas a la industria papelera.

4.13.3.4 Logística de Salida

▪ Almacenamiento de Producto Terminado

La producción se almacenará en la bodega de producto terminado, la misma que se mantendrá en condiciones óptimas para el almacenamiento y libre de cualquier tipo de contaminación; posteriormente, el producto será embalado y llevado a la rampa de carga para el transporte al domicilio de los clientes.

▪ Transporte

La logística de transporte estará a cargo del Jefe de Logística quien, en coordinación con la asistencia de ventas, genera la ruta de transporte para la entrega del producto en las oficinas y empresas de la ciudad de Quito.

4.13.3.5 Marketing y Ventas

▪ Publicidad

Entre las principales actividades publicitarias de la empresa están:

- a. Desarrollo de sistemas de CRM para la fidelización de clientes.
- b. Inversión en el diseño de campañas publicitarias y pauta en medios ATL y BTL como apoyo en los dos canales de comercialización que se pretende abarcar.

- d. Inversión en la participación de campañas para cuidado del medio ambiente en la ciudad de Quito.

- **Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas estará conformada por dos vendedores de cobertura, quienes se encargarán de visitar a los clientes y tomar sus pedidos; además, su gestión deberá ser proactiva a fin de generar desarrollo y fidelidad de clientes, cumpliendo con las políticas de la empresa y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

4.13.3.6 Servicio

- **Post-venta**

La postventa del producto estará a cargo del área comercial; busca generar nuevos pedidos potenciando el desarrollo de los clientes para incrementar el consumo mensual, especialmente en el primer año de funcionamiento de la empresa.

La postventa evalúa adicionalmente toda la cadena de producción y entrega desde la perspectiva del cliente.

4.13.3.7 Actividades de Apoyo

- **Abastecimiento**

La compra de materiales e insumos para el funcionamiento de la empresa y el normal desarrollo de sus actividades estará a cargo de la asistencia de

compras, que buscará siempre un beneficio que se pueda trasladar al cliente.

Los proveedores principales para insumos y materiales son:

- Paco y Súper Paco (materiales y suministros)
- Juan Marcet (materiales y suministros)
- Centro LUX (materias primas indirectas)
- Transportes (outsourcing para la entrega del producto)

▪ **Desarrollo Tecnológico (Know How)**

Al crearse la empresa y establecerse como pionera en el mercado de la producción de papel con base en tallos de rosa, el “*know how*” que se obtendrá es muy importante puesto que, con el desarrollo del negocio y la contratación de recurso humano calificado, el producto a entregar al cliente cumplirá con el valor buscado para satisfacción de éste.

▪ **Administración de Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos es una función clave dentro de la empresa, ya que requiere del esfuerzo diario de los empleados para ofrecer un producto de calidad a los clientes.

▪ **Infraestructura**

Gerencia General

Esta área estará a cargo de las actividades de planificación, implementación, ejecución y control de las estrategias.

Administración y Contabilidad

Esta área controla el comportamiento financiero y administrativo de la empresa, procurando maximizar los recursos para su multiplicación en el tiempo.

4.14 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional se compone de tres elementos básicos:

- Cultura Empresarial
- Estructura de la Empresa
- Incentivos

4.14.1 Cultura de la Empresa

La cultura de la empresa se basa en un marco ético social dentro del cual se llevan a cabo todas sus acciones, que forman parte de la cultura organizacional y se fundamentan en principios esenciales como:

- Compromiso de trabajo común y solidario.
- Lealtad hacia la empresa y sus directivos, porque brindan a sus colaboradores total libertad de expresión y buenas relaciones personales.
- Consideración de las necesidades del cliente como prioritarias, fundamento básico del servicio a ofertar.
- Transparencia en el manejo y entrega de cantidades de productos.
- Ética profesional en todos los aspectos comerciales y laborales para el buen manejo de las relaciones entre empleados, directivos y clientes.

4.15 ESCALA ESTRATÉGICA

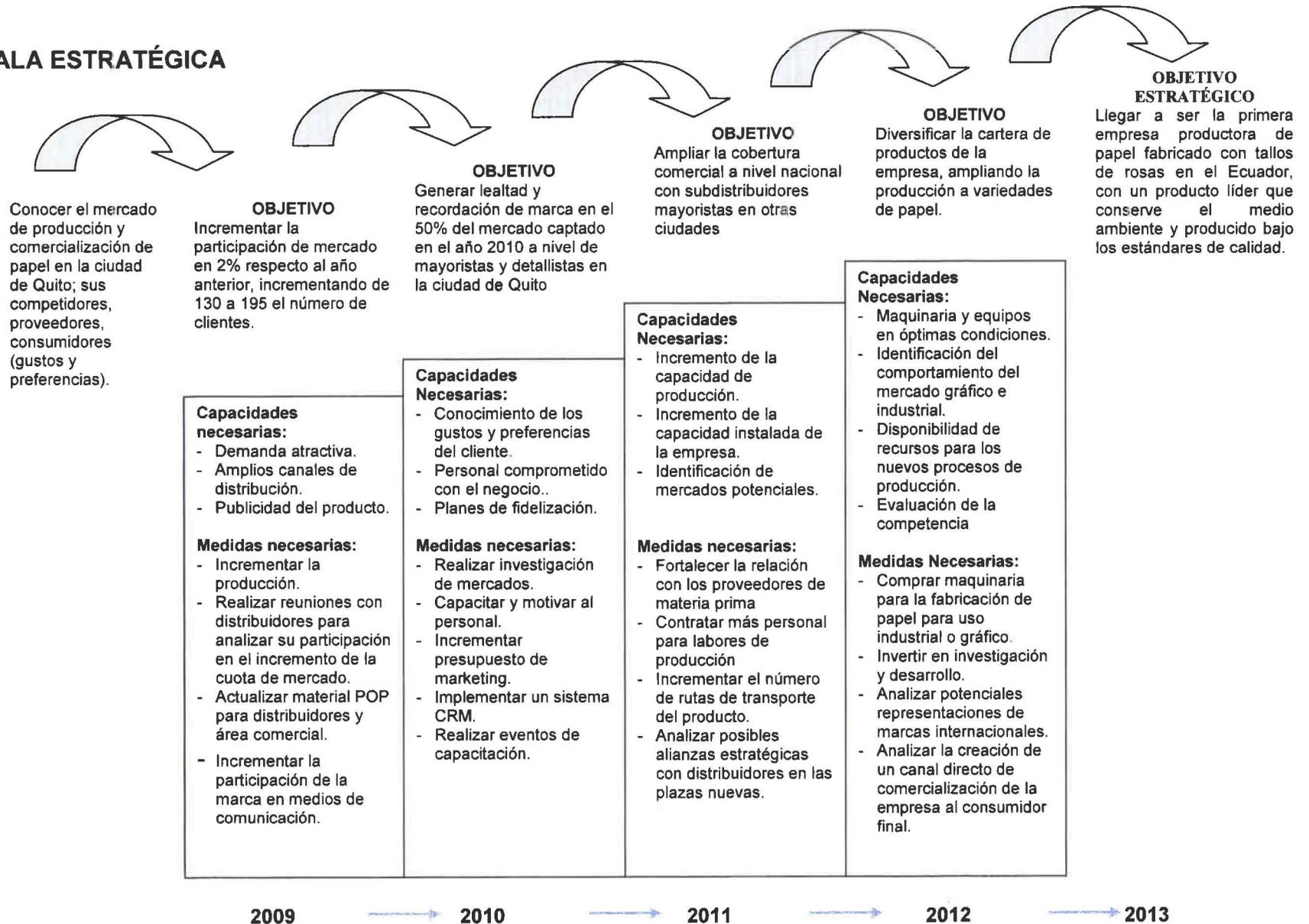


Tabla 4.4 – Escala Estratégica

Elaborado por: Autores

4.15.1 Estructura de la empresa

La empresa está estructurada en cuatro niveles (ver 5.8 Organigrama):

1. Nivel directivo: Conformado por los accionistas
2. Nivel Gerencial: Conformado por el Gerente General de la empresa.
3. Nivel Ejecutivo: Conformado por el Jefe Administrativo y de Producción.
4. Nivel Operativo: Conformado por asistencias y personal en general.

Las necesidades de personal están identificadas sobre la base del tamaño de planta. Según la empresa PAPCEL, el promedio de obreros para producir el aproximado de 100 mil resmas por año es de ocho operarios. La cantidad de personal administrativo está en directa relación con la colocación del producto en el mercado, así, la cantidad de actividades generadas en la planta justifican la contratación de personal administrativo. Es clara la necesidad de contar con un área de coordinación logística y un área comercial, ambas encargadas de la entrega de los productos, así como de asistentes para el manejo del personal y aspectos financieros del negocio.

Se propone la generación de 21 plazas laborales en distintas áreas para atender el mercado de Quito, las cuales están distribuidas así:

- Área Administrativa: 6 personas
- Área de Comercialización: 3 personas
- Área de Logística: 2 personas
- Área de Producción: 10 personas.

Este personal se ocupará de las actividades regulares de la empresa y estará a cargo de muebles y enseres asignados para la realización de su trabajo (Ver detalle en el Anexo D1).

La remuneración asignada a cada cargo se basó en las bases legales mínimas sectoriales para los trabajadores, estipuladas en el Código de Trabajo, y se proyectarán en el estudio financiero bajo los parámetros legales bajo la figura de relación de dependencia.

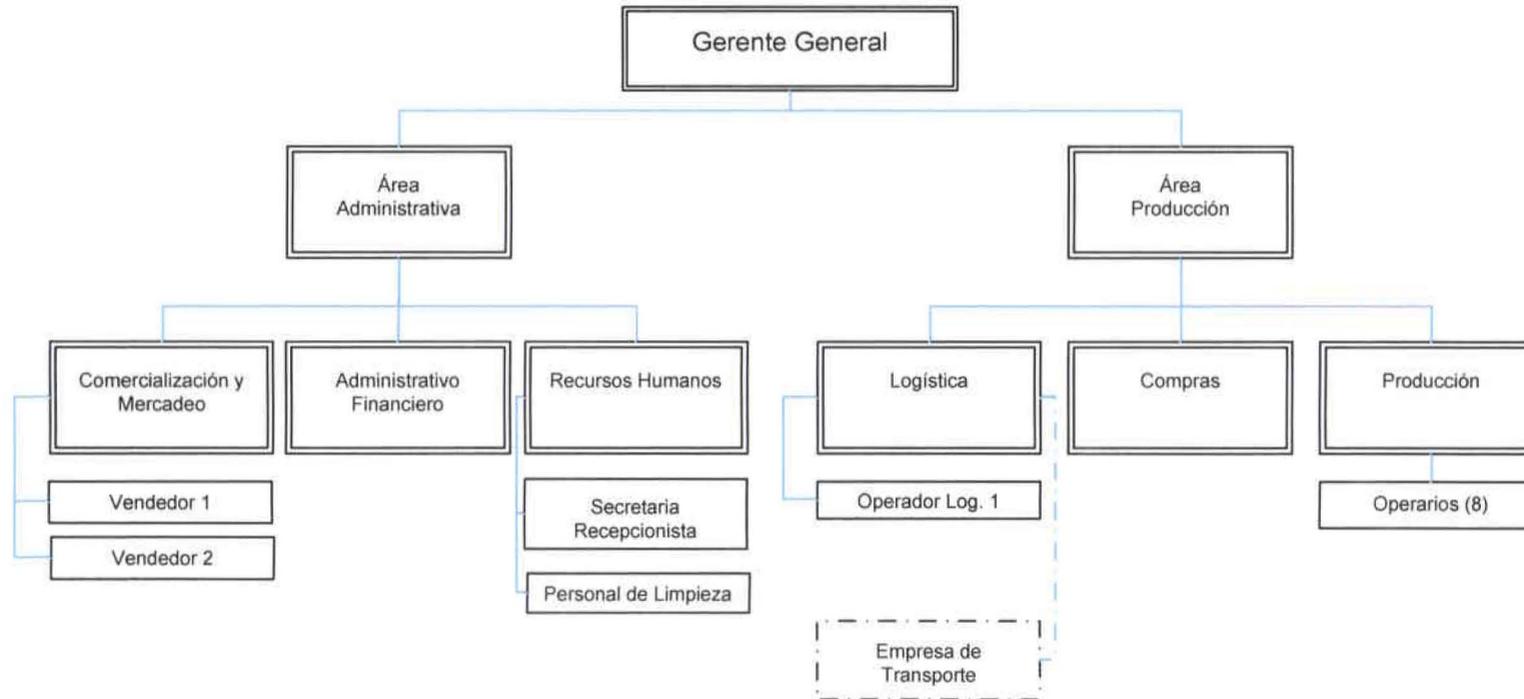
4.15.2 Incentivos

Es muy importante crear lealtad en los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, uno de los mecanismos para esto son los incentivos:

- Remuneración justa y de acuerdo con las actividades desempeñadas y grado de responsabilidad.
- Sistema de bonos por cuotas de producción, ventas y gestión administrativa.
- Elección del empleado del mes según el rendimiento de las actividades del empleado y la capacidad de relacionarse.
- Prioridad a empleados o familiares en primer grado de consanguinidad, para la creación de centros de distribución del producto de la empresa
- Celebración de fechas importantes como cumpleaños, navidad, año nuevo.

4.16 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PAPELOGICO Cía. Ltda.

Gráfico 4.3 – Organigrama Estructural PAPELOGICO Cía. Ltda.



Elaborado por: Autores

CAPÍTULO V **PLAN DE MARKETING**

La necesidad de establecer un plan de marketing para el papel fabricado con tallos de rosa, es imprescindible. En este capítulo se presentan las estrategias, tácticas, acciones y controles que deberán implementarse para que el lanzamiento del producto exitoso.

5.1 OPORTUNIDADES DE MERCADO

5.1.1 Situación Actual

Como se analizó en capítulos anteriores, el mercado nacional de producción de papel es básicamente importador de materias primas. La industria de fabricación de papel mantiene un desarrollo modesto dentro del sector de explotación maderera a pesar de ser un producto de alto consumo en el Ecuador.

Las empresas, papelerías e imprentas son consumidores regulares del producto; los volúmenes y la frecuencia de pedidos, así como la poca recordación de las marcas de papel utilizado por el segmento, muestran una oportunidad de ingreso al mercado. Otras oportunidades constituyen la dificultad de encontrar productos sustitutos y los altos costos de implementación de sistemas cero papeles.

5.1.2 Objetivo General

Lograr la introducción del papel fabricado con tallos de rosas, en el mercado de empresas, papelerías e imprentas de la ciudad de Quito.

5.1.3 Objetivos Específicos

- Introducir el producto "PAPEL ECOLÓGICO" en el segmento de empresas, papelerías e imprentas de Quito.
- Incrementar el 2% anual de participación en el mercado, hasta completar una cuota de mercado del 10%. (en condiciones normales).
- Fortalecer la imagen de la empresa PAPELÓGICO Cía. Ltda. y el producto Papel Ecológico, en los dos primeros años de operación.
- Generar lealtad a la marca, en el tercer año de funcionamiento.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1 Consumidor

5.2.1.1 Perfil del Consumidor de Papel Ecológico

Según datos obtenidos en la investigación de mercados, el cien por ciento de las empresas en la ciudad de Quito consumen papel como insumo para su operación, así, son clientes de la empresa todas las personas naturales o jurídicas domiciliadas en la ciudad de Quito que requieren papel *bond* en diversos tamaños y gramaje, para sus actividades regulares de operación.

El producto está orientado a empresas con alto consumo de papel, debido al rendimiento esperado y la disminución del costo de producción por el uso de materias primas nacionales.

La conciencia social juega un papel muy importante en el perfil del consumidor, ya que la contribución al medio ambiente al consumir un producto con sello verde, es una característica deseable en los clientes.

La cadena de comercialización hace deseable que los distribuidores mayoristas y minoristas, representantes de la marca, tengan una clara conciencia de cuidado del medio ambiente y buenas prácticas ambientales, además de condiciones como:

- Tener una permanencia mínima de tres años en el mercado.
- Haber generado ganancias el año anterior al inicio de operaciones de la empresa.
- Tener un mercado captado en la ciudad de Quito.
- Disponer de capital operativo para la compra del producto.

5.2.1.2 Deseos y Necesidades

Un punto muy importante del perfil del consumidor de papel ecológico es la satisfacción percibida con el uso del producto, pues el papel como producto "*commodity*" debe cumplir con diferenciación a través del precio final pagado, debido a que sus características físicas y de uso no permiten generar otro valor diferenciador. Así, en concordancia con los resultados de la investigación de mercados, el cliente tiene un grado mayor de satisfacción con el producto a través de la percepción de calidad versus precio, condicionando su motivación de compra. La ventaja comparativa creada por el producto al proporcionar al cliente la satisfacción de cumplir con el cuidado del medio ambiente es otra característica importante de mencionar.

5.2.1.3 Hábitos de Uso y Actitudes

La forma tradicional de compra de papel es en resmas; las resmas contienen 500 hojas de papel tamaño A4, las cuales son embaladas en papel encerado y empacadas en cajas de diez resmas.

La decisión de compra está marcada por ciertos condicionantes presentes tanto a nivel de mayoristas como de detallistas, tales como: el precio y el servicio de la empresa a sus distribuidores; el apoyo en actividades de posicionamiento de marca; un margen de utilidad importante para la reventa.

Los volúmenes comprados mensualmente están entre treinta y cuarenta resmas por cada cliente final, lo que muestra una potencialidad de 400 a 500 resmas mensuales, por cliente mayorista.

El 61,44% de clientes compran usualmente en papelerías y empresas de venta de suministros de oficina; la decisión de compra está a cargo de los departamentos de adquisiciones, compras o recursos humanos, bajo autorización del jefe de sección o asistente.

Los usuarios del producto son todos los empleados de la empresa, en caso de clientes corporativos; mientras que el conocimiento de las marcas y del rendimiento está relacionado con las áreas responsables de las compras.

5.3 MERCADO

5.3.1 Competidores

Se conoce que la oferta promedio anual para abastecer al mercado nacional es de 153 mil toneladas; sin embargo, el escaso desarrollo de la industria papelera

ha dificultado la obtención de información más específica sobre las condiciones de cada productor

Por otro lado, la oferta en la ciudad de Quito está compuesta principalmente por papel de procedencia colombiana. La industria nacional se concentra en la producción de papel *kraft*, más no de papel para el consumo en oficinas. Los competidores más relevantes del mercado nacional son Papelera Nacional S.A. y PROPAL S.A., cuyas características principales se describen en la tabla siguiente:

Tabla 5.1 – Competidores

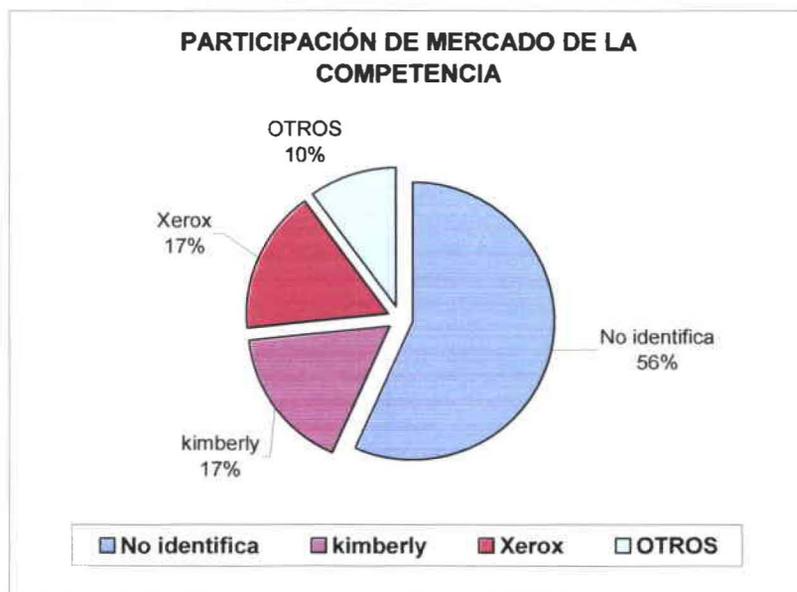
COMPETIDOR	PRODUCTOS	CLIENTES	PERSONAL DE CONTACTO
PAPELERA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Papel "Test Liner": Pesos que oscilan entre 125 y 270 g/m². - Papel corrugado medio encolado: Pesos varían entre 127 a 195 g/m². - Papel extensible de 95 g/m²: Utilizado en la fabricación de sacos para embalaje de productos como azúcar, cemento entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dole - Procarsa - Ingenio San Carlos - Cartonera Nacional Grupasa - Familia - Kimberly Clark - Incarpalm - Cartonera Andina 	La empresa cuenta actualmente con 150 trabajadores repartidos en las diferentes áreas.
PROPAL	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond: En gramaje desde 56 a 90 g/m². - Papel offset: De 60 hasta 150 g/m². - Papel reprograf: Gramaje de 75 g/m². 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidora Nacional de Papel - Paco - Juan Marcet - Otros distribuidores 	Red de distribuidores de la marca en Ecuador.
OTRAS MARCAS	<ul style="list-style-type: none"> - Kimberly Clark - XEROX 	<ul style="list-style-type: none"> - Multitarget 	Red de distribuidores de la marca en el Ecuador.

Elaborado por: Autores

Los resultados en la investigación de mercado muestran que el 56% de las empresas no recuerdan la marca del papel que usualmente consumen, mientras que el resto sí, lo que evidencia una participación de mercado

aproximada del 16% para las marcas enunciadas y un promedio entre el 2% y el 5% para otras marcas, tal como se muestra en el gráfico:

Gráfico 5.2– Participación de Mercado de los Competidores



Elaborado por: Autores

5.3.2 Aspectos Legales que debe cumplir el Producto

El producto resultante del proceso de fabricación y su comercialización deben cumplir normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), las cuales identifican características físicas, tamaños, pesos y tipos de papel. (Ver Anexo E1).

5.4 Segmentación de Mercados

En la segmentación de mercados se establecerá el prospecto de los consumidores potenciales del negocio, con base en la información recolectada en capítulos anteriores.

Tabla 5.2 – Segmento de la Empresa

Segmentación Geográfica
<ul style="list-style-type: none"> - País: Ecuador - Región: Sierra - Provincia: Pichincha - Cantón: Quito - Densidad: Urbana - Tipo de Población: Empresas, papelerías e imprentas con domicilio en la ciudad de Quito
Segmentación Demográfica
<ul style="list-style-type: none"> - Status: Pymes entre 10 y 50 empleados
Segmentación Psicográfica
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de actividad empresarial: Indeterminada - Posicionamiento en el mercado: Indeterminado
Segmentación Conductista
<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios buscados: Calidad, buen precio, servicio y entrega inmediata de pedidos. - Consumo promedio del producto: Entre 20 y 50 resmas mensuales de papel. - Compra mensual en USD: Entre US\$60 y US\$150. - Status del usuario: Usuario potencial. - Etapa de disposición: Sin conocimiento del producto - Actitud hacia el producto: Entusiasta, positivo.

Elaborado por: Autores

5.5 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

5.5.1 Objetivo de Posicionamiento del Producto

Introducir la marca "PAPELÓGICO" y su producto: papel hecho con tallos de rosa en el mercado de la ciudad de Quito, con proyección de ubicarse entre los tres primeros lugares del "top of mind" de la marcas de papel, en el tercer año de operación de la empresa.

5.5.1.1 Estrategia de Producto

El papel ecológico compite en el mercado con el papel regular ofertado por otras empresas, cuyo soporte comercial y de imagen de marca es superior, mas aún si se considera que el producto es nuevo en el mercado. En este

entorno, la estrategia a utilizarse para el producto es la de **penetración en el mercado**. PAPELÓGICO Cía. Ltda. debe aplicar tácticas comerciales de penetración basadas en la persuasión y el uso de medios ATL para la introducción y posicionamiento de la marca y el producto.

5.5.1.2 Estrategia de Precios

El precio de papel en el mercado se encuentra en un promedio de US\$3,43 por resma de papel de 75 g., tamaño A4. Tomando en cuenta que los costos de producción permiten fijar un precio de venta menor para canales de distribución, se ha seleccionado la **estrategia de precio orientada a la competencia**, empleada cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados; cuando la empresa prácticamente no tiene ningún control sobre el precio; y, cuando existe un precio tradicional o de costumbre.

La estrategia persigue ubicar al papel ecológico con un precio de venta menor (en centavos) al de los competidores, lo que permitirá introducirlo de forma fácil y sin perder utilidad para la empresa, manteniendo una brecha competitiva respecto al precio de los competidores.

5.5.1.3 Estrategia de Promoción

El posicionamiento buscado para el producto es de líder en el mercado en rendimiento y cuidado del medio ambiente; por esta razón, y en respuesta al poco posicionamiento de las marcas actuales, manifestado por el 56% del

mercado potencial encuestado, la estrategia de posicionamiento es la de **liderazgo de mercado**.

Como parte de la introducción al mercado de PAPELOGICO Cía. Ltda. se planea realizar una estrategia de liderazgo competitivo aprovechando el débil posicionamiento de las marcas presentes en el mercado.

5.5.1.4 Estrategia de Plaza

A fin de cumplir con la cobertura de mercado esperada, se implementará la estrategia de **desarrollo de canales de distribución**, para introducir el producto al mercado a través de empresas con más tiempo de permanencia y mercado cautivo.

5.6 RELACIÓN OBJETIVOS – ESTRATEGIAS

A manera de resumen de la planificación estratégica de la empresa, se presenta la matriz de relación objetivos – estrategias; ésta permite evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico y su correlación con las estrategias planteadas. Esta matriz consta en el capítulo IV, Tabla 4.4.

5.7 MARKETING TÁCTICO

5.7.1 Producto

5.7.1.1 Diferenciación

El papel es considerado como un producto de consumo para el caso de los clientes finales; e industrial, para el caso en el que es usado para la producción de otros productos como cuadernos, impresiones, periódicos, etc. Sin

embargo, como se ha evidenciado en el plan de negocios, la principal característica es a ojos del cliente es considerado un “*commodity*” o producto de baja diferenciación, por lo que únicamente su estructura de costos le permite ser más competitivo.

5.7.1.2 Beneficio

PAPELÓGICO ingresará al segmento de empresas, papelerías e imprentas, en donde el beneficio percibido depende del uso que el consumidor da al producto; ante esto, puede considerarse que el papel es de consumo empresarial regular e indispensable.

5.7.1.3 Motivación de Compra

La principal motivación de compra es la necesidad diaria de usar papel en las oficinas, y que todavía sigue siendo una constante, ya que el acceso a la tecnología cero papeles no ha mermado la demanda del producto por la dificultad de acceso a equipos y sistemas que puedan sustentarla.

El producto pretende incentivar al consumidor, además de la perspectiva de uso diario, desde la perspectiva de cuidado del medio ambiente y apoyo a la industria nacional. Según la investigación de mercados, el 64.44% de las empresas estarían dispuestas a consumir papel ecológico en sus actividades siempre que el costo no sea mayor al de su proveedor actual.

5.7.1.4 Marca

El nombre comercial del producto es "PAPELÓGICO"; es similar al escogido para la empresa ya que se busca que la asociación del producto beneficie también al posicionamiento de la empresa; es más, al ser pionera en la fabricación de papel blanco para el segmento de oficina y con materia prima basada en tallos de rosa, se ha considerado de manera estratégica el comunicar la razón social de la empresa a través del producto. (Ver Anexo E2)

5.7.1.5 Empaque

El papel ecológico se venderá en resmas de 500 hojas y se empacará en cajas de cartón de diez resmas. A continuación se muestra el diseño del empaque y la caja de embalaje para la transportación. (Ver Anexo E3 y E4)

El empaque contiene la siguiente información:

- Marca
- Contenido
- Descripción de tamaño y gramaje
- Información de Normas técnicas INEN que cumple.

5.7.1.6 Usos

El papel ecológico podrá ser utilizado para cualquier tipo de impresión a tinta, en equipos de impresión y fotocopiado. La calidad del papel está garantizada con el cumplimiento de las normas INEN que se mencionan en los aspectos legales vinculadas al producto.

5.7.1.7 Características de la Marca

Las principales características que se busca posicionar en la mente del consumidor son:

- **Rendimiento:** Papel Ecológico "PAPELÓGICO" es una opción de menor costo e igual rendimiento que el papel tradicional.
- **Contribución al medio ambiente:** "PAPELÓGICO" contribuye al cuidado del medio ambiente. El consumidor debe influenciarse al escuchar que su consumo puede ser el mismo de siempre pero cuidando el medio ambiente, debido a que es fabricado con tecnologías limpias y posee sello verde.
- **Nacionalismo:** Se pretende comunicar a todos los potenciales consumidores que PAPELÓGICO Cía. Ltda. es la primera empresa ecuatoriana productora de papel con insumos nacionales. Explotar el nacionalismo junto con el cuidado del medio ambiente son tendencias de moda en el consumidor ecuatoriano, lo que puede favorecer el ingreso de la marca y ubicarla dentro del "*top of mind*".

5.7.2 Precio

5.7.2.1 Nivel de precios

El precio del papel varía según el gramaje, tamaño, tramado, composición y uso. Como referencia, se ha tomado como dato el precio de comercialización del distribuidor de las marcas competidoras. (Ver Anexo E5)

El precio promedio en el mercado es de US\$ 3,43 por resma de papel *bond*, tamaño A4, de 75 g.

5.7.2.2 Fijación del Precio

Obtenidos los costos de producción por tonelada de papel, se formula el precio de venta para los dos canales comerciales propuestos: mayoristas y minoristas; cada canal tendrá una estructura de precios diferente y que le permita desarrollar un descuento que genere rentabilidad a la distribución, así:

Tabla 5.3 – Precio de venta por resma

DETALLE	PRECIO
(+)COSTO POR RESMA	0,70
(+)MATERIA PRIMA TALLOS DE ROSAS	0,20
SUBTOTAL PRECIO	0,90
PRECIO FINAL = Costo + utilidad (250%)*	3,16
PRECIO A MAYORÍSTAS	PRECIO
PRECIO FINAL + UTILIDAD 10%	3,48
PRECIO A DETALLISTAS	PRECIO
PRECIO FINAL + UTILIDAD 5%	3,64

*Precio referencial de mercado

Elaborado por: Autores

5.7.3 Plaza

5.7.3.1 Canal de Comercialización

La empresa PAPELÓGICO Cia. Ltda. plantea el uso de dos canales de comercialización a cubrirse con la fuerza de ventas y el apoyo de distribuidores mayoristas. Esta estructura implica una diferenciación en las ventas y las políticas de descuento para lograr un mayor margen de ganancia del canal detallista, aunque con una cobertura menor del mercado, y un menor margen para el canal mayorista, cuya cobertura de mercado es mayor y la venta por volumen es más atractiva. (Ver Anexo E6)

5.7.3.2 Condiciones Comerciales para Proveedores

Las condiciones planteadas para la comercialización del producto respecto a la relación con distribuidores mayoristas y detallistas serán:

- Utilidad sugerida para mayoristas: 10% del precio de venta de la empresa PAPELÓGICO.
- Utilidad sugerida para detallistas: 5% del precio de venta de la empresa PAPELÓGICO.
- El crédito máximo para los distribuidores de los dos canales es de 15 días.
- Pasado el tiempo del crédito, el distribuidor será bloqueado hasta nueva orden por el departamento administrativo.

5.7.4 Promoción

5.7.4.1 Táctica de Publicidad (*brief*)

a) Medios a utilizar (Ver Anexo E7)

- Radio
- Prensa (Ver Anexo E8)
- Medios Alternativos, BTL, Web.

b) Objetivos publicitarios específicos

- Crear notoriedad de la marca "PAPELÓGICO" en el segmento de oficinas, papelerías e imprentas de la ciudad de Quito, en el año 2009.
- Lograr predisposición a la compra del producto en el segmento de oficinas, papelerías e imprentas de Quito.

c) Slogan

*“PAPELÓGICO: lo lógico es hacer un papel que
cuide nuestro medio ambiente”.*

d) Objetivos de la comunicación

- Dar a conocer el nombre del producto y de la empresa.
- Presentarse como un producto que ofrece todas las características de los competidores, con el factor diferenciador de que ayuda al medio ambiente y es de producción nacional.

e) Grupo objetivo

Oficinas, papelerías e imprentas de la ciudad de Quito cuyo consumo regular de papel se encuentre en el rango de US\$101 a US\$150.

f) Estructura de la campaña***Atributo***

- Papel para cualquier uso en oficinas, imprentas y papelerías.
- Similar rendimiento al tradicional.
- Cuida el medio ambiente.
- Sello verde.

Ventaja

- Mejor precio.
- Mismo rendimiento.
- Amigable con el medio ambiente.

Tono de la comunicación

Informativo, generador de conciencia.

Guías de ejecución

- Destacar el nombre de "PAPELÓGICO"
- Orientar la publicidad a jefes de compras, dueños de negocios y público en general.
- Utilizar frases que promuevan el consumo del producto.

Mensaje de la campaña publicitaria

*PAPELÓGICO: lo lógico es hacer un papel
que cuide nuestro medio ambiente....*

5.7.4.2 Táctica de Marketing Directo**5.7.4.2.1 Medios a utilizar**

- E-mailing Masivo
- Correo Directo
- Telemercadeo
- Página Web

5.7.4.2.2 Objetivos del Marketing Directo

- Obtener una cuota del 4% del mercado (130 clientes reales) en el primer año de introducción del producto en el mercado.
- Obtener una respuesta del 15% (488 personas) del segmento de jefes de compras de empresas y oficinas del Distrito Metropolitano de Quito, durante los primeros tres meses de comercialización del producto.
- Obtener una respuesta del 15% (488 personas) de publicidad a través de *mailing* y *e-mailing* en el segmento de papelerías y negocios de la ciudad de Quito.

5.7.4.2.3 Actividades de Marketing Directo

a) Telemercadeo

Responsable: Asistente de Ventas y vendedores

Etapas 1- Respuesta (Reactivo)

Dar respuesta a las inquietudes generadas por el correo directo y la carpeta de presentación, durante los siguientes ocho días hábiles posteriores al envío de los correos, y solicitar una cita de contacto personal con el responsable de mercadeo.

Etapas 2 Verificación y contacto (Activo)

Una vez terminada la etapa uno, llamar en dos días hábiles a los destinatarios del correo directo, para reforzar el correo y solicitar una cita de contacto personal con el responsable de mercadeo, teniendo en cuenta los contactos y resultados generados en la etapa previa.

Etapas 3 - Mantenimiento (Activo)

Establecer un contacto mensual con los clientes "fidelizados" (proyección del 5%) para conocer sus expectativas y resolver sus necesidades urgentes.

b) Correo Directo

Motivo

Posicionamiento del producto a través del mensaje: "PAPELÓGICO: *lo lógico es hacer un papel que cuide nuestro medio ambiente*".

Piezas utilizadas en el contenido del correo directo

El correo directo incluirá un folleto, con su carta y sobre.

Carta / e mail

- Cliente: Jefe de compras; Propietario de negocio imprenta o papelería.
- Producto: Papel Ecológico.
- Medio: Carta de presentación del producto.
- Referencia: Consumo para empresa y/o solicitud de distribución.
- Tamaño: Media carta.

5.8 ACCIÓN Y CONTROL

5.8.1 Actividades de Control

5.8.1.1 Áreas Claves

El control del plan de marketing es uno de los puntos más importantes, pues a través de éste se puede concluir si las estrategias, actividades tácticas y presupuesto fueron aprovechados en beneficio del producto. En el plan se han estructurado dos áreas claves con distintos indicadores para monitorear avances: Publicidad y promoción, y Canales de comercialización.

5.8.1.2 Métodos de Control del Plan Estratégico de Marketing

Ya determinadas las áreas claves para la evaluación del plan estratégico de marketing y según el tamaño de la empresa, se propone un método de control mixto, basado en el uso de dos métodos:

- Método de análisis de información (registros e interpretaciones)

Se implementará por medio de un banco de información de indicadores, datos recogidos por medio de registros. Entre los principales están:

- Registros de ventas y rentabilidad del producto en el mercado.
- Rentabilidad por canal comercial.
- Formato de control de actividades de marketing.
- Formato de medición de medios de comunicación.
- Registro de actividades publicitarias y promocionales con el canal.

- Índice de recompra del producto e índice de rotación del distribuidor.

- **Método de supervisión directa**

Este método se aplicará a las actividades relacionadas con el trabajo de campo de los agentes vendedores y de la supervisión de canales comerciales por parte del personal de ventas.

Las diferentes actividades de mercadeo pretenden cumplir con los objetivos de introducción del producto en el mercado y el posicionamiento de la marca. Es menester establecer pautas reales de implementación y sistemas de control y seguimiento de resultados que permitan tomar decisiones sobre la marcha, pues esto contribuirá en gran medida, al normal desarrollo de la empresa si es factible su creación.

5.9 PROYECCIÓN DE VENTAS

5.9.1 Demanda

Para el cálculo de la demanda potencial se han considerado las respuestas obtenidas en la investigación de mercados para establecer una relación directa con los porcentajes obtenidos en las preguntas relacionadas con el número de empresas que compran regularmente papel y tienen un promedio de gasto mensual entre US\$101 y US\$150. La proyección se realiza con base en la capacidad de consumo del mercado y las principales marcas de papel que adquiere el segmento empresarial de la ciudad de Quito.

Tabla 5.4 – Demanda

DEMANDA POTENCIAL	% de participación en el mercado total	Total Empresas
Total Empresas que consumen regularmente Papel	100%	7.522
Total Empresas con gastos de papel entre 100 y 150 dólares por mes (ver segmentación)	43.33%	3.258
TOTAL EMPRESAS		3.258

Elaborado por: Autores

La demanda potencial es de 3 258 empresas, la proyección de captación de mercado se establecerá sobre la base de tres supuestos: Pesimista, Normal y Optimista.

Según datos de la encuesta de manufactura del INEC, la industria papelera tiene una participación promedio del 5.1% en relación con toda la manufactura nacional; esta participación se toma como referencia para calcular el número posible de clientes a captar en el escenario normal (225 empresas). Para el escenario pesimista, se ha propuesto una cobertura del 1.7%, valor histórico más bajo de participación de la industria papelera en el sector manufacturero, lo que representa un total de 55 empresas como clientes.

Por último, el escenario optimista se proyecta con una participación del 7.25%, valor estimado más alto de participación de la producción de papel en la manufactura nacional, lo que significa un total de 228 clientes a captar desde el primer año de funcionamiento de la empresa.

Tabla 5.5 – Escenarios Previstos

ESCENARIOS PREVISTOS						
AÑO	% DE COBERTURA DE MERCADO			# DE CLIENTES		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
2009	1,70%	5,10%	7,25%	166	225	274

Elaborado por: Autores

Para efectos de la proyección de la demanda para los años siguientes, se ha tomado como tasa el porcentaje de crecimiento del PIB del sector de manufactura al que pertenece la explotación maderera y la fabricación de papel, que es del 0.30%. De esta manera, se incrementa la participación de mercado de la empresa de forma regular, como se muestra en la Tabla 5.6.

Tabla 5.6 – Cobertura de la Demanda Clientes

ESCENARIOS PREVISTOS						
AÑO	% DE COBERTURA DE MERCADO			# DE CLIENTES		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
2009	1,70%	5,10%	7.25%	166	225	274
2010	1,70%	5,10%	7.25%	169	236	295
2011	1,70%	5,10%	7.25%	172	249	317
2012	1,70%	5,10%	7.25%	175	261	340
2013	1,70%	5,10%	7.25%	178	275	366

Elaborado por: Autores

Según la información obtenida en la investigación de mercados, el consumo promedio anual de papel por empresa es de 500 resmas, equivalente a una tonelada de papel producida. La cantidad proyectada de resmas a venderse por cada año es el resultado del producto del consumo promedio anual (500 resmas) por el número de clientes en los distintos escenarios planteados (pesimista, normal y optimista), valores que se evidencian en la Tabla 5.7.

Tabla 5.7 – Cobertura de la Demanda en Cantidades

TONELADAS			COBERTURA			Peso por Resma	Cantidad en Toneladas
PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA		
166	225	274	83000	112500	137.000	2,2621	309,91
169	236	295	84411	118237,5	147.275	2,2621	333,15
172	249	317	85845,987	124267,613	158.321	2,2621	358,14
175	261	340	87305,3688	130605,261	170.195	2,2621	385,00
178	275	366	88789,56	137266,129	182.959	2,2621	413,87

Elaborado por: Autores

Bajo condiciones normales, la planta inicia la producción de papel de tallos de rosas con una capacidad utilizada del 70%¹⁸ y se espera llegar al quinto año con una capacidad del 95%.

La proyección de la demanda planteada en el escenario normal (225 toneladas), en comparación con la capacidad productiva de los competidores¹⁹ representa apenas el 7.83 % del total de producción del competidor de menor tamaño, 3 mil toneladas de producción anual.

5.9.2 Ventas Proyectadas

Con las condiciones expuestas se realiza la proyección de ventas del futuro negocio, en los distintos escenarios:

Tabla 5.8 – Presupuesto de Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	83.000	84.411	85.846	87.305	88.790
NORMAL	112.500	118.238	124.268	130.605	137.266
OPTIMISTA	137.000	147.275	158.321	170.195	182.959

PRECIOS DE VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resmas (hojas)	3,16	3,16	3,16	3,16	3,16
	3,16	3,16	3,16	3,16	3,16

PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	262.565,52	267.029,13	271.568,63	276.185,30	280.880,45
NORMAL	355.887,00	374.037,24	393.113,14	413.161,91	434.233,16
OPTIMISTA	433.391,28	465.895,63	500.837,80	538.400,63	578.780,68

PRESUPUESTO DE VTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	262.565,52	267.029,13	271.568,63	276.185,30	280.880,45
NORMAL	355.887,00	374.037,24	393.113,14	413.161,91	434.233,16
OPTIMISTA	433.391,28	465.895,63	500.837,80	538.400,63	578.780,68

Elaborado por: Autores

¹⁸ Ver 4.4 Tamaño de la Planta p. 71

¹⁹ Ver Tabla 2.2, p. 22

Tabla 5.4 – Demanda

DEMANDA POTENCIAL	% de participación en el mercado total	Total Empresas
Total Empresas que consumen regularmente Papel	100%	7.522
Total Empresas con gastos de papel entre 100 y 150 dólares por mes (ver segmentación)	43.33%	3.258
TOTAL EMPRESAS		3.258

Elaborado por: Autores

La demanda potencial es de 3 258 empresas, la proyección de captación de mercado se establecerá sobre la base de tres supuestos: Pesimista, Normal y Optimista.

Según datos de la encuesta de manufactura del INEC, la industria papelera tiene una participación promedio del 5.1% en relación con toda la manufactura nacional; esta participación se toma como referencia para calcular el número posible de clientes a captar en el escenario normal (225 empresas). Para el escenario pesimista, se ha propuesto una cobertura del 1.7%, valor histórico más bajo de participación de la industria papelera en el sector manufacturero, lo que representa un total de 55 empresas como clientes.

Por último, el escenario optimista se proyecta con una participación del 7.25%, valor estimado más alto de participación de la producción de papel en la manufactura nacional, lo que significa un total de 228 clientes a captar desde el primer año de funcionamiento de la empresa.

Tabla 5.5 – Escenarios Previstos

ESCENARIOS PREVISTOS						
AÑO	% DE COBERTURA DE MERCADO			# DE CLIENTES		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
2009	1,70%	5,10%	7,25%	166	225	274

Elaborado por: Autores

Para efectos de la proyección de la demanda para los años siguientes, se ha tomado como tasa el porcentaje de crecimiento del PIB del sector de manufactura al que pertenece la explotación maderera y la fabricación de papel, que es del 0.30%. De esta manera, se incrementa la participación de mercado de la empresa de forma regular, como se muestra en la Tabla 5.6.

Tabla 5.6 – Cobertura de la Demanda Clientes

ESCENARIOS PREVISTOS						
AÑO	% DE COBERTURA DE MERCADO			# DE CLIENTES		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
2009	1,70%	5,10%	7.25%	166	225	274
2010	1,70%	5,10%	7.25%	169	236	295
2011	1,70%	5,10%	7.25%	172	249	317
2012	1,70%	5,10%	7.25%	175	261	340
2013	1,70%	5,10%	7.25%	178	275	366

Elaborado por: Autores

Según la información obtenida en la investigación de mercados, el consumo promedio anual de papel por empresa es de 500 resmas, equivalente a una tonelada de papel producida. La cantidad proyectada de resmas a venderse por cada año es el resultado del producto del consumo promedio anual (500 resmas) por el número de clientes en los distintos escenarios planteados (pesimista, normal y optimista), valores que se evidencian en la Tabla 5.7.

Tabla 5.7 – Cobertura de la Demanda en Cantidades

TONELADAS			COBERTURA			Peso por Resma	Cantidad en Toneladas
PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA		
166	225	274	83000	112500	137.000	2,2621	309,91
169	236	295	84411	118237,5	147.275	2,2621	333,15
172	249	317	85845,987	124267,613	158.321	2,2621	358,14
175	261	340	87305,3688	130605,261	170.195	2,2621	385,00
178	275	366	88789,56	137266,129	182.959	2,2621	413,87

Elaborado por: Autores

Bajo condiciones normales, la planta inicia la producción de papel de tallos de rosas con una capacidad utilizada del 70%¹⁸ y se espera llegar al quinto año con una capacidad del 95%.

La proyección de la demanda planteada en el escenario normal (225 toneladas), en comparación con la capacidad productiva de los competidores¹⁹ representa apenas el 7.83 % del total de producción del competidor de menor tamaño, 3 mil toneladas de producción anual.

5.9.2 Ventas Proyectadas

Con las condiciones expuestas se realiza la proyección de ventas del futuro negocio, en los distintos escenarios:

Tabla 5.8 – Presupuesto de Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	83.000	84.411	85.846	87.305	88.790
NORMAL	112.500	118.238	124.268	130.605	137.266
OPTIMISTA	137.000	147.275	158.321	170.195	182.959

PRECIOS DE VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resmas (hojas)	3,16	3,16	3,16	3,16	3,16
	3,16	3,16	3,16	3,16	3,16

PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	262.565,52	267.029,13	271.568,63	276.185,30	280.880,45
NORMAL	355.887,00	374.037,24	393.113,14	413.161,91	434.233,16
OPTIMISTA	433.391,28	465.895,63	500.837,80	538.400,63	578.780,68

PRESUPUESTO DE VTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	262.565,52	267.029,13	271.568,63	276.185,30	280.880,45
NORMAL	355.887,00	374.037,24	393.113,14	413.161,91	434.233,16
OPTIMISTA	433.391,28	465.895,63	500.837,80	538.400,63	578.780,68

Elaborado por: Autores

¹⁸ Ver 4.4 Tamaño de la Planta p. 71

¹⁹ Ver Tabla 2.2, p. 22

CAPÍTULO 6 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

El presente capítulo analiza la factibilidad financiera de crear una empresa productora de papel con base en tallos de rosas. Se muestran presupuestos de ingresos, gastos, costos y se determina la rentabilidad a obtenerse con la operación de la empresa.

6.1 SUPUESTOS

1. La estructura de capital ha sido considerada con un financiamiento del 50% y sin financiamiento.
2. El análisis se realizó en dólares de los Estados Unidos de América, a valores constantes.
3. Para la elaboración de las proyecciones se ha utilizado un horizonte de 5 años.
4. La proyección de ventas se realizó en tres diferentes escenarios pesimista, normal y optimista²⁰ (Ver capítulo 5 punto 6.3.2.5).
5. La proyección de los ingresos se basó en la venta de resmas de papel *bond* de 75 gr. (500 hojas) a un precio de fábrica US \$ 3,16.
6. La inversión inicial de la empresa PAPELÓGICO Cía. Ltda. es de 125.259 dólares.
7. Se solicitará un préstamo bancario al Banco Internacional por US\$62.629,50 a 5 años plazo, a una tasa del 14%²¹ para los 3 escenarios con financiamiento. (Ver Anexo F3)

²⁰ Ver punto 6.3.2.3 “Cobertura de la Demanda Potencial”, p.134

6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con base en los supuestos presentados se procede a evaluar el plan de negocios en los tres escenarios propuestos.

6.2.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) con Apalancamiento

El Valor Actual Neto del proyecto muestra la actualización de los flujos del proyecto; así, para cada uno de los escenarios el VAN y la TIR apalancado es:

Tabla 6.1 – VAN apalancado

VAN APALANCADO			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VALOR ACTUAL NETO	44.728	142.293	386.649

Elaborado por: Autores

Tabla 6.2 – TIR apalancado

TIR APALANCADO			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
TIR	66,64%	182,76%	216,44%

Elaborado por: Autores

6.2.2 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) sin apalancamiento

El Valor Actual Neto y la TIR sin apalancamiento, es decir, considerando un financiamiento total de los inversionistas, es:

²¹ Sistemas de Tasas de Interés del BCE

Tabla 6.3 –VAN no apalancado

VAN NO APALANCADO			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VALOR ACTUAL NETO	1.527	200.060	400.814

Elaborado por: Autores

Tabla 6.4 – TIR no apalancado

TIR Y VAN NO APALANCADOS			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
TIR	79,42%	163,60%	226.16%

Elaborado por: Autores

6.2.3 Estado de Resultados

A continuación se analiza la rentabilidad obtenida en los tres escenarios planteados para los supuestos con y sin apalancamiento.

Tabla 6.5 – Rentabilidad Escenarios Apalancados

UTILIDAD					
Pesimista	2009	2010	2011	2012	2013
Apalancada	9.561,23	23.524,72	30.378,00	33.321,13	36.314,29
Normal	2009	2010	2011	2012	2013
Apalancada	66.757,39	77.054,58	90.661,34	100.800,75	111.457,27
Optimista	2009	2010	2011	2012	2013
Apalancada	105.954,21	127.793,66	154.028,66	177.974,96	203.717,24

Elaborado por: Autores

Tabla 6.6 – Rentabilidad Escenarios No Apalancados

UTILIDAD					
Pesimista	2009	2010	2011	2012	2013
No Apalancada	24.638,52	27.484,07	30.378,00	33.321,13	36.314,29
Normal	2009	2010	2011	2012	2013
No Apalancada	71.834,69	81.013,94	90.661,34	100.800,75	111.457,27
Optimista	2009	2010	2011	2012	2013
No Apalancada	11.031,50	131.753,02	154.028,66	177.974,96	203.717,24

Elaborado por: Autores

La tendencia es similar en los resultados de los balances de Pérdidas y Ganancias, en escenario no apalancado.

CAPÍTULO VII **POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES**

Es importante, además de proponer la creación del negocio, establecer planes de contingencia que permitan minimizar los riesgos o factores no controlables de la implementación.

7.1 POSIBLES RIESGOS

7.1.1 Dificultad de acceso a la materia prima

7.1.1.1 Factores

En caso de que se dificulte la obtención de materia prima, las consecuencias posibles serían:

- Imposibilidad de producir papel con base en tallo de rosas.
- Despidos y reducción de gastos de personal.
- Incremento de los pasivos, situación que se agudiza si se da en los primeros años de desarrollo del negocio
- Pérdida de la imagen de marca.

7.1.1.2 Acciones de Contingencia

- Mantener convenios de entrega programada de materia prima en función de la capacidad utilizada de planta.

- Diversificar productos con la posibilidad de producir papel con pastas de madera.
- Obtener representaciones o negociar con empresas productoras de países vecinos.

7.1.2 Ventas por debajo de lo esperado

7.1.2.1 Factores

En caso de que las ventas sean inferiores a las proyectadas, se generaría el siguiente panorama:

- Menores ingresos para la empresa, incrementando el riesgo de obtener pérdidas.
- Menor liquidez en la empresa, con la consecuente dificultad para cubrir los costos operativos.
- Deficiencia en el funcionamiento de los canales de distribución.
- Ineficiencia de los agentes vendedores.

7.1.2.2 Acciones de Contingencia

- Cumplir y controlar de forma eficiente las actividades de marketing.
- Supervisar las actividades de venta en los canales de distribución.
- Establecer un paquete de incentivos para los distribuidores mayoristas y minorista.
- Incrementar la participación publicitaria en los medios para mejorar el posicionamiento del producto.

7.1.3 Conflictos Internos

7.1.3.1 Factores

A continuación se detallan los principales factores que pueden ocasionar conflictos internos en la organización:

- Trabajadores no conformes con la remuneración, condiciones de trabajo, incentivos, trato y sistema de comunicación interna.
- Deterioro de las relaciones interpersonales entre empleados, jefes y/o accionistas.
- Personal poco comprometido con la organización.
- Incumplimiento de políticas, misión y visión de la organización.

7.1.3.2 Acciones de Contingencia

- Desarrollar planes de seguridad y salud ocupacional.
- Realizar jornadas de capacitación para el personal en temas de motivación y *empowerment*.
- Llevar a cabo talleres de desarrollo organizacional y clima laboral.

En esta parte del documento se exponen algunos riesgos a los que se enfrenta la empresa; sin embargo, esta exposición de situaciones no constituye un plan de contingencia, el mismo que debería realizar toda organización, mas aún si su actividad se centra en la rama manufacturera.

CAPÍTULO VIII **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1. CONCLUSIONES

- La industria papelera presenta barreras de entrada de intensidad media, lo que permite un fácil acceso a la industria, motivado además por la disponibilidad de materia prima.
- El consumo de papel en las empresas es regular y mantiene constante su demanda en el mercado, dado que los sistemas sustitutos especialmente tecnológicos, no tienen mayor desarrollo en el mercado.,
- Se comprueba la hipótesis planteada al inicio del plan de negocios, ya que existe un mercado atractivo para implantar una empresa productora de papel elaborado con base en tallos de rosas pues, según la investigación realizada, el 65.44% de los encuestados representa un segmento importante de la población que prefiere consumir papel ecológico de iguales características que el tradicional, porque conserva el medio ambiente.
- La idea de negocio se muestra también respaldada por factores como la facilidad de acceso a materia prima y distribución del producto.
- La localización estratégica de la planta por su cercanía a la materia prima y al mercado objetivo (Quito), es Guayllabamba, en donde se debe iniciar la búsqueda de un terreno para realizar la construcción de

infraestructura para la producción de 200 mil resmas de papel por año, lo que significa alrededor de 400 toneladas.

- La planeación estratégica muestra muchas ventajas ante la implantación del negocio; ésta, así como todo el estudio, se mantiene como soporte para cinco años de actividad de la empresa.
- La demanda potencial estimada en la ciudad de Quito, es de 3258 empresas, a las cuales se enfocarán las estrategias del *marketing mix* , en las diferentes etapas del producto.
- La empresa se muestra factible respecto a rentabilidad, costos y gastos en los escenarios normal y óptimo. Presenta una TIR de . y una VAN de... con una utilidad de 142.293 y 386.649 respectivamente, lo que respalda el atractivo financiero del negocio.

8.2. RECOMENDACIONES

- Implantar el negocio desarrollado en este plan, debido a que es una excelente oportunidad en el mercado ecuatoriano al tratarse de una de las principales empresas de producción de papel con diferentes fibras vegetales, y puntualmente, de tallos de rosa.
- Tomar en cuenta los factores políticos, sociales, culturales y tecnológicos que tengan relación con proveedores y el entorno en general, a fin de evitar conflictos para la provisión de la materia prima y asegurar una producción óptima de papel.

- Crear una empresa vinculada cuya principal función radique en la recolección y acopio de materia prima para contribuir a garantizar la producción y el normal desarrollo del negocio.
- Mantener una estrategia de liderazgo en precios aprovechando las ventajas de costos de la materia prima nacional para lograr competitividad en el mercado.
- Investigar periódicamente las preferencias de los consumidores y canales de distribución del papel para mantener una correcta provisión del suministro a los clientes.
- Destinar todos los esfuerzos de publicidad a resaltar la producción de papel con sello verde, contribuyendo al cuidado del medio ambiente.
- Enfocar los canales de distribución y comercialización en las necesidades de papelerías e imprentas, cuya actividad es la reventa; y, de oficinas, empresas y personas de la ciudad de Quito, que consumen papel en forma regular para sus actividades diarias.
- Crear un plan de contingencia para minimizar el impacto de los factores no controlables de la operación de la empresa, y prepararse para los diferentes sucesos de la manera más apropiada.
- Elaborar un plan operativo que permita definir las actividades que han de seguirse para poder lograr que la implantación del plan se lleve de manera exitosa.
- Monitorear permanentemente las diferentes acciones que involucra la puesta en marcha del plan de negocios para medir el avance y detectar oportunidades de mejora, si es que las hubiere.

BIBLIOGRAFÍA

1. **BAJO, O.** – *“Teorías Del Comercio Internacional”* – Editorial Bosch – 2006.
2. **BERNSTEIN, Leopold,** *“Análisis De Estados Financieros”*, Segunda edición, Bogotá -Colombia.
3. **BOLETINES INFORMATIVOS:** Boletín de la cámara de comercio de Quito, Boletín mensual del Banco Central.
4. **CADENAS Raúl,** *“Presupuestos teorías y practicas”*, McGraw Hill, primera edición, DF-México, 2002.
5. **CATEORA, Philip R.** – *“Marketing Internacional”* – Mc. Graw Hill, 12ª edición – 2006.
6. **CHIAVENATO, Idalberto.** 2001. *“Administración, proceso administrativo”*- México, [Mc. Graw](#) Hill Interamericana de México, S.A.
7. **DAVID Fred,** *“Conceptos de planificación estratégica”*, Prentice-Hall, quinta edición, México-1997.
8. **DYKINSON, S.L.,** *“Técnicas y prácticas de comercio exterior”*, primera edición – 2006.
9. **FISHER Laura,** *“Mercadotecnia”*, primera edición – 2001.
10. **HILL, C. W. L y JONES, G. R.** (1996), *“Administración Estratégica, Un enfoque integrado”*, México.

11. INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, "*III Censo Nacional agropecuario*", año 2006.
12. KINNEAR Taylor, "Investigación de mercados", McGraw Hill, quinta edición, Bogota-Colombia, 1998.
13. KOONTZ, Harold, "*Administración, una perspectiva global*". 12ª Edición [McGraw](#) - Hill Interamericana de México, S.A – 2004.
14. KOTLER, Philip "*Mercadotecnia*", tercera edición – 2003.
15. KOTLER Philip, "Dirección de marketing", Prentice-Hall, edición Milenio, México DF-México, 2001.
16. REVISTAS: Diners, Pacificard, Lideres, América Economía
17. STONER, James A.F. "*Administración*" - Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. – 1996.

Otras fuentes

www.inec.gov.ec

www.bce.gov.ec

www.elprisma.com

www.sica.gov.ec - (estadísticas y diccionario de términos).

www.corpei.gov.ec

ANEXOS A

Anexo Nro. A1 – Exportaciones de Productos Madereros Ecuatorianos

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS FORESTALES (MILES DE DÓLARES FOB)					
Producto	2000	2001	2002	2003	2004
Madera Bruta	6.892,69	4.902,69	6.944,59	4.627,06	4838,71
Madera Aserrada	736,26	568,35	614,88	1.010,19	550,76
Cajones, Palets, Barriles	421,17	81,18	29,85	155,89	232,75
Puertas, ventanas y marcos	973,09	1.017,51	1.197,11	276,45	589,85
Tableros para parquet	46,9	21,01	183,21	187,94	111,93
Estatuillas, adornos, artesanías	615,29	718,8	722,18	561,91	620,52
Manufacturas	2.809,79	1.825,72	2.237,90	1.907,85	1.411,74
Muebles	2.650,98	4.214,83	2.650,98	3.645,12	3.151,28
Leña y Carbón	0	51,51	6,36	0	5,82
Papel y Cartón	13.284,59	14.502,58	16.912,02	18.555,62	24.074,21
TOTAL	77.591,07	85.765,13	88.348,51	86.955,69	111.037,18

Fuente: Proyecto ITTO 139/91
Elaborado por: Proyecto ITTO 139/91

Anexo Nro. A2 – Importación de Materias Primas para el sector Maderero

IMPORTACIONES DE PRODUCTOS FORESTALES (MILES DE DÓLARES FOB)					
Producto	2000	2001	2002	2003	2004
Madera Bruta	3,99	34,44	7,80	4,59	33,74
Madera Aserrada	13,77	125,29	177,8	211,44	177,74
Fibras MDF	667,30	1.188,05	2.555,43	4.652,30	6.804,83
Cajones, Palets, Barriles	35,48	136,14	254,28	240,88	168,59
Puertas, ventanas y marcos	22,51	17,26	48,10	59,8	281,42
Tableros para parquet	240,31	167,46	552,64	733,75	757,12
Estatuillas, adornos, artesanías	136,81	123,04	310,24	588,83	407,96
Manufacturas	401,27	278,88	630,87	1.090,41	1.289,11
Muebles	3.087,68	2.089,77	5.539,01	9.333,41	10.156,74
Leña y Carbón	2,8	2,65	3,13	6,58	17,57
Papel y Cartón	94.323,28	121.610,92	135.078,14	155.300,60	166.782,93
TOTAL	99.197,58	126.456,96	147.141,10	175.423,97	190.661,45

Fuente: Proyecto ITTO 139/91
Elaborado por: Proyecto ITTO 139/91

Anexo Nro. A3 – Intensidad de las Fuerzas de Mercado

FUERZAS DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
Economías de escala.	5
Diferenciación del producto.	2
Requisitos de capital.	4
Costos Cambiantes	2
Acceso a los canales de distribución	2
Política gubernamental	2
PROMEDIO	2,83

Elaborado por: Autores

FUERZAS DE MERCADO	CALIFICACIÓN
La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.	4
La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.	4
La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.	2
PROMEDIO	3,33

Elaborado por: Autores

FUERZAS DE MERCADO	CALIFICACIÓN
Empresas competidoras fabricantes de producto.	2
Otros sustitutos.	5
Importación de insumos.	5
Costos de fabricación menores.	2
PROMEDIO	3,50

Elaborado por: Autores

FUERZAS DE MERCADO	CALIFICACIÓN
Materia prima oportuna.	2
Existe gran cantidad de proveedores para el sector.	3
Los costos de cambio de proveedor.	1
Ventajas para proveedores de la zona	4

PROMEDIO	2,50
-----------------	-------------

Elaborado por: Autores

FUERZAS DE MERCADO	CALIFICACIÓN
Alto poder de negociación respecto de las marcas	4
Los clientes exigen calidad.	4
Empresas importadoras de papel	4
Existencia de productos no diferenciados.	4
PROMEDIO	4,00

Elaborado por: Autores

ANEXOS B

Anexo Nro. B1 – Formato de la Entrevista

Preguntas de la entrevista (Expertos 1)

- ¿Cómo ha evolucionado la industria de la producción de papel en el Ecuador?
- ¿Qué oportunidad considera usted que existe de producir papel en el Ecuador?
- ¿Qué ventajas existirían al producir papel a nivel nacional versus importarlo?, ¿Cómo se ha hecho tradicionalmente?
- ¿Qué factores inciden en la compra de papel por parte de los consumidores?
- ¿Qué opina usted acerca del uso de desechos vegetales para la producción de papel?- ¿Lo compraría?

Preguntas de la entrevista (Expertos 2)

- ¿Qué hace su empresa con los desechos (tallos de rosa) actualmente?
- A breves rasgos, ¿cuál es la situación actual de la industria de cultivo de flores en el Ecuador?

- ¿Su empresa posee algún tipo de plan para el manejo de los desechos del cultivo de rosas?
- ¿Considera usted que el uso de tallos de rosa para la producción de papel representaría un ahorro en costos a las empresas floricultoras?
- ¿Su empresa estaría dispuesta a realizar alianzas estratégicas para el procesamiento de esos desechos?

Anexo Nro. B2 – Modelo de Encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ENCUESTA

Encuesta dirigida a empresas consumidoras y comercializadoras de papel.

Nombre de la empresa _____ Teléfono _____

1. ¿Qué tipo de papel es el más requerido por su empresa?

Bond A4 ()

Bond A3 ()

kraft ()

Otro

2. ¿Cuánto papel compra al mes?

100 (Hojas) ()

300 (Hojas) ()

500 (Hojas) ()

1000 (hojas) ()

Otro

3. ¿Qué marcas de papel utilizan en su empresa?

4. ¿Cómo describiría al papel que usted compra actualmente?

Buena calidad

Precio asequible

Fácil provisión

Estándares corporativos.....

5. ¿En qué época del año utiliza mas papel?

6. ¿Cree que un papel ecológico tendría la misma acogida que los regulares?

SI ___ NO___

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar un papel de sello verde? (50 hojas, Papel Bond)

\$1.00 ()

\$2.00 ()

\$3.00 ()

\$4.50 ()

8. ¿Qué es lo que usted busca cuando compra papel?

Calidad ()

Precio ()

Marca ()

9. ¿Dónde adquiere el papel para su negocio?

Empresa comercializadora ()

Importa directamente ()

Contrato tercerizado ()

Otro

10. ¿Cómo le gustaría que se diera a conocer un nuevo tipo de papel?

Promociones ()

Internet ()

Agentes Vendedores ()

Otro.....

11. ¿Qué tipos de papel no tradicional conoce?

12. ¿Qué marca de papel se le viene a la mente?

13. ¿Cuánto paga actualmente por el papel?

US\$ 0 – US\$100 _____

US\$101 – US\$300 _____

US\$301 – US\$ 500 _____

US\$501 – US\$1000 _____

Más de US\$1000 _____

14. ¿Estaría dispuesto a comprar un papel alternativo?

Si..... No.....

15. ¿Mencione una característica que le haría cambiar de proveedor?

ANEXOS C

Anexo Nro. C1 - Matriz de Macrolocalización de Planta

FACTORES	Pond.	Puembo		Guayllabamba		Cayambe	
		Calif.	Valor Ponderado	Calif.	Valor Ponderado	Calif.	Valor Ponderado
Cercanía al cliente	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30
Cercanía al proveedor	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Disposición materia prima	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Vías de acceso	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Disposición de mano de obra	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Disponibilidad de medios y costos de Transporte	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Costo y disponibilidad de terreno	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Servicios básicos	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Estructura Impositiva legal	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Seguridad	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
TOTAL	1	24	3,00	26	3,50	21	3,05

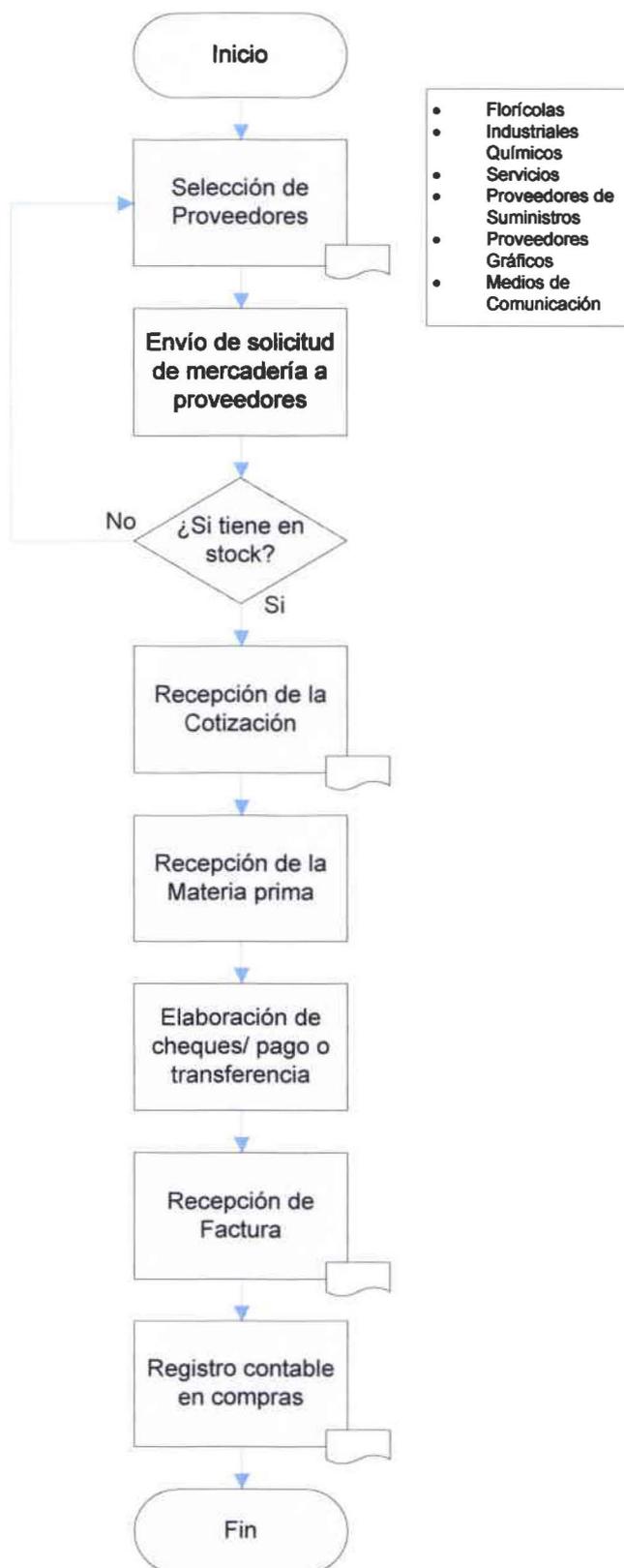
Elaborado por: Autores

Anexo Nro. C2 – Matriz de Microlocalización

FACTORES	Pond.	Sur		Centro		Norte	
		Calif.	Valor Ponderado	Calif.	Valor Ponderado	Calif.	Valor Ponderado
Cercanía al cliente	0,25	5	1,25	4	1,00	3	0,75
Disposición materia prima	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60
Vías de Acceso	0,25	5	1,25	4	1,00	3	0,75
Vías Comunicación Transporte	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Servicios Básicos	0,20	4	0,80	4	0,80	2	0,40
	1,00	22	4,50	16	3,40	15	2,95

Elaborado por: Autores

Anexo Nro. C3 – Proceso de Compra de Mercaderías

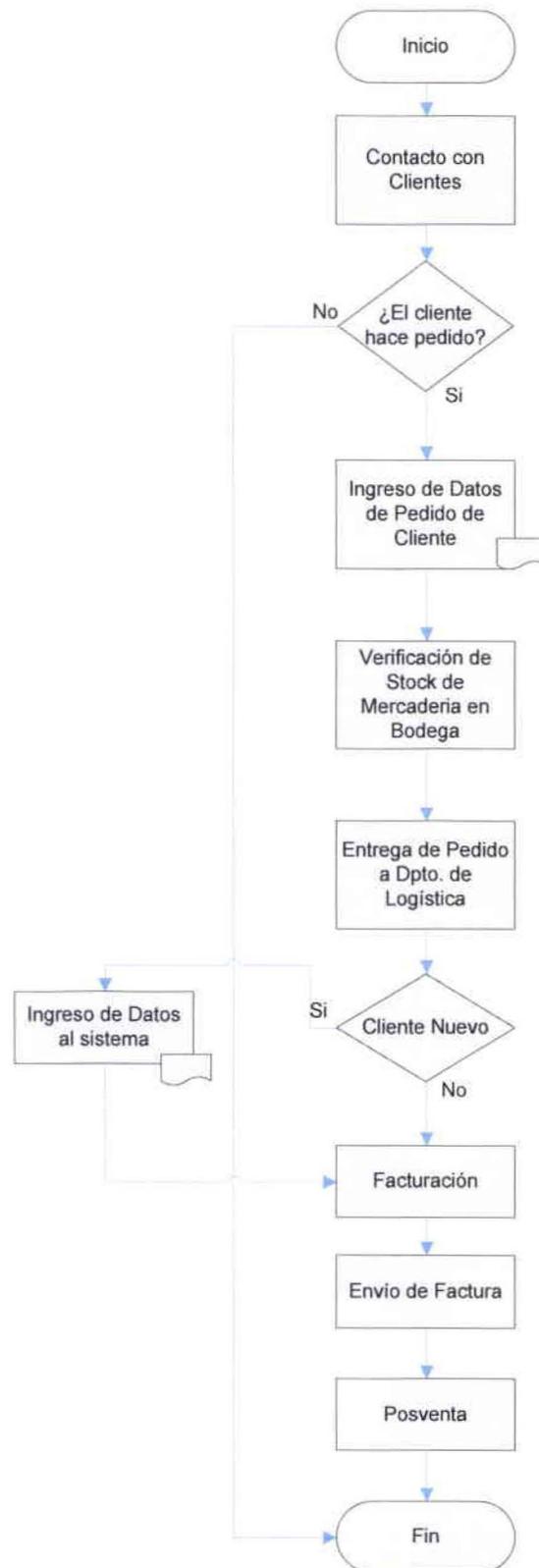


Elaborado por: Autores

Anexo Nro. C6 - Proceso de Recepción de Materia Prima

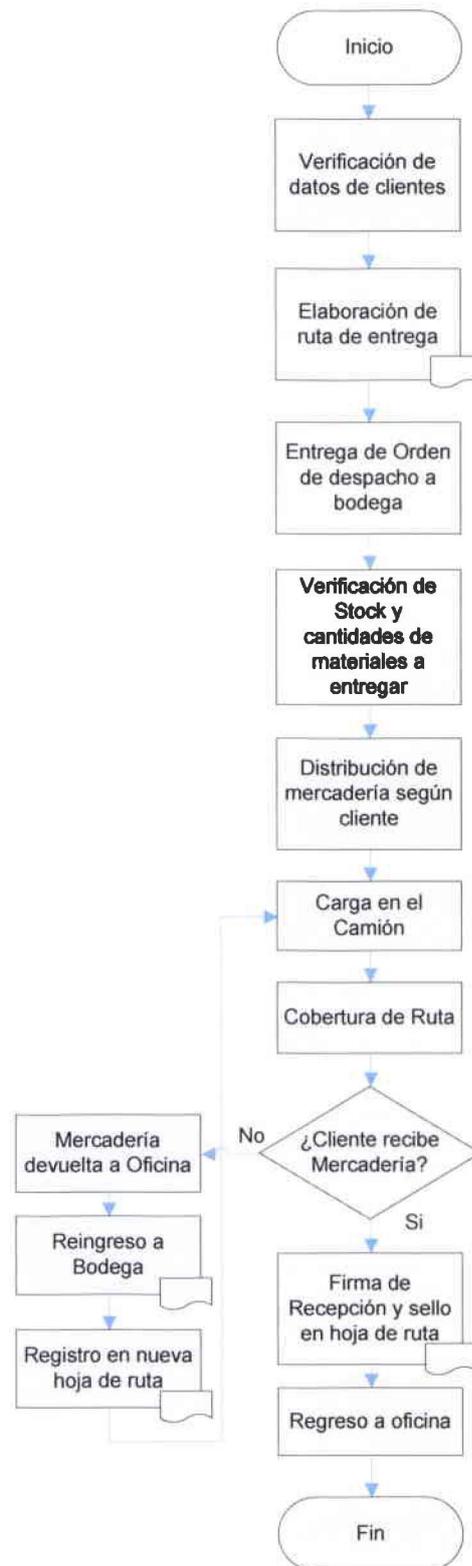
Elaborado por: Autores

Anexo Nro. C7 – Proceso de Venta



Elaborado por: Autores

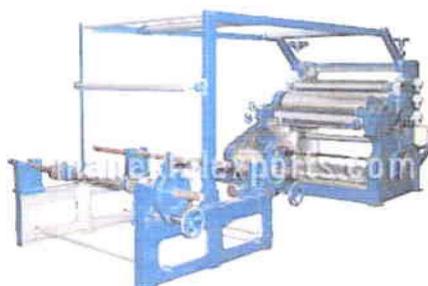
Anexo Nro. C8 – Proceso de Despacho y Entrega de Pedidos



Elaborado por: Autores

Anexo Nro. C9 - Maquinaria y Equipos para el Proceso de Producción²²

Máquina corrugadora



Fuente: <http://www.tecno-point.de/es/Gebrauchtmaschinen>

Características Máquina Corrugadora

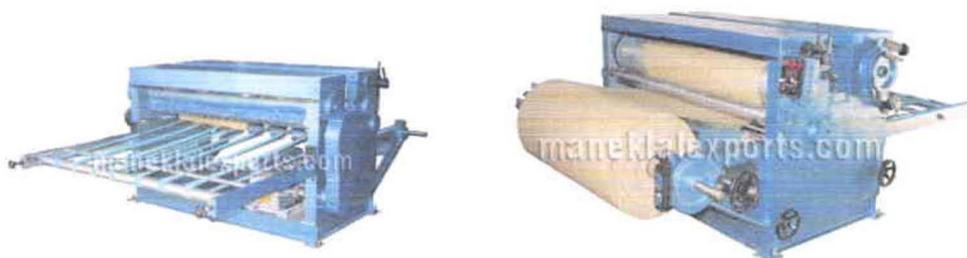
MODELO	PCM-52	PCM-62
Tamaño:	52"	62"
Motor (HP):	7.0	7.0
Carga de Calentar (Kw.):	22	24
Peso neto / bruto (Kg.):	4500 / 5000	5000 / 5500
Volumen del embarque (m ³):	6.50	7.20

Elaborado por: Autores

Fuente: <http://www.tecno-point.de/es/Gebrauchtmaschinen>

²² <http://www.tecno-point.de/es/Gebrauchtmaschinen>
/Maquinaria_para_papel_y_maquinaria_para_impresion/

Rollos y cortadoras de Papel



Fuente: <http://www.tecno-point.de/es/Gebrauchtmaschinen>

Características Máquina Cortadora

MODELO	RSC-54	RSC-64
Tamaño:	54"	64"
Motor (HP):	3.0	3.0
Peso neto / bruto (Kg.):	1800 / 2100	2200 / 2500
Volumen del embarque (m ³):	5.50	6.50

Elaborado por: Autores

Fuente: <http://www.tecno-point.de/es/Gebrauchtmaschinen>

Prensa para hojas



Fuente: <http://www.tecno-point.de/es/Gebrauchtmaschinen>

Características Máquina Prensadora

MODELO	SP-75	SP-105
Tamaño:	65" x 75"	65" x 105"
Motor (HP):	2.0	3.0
Peso neto / bruto (Kg.):	1000 / 1200	1200 / 1400
Volumen del embarque (m ³):	4.00	6.00

Elaborado por: Autores

Fuente: <http://www.tecno-point.de/es/Gebrauchtmaschinen>

ANEXOS D

Anexo Nro. D1 – Recursos Humanos

Recursos Humanos Área Administrativa

PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Gerente Administrativo	1	\$ 850,00
Asistente Administrativo/Contable	1	\$ 500,00
Asistente de Recursos Humanos	1	\$ 500,00
Servicios generales	1	\$ 200,00
Secretaria recepcionista	1	\$ 250,00
TOTAL RECURSOS		\$ 2.300,00

Elaborado por: Autores

Materiales y Equipos Administración

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNTARIO	INVERSIÓN
Computador	5	\$ 650,00	\$ 3.250,00
Impresoras	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Equipo de fax	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Teléfonos (central y teléfonos regulares)	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Escritorios	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
Counter	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Sillas	12	\$ 35,00	\$ 420,00
TOTAL RECURSOS			\$ 6.330,00

Elaborado por: Autores

Recursos Gerencia General

PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Gerente General	1	\$ 1.500,00

Elaborado por: Autores

Materiales y Equipos Gerencia General

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNTARIO	INVERSIÓN
Computador	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Impresoras	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Teléfonos	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Escritorios	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Mesas par reunión	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Sillas	5	\$ 35,00	\$ 175,00
TOTAL RECURSOS		\$ 2.295,00	

Recursos Humanos Comercialización

PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Asistente de Comercialización y Marketing	1	\$ 500,00
Vendedor 1	1	\$ 350,00
Vendedor 2	1	\$ 350,00
TOTAL RECURSOS		\$ 1.900,00

Elaborado por: Autores

Materiales y Equipos Comercialización

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNTARIO	INVERSIÓN
Computador	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
Impresoras	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Equipo de Fax	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Teléfonos	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Escritorios	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Mesas	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Sillas	8	\$ 35,00	\$ 280,00
TOTAL RECURSOS			\$ 3.920,00

Elaborado por: Autores

Recursos Humanos Logística

PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Jefe de Logística	1	\$ 600,00
Operador logístico 1	1	\$ 350,00
TOTAL RECURSOS		\$ 1.300,00

Elaborado por: Autores

Materiales y Equipos Logística

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNTARIO	INVERSIÓN
Computador	3	\$ 650,00	\$ 1.950,00
Impresoras	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Teléfonos	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Escritorios	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Mesas	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Sillas	4	\$ 35,00	\$ 140,00
TOTAL RECURSOS			\$ 3.310,00

Elaborado por: Autores

Recursos Humanos Producción

PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Gerente de Producción	1	\$ 850,00
Jefe de Planta	1	\$ 600,00
Operarios	8	\$ 1500,00
TOTAL RECURSOS		\$ 2.950,00

Elaborado por: Autores

Materiales y Equipos Producción

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNTARIO	INVERSIÓN
Computador	3	\$ 650,00	\$ 1.950,00
Impresoras	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Teléfonos	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Escritorios	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Sillas	9	\$ 35,00	\$ 315,00
TOTAL RECURSOS			\$ 3.525,00

Elaborado por: Autores

ANEXOS E

Anexo Nro. E1 – Normas Técnicas para la Producción y comercialización de Papel en Ecuador

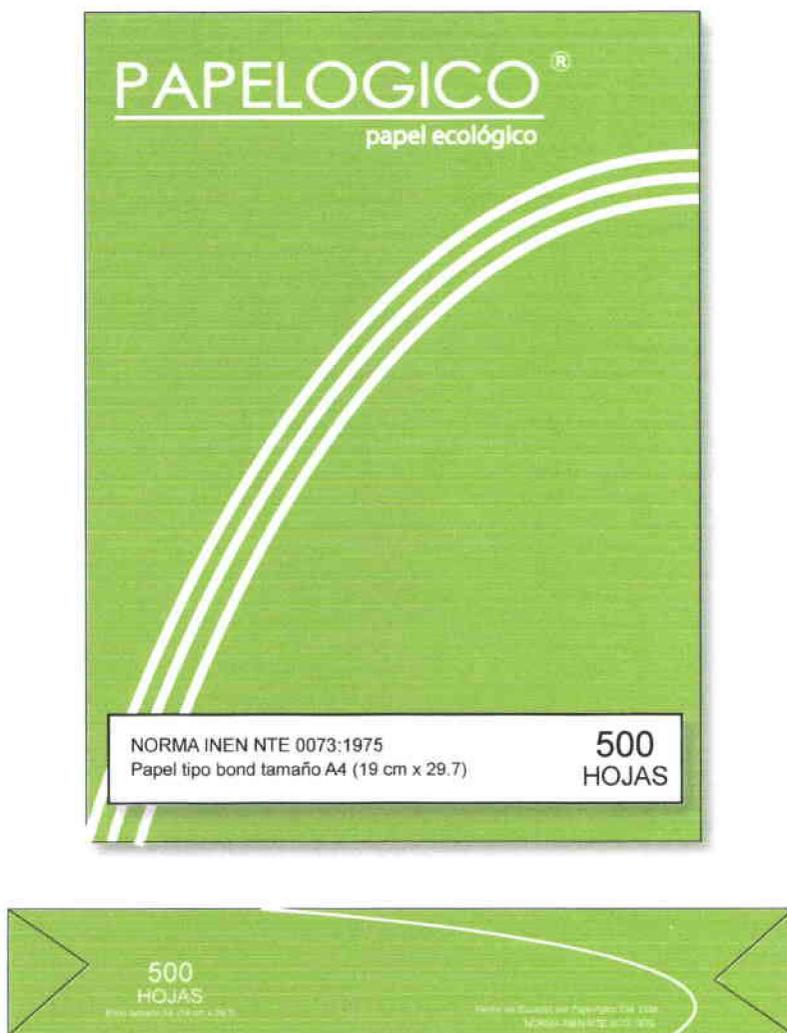
ICS	Norma
35.260.20	<p><u>NTE 0071:1975 Formatos de papeles. Terminología</u> Paper sizes. Terminology Resumen: Esta norma tiene por objeto establecer los significados de unos términos relacionados con las dimensiones de los artículos de papel</p>
35.260.20	<p><u>NTE 0072:1992 Formatos de papeles. Series de formatos finales</u> Paper sizes. Series of final sizes Resumen: Esta norma tiene por objeto establecer las designaciones, dimensiones y tolerancias de los formatos finales de papeles pertenecientes a series normales o derivados de las mismas</p>
35.260.20	<p><u>NTE 0073:1975 Papel en resmas y bobinas. Dimensiones primarias</u> Paper reams and bobbins. Primary dimensions Resumen: Esta norma tiene por objeto establecer las dimensiones y formatos primarios del papel en bobinas o resmas destinado a obtener hojas de papel con formatos de la serie principal A</p>
85.060	<p><u>NTE 1394:1986 Pulpas, papeles y cartones. Definiciones</u> Pulps, papers and cardboards. Definitions Resumen: Esta norma establece las definiciones de los términos más usados en la industria del papel, en el área de tipos de pulpas, papeles y cartones</p>
85.060	<p><u>NTE 1397:1986 Papeles y cartones. Determinación de la humedad</u> Papers and cardboards. Moisture determination Resumen: Esta norma establece los métodos para determinar el contenido de humedad en papel, cartón y productos afines, excepto aquellos que contengan cantidades significativas, diferentes del agua, que sean volátiles a $105 \pm 3^{\circ}\text{C}$</p>
85.060	<p><u>NTE 1398:1986 Papeles y cartones. Determinación del gramaje</u> Papers and cardboards. Grammage determination Resumen: Esta norma establece un método para determinar el gramaje en papeles y cartones</p>
85.060	<p><u>NTE 1399:1986 Papeles y cartones. Determinación del espesor</u> Papers and cardboards. Thickness determination Resumen: Esta norma establece un método para medir el espesor de papeles y cartones, excepto los papeles aislados eléctricamente</p>
35.260.20	<p><u>GPE 31:1982 Guía práctica para el corte de papel de acuerdo a las dimensiones del formato normalizado A4</u> Guide of practice for paper cutting according A4 standard size Resumen: LA ADMINISTRACION PUBLICA Y LA EMPRESA PRIVADA DEL PAIS SE ULITIZA EL PAPEL DESTINADO A LA ELABORACION DE DOCUMENTOS EN FORMATO DENOMINADO ""TAMAÑO OFICIO"" QUE CORRESPONDE A UNA HOJA DE 220 mm X 320 mm DE LARGO</p>

Fuente: INEN
Elaborado por: Autores

Anexo Nro. E2 – Marca de Producto Papel Ecológico

Elaborado por: Autores

Anexo Nro. E3 – Modelo de Empaque del producto



Anexo Nro. E4 – Embalaje del Producto



Anexo Nro. E5 – Nivel de Precios de Papel

PRODUCTO	PRECIO ²³
PROPAL	3,50
Kimberly Clark	3,20
XEROX	3,60
PRECIO PROMEDIO	3,43

Elaborado por: Autores

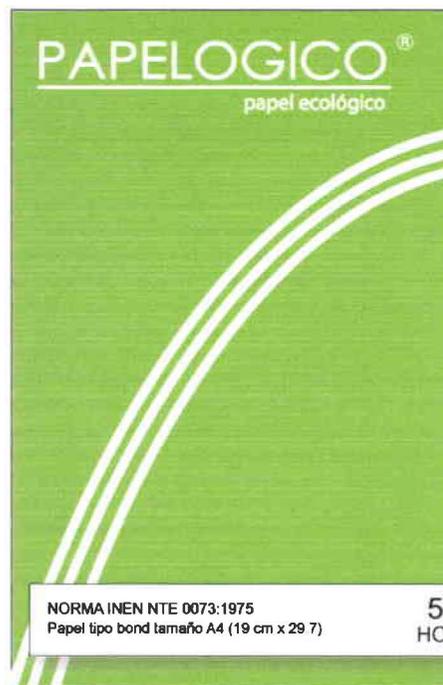
Anexo Nro. E6 – Modelo de pieza publicitaria (anuncio de prensa)

²³ Fuente: Observación Directa

Lo lógico es hacer un papel que cuide
nuestro medio ambiente....

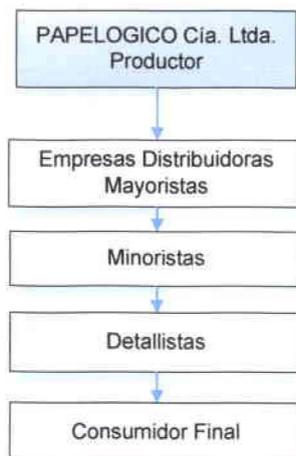
Papel Ecológico
500 hojas
Bond A4

Producido y Distribuido por:



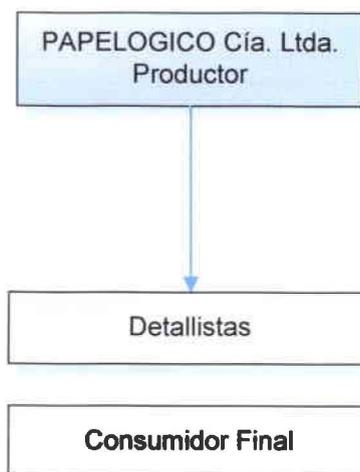
Anexo Nro. E7 – Canales de Comercialización

Canal de Comercialización Mayorista



Elaborado por: Autores

Canal de Comercialización Minorista



CANAL DETALLISTA

Elaborado por: Autores

Anexo Nro. E8 – Plan de Medios

		AÑO 2009																																														
MEDIO	FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
RADIO	X	X	X	X	X	X	X	X									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									X	X	X	X				
PRENSA													X				X				X				X	X	X	X	X				X				X				X							
ALTERNATIVOS																																																
Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
BTL					X	X	X	X													X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X												
MKT. DIRECTO																																																
Telemercadeo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
E-mailing y Mailing	X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X		

Elaborado por: Autores

ANEXOS F

Anexo Nro. F1 – Estructura de Capital

SIN APALANCAMIENTO		
Financiamiento de la Inversión		
Fuente	Dólares	%
Capital Propio	125.259,00	100%
Crédito	0	
Total	125.259,00	100%

CON APALANCAMIENTO		
Financiamiento de la Inversión		
Fuente	Dólares	%
Capital Propio	62.629,50	50%
Crédito	62.629,50	50%
Total	125.259,00	100%

Anexo Nro. F2 – Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Resumen de la Inversión	
Rubros	Dólares
Terreno	38.000,00
Edificio	8.000,00
Muebles y Enseres	4.920,00
Equipos de Oficina	2.160,00
Equipo de Computación	12.300,00
Maquinaria y Equipo	56.400,00
Gastos de Constitución	215,00
Gastos de Instalación	2.850,00
Patentes	414,00
Gastos de puesta en marcha	0,00
Otros	0,00
Total	125.259,00

Depreciación de Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS		Depreciaciones				
ACTIVOS	Valor	Porcentajes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Terreno	38.000,00	10,00%	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
Edificio	8.000,00	5,00%	400,00	400,00	400,00	400,00
Muebles y Enseres	4.920,00	20,00%	984,00	984,00	984,00	984,00
Equipos de Oficina	2.160,00	20,00%	432,00	432,00	432,00	432,00
Equipo de Computación	12.300,00	33,33%	4.099,59	4.099,59	4.099,59	0,00
Maquinaria y Equipo	56.400,00	10,00%	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00
TOTAL	121.780,00		15.355,59	15.355,59	15.355,59	15.355,59

Amortización Activos Diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS		Amortización de Diferidos				
CONCEPTO	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Constitución	215,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00
Gastos de Instalación	2.850,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00
Patentes	414,00	82,80	82,80	82,80	82,80	82,80
TOTAL	3.479,00	695,80	695,80	695,80	695,80	695,80

Anexo Nro. F3 – Tabla de Amortización



Crédito Pyme (Sucursal 2)

MONTO USD.	52.190	PLAZO	5
TASA INTERÉS	0,14	PAGOS ANUALES	1

PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN K	SALDO DEUDA
0				52.190
1	15.202,09 \$	7.306,60 \$	7.895,49 \$	44.294,51 \$
2	15.202,09 \$	6.201,23 \$	9.000,86 \$	35.293,66 \$
3	15.202,09 \$	4.941,11 \$	10.260,98 \$	25.032,68 \$
4	15.202,09 \$	3.504,57 \$	11.697,51 \$	13.335,17 \$
5	15.202,09 \$	1.866,92 \$	13.335,17 \$	0,00 \$
TOTALES	76.010,44 \$	23.820,44 \$	52.190,00 \$	

Anexo Nro. F4 – Costo Nómina de Personal

GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS

Nomina	sueldo	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	\$ 800,00	12	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Gerente Administrativo	\$ 500,00	12	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Asistente Administrativo/Contable	\$ 350,00	12	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Asistente de Recursos Humanos	\$ 350,00	12	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Servicios Generales	\$ 200,00	12	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Secretaria Recepcionista	\$ 225,00	12	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
TOTAL	2425		29.100	29.100,00	29.100,00	29.100,00	29.100,00

13er. ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	202,08		2.425,00	2.425,00	2.425,00	2.425,00	2.425,00

14to. ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	1200		1200	1200	1200	1200	1200

VACACIONES ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	101,04		1.213	1.213	1.213	1.213	1.213

less 12.15% ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	294,64		3.535,65	3.535,65	3.535,65	3.535,65	3.535,65

Total sueldos	4.222,76		37.473,15	37.473,15	37.473,15	37.473,15	37.473,15
----------------------	-----------------	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Anexo Nro. F4 – Costo Nómina de Personal

GASTOS SUELDOS MARKETING Y VENTAS

Nomina	sueldo	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asistente de Comercialización y Marketing	\$ 300,00	12	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Vendedor 1	\$ 250,00	12	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vendedor 2	\$ 250,00	12	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL	800		9.600	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00

13er. ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	66,67		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00

14to. ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	600		600	600	600	600	600

VACACIONES ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	33,33333		400	400	400	400	400

less 12.15% ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	97,2		1.166,40	1.166,40	1.166,40	1.166,40	1.166,40

Total sueldos	1.597,20		12.566,40	12.566,40	12.566,40	12.566,40	12.566,40
----------------------	-----------------	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Anexo Nro. F4 – Costo Nómina de Personal

GASTOS SUELDOS LOGÍSTICA

Nomina	sueldo	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente de Producción	500,00	12	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Jefe de Planta	350,00	12	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Asistente de Compras	350,00	12	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Jefe de Logística	350,00	12	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Operarios	1.600,00	12	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00
Operador logístico 1	350,00	12	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
TOTAL	3.500,00		42.000	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00

13er. ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	291,67		3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00

14to. ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	2600		2600	2600	2600	2600	2600

VACACIONES ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	145,83		1.750	1.750	1.750	1.750	1.750

less 12.15% ADMINISTRATIVOS

Nomina	Valor	meses	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	425,25		5.103,00	5.103,00	5.103,00	5.103,00	5.103,00
Total sueldos	6.962,75		54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00

Anexo Nro. F5 – Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Cafetería	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Otros	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
TOTAL	1390,00	1390,00	1390,00	1390,00	1390,00

Anexo Nro. F6 – Gastos Servicios Públicos

GASTO SERVICIOS PÚBLICOS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz eléctrica (79752 Kwh x año)	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Agua (109.690 m3 x año)	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Teléfono (3 líneas)	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Internet	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Combustibles (2400 galones x año)	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
TOTAL	22.300,00	22.300,00	22.300,00	22.300,00	22.300,00

Anexo Nro. F7– Costos de Producción

Costos Directos

MATERIAL	CANTIDAD (toneladas)	PRECIO (tonelada)	PRECIO (por resma)
Breas de Colofina	0.002	1,50	0,003
Almidones Modificados	0.010	18,25	0,0365
Carboximetilcelulosa	0.003	0,25	0,0005
Resinas sintéticas urea formaldeido.	0.001	0,42	0,00084
Silicatos (Caolín, Talco, Asbestinas)	0.002	12,00	0,024
Carbonato de Calcio	0.002	12,50	0,025
Carbonato de Magnesio	0.005	16,00	0,032
Dióxido de Titánio	0.004	19,00	0,038
Tierras Diatomáceas	0.001	10,00	0,02
Sulfuro de Zinc	0.001	18,00	0,036
Litopon	0.002	10,00	0,02
Sulfato Doble de Potasio	0.001	7,00	0,014
Aluminio hidratado	0.005	12,00	0,024
TOTAL			0,27

Costos Indirectos

MATERIAL INDIRECTO (por tonelada)	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (por resma)
Cajas para 10 unidades	Unidad	50	0,10
Empaque	Metros	500	0,10
Etiquetas (para resmas)	Unidad	500	0,15
Transporte y Carga	Tonelada	10 toneladas	0,03
Cinta de embalaje	Unidad	50	0,05
TOTAL			0,43

Anexo Nro. F8 – Proyección de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS

PROYECCIÓN DE VENTAS EN CANTIDADES DE RESMAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	83.000	84.411	85.846	87.305	88.790
NORMAL	112.500	118.238	124.268	130.605	137.266
OPTIMISTA	137.000	147.275	158.321	170.195	182.959

PRECIOS DE VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resmas (hojas)	3,16	3,16	3,16	3,16	3,16
	3,16	3,16	3,16	3,16	3,16

PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	262.565,52	267.029,13	271.568,63	276.185,30	280.880,45
NORMAL	355.887,00	374.037,24	393.113,14	413.161,91	434.233,16
OPTIMISTA	433.391,28	465.895,63	500.837,80	538.400,63	578.780,68

PRESUPUESTO DE VTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	262.565,52	267.029,13	271.568,63	276.185,30	280.880,45
NORMAL	355.887,00	374.037,24	393.113,14	413.161,91	434.233,16
OPTIMISTA	433.391,28	465.895,63	500.837,80	538.400,63	578.780,68

Elaborado por: Autores

Anexo Nro. F9– Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING	
Estrategia Publicitaria	
Campaña ATL	\$ 15.000,00
Radio Centro	\$ 4.500,00
Radio América	\$ 4.500,00
Metro Hoy	\$ 6.000,00
BTL y Material POP	\$ 5.000,00
Desarrollo web	\$ 500,00
Impresos para comercialización	\$ 2.500,00
Volantes, trípticos, cotizadores	\$ 1.000,00
Adhesivos y elementos promocionales	\$ 1.000,00
Estrategia Promocional	
E-mailing, mailing	\$ 10.000,00
24 envíos anuales	\$ 10.000,00
TOTAL	\$ 30.000,00

Anexo Nro. F10 – Flujos de Caja

FLUJOS DESAPALANCADOS (Método Descontado)

Escenario Pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		262.566	267.029	271.569	276.185	280.880
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		262.566	267.029	271.569	276.185	280.880
(-) Costo de ventas variable		11.908	13.099	19.494	24.240	29.741
UTILIDAD BRUTA		250.658	253.930	252.075	251.945	251.139
(-) Gastos de nómina		50.039,55	53.659,39	57.279,22	60.899,06	64.518,89
(-) Gastos de administración		1.390,00	1.501,20	1.612,40	1.723,60	1.834,80
(-) Gastos de marketing		30.000,00	32.400,00	34.800,00	37.200,00	39.600,00
(-) Gastos de Logística y Ventas		54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00
(-) Depreciación		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(-) Amortización		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
TOTAL EGRESOS		149.938,14	155.669,18	161.400,21	167.131,25	172.862,28
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		100.719,39	98.261,17	90.674,34	84.813,58	78.276,98
(-) Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)		100.719,39	98.261,17	90.674,34	84.813,58	78.276,98
(-) Participación a los trabajadores 15%		15.107,91	14.739,18	13.601,15	12.722,04	11.741,55
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		85.611,48	83.521,99	77.073,19	72.091,55	66.535,43
(-) Impuesto a la renta 25%		21.402,87	20.880,50	19.268,30	18.022,89	16.633,86
UTILIDAD NETA		64.208,61	62.641,50	57.804,89	54.068,66	49.901,57
(+) Depreciaciones		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(+) Amortizaciones		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
(-) Inversión Inicial	-125.259					
(-) Inversión de capital de trabajo	-60.162					
(+) Préstamo						
(-) Amortización deuda						
(+) Valor de rescate						70.721,00
(+) Capital de trabajo						60.162
FLUJO DE CAJA	185.420,93	77.764,20	75.797,09	70.560,48	66.424,25	192.740,09

Escenario Normal

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		355.887	374.037	393.113	413.162	434.233
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		355.887	374.037	393.113	413.162	434.233
(-) Costo de ventas variable		49.033	56.248	64.415	73.654	84.096
UTILIDAD BRUTA		306.854	317.789	328.698	339.508	350.137
(-) Gastos de nómina		50.039,55	53.659,39	57.279,22	60.899,06	64.518,89
(-) Gastos de administración		1.390,00	1.501,20	1.612,40	1.723,60	1.834,80
(-) Gastos de marketing		30.000,00	32.400,00	34.800,00	37.200,00	39.600,00
(-) Gastos de Logística y Ventas		54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00
(-) Depreciación		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(-) Amortización		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
TOTAL EGRESOS		149.938,14	155.669,18	161.400,21	167.131,25	172.862,28
BAII (Beneficio antes de Intereses e Impuestos)		156.915,96	162.120,32	167.297,70	172.376,94	177.275,11
(-) Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)		156.915,96	162.120,32	167.297,70	172.376,94	177.275,11
(-) Participación a los trabajadores 15%		23.537,39	24.318,05	25.094,66	25.856,54	26.591,27
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		133.378,57	137.802,27	142.203,05	146.520,40	150.683,85
(-) Impuesto a la renta 25%		33.344,64	34.450,57	35.550,76	36.630,10	37.670,96
UTILIDAD NETA		100.033,92	103.351,70	106.652,29	109.890,30	113.012,88
(+) Depreciaciones		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(+) Amortizaciones		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
(-) Inversión Inicial	-125.259					
(-) Inversión de capital de trabajo	-60.162					
(+) Préstamo						
(-) Amortización deuda						
(+) Valor de rescate						70.721,00
(+) Capital de trabajo						60.162
FLUJO DE CAJA	-185.420,93	113.589,51	116.507,29	119.407,88	122.245,89	255.851,41

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		433.391	465.896	500.838	538.401	578.781
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		433.391	465.896	500.838	538.401	578.781
(-) Costo de ventas variable		35.724	41.608	48.311	55.940	64.610
UTILIDAD BRUTA		397.667	424.288	452.526	482.461	514.171
(-) Gastos de nómina		50.039,55	53.659,39	57.279,22	60.899,06	64.518,89
(-) Gastos de administración		1.390,00	1.501,20	1.612,40	1.723,60	1.834,80
(-) Gastos de marketing		30.000,00	32.400,00	34.800,00	37.200,00	39.600,00
(-) Gastos de Logística y Ventas		54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00
(-) Depreciación		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(-) Amortización		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
TOTAL EGRESOS		149.938,14	155.669,18	161.400,21	167.131,25	172.862,28
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		247.729,17	268.618,53	291.126,17	315.329,85	341.308,23
(-) Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)		247.729,17	268.618,53	291.126,17	315.329,85	341.308,23
(-) Participación a los trabajadores 15%		37.159,38	40.292,78	43.668,93	47.299,48	51.196,24
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		210.569,79	228.325,75	247.457,24	268.030,37	290.112,00
(-) Impuesto a la renta 25%		52.642,45	57.081,44	61.864,31	67.007,59	72.528,00
UTILIDAD NETA		157.927,35	171.244,31	185.592,93	201.022,78	217.584,00
(+) Depreciaciones		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(+) Amortizaciones		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
(-) Inversión Inicial	-125.259					
(-) Inversión de capital de trabajo	-60.162					
(+) Préstamo						
(-) Amortización deuda						
(+) Valor de rescate						70.721,00
(+) Capital de trabajo						60.162
FLUJO DE CAJA	-185.420,93	171.482,94	184.399,90	198.348,52	213.378,37	360.422,52

FLUJOS APALANCADOS (Método Descotado)

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		262.566	267.029	271.569	276.185	280.880
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		262.566	267.029	271.569	276.185	280.880
(-) Costo de ventas variable		11.908	13.099	19.494	24.240	29.741
UTILIDAD BRUTA		250.658	253.930	252.075	251.945	251.139
(-) Gastos de nómina		50.039,55	53.659,39	57.279,22	60.899,06	64.518,89
(-) Gastos de administración		1.390,00	1.501,20	1.612,40	1.723,60	1.834,80
(-) Gastos de marketing		30.000,00	32.400,00	34.800,00	37.200,00	39.600,00
(-) Gastos de Logística y Ventas		54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00
(-) Depreciación		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(-) Amortización		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
TOTAL EGRESOS		149.938,14	155.669,18	161.400,21	167.131,25	172.862,28
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		100.719,39	98.261,17	90.674,34	84.813,58	78.276,98
(-) Gastos Financieros (Intereses)		8.768,13	7.014,50	5.260,88	3.507,25	1.753,63
BAI (Beneficio antes de impuestos)		91.951,26	91.246,66	85.413,46	81.306,33	76.523,35
(-) Participación a los trabajadores 15%		13.792,69	13.687,00	12.812,02	12.195,95	11.478,50
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		78.158,57	77.559,67	72.601,44	69.110,38	65.044,85
(-) Impuesto a la renta 25%		19.539,64	19.389,92	18.150,36	17.277,60	16.261,21
UTILIDAD NETA		58.618,93	58.169,75	54.451,08	51.832,79	48.783,64
(+) Depreciaciones		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(+) Amortizaciones		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
(-) Inversión Inicial	-125.259					
(-) Inversión de capital de trabajo	-60.162					
(+) Préstamo	62.629,50					
(-) Amortización deuda		-7895,49	-9000,86	-10260,98	-11697,51	-13335,17
(+) Valor de rescate						70.721,00
(+) Capital de trabajo						60.162
FLUJO DE CAJA	-122.791,43	64.279,03	62.324,48	56.945,69	52.490,86	178.286,99

Escenario Pesimista

Escenario Normal

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		355.887	374.037	393.113	413.162	434.233
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		355.887	374.037	393.113	413.162	434.233
(-) Costo de ventas variable		48.375	50.842	53.435	56.160	59.024
UTILIDAD BRUTA		307.512	323.195	339.678	357.002	375.209
(-) Gastos de nómina		50.039,55	50.039,55	50.039,55	50.039,55	50.039,55
(-) Gastos de administración		1.390,00	1.390,00	1.390,00	1.390,00	1.390,00
(-) Gastos de marketing		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) Gastos de Logística y Ventas		54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00
(-) Depreciación		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(-) Amortización		695,80	695,80	695,80	695,80	695,80
TOTAL EGRESOS		148.633,94	148.633,94	148.633,94	148.633,94	148.633,94
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		158.878,06	174.561,17	191.044,12	208.367,70	226.574,79
(-) Gastos Financieros (Intereses)		8.768,13	7.014,50	5.260,88	3.507,25	1.753,63
BAI (Beneficio antes de impuestos)		150.109,93	167.546,67	185.783,24	204.860,45	224.821,16
(-) Participación a los trabajadores 15%		22.516,49	25.132,00	27.867,49	30.729,07	33.723,17
BAI (Beneficio antes de Impuesto a la renta)		127.593,44	142.414,67	157.915,76	174.131,38	191.097,99
(-) Impuesto a la renta 25%		31.898,36	35.603,67	39.478,94	43.532,85	47.774,50
UTILIDAD NETA		95.695,08	106.811,00	118.436,82	130.598,54	143.323,49
(+) Depreciaciones		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(+) Amortizaciones		695,80	695,80	695,80	695,80	695,80
(-) Inversión Inicial	-125.259					
(-) Inversión de capital de trabajo	-60.065					
(+) Préstamo	62.629,50					
(-) Amortización deuda		-7895,49	-9000,86	-10260,98	-11697,51	-13335,17
(+) Valor de rescate						71.721,00
(+) Capital de trabajo						60.065
FLUJO DE CAJA	-122.694,42	100.050,98	110.061,53	120.427,23	131.152,41	274.025,63

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		433.391	465.896	500.838	538.401	578.781
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		433.391	465.896	500.838	538.401	578.781
(-) Costo de ventas variable		49.033	56.248	64.415	73.654	84.096
UTILIDAD BRUTA		384.358	409.648	436.423	464.747	494.685
(-) Gastos de nómina		50.039,55	53.659,39	57.279,22	60.899,06	64.518,89
(-) Gastos de administración		1.390,00	1.501,20	1.612,40	1.723,60	1.834,80
(-) Gastos de marketing		30.000,00	32.400,00	34.800,00	37.200,00	39.600,00
(-) Gastos de Logística y Ventas		54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00	54.953,00
(-) Depreciación		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(-) Amortización		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
TOTAL EGRESOS		149.938,14	155.669,18	161.400,21	167.131,25	172.862,28
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		234.420,24	253.978,71	275.022,36	297.615,66	321.822,63
(-) Gastos Financieros (Intereses)		8.768,13	7.014,50	5.260,88	3.507,25	1.753,63
BAI (Beneficio antes de impuestos)		225.652,11	246.964,21	269.761,49	294.108,41	320.069,00
(-) Participación a los trabajadores 15%		33.847,82	37.044,63	40.464,22	44.116,26	48.010,35
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		191.804,29	209.919,57	229.297,26	249.992,15	272.058,65
(-) Impuesto a la renta 25%		47.951,07	52.479,89	57.324,32	62.498,04	68.014,66
UTILIDAD NETA		143.853,22	157.439,68	171.972,95	187.494,11	204.043,99
(+) Depreciaciones		11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59	11.555,59
(+) Amortizaciones		2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00
(-) Inversión Inicial	-125.259					
(-) Inversión de capital de trabajo	-60.162					
(+) Préstamo	62.629,50					
(-) Amortización deuda		-7895,49	-9000,86	-10260,98	-11697,51	-13335,17
(+) Valor de rescate						71.721,00
(+) Capital de trabajo						60.162
FLUJO DE CAJA	-122.791,43	149.513,32	161.594,41	174.467,56	188.152,19	334.547,35

Anexo Nro. F11 – Costo de Oportunidad

Fórmula: $(rf + \text{riesgo país} + \text{beta desapalancada}) * (rm - rf)$

Costo de Oportunidad no apalancado

COSTO DE OPORTUNIDAD EN PUNTOS

rf	+	riesgo país	+	beta (desapalancada)	*	(rm-rf)
0,225	+	0,12	+	2,04%	*	0,0428
0,225	+	0,12	+	0,000873120		

COSTO DE OPORTUNIDAD	0,3459
-----------------------------	---------------

Elaborado por: Autores

Costo de Oportunidad apalancado

COSTO DE OPORTUNIDAD EN PUNTOS

rf	+	riesgo país	+	beta (desapalancada)	*	(rm-rf)
0,32	+	0,12	+	2,04%	*	0,0428
0,32	+	0,12	+	0,000873120		

COSTO DE OPORTUNIDAD	0,4409
-----------------------------	---------------