



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
AUTOMATIZADA DE PAPELERÍA CON HORARIOS EXTENDIDOS EN LA  
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

NATASHA DANIELA CÁRDENAS VEGA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
AUTOMATIZADA DE PAPELERÍA CON HORARIOS EXTENDIDOS EN LA  
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciada Comercial con mención en  
Finanzas.

Profesor Guía  
Luis Fernando Bustos

Autor  
Natasha Daniela Cárdenas Vega

Año  
2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa automatizada de papelería con horarios extendidos en la ciudad de Quito, través de reuniones periódicas con el estudiante Natasha Daniela Cárdenas Vega, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Luis Fernando Bustos Burbano

C.I.: 170246998-0

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa automatizada de papelería con horarios extendidos en la ciudad de Quito, de Natasha Daniela Cárdenas Vega, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Nathalie Chauvin Andrade

C.I.: 170932305-7

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Natasha Daniela Cárdenas Vega

C.I.: 172608814-7

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haberme dado la fuerza y sabiduría para culminar mi carrera. A mis padres y abuelitos que nada de esto sería posible sin su amor incondicional. A mis hermanas, Michelle y Emily por siempre estar a mi lado. A mi enamorado Nico por su amor y apoyo incondicional. Y a mis amigas/os por hacer que todos los años en la universidad sean mejores.

## **DEDICATORIA**

Dedico todo el esfuerzo de estos años a mi familia, por todo el apoyo que me han brindado y por siempre entenderme en los momentos que no pude compartir con ellos.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la factibilidad de la creación de una empresa automatizada de papelería con horarios extendidos en la ciudad de Quito; la cual permita a los clientes tener una experiencia diferente de compra, a través de un sistema automatizado que brinde rapidez y comodidad, sin la necesidad de que los clientes salgan de su propio auto.

Para lo cual se ha realizado un análisis en diferentes perspectivas como: situación del país, competidores, área administrativa, operativa, comercial y financiera; y de igual manera se ha utilizado los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Todas estas perspectivas han permitido determinar la viabilidad del proyecto, así como el segmento objetivo correcto para que el mismo sea sostenible.

El análisis externo (PEST y Porter), el análisis del cliente a través de la investigación cualitativa y cuantitativa, el plan de marketing que permite determinar las estrategias adecuadas para ingresar al mercado, la estructura organizacional junto con la misión, visión y objetivos que permiten determinar los procesos internos y externos, la propuesta de valor de la empresa. Finalmente, la evaluación financiera que consta de la proyección de ingresos, costos, gastos, etc., y el establecimiento de políticas e indicadores financieros adecuados, han permitido determinar si el proyecto es factible, rentable, viable y sostenible dentro de un período de cinco años.

Una vez analizados y evaluados todos estos aspectos se puede concluir que el proyecto es viable, cuyo índice de rentabilidad es de 1,37 para el proyecto y 2,04 para el inversionista. Del mismo modo, el proyecto tiene una tasa interna de retorno de 43,94% la cual es mayor a la tasa de rendimiento esperado.



## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to analyze the feasibility of the creation of an automated stationery company with extended hours in the city of Quito; which allows customers to have a different experience, through an automated system that provides speed and comfort, without the need for customers to leave their own car.

An analysis has been carried out in different perspectives such as: country situation, competitors, administrative, operational, commercial and financial area; and in the same way the knowledge acquired throughout the undergraduate degree has been used. All these perspectives have allowed to determine the viability and sustainability of the project.

The external analysis (PEST and Porter), the analysis of the client through qualitative and quantitative research, the marketing plan that allows to determine the appropriate strategies to enter the market, the organizational structure together with the mission, vision and objectives that allows to determine the internal and external processes, the value proposition of the company, the financial evaluation that consists of the projection of income, costs, expenses, and others. Finally, the establishment of financial policies and indicators, have allowed to determine if the project is feasible, profitable, viable and sustainable within a period of five years.

Once all these aspects have been analyzed and evaluated, it can be concluded that the project is viable, with a profitability index of 1,37 for the project and 2,04 for the investor. Similarly, the project has an internal rate of return of 43,94% which is higher than the expected rate of return.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS .....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Entorno externo .....	3
2.1.1.1. Factores políticos (gubernamentales y legales).....	3
2.1.1.2. Factores económicos.....	4
2.1.1.3. Factores sociales (culturales, demográficos y ambientales)....	6
2.1.1.4. Factores tecnológicos.....	7
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	14
3.1.1. Problema de decisión administrativo .....	14
3.1.2. Problema de investigación.....	14
3.1.3. Preguntas de investigación.....	14
3.1.4. Objetivo General.....	14
3.1.5. Objetivos específicos .....	14
3.1.6. Entrevistas a expertos .....	15
3.1.7. Grupo focal.....	17
3.1.8. Encuestas.....	18
3.1.9. Conclusiones análisis del cliente .....	20

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	21
4.1. Oportunidad de negocio encontrada .....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	25
5.1. Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1. Mercado objetivo .....	26
5.1.2. Propuesta de valor .....	28
5.1.3. Estrategia general de posicionamiento .....	29
5.1.4. Mezcla de marketing.....	30
5.1.4.1. Producto.....	30
5.1.4.2. Precio.....	32
5.1.4.3. Plaza.....	35
5.1.4.4. Promoción.....	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	39
6.1.1. Misión .....	39
6.1.2. Visión.....	39
6.1.3. Objetivos .....	39
6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo.....	39
6.2. Plan de operaciones .....	40
6.2.1. Procesos requeridos.....	40
6.2.1.1. Análisis de tiempos.....	41
6.2.1.2. Análisis de costos.....	41

6.3.	Estructura organizacional .....	43
6.3.1.1.	Estructura legal.....	43
6.3.1.2.	Diseño organizacional.....	44
6.3.1.3.	Cadena de valor.....	46
<b>7.</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>48</b>
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.1.1.	Proyección de ingresos .....	48
7.1.2.	Proyección de costos y gastos .....	48
7.1.3.	Márgenes de ganancia .....	49
7.1.4.	Políticas financieras.....	49
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	50
7.2.1.	Inversión inicial .....	50
7.2.2.	Capital de trabajo .....	50
7.2.3.	Estructura de capital .....	50
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	51
7.3.1.	Proyección de Estado de Resultados .....	51
7.3.2.	Proyección de Estado de Situación Financiera .....	51
7.3.3.	Proyección de Estado de Flujo de Efectivo.....	51
7.3.4.	Proyección de Estado de Flujo de Caja .....	52
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	52
7.4.1.	Proyección del Flujo de Caja del Inversionista.....	52
7.4.2.	Cálculo de la tasa de descuento .....	53

7.4.3. Criterios de valoración .....	53
7.5. Índices financieros .....	54
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	55
REFERENCIAS .....	57
ANEXOS.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 01: Código CIIU de la industria analizada .....	3
Tabla No. 02: Crecimiento/participación de la industria al PIB de 2010-2018.....	5
Tabla No. 03: Análisis matriz EFE.....	11
Tabla No. 04: Matriz de segmentación .....	24
Tabla No. 05: Mercado objetivo .....	26
Tabla No. 06: Lienzo Canvas .....	28
Tabla No. 07: Análisis competencia-Estrategia General de Posicionamiento ...	30
Tabla No. 08: Costo de empaque.....	32
Tabla No. 09: Precios de productos con margen de ganancia .....	33
Tabla No. 10: Costos Aplicación móvil y página web .....	35
Tabla No. 11: Costos proyectados – Estrategia Promocional.....	37
Tabla No. 12: Costo de uniformes.....	37
Tabla No. 13: Sueldos y beneficios .....	38
Tabla No. 14: Capacitaciones .....	38
Tabla No. 15: Personal requerido (por estación) .....	42
Tabla No. 16: Personal requerido (por estación) .....	42
Tabla No. 17: Infraestructura requerida.....	43
Tabla No. 18: Proyección de ingresos.....	48
Tabla No. 19: Proyección de costos y gastos.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 01: Logotipo.....	31
Figura No. 02: Organigrama.....	44
Figura No. 03: Cadena de valor .....	46

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

En la actualidad, las personas buscan obtener servicios los cuales les permitan economizar su tiempo y por ende mejorar su estilo de vida, desde la comodidad de su auto. Es por esto que, el objetivo de este proyecto es poder brindar una experiencia más agradable y cómoda a los consumidores que diariamente tienen ciertas limitaciones al momento de realizar compras de materiales de papelería de la manera tradicional.

El momento en que las personas realizan compras de este tipo de artículos de papelería, sienten cierta tensión puesto que existe gran afluencia de personas en dichos establecimientos, y especialmente en determinadas épocas del año, por lo que pierden cuantioso tiempo de su día, puesto que, el realizar compras desde de la comodidad de su propio auto, permitiría accesibilidad en cualquier momento, ahorro de tiempo, y una experiencia de compra diferente.

De igual manera, la gran afluencia de compradores en dichos establecimientos, trae consigo un alto nivel de tráfico, así como también preocupación de padres de familia por buscar un lugar para parquearse, el cual seguro. Según Segundo Salazar, policía encargado de uno de estos sectores, durante estos períodos elementos de la Policía Nacional salen a laborar, para evitar robos y brindar seguridad a la ciudadanía. (El Telégrafo, 2012) Por lo que, al brindar un servicio de papelería automatizado, los compradores de útiles escolares tendrían mayor comodidad, seguridad, y un gran ahorro de tiempo.



### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Determinar la factibilidad para la creación e implementación de una empresa automatizada de papelería con horarios extendidos en la ciudad de Quito.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar el macro entorno y el micro entorno, a través de un análisis PEST y PORTER, con el fin de conocer cómo afectan estos factores en el negocio.
- Realizar una investigación a través de métodos cualitativos y cuantitativos para determinar los gustos, preferencias y necesidades del mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio, por medio de un análisis interno, externo y del cliente.
- Realizar un plan de marketing el cual permita posicionar al negocio en la ciudad de Quito.
- Definir la filosofía, estructura organizacional y plan operativo para el manejo del negocio a implementar.
- Identificar la viabilidad del plan de negocios mediante una evaluación financiera del proyecto.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo

El análisis del entorno externo se realiza tomando en cuenta la industria a la cual pertenece el plan de negocios. Por lo cual en la tabla a continuación se detalla el código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) al cual pertenece el mismo.

**Tabla No. 01: Código CIIU de la industria analizada**

CIIU	Descripción
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
G47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
G476	Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados
G4761	Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados
G4761.0	Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados
G4761.03	Venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados

Adaptada de INEC, 2012

#### 2.1.1.1. Factores políticos (gubernamentales y legales)

**Leyes:** de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación, los establecimientos educativos no pueden restringir la compra de útiles escolares librerías y papelerías determinadas; esto quiere decir que, no se debe exigir proveedores, marcas específicas o establecer mecanismos que impidan la concurrencia de múltiples proveedores de útiles. De igual manera, el Ministerio

dispone que las instituciones educativas están prohibidas de vender útiles y uniformes escolares. (Ministerio del Interior, s.f.). Este factor representa una oportunidad para el proyecto, ya que existen posibilidades más altas de que los estudiantes adquieran sus útiles escolares en cualquier establecimiento que sea de su conveniencia.

**Impuestos:** por otro lado, según la Ley de Régimen Tributario dentro de los bienes que tienen tarifa 0% IVA, se encuentran los de papel bond, libros y materiales complementarios que se comercializan conjuntamente con los libros. (SRI, s.f.) Este factor, afecta de manera positiva a la creación del proyecto ya que muchos de los productos que se venderán estén exentos al pago del IVA, lo cual incrementa la compra de materiales educativos en las papelerías, y no por otros medios o establecimientos no autorizados.

**Ley de Compañías:** Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, una empresa puede ser constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada, siempre y cuando la misma tenga un mínimo de dos socios y un máximo de quince, y con un capital mínimo de \$400. Este factor afecta de manera positiva a la creación del proyecto puesto que su inversión en gastos de constitución es baja, y a su vez tiene la posibilidad de tener más de dos socios que en un futuro pueden aportar con capital para el crecimiento de la misma. (Superintendencia de Compañías, 2017)

#### **2.1.1.2. Factores económicos**

**Producto Interno Bruto:** según los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, el crecimiento de la industria, se ha mantenido estable, a excepción de los años 2011 y 2012, que ha mostrado un decrecimiento de -5,00% y -2,17% respectivamente. Por otra parte, la industria analizada aporta al PIB con una contribución promedio de 10,36%, lo cual resulta positivo, ya que esto muestra que la industria es relativamente relevante al crecimiento económico del país.

**Tabla No. 02: Crecimiento/participación de la industria al PIB de 2010-2018**

Años	Comercio al por mayor y al por menor	Total	Participación de la industria al PIB	Crecimiento de la industria
2010	5.896.054	56.481.055	10,44%	6,56%
2011	6.238.357	60.925.064	10,24%	-5,00%
2012	6.529.858	64.362.433	10,15%	-2,17%
2013	6.939.242	67.293.225	10,31%	0,15%
2014	7.482.477	69.766.239	10,73%	14,07%
2015	7.531.334	69.968.813	10,76%	0,30%
2016	7.064.369	69.321.410	10,19%	13,31%
2017	7.228.128	71.139.236	10,16%	5,24%
2018	7.351.324	71.496.923	10,28%	5,94%
<b>Promedio</b>			10,36%	4,27%

Tomada de Banco Central del Ecuador, 2019

**Política fiscal:** Por otro lado, según los datos obtenidos del Servicio de Rentas Internas, la venta al por menor de artículos de oficina (\$323.914) a diferencia de la venta al por menor de muebles (\$1.311.651) y la venta al por menor de prendas de vestir (\$4.149.576), es la que paga la menor cantidad de impuesto causado, lo cual indica que posiblemente las ganancias de las empresas pertenecientes a dicha industria no son tan altas. (SRI, 2018)

**Índice de precios al consumidor:** el comportamiento de la inflación de los precios puede ser explicada por las diferentes divisiones de productos, en donde los útiles escolares pertenecen a la división de recreación y cultura. Dicha división ha sido una de las que ha contribuido en mayor medida al comportamiento del IPC, con un 1,04% para abril de 2017, donde los útiles escolares se muestran con un aporte del 0,26%. (INEC, 2017) Esto quiere decir, que dentro de la economía del país y del IPC, los útiles escolares se encuentran presentes con un aporte relativamente significativa. Sin embargo, cabe recalcar

que dentro de esta división de “Recreación y cultura” en la ciudad de Quito se ha presentado una deflación desde el año 2016 con -1,11%, en el año 2017 con -2,62% y en 2018 con -0,15%; lo que quiere decir que esto puede provocar una disminución generalizada de los precios de los productos que se comercializan dentro de este sector.

**Tasa de empleo:** Por otro lado, la industria analizada es la segunda industria que concentra mayor participación de empleo, y la primera de empleo adecuado/pleno. La cual en promedio desde marzo de 2014 a marzo de 2019 representa un 17,8% de población empleada. (INEC, 2019). Este factor resulta ser positivo para el proyecto, puesto que se puede evidenciar el nivel de importancia que tiene la industria dentro de la fuerza laboral ecuatoriana.

**Nivel de confianza del consumidor:** en cuanto a la confianza y expectativas de los consumidores de la ciudad de Quito del año 2015 al 2016 han tenido una caída significativa que ha llegado hasta un -23,57% y -25,60% respectivamente, sin embargo, para el año 2017 al 2018 estos factores han empezado a mostrar una mejora, pasando a un 23,29% de confianza de los consumidores y un 18,90% de expectativas. No obstante, esto implica un escenario no tan positivo para el proyecto puesto que, a partir de esta información se puede observar la variabilidad de las percepciones de las personas acerca de la situación económica del hogar y del país, nivel de empleo, alimentación y entretenimiento por partes de los jefes de hogar. (INEC, 2010)

### **2.1.1.3. Factores sociales (culturales, demográficos y ambientales)**

**Demografía:** el número de estudiantes matriculados en Educación Inicial ha incrementado en 8 veces desde los períodos lectivos 2007-2008 al 2017-2018. Por otro lado, la tasa neta de asistencia a EGB y a Bachillerato alcanzó un 96,06% y 71,88% respectivamente. (Ministerio de Educación, 2017). De igual manera, la cantidad de estudiantes matriculados en Universidades y Escuelas Politécnicas ha incrementado un 9% desde 2012 a 2016. (SECOM, 2017). Por otro lado, según datos obtenidos del INEC, el número de empresas constituidas en el país ha incrementado en un 8,27% desde el año 2016 al 2017. Todos estos

factores, indican una gran oportunidad para el proyecto, puesto que su mercado (estudiantes y empresas) cada vez está aumentando.

**Distribución de ingresos y gastos:** uno de los componentes no alimenticios del consumo es la educación, para este componente se utiliza la información del gasto en educación que los hogares han realizado en los últimos 12 meses, en variables como: matrícula, uniformes, útiles y materiales escolares. Donde el gasto mensual en útiles y materiales escolares es de \$440, es decir que, el gasto mensual de un hogar ecuatoriano en educación es de \$1.253 (INEC, 2015) Este factor muestra la importancia de este tipo de artículos en el presupuesto mensual de las familias ecuatorianas.

**Estilo de vida:** los ecuatorianos han empezado a cambiar ciertos comportamientos y estilos de vida, debido al desarrollo económico que cada vez avanza con más rapidez. Uno de los factores que se han visto afectados por este desarrollo ha sido la manera en cómo se trasladan los ciudadanos de un lugar a otro. Puesto que, ahora más de la mitad de la población ecuatoriana que se encuentra en una edad de 18 a 60 años ocupa alrededor de 149 minutos por semana sus vehículos motorizados para desplazarse para realizar ciertas actividades como actividades domésticas y estudiantiles. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014)

#### **2.1.1.4. Factores tecnológicos**

**Impacto de nuevas tecnologías:** la revolución de la tecnología ha permitido que en 2012 alrededor de 5.040 escuelas fiscales de zonas rurales, tengan servicio de internet. Lo que ha provocado el mejoramiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes y docentes, tales como: realización de consultas, tareas, etc. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.)

**Penetración de Internet:** según el censo realizado por el INEC, el 35% de los ecuatorianos afirman haber utilizado internet, con el objetivo de obtener información, en donde el 34% alega haberlo hecho para actividades de educación. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014)

Estos factores indudablemente permitirán que el desarrollo tecnológico del país mejore, así como el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, afecta de manera negativa a la creación del proyecto, puesto que el fácil acceso a realizar consultas o tareas por internet, reduce la posibilidad de venta de libros, cuadernos, diccionarios, etc.

## **2.1.1 Análisis de la industria (PORTER)**

### **2.1.1.1 Amenaza de nuevos competidores (Medio)**

**Diferenciación de servicio:** las grandes papelerías minoristas en la ciudad de Quito, no brindan servicio al auto por lo que existe una gran diferenciación en el servicio que se va a brindar al mercado objetivo, así como también el servicio con horarios extendidos. Por lo cual este factor resulta positivo para la creación del proyecto.

**Requerimiento de capital:** de acuerdo a los datos obtenidos en el SRI, el requerimiento de capital para la industria de artículos de papelería es bajo (\$10.984) comparado a los activos que requiere la industria de venta al por menor de artículos textiles (\$13.930). Sin embargo, puesto que el proyecto requiere de tecnología más avanzada por el servicio al auto automatizado, el requerimiento de capital para ingresar a la industria es alto. Lo cual representa una barrera fuerte y un tanto negativa para la creación del proyecto. Pero, por otro lado, para futuros nuevos competidores, el acceso a este servicio podría ser un tanto dificultoso. (SRI, 2019)

**Barreras gubernamentales:** en la industria analizada, no existen reglas, leyes o regulaciones que impidan la creación y venta de este tipo de servicios/productos, lo cual resulta beneficioso para la creación del proyecto puesto que al implementarlo no existirán obstáculos que impidan el crecimiento del mismo.

### **2.1.1.2 Amenaza de productos/servicios sustitutos (Medio)**

**Disponibilidad de sustitutos:** en la industria de papelería existen productos como cuadernos y esferos, que pueden ser sustituidos por las laptops y tablets. Mientras que, otros productos como grapadoras, borradores, sacapuntas, entre

otros, no tienen sustitutos. En cuanto al servicio que se ofrecerá, existen varias cadenas comerciales que pueden convertirse en sustitutos de la comercialización de artículos de oficina y papelería con servicio al auto tales como: Supermaxi, Santa María, Tía, Fybeca, y papelerías tradicionales.

**Costo de cambio para el cliente:** puesto que no existe diferenciación de productos, y hay un nivel de competencia bastante alto, el costo de cambio del cliente es bajo, ya que tiene facilidad de conseguir los mismos en varios establecimientos. Sin embargo, al brindar el servicio al auto, los clientes podrían tener un alto costo de cambio por el servicio cómodo y diferenciador.

#### **2.1.1.3 Poder de negociación de los clientes (Alto)**

**Número de clientes:** dentro de esta industria, el número de clientes es bastante amplio, ya que como se mencionó en el análisis del entorno externo, el número de estudiantes matriculados ha incrementado en los últimos períodos lectivos, por lo que los clientes podrían ejercer cierto poder de negociación dentro de la industria. (INEC, 2019)

**Influencia en la calidad:** la calidad de los productos es relativamente similar en los diferentes establecimientos, por lo que este factor no es de importancia para el poder de negociación de los clientes. Sin embargo; la calidad en el servicio si afecta al momento de compra de los clientes, puesto que el servicio al auto ofrece comodidad y ahorro de tiempo.

#### **2.1.1.4 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**

**Cantidad de proveedores:** los proveedores existentes a nivel nacional en cuanto a los insumos de papelería son bastante escasos (26); lo mismo sucede en la ciudad de Quito, en donde existen 7 proveedores de la industria analizada. Sin embargo, su poder de negociación podría ser bajo, ya que, en caso de no negociar con uno de estos proveedores, se puede realizar con otro que ofrezca diferencias o mejoras en cuanto a los precios, productos, variedad, etc. De igual manera, en cuanto a los proveedores de los insumos para el servicio al auto automatizado, existen alrededor de 30 compañías a nivel nacional, lo que quiere



decir que estos se encuentran muy dispersos y de igual manera su poder de negociación es bajo. (SUPERCIAS, 2019)

**Capacidad de convertirse en competencia:** esta variable afecta de manera negativa dentro de esta industria; puesto que en ciertos casos los mismos proveedores realizan venta directa a los clientes, minoristas y mayoristas.

#### **2.1.1.5 Rivalidad entre competidores existentes (Alto)**

**Diversidad y concentración de competidores:** según los datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, las compañías activas que pertenecen a la industria analizada a nivel nacional son 391, sin embargo, la ciudad de Quito posee alrededor de 150 compañías pertenecientes a la misma; es decir que, existe una alta rivalidad y concentración de competidores en la ciudad de Quito. Analizando el total de establecimientos de todas las industrias en la provincia de Pichincha, la venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería presenta la mayor cantidad de compañías con un total de 3.022. Lo que muestra un factor negativo, ya que existen un número elevado de competidores a los cuales hay que enfrentar.

**Crecimiento de la industria:** el crecimiento de la industria desde el año 2006 al 2017, ha mostrado un buen desempeño a nivel nacional; en donde el promedio del crecimiento es de 3,10%. En los últimos dos años (2016-2017), las ventas netas de la industria han ido aumentando de -4,59% en 2015 a 5,27% en 2016 y 6,07% en 2017. Por otro lado, el crecimiento de la industria a nivel de la ciudad de Quito, presenta un desempeño mucho más favorable mostrando un crecimiento promedio de 7,85%. En donde cabe recalcar, que el año que ha tenido mayor crecimiento ha sido el 2016 con un 122,17% respecto al del año anterior que fue de 25,55%. De igual manera, la contribución que tienen las ventas de la ciudad de Quito de la industria analizada representa un 12,75% del total de las ventas a nivel nacional. Lo cual indica que la industria no está en declive, es decir que, ingresar a ser parte de esta ayudará de manera positiva al crecimiento del proyecto. (SRI, 2019)

Al obtener un resultado de 2,46; se puede evidenciar que en general la industria no aprovecha sus oportunidades para mitigar sus amenazas que se le presentan.

Tomando en cuenta que la oportunidad que se está aprovechando de mejor manera frente a las otras (más no de manera eficiente) es el crecimiento que presenta la industria en los últimos años; mientras que la amenaza que no está siendo debidamente mitigada es la alta rivalidad de competidores, ya que como se menciona en el análisis de PORTER, existe gran variedad de empresas que están muy concentradas en la ciudad de Quito.

### 2.1.2 Matriz EFE

**Tabla No. 03: Análisis matriz EFE**

<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Incentivos del gobierno a la compra de artículos de papelería en establecimientos determinados	0,03	2	0,06
2. Insumos con tarifa 0% IVA (papel bond, libros y materiales complementarios)	0,03	3	0,09
3. Crecimiento estable de la industria	0,1	4	0,4
4. Contribución de la industria al PIB	0,05	4	0,2
5. Incremento en el número de estudiantes matriculados y de empresas contituidas	0,06	3	0,18
6. Amenaza media de productos y servicios sustitutos	0,09	2	0,18
7. Bajo poder de negociación de los proveedores	0,07	3	0,21
<b>Amenazas</b>			
1. Industria con menor pago de impuestos causados	0,05	3	0,15

2. Deflación en el índice de precios en la división de "Recreación y cultura" a la cual pertenece la industria	0,07	2	0,14
3. Índice de confianza y expectativas de los consumidores pesimista	0,03	4	0,12
4. Evolución de la tecnología ha reducido el consumo de artículos de papelería	0,05	2	0,1
5. Alto requerimiento de capital para ingresar a la industria	0,08	2	0,16
6. Alta rivalidad entre competidores	0,2	1	0,2
7. Alto poder de negociación de los clientes	0,09	3	0,27
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,46</b>

### Conclusiones:

- La industria de papelería tiene gran apoyo por parte del gobierno, ya que no existen leyes que impidan la creación de este tipo de negocios, sino que brinda oportunidades tales como legislaciones para el apoyo a la venta de establecimientos especializados de estos artículos, así como la reducción de tarifas impositivas para ciertos artículos que comercializa la misma.
- La industria ha tenido un gran crecimiento económico, especialmente en la ciudad de Quito, que es aquella que otorga el mayor nivel de participación a la industria con el PIB. Sin embargo, existe un pequeño nivel de deflación de los precios respecto a este tipo de productos, pero estos han ido mejorando año tras año. Tanto así que la industria de comercialización es la mayor en participación de pleno empleo.
- El número de estudiantes (universitarios y escolares), así como empresas han incrementado en un 9%, los cuales son los principales clientes de esta industria. Por otro lado, el estilo de vida de los ecuatorianos ha empezado a

cambiar, en donde muchos de ellos ocupan sus autos para movilizarse a realizar actividades domésticas y estudiantiles.

- El impacto de la tecnología (Internet) ha afectado a la industria de comercialización de artículos de papelería puesto que muchos de estos productos han sido reemplazados por computadores, celulares, etc.
- En la actualidad, la mayoría de los establecimientos de venta de artículos de papelería ofrecen el mismo producto y servicio. Sin embargo, no existe una papelería que ofrezca estos productos a través de un servicio al auto. Por otro lado, la inversión inicial y el requerimiento de capital para implementar este modelo de negocio es bastante alta, por el servicio al auto, más no por la adquisición de los productos de papelería.
- Existe una alta rivalidad y concentración entre competidores, puesto la mayoría de estos se encuentran en la ciudad de Quito. Los cuales han contribuido al crecimiento de la industria año tras año. Pero cabe recalcar, que existen entre cuatro a seis competidores fuertes y ya posicionados en el mercado, los cuales abarcan a una gran parte de mercado a nivel nacional.
- En este caso, los sustitutos de la papelería son aquellas empresas que tienen un giro de negocio diferente a la venta de artículos de papelería pero que a su vez comercializan los mismos como productos adicionales. Cabe recalcar que la mayoría de estos sustitutos son cadenas grandes como Supermaxi, Santa María, y Fybeca que de igual manera ofrece sus productos con servicio al auto. Y como se mencionó anteriormente, como no existe diferenciación en los productos, el costo de cambio para el cliente al momento de adquirir estos artículos en un establecimiento u otro es bastante bajo.
- En esta industria, los clientes son los que tienen el poder de negociación, puesto que están concentrados a nivel nacional y a su vez la influencia en la calidad de los productos no es un factor importante al momento de decidir, sino que ellos deciden adquirir estos productos en el lugar que ellos deseen que por lo general es aquel que tiene un precio más accesible y cómodo.
- El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que de los siete que existen están dispersos a nivel nacional.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1. Problema de decisión administrativo**

Identificar el segmento potencial que estaría dispuesto a realizar sus compras en una papelería con servicio al auto en la ciudad de Quito.

##### **3.1.2. Problema de investigación**

¿La implementación de una papelería con servicio al auto tendrá aceptación en el mercado Quiteño?

**H0:** El 70% de los consumidores que viven en la ciudad de Quito aceptan realizar sus compras en una papelería con servicio al auto.

**H1:** El 30% de los consumidores que viven en la ciudad de Quito aceptan realizar sus compras en una papelería con servicio al auto.

##### **3.1.3. Preguntas de investigación**

- ¿Qué atributos buscan las personas que realizan compras de artículos de papelería con servicio al auto?
- ¿Qué tan dispuestos se encuentran los consumidores al cambio de una papelería tradicional a una con servicio al auto?
- ¿Qué tan familiarizados se encuentran los consumidores con el internet y aplicaciones móviles?
- ¿Qué estrategia de promoción es la indicada para la comercialización de artículos de papelería con servicio al auto?

##### **3.1.4. Objetivo General**

Identificar el segmento potencial que estaría dispuesto a realizar sus compras en una papelería con servicio al auto en la ciudad de Quito.

##### **3.1.5. Objetivos específicos**

- Establecer los atributos principales que buscan las personas en una papelería con servicio al auto.

- Medir la aceptación de cambio del método de compra tradicional por uno con servicio al auto por parte de los consumidores.
- Determinar las actividades complementarias que se puede ofrecer al mercado objetivo.
- Establecer la estrategia de promoción indicada para la comercialización de artículos de papelería con servicio al auto.

### **3.1.6. Entrevistas a expertos**

La presente entrevista se realizó a Juan Carlos Alarcón. Graduado en Informática, en la Ciudad de México D.F. Dentro de su experiencia laboral, mencionó que fue Gerente de Sistemas de Diners Club del Ecuador, Director de Tecnología en la Corporación Yanbal Internacional, y a su vez estuvo a cargo de la creación de servicio al auto en Fybeca, como Gerente en la Unidad de Negocios de la misma (durante 17 años). Las conclusiones más relevantes que se obtuvieron fueron:

- Uno de los principales motivos para la implementación de un servicio al auto es generar una comodidad para el cliente que no dispone del tiempo suficiente para entrar al local, lo cual le brinda rapidez sin tener que bajarse de su vehículo.
- La inversión y los costos que genera un servicio al auto dependen del tamaño y las estaciones con las que contará el mismo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta la estructura con la que se maneje el servicio al auto, puesto que este factor puede limitar o maximizar la cantidad de productos que entregará la empresa a los clientes.
- En muchos de los negocios que ofrecen el servicio al auto, tienen un modo de entrega de los productos de forma manual; esto quiere decir que, no se necesita ningún sistema en especial para el abastecimiento de los productos a los clientes. Sin embargo, existen otras opciones muy usadas por bancos y farmacias, la cual es la entrega mediante cápsulas.
- El manejo del inventario que se maneja en el servicio al auto es idéntico al inventario que se maneja con el servicio normal dentro del establecimiento.

- Según la experiencia del experto, el target al que debería estar enfocado el negocio debería ser a un nivel económico medio alto en adelante. Sin embargo, se mencionó que no es recomendable incrementar el precio a los productos al momento ofrecer el servicio al auto.
- Al momento de establecer un negocio con servicio al auto, no existen dificultades legales para hacerlo, ni regulaciones especiales para implementar este servicio.

De igual manera se entrevistó a Byron Segura, supervisor de ventas mayoristas de la empresa de Dilipa. Su experiencia ha iniciado en la misma empresa desde hace 6 años, en la cual ha adquirido conocimiento de todas las áreas operativas como son ventas, compras, importaciones, negociaciones con proveedores, etc. Las conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Las papelerías hoy en día ya no piensan quedarse únicamente en sus productos tradicionales, como son, libros, cuadernos, hojas, entre otros, sino que también buscan implementar nuevas líneas de negocio como por ejemplo juguetería y tecnología.
- La industria papelera sufrió una baja significativa en el año 2015 y 2016 debido a la resolución 11 emitida por el Comité de Comercio Exterior. En la cual se fija una sobretasa arancelaria de entre el 5% y el 45% para bienes de consumo y, en cierto grado, materias primas y bienes de capital, tomando en cuenta que las importaciones en esta industria representan hasta el 70%, para empresas como Dilipa.
- La competencia que tiene esta industria se divide en tres; papelerías o distribuidoras mayoristas, papelería que brindan atención directa al cliente, y pequeñas empresas (minoristas) que están en rápido crecimiento.
- Las ventas de la industria de papelería tienen dos picos específicos, el del Régimen Costa que está dado en los meses de enero a mayo, y el del Régimen Sierra que es hasta el mes de septiembre. Sin embargo, las empresas pertenecientes a la industria procuran mantenerse activos en los otros meses, aprovechando fechas como el día de la madre, el día del niño, entre otros.

- Es importante analizar adecuadamente el horario de atención, en el caso de una papelería automatizada, ya que, si funciona las 24 horas, se podrían tener más gastos que ingresos, puesto que una papelería no es algo que un cliente visite en la madrugada.
- En el manejo de inventarios, no existe diferencia entre una papelería tradicional, a una papelería automatizada. Pero al momento de iniciar el proyecto se debería trabajar con cantidades mínimas puesto que no hay datos históricos, para obtener información sobre la rotación de inventarios.
- La industria papelera está dirigida a todas las clases sociales, factor que se debe considerar el momento de escoger el target al cual se dirigirá el negocio.
- Uno de los puntos principales de la industria papelera es la ubicación. Por lo que este negocio debería considerar un lugar con una afluencia significativa de vehículos, y a su vez que tenga una entrada y salida rápida.
- Dentro de esta industria hay que tomar en cuenta que no es conveniente buscar un margen de ganancia mayor al normal por ofrecer un servicio al auto. Puesto que muchos de los clientes no pagarán más por obtener un beneficio, por lo que posiblemente se dirijan a otro establecimiento que ofrezca los mismos productos.
- La principal fortaleza con la que debe contar la industria papelera, y el negocio que se está queriendo implementar es la variedad de los productos, tanto en diseños como en precios.

### **3.1.7. Grupo focal**

El grupo focal se lo realizó a ocho personas entre 20 a 69 años de edad.

- Las personas que tienen hijos que se encuentran en la etapa escolar, son los que más frecuentan las papelerías; es decir que, sus visitas son de 8 a 10 veces al mes. Mientras que aquellos que se encuentran en la universidad, asisten alrededor de 2 a 5 veces al mes.
- Los beneficios que los clientes esperan al realizar sus compras en una papelería son variedad de precios y productos, disponibilidad de los mismos. Y, por otro lado, que la atención al cliente sea rápida y amable.



- Los consumidores mencionan que el tiempo promedio que ellos gastan en realizar sus compras de artículos de papelería es de entre 30 minutos a 1 hora y media. Puesto que consideran factores como, falta de parqueaderos, falta de productos dentro de la papelería, tiempo de espera en fila para realizar el pago, etc.
- En la actualidad, la mayoría de las personas están relacionadas con el manejo del internet y de las aplicaciones móviles. Puesto que mencionan que muchas veces, las mismas permiten optimizar ciertas actividades que se realizan día a día.
- Los principales criterios que analizan los consumidores al momento de asistir a una u otra papelería son los siguientes: distancia, experiencias adquiridas en anteriores visitas, variedad de productos, tiempo (rapidez) y asesoría por parte de los empleados, fácil acceso al establecimiento (parquearos).
- El gasto promedio mensual en artículos de papelería es de \$10-\$30, tomando en cuenta una etapa escolar baja. Sin embargo, en etapa de inicio de clases el gasto aumenta considerablemente.
- En el grupo focal, los participantes consideran que los medios de comunicación más efectivos para atacar a este segmento de mercado serían redes sociales con productos o promociones bastante novedosas, flyers y vallas publicitarias.
- Dentro de los productos que más adquieren los consumidores en una papelería se encuentran, esferos, lapiceros, borradores, hojas y cartulinas, tintas para impresoras, carpetas, y cuadernos. Además, aquellos consumidores que poseen hijos, mencionaron que los artículos para manualidades son muy solicitados en las escuelas.
- La seguridad es un tema de suma importancia para el control de cada uno de los productos.

### **3.1.8. Encuestas**

Las encuestas se realizaron a 52 personas, las cuales fueron respondidas de manera online. Las conclusiones que se obtuvieron fueron:

- El 17,31% de los consumidores buscan productos como cuadernos, hojas, cartulinas, esferos, lápices, borradores, y sacapuntas. Tomando en cuenta que, cuando asisten a una papelería sus compras son en un 15,38% de 1 a 5 productos. Por otro lado, 75% de los consumidores asisten de una a dos veces al mes a una papelería, donde el tiempo estimado de estadía en la misma es de 15 a 45 minutos.
- El nivel de aceptación de cambio del método de compra tradicional por uno con servicio al auto, es bastante alto. En donde más del 50% de los consumidores estarían dispuestos a cambiar su método de compra. Pese a que existen ciertos factores que influyen dentro de esta decisión, es importante tomar en cuenta que el 67% de estos consumidores elige un servicio al auto porque consideran que es un método más ágil que el tradicional.
- El 80% de los consumidores considera que una aplicación móvil junto con el uso del servicio al auto permitiría que el proceso de compra sea mucho más eficiente. Esto se debe a que más del 90% de los mismos se encuentran bastante familiarizados con el uso de las aplicaciones móviles.
- Más del 75% de los consumidores desean que la papelería sea promocionada a través de redes sociales y correo electrónico. Esto se debe a que, en la actualidad, la mayoría de personas se encuentran totalmente familiarizados con el uso de internet.
- El 90% de los encuestados indican que siempre (o casi siempre) que asisten a una papelería saben previamente que productos en específico van a comprar. Mientras que el 10%, indica que en ciertas visitas curiosoan los productos que se ofrecen, analizan sus precios, y los compran.
- La rapidez es un factor determinante para los consumidores, por lo que el 44,23% ocupa alrededor de 15 a 75 minutos desde el momento en que se dirige a la papelería. Donde al llegar el 46,15% menciona que casi siempre encuentra parqueaderos disponibles, mientras que el 27% indica que nunca lo encuentra.

- Los principales factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores es en primer lugar el precio, seguido del servicio, promociones, variedad, calidad en el producto, y marca de los mismos.
- El 80% de los consumidores consideran que el tiempo de estadía que tienen en un servicio al auto es de 5 a 15 minutos. Sin embargo, la mayoría de los consumidores mencionan que la frecuencia de uso de este servicio es de una a dos veces al mes.

### **3.1.9. Conclusiones análisis del cliente**

- Según Byron Segura, supervisor de Dilipa; una papelería automatizada con servicio al auto debería tomar en cuenta varios factores que son importantes en la decisión de compra de los consumidores, como la variedad de productos y precios que debe tener la misma. Por otro lado, cabe recalcar que, los consumidores asisten a las papelerías una a dos veces al día, pero aquellas personas que poseen hijos, mencionan que su asistencia a estos establecimientos es de 5 veces a la semana.
- La afluencia de consumidores a los distintos establecimientos que poseen servicio al auto es una a dos veces al mes. Sin embargo, según información obtenida del grupo focal, todo depende de la necesidad que se necesite para adquirir ciertos productos. Por lo que más del 50% de los consumidores, estarían dispuestos a cambiar su metodología de compra tradicional por una con servicio al auto, siempre y cuando la misma brinde la rapidez necesaria, así como también la variedad de productos que el consumidor necesite.
- En la actualidad, gran parte de la población se encuentra familiarizado con el uso de internet y con las aplicaciones móviles. Razón por la cual, los consumidores aseguran que una aplicación móvil para un pedido previo de los productos de la papelería con servicio al auto mejoraría significativamente su proceso de compra.
- Los consumidores, junto con los expertos consideran que la mejor manera de promocionar los productos y el servicio de este negocio son las redes sociales, junto con promociones bastante novedosas.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1. Oportunidad de negocio encontrada**

Según datos secundarios y primarios (entrevistas a expertos), en la industria analizada no existen leyes gubernamentales que impidan u obstaculicen la creación de establecimientos de artículos de papelería con servicio al auto, así como la venta de dichos productos. Por el contrario, el gobierno da cierto apoyo a la misma puesto que, existen leyes en donde de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación, los establecimientos educativos no pueden restringir la compra de útiles escolares en librerías y papelerías determinadas; esto quiere decir que, no se debe exigir proveedores, marcas específicas o establecer mecanismos que impidan la concurrencia de múltiples proveedores de útiles. De igual manera, cabe recalcar que, por parte del Servicio de Rentas Internas, en el Ecuador existen ciertos productos como hojas, cartulinas, cuadernos, entre otros, que gravan 0% IVA, lo cual representa una oportunidad para el negocio puesto que, según las encuestas realizadas, estos productos son los que los consumidores más adquieren en sus visitas a una papelería. Tomando en cuenta que dichos consumidores no son solo padres de familia, si no también estudiantes universitarios o empresarios.

De la información recolectada en el grupo focal se pudo determinar que las personas que tienen hijos que se encuentran en la etapa escolar, son aquellas que más frecuentan las papelerías; realizando una cantidad de 8 a 10 visitas al mes, mientras que aquellos que no tienen hijos, sus visitas son de 2 a 5 veces al mes. Y tomando en cuenta los datos del Ministerio de Educación, el número de estudiantes matriculados en Educación Inicial ha incrementado en 8 veces desde los períodos lectivos 2007-2008 al 2017-2018. Lo cual muestra una gran oportunidad para el negocio ya que gran parte de su segmento está en crecimiento. Por otro lado, la tasa neta de asistencia a EGB y a Bachillerato alcanzó un 96,06% y 71,88% respectivamente, lo cual tiene relación con el crecimiento de la industria y el gran aporte que tiene la misma al PIB, en donde

el promedio del crecimiento es de 3,10%, y la aportación de la industria al PIB es de un promedio de 10,36%, lo cual resulta positivo, ya que esto muestra que la industria es relevante para el crecimiento económico del país.

En la actualidad, los ecuatorianos han empezado a cambiar ciertos comportamientos y estilos de vida. En donde más de la mitad de la población ocupa en mayor proporción sus vehículos motorizados para realizar varias actividades y movilizarse de un lado a otro, con la finalidad de tener más comodidad en su día a día. Por lo que es importante recalcar que las grandes papelerías en la ciudad de Quito, no brindan este servicio lo cual es una gran oportunidad y diferenciación para el negocio puesto que, según Juan Carlos Alarcón, ex Gerente de la Unidad de Negocio de Fybeca, “el servicio al auto nace como una oferta o carrera de servicios que ofrecen los diferentes tipos de negocios, en donde uno de los principales motivos para la implementación del mismo es generar una comodidad para el cliente que no dispone del tiempo suficiente para entrar al local, lo cual le brinda rapidez sin tener que bajarse de su vehículo”. Lo cual efectivamente se corrobora al realizar las encuestas, donde muchos de los consumidores consideran que la rapidez es un factor determinante dentro de su proceso de compra en donde el 67,3% asegura que los servicios al auto brindan mayor agilidad que el servicio tradicional.

La revolución de la tecnología ha alcanzado a un gran número de personas de diferentes edades, por lo cual, en la actualidad la mayoría de las personas están relacionadas con el manejo del internet y las aplicaciones móviles. Esto se debe a que, para muchos, las mismas permiten optimizar ciertas actividades que se realizan día a día. Razón por la cual, esto ha provocado un mejoramiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes y docentes. Esta revolución de la tecnología, dentro de la idea de negocio es una gran oportunidad puesto que, según la información recopilada, la calidad de los productos de papelería es relativamente similar en los diferentes establecimientos, por lo que este factor no

es de importancia para el poder de negociación de los clientes. Sin embargo; la calidad en el servicio si afecta al momento de compra de los clientes, puesto que el servicio al auto, así como la aplicación móvil ofrecen gran comodidad y ahorro de tiempo a los consumidores. Por lo que, más del 80% de los encuestados aseveran que todos estos servicios agilizarían su proceso de compra y a su vez, el 59,6% si cambiaría su método tradicional de compra por uno con servicio al auto.

Una vez realizado el análisis de entornos y del análisis del cliente, se puede concluir que en la ciudad de Quito no existen establecimientos que proporcionen artículos de papelería con servicio al auto, y con la facilidad de una aplicación móvil que agilice el proceso de compra. Lo cual indica que existe una gran oportunidad para la creación de este negocio, ya que a su vez se cuenta con el apoyo del gobierno, y el crecimiento de la industria y del segmento al cual se desea enfocar. Con la realización de las entrevistas a los expertos, Focus Group y encuestas, se puede corroborar y determinar que el segmento al cual la papelería con servicio al auto se debe enfocar es el que se detalla en la tabla que se encuentra a continuación.

#### **Macro segmentación:**

- **Necesidad:** brindar comodidad y rapidez en el proceso de compra de artículos de papelería.
- **Tecnologías:** papelería automatizada con servicio al auto que funcione las 24 horas.
- **Clientes:** hombres y mujeres de 20 a 69 años de edad, de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

**Micro segmentación:****Tabla No. 04: Matriz de segmentación**

<b>Variable</b>	<b>Segmento</b>
<b>Segmentación geográfica</b>	<b>Población total del Ecuador:</b> 14.483.499 <b>Población provincia Pichincha:</b> 2.576.287 <b>Población cantón Quito:</b> 2.239.191
<b>Segmentación demográfica</b>	<b>Edad:</b> 20 a 69 años de edad (58,60%) <b>Sexo:</b> hombres y mujeres <b>Clase social:</b> media (C+), media alta (B), y alta (A) (35,9%) <b>Ocupación:</b> estudiantes universitarios, jóvenes y adultos trabajadores, padres de familia.
<b>Segmentación conductual</b>	<b>Tasa de utilización de servicios al auto y papelerías:</b> una a dos veces al mes (78,85%)
<b>Segmentación psicográfica</b>	<b>Estilo de vida:</b> cambio de método de compra tradicional por uno con servicio al auto (59,6%)

Adaptada de INEC, 2010

Una vez realizada la micro segmentación se obtiene que el segmento al cual se va a dirigir la papelería con servicio al auto, son hombres y mujeres de 20 a 69 años de edad, que sean estudiantes universitarios, trabajadores y/o padres de familia. Los cuales pertenezcan a una clase socioeconómica media, media alta y alta, y que están dispuestos a cambiar su metodología de compra de artículos de papelería tradicional por una con servicio al auto (una a dos veces al mes).

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

Según Porter (1980, p.35) las estrategias básicas serán diferentes en cada negocio puesto que depende de la ventaja competitiva que se desea tener. Esto quiere decir que, si se basan en la productividad, se tiene una ventaja en costos, o por otra parte si se ofrece un elemento de diferenciación, se basan en un precio Premium. Partiendo de dichas características, se sugiere la existencia de tres estrategias competitivas básicas frente a la competencia: liderazgo en costos, diferenciación, o la estrategia del especialista.

Por lo tanto, con el análisis externo y el análisis del cliente realizado se pudo identificar que los clientes que forman parte de esta industria, por lo general, no tienen factores diferenciadores al momento de realizar sus compras de artículos de papelería. Esto quiere decir que, gran parte de los productos que se comercializan en esta industria son de la misma calidad, marca, precio, tamaño, funcionalidad e inclusive brindan el mismo sistema de atención o servicio al cliente.

Es por esto que, en este plan de negocios, se desea brindar al cliente algo más que productos de papelería, sino que en cada visita que realicen a dichos establecimientos puedan tener la agilidad necesaria, así como la facilidad y comodidad de realizar sus compras sin necesidad de bajarse de su vehículo. Por lo tanto, la estrategia general de marketing que se ha escogido para este plan de negocio es la de diferenciación. La cual tiene el objetivo de dar cualidades distintivas al producto/servicio que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único. Esta estrategia permitirá al negocio conseguir mayores beneficios que su competencia, debido a un margen de ganancia un tanto mayor, que el mercado objetivo estará dispuesto a aceptar por un mayor beneficio o comodidad. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009)



### 5.1.1. Mercado objetivo

“El mercado objetivo implica la participación del mercado total en subgrupos de clientes potenciales, los cuales tienen necesidades y características de comportamiento similares”. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009)

Por lo tanto, según los datos recopilados, y tomando en cuenta la experiencia de los expertos de la industria entrevistados, el target o mercado objetivo al cual se debería dirigir el negocio debe ser bastante amplio, puesto que en dichos establecimientos se debe ofrecer variedad de productos tanto en precio, así como en marca, tamaño, entre otros. Esto quiere decir que debería estar enfocado a la mayoría de clases sociales, así como a personas de diferentes edades y ocupaciones. Todo esto con la finalidad de abarcar un número más amplio de mercado dentro de la ciudad de Quito.

Dicho esto, para obtener el mercado objetivo se partió por la segmentación geográfica, demográfica, conductual y psicográfica y se obtuvo lo detallado a continuación:

**Tabla No. 05: Mercado objetivo**

Variable	Segmento	Población
<b>Segmentación geográfica</b>	<i>Población total del Ecuador:</i>	14.483.499
	<i>Población provincia Pichincha:</i>	2.576.287
	<i>Población cantón Quito:</i>	2.239.191
<b>Segmentación demográfica</b>	Sexo: hombres y mujeres	2.239.191
	<i>Edad:</i>	1.200.206

	20 a 69 años de edad (58,60%)	
	<b>Total</b>	<b>1.200.206</b>
	<i>Clase social</i>	
	Alta (A) - 1,9%	22.804
	Media alta (B) - 11,2%	134.423
	Media (C+) - 22,8%	273.674
	<b>Total</b>	<b>430.874</b>
	<i>Ocupación:</i> estudiantes universitarios, jóvenes y adultos trabajadores, padres de familia.	430.874
<b>Segmentación conductual</b>	<i>Tasa de utilización de servicios al auto y papelerías:</i> Una a dos veces al mes (78,85%)	339.744
<b>Segmentación psicográfica</b>	<i>Estilo de vida:</i> cambio de método de compra tradicional por uno con servicio al auto (59,6%)	256.801
<b>Mercado objetivo</b>		<b>596.545</b>

Adaptada de INEC, 2010

## 5.1.2. Propuesta de valor

Tabla No. 06: Lienzo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<b>Alianzas estratégicas:</b> - Distribuidoras de venta de artículos de papelería al mayoreo (Dilipa)	- Venta de artículos de papelería	- Brindar a los clientes atención rápida, automatizada, y cómoda a través de medios tecnológicos (servicio al auto y aplicación móvil)	- Asistencia virtual - Asistencia presencial pero automatizada	Hombres y mujeres de entre 20 a 69 años, que desean adquirir artículos de papelería de manera rápida y cómoda
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	- Sistema automatizado de servicio al auto - Aplicación móvil	- Atención en horarios flexibles (experiencia única del cliente)	<b>Virtual:</b> - Contacto virtual con los clientes a través de la aplicación móvil. <b>Presencial:</b> - Contacto presencial entre clientes y cajero	
<b>Estructura de Costes</b>			<b>Estructura de Ingresos</b>	
- Compra de artículos de papelería - Pago de arriendos, servicios básicos, sueldos, publicidad - Mantenimiento de sistema automatizado, aplicación móvil (diseño y desarrollo de la aplicación) - Mantenimiento de equipo informático			- Ingresos por ventas de artículos de papelería	

Como se mencionó anteriormente, el presente plan de negocio es una papelería automatizada con servicio al auto, la cual ofrece una gran variedad de productos de alta calidad. Es por esto que una de las alianzas estratégicas del mismo, será la adquisición de dichos artículos a través de una de las más grandes papelerías distribuidoras del país, Dilipa. Por otro lado, el servicio al auto que se ofrecerá será con un horario de atención a sus clientes desde las 6:00 de la mañana hasta las 00:00 pm, todo esto con la finalidad de que sus clientes dispongan del servicio en el momento en que ellos deseen.

De igual manera, para brindar un servicio cómodo y rápido, se dispondrá de un sistema automatizado dentro del establecimiento, en donde los mismos clientes podrán elegir sus productos y verlos personalmente desde la comodidad de su auto, para posteriormente enviarlos a través de una banda transportadora del producto directamente a la caja. O, por otro lado, aquellos clientes que deseen optimizar de mejor manera su tiempo, tendrán a su disposición la aplicación móvil, que les permitirá realizar sus pedidos con anterioridad y únicamente acercarse al establecimiento para retirarlos. Las facilidades de pago que se brindará a los clientes será en efectivo, tarjeta de débito y de crédito.

Cabe recalcar que el propósito de esta idea de negocio es que los clientes tengan una experiencia única y su tiempo de estadía en la papelería sea de no más de 12 a 15 minutos. Puesto que, de los análisis realizados, muchos de los consumidores mencionaban que el tiempo para realizar compras de este tipo de artículos es bastante largo, lo cual es un tanto tedioso. Esto permitirá posicionar al negocio y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

### **5.1.3. Estrategia general de posicionamiento**

Según Kotler, “el posicionamiento completo de una marca se conoce como la propuesta de valor de la marca, es decir, la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca”. (Kotler & Armstrong, 2013) Partiendo de esto, existen varias propuestas sobre las que una empresa o negocio podría posicionar sus productos o servicios, las cuales son: más por

más, más por lo mismo, más por menos, lo mismo por menos, y menos por mucho menos. Por lo que, para definir la estrategia de posicionamiento que se deberá aplicar al plan de negocio se deberá analizar las estrategias de posicionamiento que aplica la competencia.

**Tabla No. 07: Análisis competencia – Estrategia General de Posicionamiento**

<b>Competencia</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Precio</b>
Super Paco	Más beneficios	Mayor precio
Dilipa	Más beneficios	Mismo precio
Bazar “Rocío”	Menos beneficios	Menor precio
Papelería SuperMarket Conectados	Mismos beneficios	Menor precio

En la tabla anterior, se puede observar que para el análisis se a escogido a dos de las papelerías más grandes y reconocidas de la industria, y por otro lado, a dos papelerías pequeñas que se encuentran en la ciudad de Quito. Por lo tanto, se puede determinar que la estrategia de posicionamiento que se aplicará en la idea de negocio será una estrategia de más beneficios como lo es el servicio al auto, aplicación móvil y el horario de atención.

#### **5.1.4. Mezcla de marketing**

##### **5.1.4.1. Producto**

Una vez realizado el análisis del cliente se pudo conocer los principales productos que los consumidores adquieren en una papelería, los cuales son: cuadernos, hojas, cartulinas, esferos, lápices, borradores, y sacapuntas. Sin embargo, uno de los objetivos del proyecto es brindar variedad a sus clientes, por lo que se ofertará muchos más productos de los antes mencionados.

- **Atributos**

Los productos que se ofrecerán tendrán una amplia variedad tanto en marcas, precios, tamaños, colores, etc., lo cual buscan los consumidores al momento de asistir a una papelería; con el objetivo de satisfacer las necesidades de compra de los mismos. Por otro lado, el servicio que se ofrecerá para poder adquirir los productos será en horarios extendidos (de 06:00 am a 00:00 pm), desde la comodidad del auto del cliente.

- **Branding**

La marca será posicionada en el mercado tomando en cuenta que como uno de los objetivos principales del proyecto es brindar comodidad al cliente al momento de su compra, se tendrá personal apto para el área de ventas, así como la parte operativa del negocio. Y de igual manera, la infraestructura del local se adecuará para brindar el mejor servicio. Por otro lado, se realizará la creación del nombre, logo y slogan para el negocio. En donde los colores llamativos tienden a quedarse en la mente de los clientes, y las imágenes referentes a los artículos de papelería permiten hacer referencia a la idea de negocio que se pretende posicionar, así como también el slogan “Auto-smart” el cual da a conocer que el negocio es con servicio al auto.



Figura No. 01: Logotipo

- **Empaque**

El empaque que se utilizará será para guardar todos los productos una vez terminada la compra. El tipo de empaque que existirá será de tamaño mediano, en el cual puedan alcanzar varios productos de diferentes tamaños. Su precio se detalla en la tabla que está a continuación.

**Tabla No. 08: Costo de empaque**

Tipo de empaque	Precio Unitario
Funda de papel ecológica mediana (logo impreso) Alto: 30cm Ancho: 15cm	\$ 0,02

#### 5.1.4.2. Precio

Puesto que el servicio al auto que se brindará será un valor agregado, no se cargará un valor extra al precio de venta al público de los productos, lo cual se corrobora en la información obtenida del análisis del cliente, en donde los expertos mencionan que no es recomendable subir el precio del producto por el servicio brindado.

- **Estrategia de precios**

La estrategia que se utilizará para el proyecto será a través de la fijación de precios basada en costos, la cual consiste en fijar los precios de los productos tomando en cuenta los costos de adquisición y venta más un margen de ganancia justo según el riesgo y el esfuerzo que se pone en el negocio. Por lo cual, según la información obtenida en el análisis del cliente realizado, este margen será variable dependiendo de cada uno de los productos, el cual no representa una subida significativa de los precios de los diferentes productos, y a su vez permite a Carpel tener precios competitivos. (Kotler & Armstrong, 2013)

Tabla No. 09: Precios de productos con margen de ganancia

Producto	Costo de venta	Margen de ganancia	Precio de venta
<b><u>Papel</u></b>			
Papel de seda fosferecente	0,057	95%	0,100
Papel crepe fosforecente	0,393	75%	0,700
Papel kraft	0,593	75%	1,000
Papel crepe	0,430	70%	0,700
Papel A4 resma	2,948	25%	3,700
Papel bond	0,052	30%	0,07
Funda Papel brillante 10 unidades	0,130	95%	0,300
Hoja a cuadros	0,007	95%	0,010
Fomix labrado A4	0,150	95%	0,300
Fomix normal A4	0,564	95%	1,100
Cartulina A4	0,164	95%	0,300
<b><u>Pinturas</u></b>			
Pintura Bic 12C	2,060	60%	3,300
Pintura Prim Jumbo 12C	3,198	55%	5,000
Pinturas Norma 12C	3,087	50%	4,600
<b>Esferos, lápices, marcadores</b>			
Lápiz Steadler	0,535	80%	1,000
Bolígrafos	0,169	95%	0,300
Resaltador	0,253	95%	0,500
Lápiz HB con borrador	0,300	95%	0,600
Lápiz Mongol Triangular	0,209	95%	0,400
Liquipaper	0,600	20%	0,700
Marcador borrable	0,364	95%	0,700
Marcador 12C	1,026	90%	1,900
<b><u>Cuadernos</u></b>			
Cuaderno Cosido 100 hojas 4L	0,903	75%	1,600
Cuaderno Cosido 100 hojas CDRS	0,903	75%	1,600



Cuaderno Universitario 100 hojas CDRS	0,983	45%	1,400
Cuaderno Universitario 60 hojas CDRS	0,813	55%	1,300
Forro Mica Cuaderno Universitario	0,218	65%	0,400
Forro Mica Cuaderno Cosido	0,320	65%	0,500
<b><u>Otros insumos</u></b>			
Borrador	0,109	95%	0,200
Sacapuntas	0,200	95%	0,400
Tijera	0,440	75%	0,800
Grapadora	1,554	75%	2,700
Goma en barra	0,500	90%	0,900
Regla plástica 30cm	0,159	95%	0,300
Sobre de plástico A4	0,219	95%	0,400
Estilete	0,187	95%	0,400
Carpeta Folder transparente	0,485	75%	0,800
Archivador	1,878	60%	3,000
Sobre carta	0,011	95%	0,020
Compas	1,716	75%	3,000
<b><u>Manualidades</u></b>			
Plastilina en barra	3,257	55%	5,000
Rompecabezas	1,525	60%	2,400
Cambrela	1,400	40%	2,000
Tempera	1,684	60%	2,700
Espuma flex	0,170	95%	0,300
Silicón delgado	0,250	95%	0,500
Silicón grueso	0,350	95%	0,700
Silicón líquido	0,850	45%	1,200
Masking 3M pequeño	1,055	65%	1,700
Masking 3M grande	1,373	65%	2,300

- **Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada que se utilizará para ingresar al mercado será una estrategia ofensiva de penetración de mercado, la cual consiste en un crecimiento de la empresa o de las ventas, sin cambiar los productos originales que se pretende vender. Esto se hará a través de grandes esfuerzos de marketing y de distribución; es decir, que se añadirá canales de distribución directos (aplicación móvil y página web) que permitan interactuar con el consumidor. (Kotler & Armstrong, 2013)

**Tabla No. 10: Costos Aplicación móvil y página web**

<b>Aplicación y página web</b>						
<b>Estrategia de entrada</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	
Aplicación móvil (incluye desarrollo de App, actualizaciones, etc.)	\$ 6.500	\$ 300	\$ 200	\$ 300	\$ 300	
Página web	\$ 2.400	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	

- **Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste que se usará será la fijación psicológica de precios, la cual consiste en que los consumidores consideran no solamente los factores económicos de los productos, si no que el precio les dice algo acerca del producto/servicio. Esto quiere decir que, el servicio al auto que se brindará permitirá a los consumidores determinar que los productos son de mejor calidad por el servicio que obtendrán. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### **5.1.4.3. Plaza**

El proyecto está enfocado a un segmento de personas de clase media, media alta y alta. Por lo cual, estará ubicado en el sector de Quito Tennis en donde existe gran cantidad de conjuntos habitacionales y oficinas, los cuales abarcan gran parte del mercado objetivo del proyecto.

- **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que se utilizará para el proyecto será una estrategia de distribución exclusiva. Esto se debe a que solo existirá un solo establecimiento el cual será el único en que se venderán los productos de papelería con un servicio al auto, ya que no existen dos establecimientos que distribuyan el mismo producto, servicio o marca dentro de la zona de influencia comercial. (Figuera, s.f.)

- **Punto de venta**

Existirá un único punto de venta en la ciudad de Quito en el sector de Quito Tennis, el cual será un local amplio, donde los clientes podrán ingresar con su propio auto al local y podrán realizar sus compras de artículos de papelería desde el interior del mismo a través de un sistema automatizado. Este punto de venta ha sido seleccionado en este sector puesto que como se mencionó anteriormente el proyecto está enfocado a familias (conjuntos residenciales) y empresarios (oficinas) con un ingreso económico medio y medio alto.

- **Tipos de canal**

Se utilizará un canal de distribución directo, el cual consiste en que no existe ningún tipo de intermediarios. Con el cual, Cospel venderá de manera inmediata y directa el producto a sus clientes a través del local que se encontrará en la ubicación antes mencionada y a su vez a través de la aplicación móvil y página web. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### **5.1.4.4. Promoción**

- **Estrategia promocional**

La estrategia de promoción que se realizará será la estrategia de jalar, la cual según Kotler “consiste en que el vendedor dirige sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto”. (Kotler & Armstrong, 2013) Lo antes mencionado, se realizará a través de canales como redes sociales, página web, aplicación móvil, entre otros. Sus costos proyectados se presentan a continuación.

**Tabla No. 11: Costos proyectados – Estrategia Promocional**

<b>Publicidad</b>					
<b>Estrategia promocional</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Redes sociales	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.020	\$ 1.000	\$ 950

- **Publicidad**

La publicidad que se realizará para Carpel, permitirá posicionar la marca en la mente del consumidor. La cual tendrá el objetivo de hacer sentir al mismo que al llegar podrá tener una experiencia única, cómoda y un proceso de compra rápida como un ningún otro establecimiento. Esto se realizará a través de redes sociales, con el uso de imágenes, impresión, sonido y color adecuado para atraer la atención e intención de compra del cliente.

- **Fuerza de ventas**

Los cajeros, el encargado de abastecimiento y el administrador forman parte de la fuerza de ventas de Carpel, los cuales serán personal capacitado constantemente, con experiencia, conocimiento en ventas y atención al cliente, con el objetivo de brindar una experiencia inolvidable al cliente al momento que realice una compra en Carpel. Por otro lado, cabe recalcar que tanto los cajeros como el administrador y todos los demás colaboradores, trabajarán las horas que exige la ley y tendrán el debido pago de horas extraordinarias de ser el caso. Finalmente, los colaboradores usarán una camiseta polo con el logo de Carpel con el fin de crear identidad con la empresa y frente a los clientes.

**Tabla No. 12: Costo de uniformes**

<b>Uniforme</b>	<b>Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Camiseta Polo (con logo )	\$6,50	14	\$ 91
Camisa (con logo )	\$10,00	2	\$ 20

**Tabla No. 13: Sueldos y beneficios**

<b>Nómina del Personal (en dólares)</b>				
<b>Personal</b>	<b>Administrador</b>	<b>Cajeros (tiempo completo)</b>	<b>Cajeros (tiempo parcial)</b>	<b>Encargado de abastecimiento</b>
Sueldo	\$ 8.400	\$ 18.912	\$ 9.600	\$ 2.400
Décimo tercero	\$ 700	\$ 1.576	\$ 800	\$ 200
Décimo cuarto	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263
Fondos de reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte IESS patronal	\$ 1.021	\$ 2.298	\$ 1.166	\$ 292
Aporte IESS personal	\$ 794	\$ 1.787	\$ 907	\$ 227
Provisión Décimo tercero	\$ 700	\$ 1.576	\$ 800	\$ 200
Provisión Décimo cuarto	\$ 394	\$ 394	\$ 394	\$ 394
Gastos sueldos	\$ 10.515	\$ 23.180	\$ 11.960	\$ 3.286
Pago Empleado	\$ 8.569	\$ 18.963	\$ 9.755	\$ 2.636
Pago IESS	\$ 1.814	\$ 4.085	\$ 2.074	\$ 518

**Tabla No. 14: Capacitaciones**

<b>Fuerza de ventas</b>					
<b>Capacitaciones</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Cajeros	\$ -	\$ 1.440	\$ -	\$ 1.440	\$ -

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Somos una empresa que busca ofrecer experiencias únicas en la compra de artículos de papelería a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades a través de aplicaciones tecnológicas y de un servicio al auto cómodo y rápido; dentro de una cultura organizacional transparente.

#### **6.1.2. Visión**

Para el año 2025 seremos una empresa líder en el mercado reconocida por ser innovadora con servicios automatizados cómodos y rápidos, brindando experiencias únicas en la compra de artículos de papelería a través de nuevas franquicias, manteniendo la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

#### **6.1.3. Objetivos**

##### **6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo**

- Para el año 2022, incrementar a un 3% la participación del mercado.
- Para el 2021, reducir en un 2% el tiempo en los procesos de venta de artículos de papelería.
- Para el 2023, capacitar al 95% de la fuerza de ventas para brindar experiencias memorables a sus clientes.

##### **6.1.3.2. Objetivos a largo plazo**

- Incrementar los ingresos a un 8%, en el 2024.
- Incrementar la cartera de clientes en un 15% para el 2024.
- Para el año 2025, abrir una nueva sucursal en la parroquia de Cumbayá.

## **6.2. Plan de operaciones**

### **6.2.1. Procesos requeridos**

Los procesos principales que se necesitan para que Carpel se encuentre en correcto funcionamiento se listan a continuación.

#### **Procesos internos:**

##### **Compras y abastecimiento de productos:**

1. Verificar en el sistema el inventario existente para posteriormente realizar el pedido al proveedor de los productos.
2. En caso de existir productos faltantes el encargado de abastecimiento informará a través del sistema al mismo proveedor.
3. Una vez recibido el pedido de mercadería, el administrador y el encargado de abastecimiento revisarán que los productos estén en buen estado y completos.
4. El encargado de abastecimiento deberá abastecer a cada una de las estaciones con los productos faltantes antes de la atención al público.

##### **Venta de productos (facturación y cobro):**

1. El cajero deberá registrar en el sistema los productos escogidos por el cliente.
2. El cajero realizará una factura y cobrará a cliente (ya sea en efectivo o con tarjeta de débito/crédito).
3. Finalmente, el cajero entregará los productos al cliente dentro de su respectivo empaque (funda).

##### **Venta de productos (atención al cliente):**

1. El cliente tomará sus productos (sin necesidad de bajarse de su vehículo) y los colocará en la banda transportadora, los cuales pasarán directamente al cajero para ser registrados y cobrados.
2. El cliente avanzará a la caja para realizar el pago y recogerá sus productos los cuales ya estarán dentro de su empaque (funda) y finalmente saldrá del local.

### 6.2.1.1. Análisis de tiempos

- **Proceso de compra de productos y abastecimiento**

**Proceso de compra de productos (pedido a proveedores):** se realizará cada mes, con la información recopilada en el sistema por el encargado de abastecimiento, la cual tendrá una duración de 5 a 7 minutos.

**Recepción y revisión de productos pedidos:** se revisarán los productos en el sistema, pero físicamente se revisará que los productos se encuentren en buen estado, lo cual tendrá una duración de 15 minutos.

**Abastecimiento de productos:** en cada estación tendrá una duración de 20 minutos, lo cual se realizará antes de la atención al público (5:30 am)

- **Proceso de atención al público**

**Proceso de atención al público:** de inicio a fin tendrá una duración máxima de 15 minutos.

- *Selección de los pedidos:* por parte de los clientes durará 8 minutos.
- Registro, cobro, empaquetado y entrega de productos: tendrá una duración de 7 minutos.

### 6.2.1.2. Análisis de costos

- **Número de personas requeridas**

De acuerdo al Art. 47 del Código del Trabajo, la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, las cuales no excedan de cuarenta horas semanales. De igual manera, la jornada parcial de trabajo no puede ser mayor a 36 horas semanales, en donde el número de jornadas de trabajo pueden ser inferiores a 5 días a la semana y, a su vez, cada una de ellas pueden tener una duración inferior a las 8 horas diarias.

Dicho esto, el personal que se requiere para cada uno de los procesos se detallan a continuación. Cabe recalcar que existirán dos turnos para el personal de cajas; uno en la mañana, el cual será de 6:00 am a 15:00 pm (incluida hora de almuerzo). Mientras que el turno de la tarde será de 15:00 pm a 00:00 am (incluida hora de merienda).



**Tabla No. 15: Personal requerido (por estación)**

<b>Lunes a Viernes</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Costo total</b>
Compras y abastecimiento	Administrador	\$ 700	1	\$ 700
	Encargado de abastecimiento (tiempo parcial)	\$ 200	1	\$ 200
Atención al público	Cajeros (tiempo completo)	\$ 394	1	\$ 394

De lunes a viernes los cajeros a tiempo completo tendrán un solo turno al día en el cual trabajarán 8 horas diarias más una hora de almuerzo.

**Tabla No. 16: Personal requerido (por estación)**

<b>Sábado y Domingo</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Costo total</b>
Compras y abastecimiento	Encargado de abastecimiento (tiempo parcial)	\$ 200	1	\$ 200
Atención al público	Cajeros (tiempo parcial)	\$ 230	1	\$ 230

Los sábados y domingos los cajeros a tiempo parcial tendrán un solo turno al día en el cual trabajarán 8 horas diarias más una hora de almuerzo.

Por lo tanto, para satisfacer la atención en todas las estaciones disponibles habrá una cantidad de 4 cajeros (dos en la mañana y dos en la tarde, un cajero por estación). Los encargados de abastecimiento trabajarán de lunes a sábado en un horario de tres horas diarias desde la mañana.

- **Infraestructura requerida**

La infraestructura requerida para el negocio, así como suministros de oficina y sistema automatizado en las estaciones se detalla a continuación.

**Tabla No. 17: Infraestructura requerida**

<b>Área Administrativa y Cajas</b>			
<b>Especificación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Equipos de computo	3	\$ 700	\$ 2.100
Sillas	4	\$ 70	\$ 280
Escritorio	3	\$ 200	\$ 600
Archivador	3	\$ 120	\$ 360
Teléfonos	3	\$ 20	\$ 60
Impresoras	3	\$ 170	\$ 510
Datafast	2	\$ 450	\$ 900
Estaciones	2	\$ 900	\$ 1.800
Banda transportadora	2	\$ 2.050	\$ 4.100
Cámaras de seguridad	12	\$ 600	\$ 600
<b>Total</b>		<b>\$ 5.280</b>	<b>\$ 11.310</b>

- **Mapa de procesos**

El mapa de procesos se muestra en el Anexo 6.

- **Flujograma de procesos**

El flujograma de procesos se muestra en el Anexo 7.

### **6.3. Estructura organizacional**

#### **6.3.1.1. Estructura legal**

La papelería será constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, “Carpel CIA. LTDA.” Según la Superintendencia de Compañías, la misma debe contar con un mínimo de dos socios y un máximo de quince; y con un capital mínimo de \$400 para ser constituida. La administración de la compañía será a través de la Junta General de Socios (órgano supremo de la compañía), y el administrador o gerente elegido por la misma. (Superintendencia de Compañías, 2017)

Posteriormente, se realizará los respectivos trámites para su debida constitución. Registro del nombre en la Superintendencia de Compañías, elaboración de los estatutos (contratos) que regirá la compañía. Además, se elevará a escritura pública el estatuto social y se obtendrá los permisos municipales respectivos (patente y certificado de cumplimiento de obligaciones). Finalmente, en el Registro Mercantil se inscribirá a la compañía y se obtendrá el RUC de la misma en el SRI.

### 6.3.1.2. Diseño organizacional

La estructura organizacional que tendrá Carpel, será vertical, la cual permitirá tener líneas claras de gestión. De igual manera, cada nivel tendrá sus funciones respectivas en donde habrá una mayor especialización en la toma de decisiones.

Dado que Carpel, es un negocio con un solo punto de venta, su organigrama es relativamente pequeño. Sin embargo, al comparar con la estructura organizacional de la empresa Dilipa, la cual pertenece a la misma industria, se ha llegado a la conclusión que el organigrama propuesto, contiene las áreas y niveles adecuados para poner la empresa en marcha y que funcione correctamente. A continuación, se presenta el organigrama propuesto.

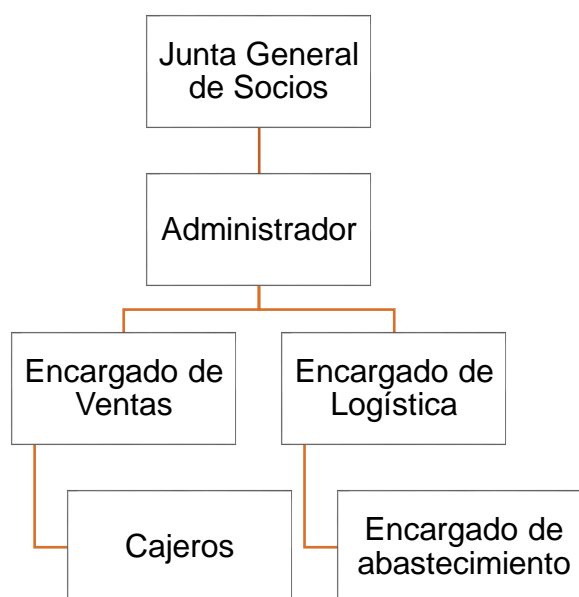


Figura No. 02: Organigrama

**Junta General de Socios:**

- Reuniones mensuales con el administrador.
- Toma de decisiones tanto operacionales, financieras, de ventas, entre otras.

**Administrador:**

- Diseño de puestos
- Reclutamiento y selección del personal.
- Control de cada una de las áreas de la empresa.
- Atiende quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.
- Realiza compras, para abastecimiento de inventario y para suministros del local.
- Realiza el pago a proveedores y al personal.
- Mantiene reuniones de trabajo con las diferentes áreas.

**Cajeros:**

- Revisar que su estación de caja esté debidamente abastecido tanto de inventarios y suministros de oficina.
- Atender a los clientes de manera amable y eficiente.
- Facturar las compras realizadas.
- Cobrar las compras realizadas.
- Entregar los productos en sus empaques (fundas).

**Encargado de abastecimientos:**

- Revisar que los productos pedidos se encuentren completos y en buen estado.
- Abastecer de inventario a cada una de las estaciones.
- Mantener limpia y ordenada la bodega de almacenamiento.

### 6.3.1.3. Cadena de valor

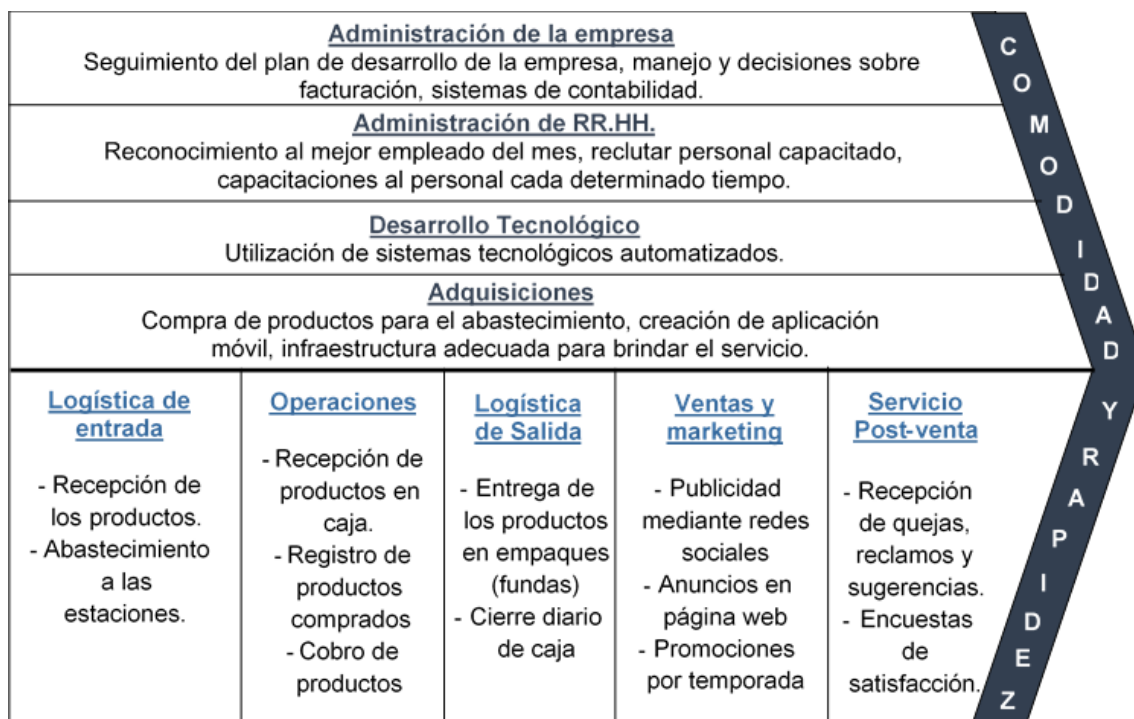


Figura No. 03: Cadena de valor

La cadena de valor de Carpel, contiene las actividades estratégicamente relevantes con el fin de entender el comportamiento de los costos, procesos y fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Las actividades de apoyo no agregan valor de forma directa, pero refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

- **Administración de la empresa:** esta actividad permitirá guiar a la empresa a su visión estratégica, tomando decisiones que permitan la mejora y crecimiento de la misma. Esta parte de la cadena de valor será llevada a cabo por medio del administrador.
- **Administración de RR.HH.:** esta actividad es una de las partes fundamentales de la empresa, puesto que se reclutará y capacitará al personal con el cual la misma podrá funcionar, y a su vez el personal brindará calidad de servicio a los clientes, este proceso lo realizará el administrador de Carpel.

- **Desarrollo tecnológico:** esta actividad permitirá que el proceso de venta sea lo más eficiente e innovador posible, para poder crear valor a los clientes a través de un servicio único y diferente al sistema de venta tradicional.
- **Adquisiciones:** esta actividad permitirá a los clientes realizar el proceso de compra, tanto con los productos en el local así como los productos en la aplicación que se creará.

Por otra parte, dentro de la cadena de valor se encuentran las actividades primarias, las cuales entregan valor en forma directa, en razón de un producto y servicio de mejor calidad, de costos de producción más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio superior.

- **Logística de entrada:** dentro de esta actividad se realizarán los procesos relacionados con los proveedores, para el abastecimiento de los productos. Esta actividad permitirá que cada una de las estaciones cuente con los productos necesarios para poder realizar la venta a los clientes.
- **Operaciones:** esta actividad es una de las más importantes en las que se genera valor para el negocio, puesto que depende de que el proceso de venta sea lo más rápido, eficiente y cómodo posible para que el cliente tenga una buena experiencia. Esta actividad se llevará a cabo por parte de los cajeros, los cuales estarán debidamente capacitados.
- **Logística de salida:** esta actividad conforma la parte final del proceso de venta al cliente, en donde se entrega los productos en empaques (fundas).
- **Ventas y marketing:** esta actividad consistirá en el contacto con los clientes a través de canales como redes sociales, página web, etc.
- **Servicio post-venta:** esta actividad permitirá conocer la percepción de los clientes acerca de los productos y servicios obtenidos, lo cual permitirá medir el nivel de satisfacción de los mismos.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Proyección de ingresos

Las proyecciones de ventas (en unidades) de Carpel se las ha realizado en base al mercado objetivo. Para lo cual, se estima satisfacer al 61% de la misma en el primer mes, con un total de unidades vendidas de 29.827.

Para proyectar el crecimiento de las unidades se ha tomado como referencia el crecimiento de la industria el cual es de 4,27% anual. Sin embargo, el crecimiento de Carpel para el primer año se lo estimó de 3,5% anual (0,32% mensual) ya que es una empresa que está ingresando al mercado, pero para los años siguientes su crecimiento es el mismo de la industria. Cabe recalcar que dicha industria tiene ciertos picos de ventas, los cuales son a inicios de clases en la región Sierra. Por lo cual, el crecimiento mensual de los meses agosto y septiembre de cada año tienen un crecimiento un tanto mayor, 0,50% y 0,70% respectivamente. Finalmente, para la variación de los precios se ha tomado en cuenta el promedio de la inflación anual la cual es de 3,05% para el primer mes de cada año; mientras que los meses siguientes, no tienen ninguna variación.

**Tabla No. 18: Proyección de ingresos**

Años	2020	2021	2022	2023	2024
Unidades vendidas	365.002	382.146	400.730	420.217	440.651
Crecimiento ventas (unidades)		4,70%	4,86%	4,86%	4,86%
Ingresos por ventas	\$ 338.692	\$ 365.416	\$ 394.873	\$ 426.705	\$ 461.102
Crecimiento ventas (dólares)		7,89%	8,06%	8,06%	8,06%
% demanda satisfecha	61%	64%	67%	70%	74%

#### 7.1.2. Proyección de costos y gastos

El costo de adquisición de los productos se detalla en la Tabla No. 09, los cuales se asumen que no varían en los años de evaluación del proyecto. De igual manera, el costo por empaque para cada uno de los productos crece de acuerdo a las unidades vendidas a un costo de \$0,02 el cual se asume que no varía. Por otro lado, los gastos operativos se los proyecta en base a la inflación anual de 3,05%, los cuales son: servicios básicos (mensual), arriendo (mensual),

uniformes (un solo pago), sistema contable con facturación electrónica (un solo pago), gastos de constitución (un solo pago), publicidad (mensual), suministros (un solo pago) y capacitaciones al personal (mensual).

**Tabla No. 19: Proyección de costos y gastos**

<b>Años</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Costo por empaque	\$ 7.300	\$ 7.643	\$ 8.015	\$ 8.404	\$ 8.813
Costo de ventas	\$ 196.833	\$ 206.052	\$ 216.045	\$ 226.524	\$ 237.513
Gastos Administrativos	\$ 107.137	\$ 112.801	\$ 113.595	\$ 117.337	\$ 118.270
Gastos de marketing	\$ 10.100	\$ 3.401	\$ 3.112	\$ 3.195	\$ 3.143
Gastos de depreciación	\$ 1.868	\$ 1.868	\$ 1.868	\$ 1.098	\$ 1.098

### **7.1.3. Márgenes de ganancia**

Los márgenes de ganancia expuestos en el Anexo 15 muestran la rentabilidad que tiene el proyecto. A pesar de que a partir del primer año se tiene un margen neto reducido de 1,76%, se puede ver que el mismo va mejorando de manera creciente de año a año. De igual manera, se puede observar que el margen operacional es bueno, lo cual muestra que el proyecto es lucrativo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

### **7.1.4. Políticas financieras**

Para el correcto funcionamiento de la empresa, se han definido las siguientes políticas financieras:

Políticas de cuentas por cobrar: se ha establecido que el 80% de las ventas sean al contado para clientes directos y el 20% a crédito a 30 días para clientes empresariales. Dicha política se ha determinado de esa manera puesto que la mayoría de los clientes de Carpel son padres de familia, estudiantes universitarios, etc., los cuales por lo general adquieren y pagan sus productos en ese instante. Sin embargo, para poder ganar mayor participación de mercado, se ha optado por tener clientes empresariales, a los cuales se les dará un plazo de 30 días para pagar los productos adquiridos.

Política de cuentas por pagar: se ha definido un 70% para compras al contado y un 30% compras a crédito a 30 días. Esto se debe a que como el 80% de las ventas van a ser al contado, la empresa tendrá la posibilidad de pagar dicho



porcentaje a sus proveedores el mismo mes que se realiza la compra. Mientras que el porcentaje a crédito permitirá que Carpel tenga una estabilidad hasta recuperar los cobros de ventas a crédito y pueda realizar el pago restante a su proveedor. Y finalmente, la política de inventario final será el 20% de las ventas en unidades del siguiente mes. Esto permitirá que una vez terminado el inventario, Carpel pueda tener existencia de mercadería suficiente para abastecer a sus clientes en los meses siguientes.

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1. Inversión inicial**

La inversión inicial para Carpel es de un total de \$101.561 (Anexo 8), la misma que está compuesta por obras civiles las cuales son adecuaciones al terreno y montaje del sistema automatizado para el correcto funcionamiento de la empresa. En segundo lugar, están los equipos de cómputo, maquinaria, muebles y enseres; así como el capital de trabajo el cual ha sido calculado como aquel rubro que permitirá a la empresa tener liquidez y no tener ningún flujo de efectivo negativo, ya que el efectivo inicial no es suficiente para poder soportar las pérdidas operativas de los primeros períodos. Y finalmente, se tiene el inventario inicial de mercaderías, el cual permitirá que Carpel tenga los productos suficientes para iniciar sus operaciones.

### **7.2.2. Capital de trabajo**

El capital de trabajo es aquel que permite a la empresa tener la liquidez suficiente para poner en marcha la empresa, y poder cubrir los costos y gastos que se presenten en caso de que la misma no los pueda pagar. Por lo cual, Carpel iniciará con un capital de trabajo de \$5.300 el cual ya no será necesario a partir de enero del segundo año. Para los años siguientes, el capital de trabajo va aumentando de acuerdo al crecimiento en activos y pasivos corrientes.

### **7.2.3. Estructura de capital**

La estructura de capital está compuesta por un 50% de capital propio cuyo valor es de \$50.780 y el otro 50% con un préstamo bancario a largo plazo con el Banco Produbanco a una tasa de interés del 11,23% a 5 años. Esta estructura de capital

permitirá a la empresa a ser más rentable, ya que la mitad de su financiamiento es externo, asumiendo gastos de intereses aceptables a un plazo adecuado.

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

#### **7.3.1. Proyección de Estado de Resultados**

El estado de resultados se lo ha proyectado mensualmente a cinco años, considerando factores como la inflación anual, picos de ventas por el comportamiento de la industria, mercado objetivo y la competencia para la proyección de los ingresos, costos y gastos generales. Como se puede observar en el Anexo 9 la utilidad neta del año 2020 es un tanto baja, esto se debe a que en el primer año los gastos de marketing son más fuertes por la creación de la aplicación móvil. Sin embargo, para los años siguientes la utilidad empieza a tener resultados mayores y crecientes, con un valor de \$58.325 para el año 2024.

#### **7.3.2. Proyección de Estado de Situación Financiera**

En el Anexo 10 se puede observar el Estado de Situación Financiera proyectado a cinco años, en donde los activos corrientes han ido incrementando acorde al crecimiento de las ventas y del negocio, tales como el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Durante los cinco años proyectados los activos no corrientes se mantienen iguales, pero hay que tomar en cuenta la pérdida de valor de los mismos por la depreciación calculada.

En cuanto a los pasivos corrientes, estos efectivamente van aumentando por el crecimiento del negocio antes mencionado. Sin embargo, los pasivos no corrientes van disminuyendo puesto que se va amortizando el capital del préstamo incurrido con el banco. Por otro lado, el capital de los socios va aumentando con las utilidades generadas en cada ejercicio, las cuales por mutuo acuerdo de los socios se ha decidido reinvertirlas en el proyecto y no cobrar dividendos durante los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa.

#### **7.3.3. Proyección de Estado de Flujo de Efectivo**

El Estado de Flujo de Efectivo mostrado en el Anexo 11 refleja las entradas y salidas de efectivo de la empresa durante los cinco años proyectados. A inicios

del proyecto se puede observar una gran salida de efectivo por la adquisición de propiedad planta y equipo y las obras civiles realizadas. Sin embargo, el financiamiento externo tanto en préstamo bancario y aporte de los accionistas, así como en el capital de trabajo inicial, permiten a la empresa generar efectivo suficiente durante los años siguientes. De igual manera, junto a la utilidad neta y las entradas de efectivo propias de la operación del negocio, los saldos de efectivo van aumentando año a año, permitiendo al mismo tener un buen nivel de liquidez.

#### **7.3.4. Proyección de Estado de Flujo de Caja**

Con el fin de establecer la rentabilidad del proyecto de manera independiente a su forma de financiamiento, se ha realizado el cálculo del Flujo de Caja del Proyecto. Para lo cual se ha sumado el Flujo de Efectivo Operativo (FEO), más la variación neta del capital de trabajo y los gastos de capital (CAPEX). Como se puede observar en el Anexo 12, el flujo del año 0 es negativo, debido a los altos gastos de capital y a la variación de capital de trabajo. Sin embargo, para los años siguientes la empresa empieza a generar flujos positivos, y finalmente, para el año 2024 se tiene un flujo de \$234.504 debido a la recuperación de la maquinaria invertida.

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

##### **7.4.1. Proyección del Flujo de Caja del Inversionista**

El cálculo del Flujo de Caja del Inversionista, puede resultar de utilidad al inversionista para tener una visión del proyecto. Por lo cual se incluye la deuda que financiará parte de la inversión inicial, los pagos de capital e intereses que se realizarán cada año y el escudo fiscal. Como se puede observar en el Anexo 12 en el año 0 se tiene un valor negativo, debido a que los flujos del proyecto del mismo año son bastante altos, como se mencionó anteriormente. Sin embargo, para los años siguientes se puede observar un incremento en los flujos del inversionista, lo cual permite al inversionista recuperar el capital de trabajo y el valor de rescate de la maquinaria.

#### **7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento**

La valoración de los flujos de caja del proyecto y del inversionista, se los realiza a través de dos tasas de descuento, WACC y CAPM respectivamente. Los datos necesarios para el cálculo del CAPM (Anexo 13) son: la tasa libre de riesgo a 5 años obtenida en Yahoo Finance, la prima de riesgo obtenida del riesgo de mercado del S&P 500 (histórico) menos el rendimiento de los bonos del tesoro (histórico), la beta des apalancada de la industria "Paper" obtenida de Damodaran, y finalmente el riesgo país.

Adicionalmente, para el cálculo del WACC, se ha tomado en cuenta el escudo fiscal de 36,25%, la razón de deuda capital del proyecto que es 1,00 y el costo de la deuda de 11,23%. Con los datos mencionados se obtiene un CAPM de 22,36% y un WACC de 14,76%, los cuales se han usado para las evaluaciones del flujo del proyecto y del inversionista.

#### **7.4.3. Criterios de valoración**

Una vez descontados los flujos con las tasas respectivas se obtiene que los VNA son positivos, lo cual significa que se recupera la inversión de capital inicial con un valor de \$137.619 para el proyecto y \$101.100 para el inversionista.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) indica que un proyecto es aceptable si la misma excede el rendimiento requerido. (Westerfiled, 2010) Dicho esto, se puede observar en el Anexo 12 que la TIR para el proyecto es de 43,94% y para el inversionista es de 61,42%, mismas que son mayores al WACC y CAPM. Por lo que se demuestra que el proyecto es rentable ya que tiene un rendimiento mayor al esperado.

Por otro lado, el Índice de Rentabilidad (IR) del proyecto es de 1,37 y del inversionista es de 2,04, lo cual indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de 1,37 y 2,04 respectivamente. Finalmente, el período de recuperación de la inversión será en 3,65 años para el proyecto y 3,61 años para el inversionista.

## 7.5. Índices financieros

Los indicadores financieros han sido divididos en cuatro secciones: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, para lo cual, se ha tomado como referencia los indicadores de 2018 de la industria a la que pertenece Carpel, para poder realizar una comparación, tomando como base el primer año (2020).

Los indicadores de liquidez permiten medir la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo. Por lo que, según la razón circulante, Carpel muestra una razón de 1,96 que a comparación de la industria (1,23) es mayor. Lo cual indica que la empresa tiene grandes posibilidades para efectuar sus pagos de corto plazo.

Por otra parte, la razón de endeudamiento del activo muestra que la misma tiene un elevado grado de independencia de sus acreedores, con una razón de 0,46 (la cual cada año se reduce) a diferencia de la industria que es de 0,63. De igual manera, el grado de apalancamiento de la empresa de 1,87 comparado con el de la industria de 2,11 es bueno, ya que al ser mayor que 1 permite determinar que los fondos ajenos contribuyen a la rentabilidad de los fondos propios.

En cuanto a los indicadores de actividad, se puede observar que el período de cuentas por cobrar es bueno, ya que hay un lapso de 6,21 días entre el momento de la venta hasta que la misma se cobra. Lo cual, permite que la empresa tenga la posibilidad de cubrir sus obligaciones con proveedores en el menor tiempo posible (9,68 días). A diferencia de la industria, Carpel tiene un reducido porcentaje de cuentas a crédito, razón por la cual sus períodos de actividad son menores.

Finalmente, dentro de los indicadores de rentabilidad se puede ver que el ROA de 5,63% y el ROE de 10,51% a diferencia de la industria de 1,38% y 15,39% respectivamente son buenos, ya que muestran gran capacidad de los activos y patrimonio para producir utilidades, independientemente de la forma en como se ha financiado la empresa. El margen bruto de 39,73%, el margen operacional de 4,56% y el margen neto de 1,76% se muestran mayores a la industria y en crecimiento, los cuales indican una vez más que el proyecto es rentable.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez realizado un análisis del plan de negocios en perspectivas como: administrativas, operativas, comerciales, financieras, situación del país y competidores se concluye que el proyecto es rentable y viable a largo plazo por los factores mencionados a continuación.

El análisis del entorno externo permitió determinar que la industria a la que pertenece la empresa tiene un buen crecimiento económico y una alta participación en el PIB. De igual manera, el gobierno brinda varias oportunidades a los comerciantes tanto en impuestos y legislaciones. Por otro lado, el mercado de dicha industria está en crecimiento en un 9% en número de estudiantes y empresas. Sin embargo, el impacto de la tecnología está afectando a la comercialización de artículos de papelería.

En cuanto al análisis de la industria se pudo determinar que a pesar de que existan varios establecimientos que venden artículos de papelería, estos no tienen un producto o servicio diferenciado. Lo cual Carpel pretende ofrecer a sus clientes, brindándoles una experiencia diferente en su compra. Por otro lado, a pesar de que la inversión inicial y el requerimiento de capital son altos, esto permitirá a la empresa no tener una alta rivalidad entre competidores en un largo período de tiempo.

En cuanto al análisis del cliente, se pudo comprobar que más del 50% de los consumidores encuestados y entrevistados, estarían dispuestos a cambiar su metodología de compra tradicional por una con servicio al auto, siempre que el mismo sea ágil y tenga una variedad de productos. De igual manera, los consumidores recalcaron que la aplicación móvil mejoraría su proceso de compra, puesto que, en la actualidad la mayor parte de la población se encuentra familiarizado con el uso de internet y aplicaciones móviles.

La oportunidad de negocio encontrada, junto con la investigación de mercado permitió determinar el mercado objetivo para Carpel, el cual es 596.545 personas al año. Por lo que se pretende tener un 61% de demanda satisfecha para el primer año, la cual va a ir incrementándose. Para fomentar dicho crecimiento, las

estrategias de marketing propuestas permitirán a la empresa captar mayor cantidad de clientes a través de una fuerte penetración de mercado, marketing digital, y por supuesto la ayuda de la aplicación móvil.

Por otra parte, los objetivos propuestos junto con el plan de operaciones y la estructura organizacional han permitido cumplir con las expectativas de los socios al cumplir la misión y visión propuestas. De igual manera, esto permite generar valor en cada una de las actividades de la empresa y comprender el comportamiento de los costos, procesos, fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Finalmente, la evaluación financiera demuestra la rentabilidad y viabilidad del proyecto desde el primer año de funcionamiento. Puesto que, los márgenes de ganancia son buenos y cada año los mismos van incrementándose significativamente. De igual manera, la estructura de capital establecida permite a la empresa ser sostenible en el tiempo ya que la mitad de su financiamiento es externo. Por otro lado, la proyección a cinco años de los estados financieros muestra el crecimiento tanto en activos como pasivos y capital de la empresa, lo cual brinda a los socios una mayor rentabilidad.

La TIR tanto para el proyecto como para el inversionista es bastante aceptable, con un valor de 43,94% y 61,42% respectivamente. Así como el índice de rentabilidad en el cuál al invertir un dólar, el inversionista obtiene una ganancia de 2,04, mientras que el proyecto genera una ganancia de 1,37. Cabe recalcar que el período de recuperación de la inversión será en un período promedio de 3,5 a 4 años.

Así mismo, los indicadores financieros de la empresa al ser comparados con la industria muestran que la misma tiene estabilidad financiera. Y que muestra niveles de liquidez y endeudamiento aceptables a lo largo de los cinco años proyectados. En conclusión, todos los factores mencionados anteriormente demuestran una vez más que es factible, viable y rentable poner el proyecto en ejecución.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (Diciembre 18, 2019). Indicadores económicos. Riesgo país. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Síntesis Macroeconómica*. Obtenido de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2016/tabulados\\_compendio\\_2016/capitulo8\\_Sintesis%20Macroeconomica1.xlsx](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2016/tabulados_compendio_2016/capitulo8_Sintesis%20Macroeconomica1.xlsx)
- Damodaran (Enero 5, 2019). Beta, Unlevered beta and other risk measures. Obtenido de: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls>
- Damodaran. (Enero 5, 2019). Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 – Current. Obtenido de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)
- Dilipa. (2019). Inicio. Obtenido de: <https://www.dilipa.com.ec/>
- El Telégrafo. (2012). Papelerías lucieron llenas durante el fin de semana. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/2012/1/papelerias-lucieron-llenas-durante-el-fin-de-semana>
- Figuera, M. (s.f.). Definición, tipos, y estrategias con canales de distribución. Obtenido de: <http://www.iniciamarketing.com/definicion-tipos-estrategias-canales-distribucion/>
- INEC. (2010). Fascículo Provincial de Pichincha. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>



- INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Obtenido de: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2018). Históricos IPC. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- INEC. (Abril 2017). Inflación Mensual. Obtenido de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reporte\\_inflacion\\_201704.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reporte_inflacion_201704.pdf)
- INEC. (Marzo 2019). Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo y Subempleo. Obtenido de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019\\_Mercado%20Laboral\\_final.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado%20Laboral_final.pdf)
- INEC. (Octubre 2015). Revista de Estadística y Metodologías. Obtenido de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista\\_Estadistica/Revista\\_de\\_Estadistica\\_y\\_Metodologias-Tomo-I.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista_Estadistica/Revista_de_Estadistica_y_Metodologias-Tomo-I.pdf)
- INEC. (s.f.) Encuesta a empresas. Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. (11.<sup>a</sup> ed.). México DF, México: Pearson Education.
- Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. México DF, México: McGraw Hill.
- Ministerio de Educación. (2017). Rendición de cuentas 2017. Obtenido de: <https://educacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2018/03/RENDICION-DE-CUENTAS-2017.pdf

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2014). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Obtenido de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). ECUADOR DIGITAL: Sinergia entre Educación y Tecnología. Obtenido de: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-sinergia-entre-educacion-y-tecnologia-2/>

Ministerio del Interior. (s.f.). La mayoría de papelerías cumplen con tabla de precios de útiles escolares. Obtenido de: <https://www.ministeriointerior.gob.ec/la-mayoria-de-papelerias-cumplen-con-tabla-de-precios-de-utiles-escolares/>

SECOM. (2017). Informe de Situación de la Educación Superior. Obtenido de: [https://issuu.com/secomecuador/docs/informe\\_de\\_situacion\\_de\\_la\\_educacion](https://issuu.com/secomecuador/docs/informe_de_situacion_de_la_educacion)

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2014). Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014-2017. Obtenido de: <https://ec.okfn.org/files/2014/12/PlanGobiernoElectronicoV1.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (2019). Estadísticas multidimensionales. Obtenido de: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Bienes tarifa 0% IVA. Obtenido de: <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/dbead78d-6570-400e-93c0-f9df3f85a7b9/PRODUCTOS+TARIFA+IVA+0.docx>

Super Paco. (2019). Inicio. Obtenido de: <http://www.superpaco.com/>

Superintendencia de Compañías. (2017). Ley de Compañías. Obtenido de:  
[https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)

Superintendencia de Compañías. (2019). Compañía por actividad económica. Obtenido de:  
[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true)

Ubica. (2019). Papelería Super Market Conectados. Obtenido de:  
<https://www.ubica.ec/info/PAPELERIA-SUPERMARKET-CONECTADOS-TUMBACO>

Westerfield, R. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. (9.<sup>a</sup> ed.). México DF, México: McGraw Hill.

Yahoo Finance. (2019). US Treasury Bonds Rates. Treasury Yield 5 Years. Obtenido de: <https://finance.yahoo.com/bonds?guccounter=1>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Guía de preguntas entrevista a experto 1**

1. Coménteme un poco sobre el servicio al auto y de su experiencia como empresario.
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la comercialización de productos de papelería con un servicio al auto es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cuál fue la inversión inicial al realizar este proyecto y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
5. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
7. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
8. ¿Qué tipo de equipos se debería usar para brindar este tipo de servicio?
9. ¿Qué método o métodos se debería utilizar para el manejo de inventario?
10. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
11. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
12. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
13. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?
14. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
15. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
16. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
17. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

## **Anexo 2: Guía de preguntas entrevista a experto 2**

1. Coménteme un poco sobre la industria y de su experiencia como empresario dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a una papelería automatizada es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidio con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted considera que el desempeño de la industria ha sido bueno o malo?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de una papelería automatizada en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
9. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?
10. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
11. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
12. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?
13. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
14. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
15. ¿A cuánto considera usted que el precio debería incrementar tomando en cuenta el modelo de negocio presentado?
16. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

## **Anexo 3: Guía de preguntas grupo focal**

### **Preámbulo (3 min)**

### **Introducción y calentamiento (13 min)**

#### **Preguntas:**

##### **1. Análisis de la Industria**

- ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto/servicio?

##### **2. Análisis del sector**

- ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?

##### **3. Concepto del Negocio y visualización del servicio:**

#### **Entorno del servicio al auto (7 min):**

- Comente, ¿Qué medio de transporte utiliza cuando va a una papelería?
- ¿Con qué frecuencia va a una papelería?
- ¿Qué beneficios espera de una papelería?
- ¿Cuánto tiempo le toma realizar compras en una papelería?
- ¿Qué tan relacionado está con la tecnología?

#### **Proceso de selección de papelerías (6 min):**

- ¿En qué criterios se basa para decidir en qué lugar va a realizar sus compras de artículos de papelería?
- ¿Cuál considera que es el gasto promedio mensual en artículos de papelería?
- ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre este negocio?

#### **Uso de las secciones de las papelerías (7 min):**

- Cuando usted va a una papelería, ¿cuáles son los principales productos que más compra?

#### **Motivaciones para reemplazarlo (7 min):**

- ¿Qué le incitaría a usted a cambiar de metodología de compra?

- ¿Qué factores afectarían para que usted decida cambiar el servicio tradicional de compras en una papelería por el sistema con servicio al auto?
- ¿Qué otro servicio le gustaría complementar a esta idea del negocio?

#### **Compras en una papelería (7 min):**

- Considerando el método de compras que utiliza actualmente en una papelería, ¿Le gustaría la idea de un sistema alternativo, en el cual se use un servicio al auto para realizar sus compras? ¿Por qué?

#### **Uso del servicio al auto (7 min):**

- ¿Qué le parecería realizar sus compras a través de un servicio al auto?
- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios al auto existentes, como: McDonald's, KFC, Pollo Stav, servicios bancarios (Pichincha, Pacífico, Austro)?
- ¿Qué tipos de establecimientos comerciales le gustaría que implementen un sistema con servicio al auto?
- Si es que todos los negocios implementarían este servicio, ¿qué impacto tendría esto en su vida?

#### **Video (15 min):**

- <https://www.youtube.com/watch?v=PQsNktD9zW4>
- A continuación, les voy a presentar un video en el que se puede apreciar cómo funcionaría el servicio al auto en este caso de un supermercado, para luego poder escuchar sus comentarios respecto a este sistema de compras, pero en el caso de una papelería.

#### **Características deseadas (6 min):**

- ¿Qué características adicionales le gustaría que haya en un servicio al auto en una papelería?

#### **Detonadores del cambio (6 min):**

- ¿Qué factores afectarían para que usted decida cambiar el servicio tradicional de compras en una papelería por el sistema con servicio al auto?
- De todos los factores incitadores al cambio ya mencionados, ¿cuál es el más importante para cada uno de ustedes?



### **Barreras para el cambio (7 min):**

- ¿Cuáles creen ustedes que son las razones por las que la gente no se cambiaría de un servicio tradicional de papelería a uno con servicio al auto?

### **Detonadores y barreras para un cambio (7 min):**

- En cuanto al futuro, ¿Qué lo estimularía a cada uno de ustedes a cambiar el uso del sistema tradicional de papelería por un sistema con servicio al auto?
- ¿Existe alguna característica en particular que los haría optar de manera inmediata por el servicio al auto en lugar del sistema tradicional de compra en una papelería?
- ¿Qué es lo que realmente buscarían que les ofrezca el sistema de servicio al auto en una papelería?

### **Agradecimiento y cierre**

#### **Anexo 4: Preguntas encuesta**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad conocer el grado de aceptación de las personas que realizan compras de artículos de papelería frente al cambio de un método de compra diferente. Por este motivo, le agradezco el tiempo brindado, y le recuerdo que la información brindada únicamente tiene fines académicos, por lo que será utilizada con responsabilidad y discreción.

<b>1. ¿Posee automóvil o motocicleta para uso propio?</b>		
Si	No	
<b>2. ¿Qué medios de transporte utiliza generalmente para ir de compras a una papelería?</b>		
Auto propio	Bicicleta	Motocicleta
<b>3. ¿Con qué frecuencia realiza compras en una papelería?</b>		
Una a dos veces al mes	Tres a cuatro veces al mes	Más de cuatro veces al mes
<b>4. Al seleccionar una papelería, ¿qué tan importante es la conveniencia de la ubicación?</b>		
Muy importante	Importante	Moderadamente importante
De poca importancia	Sin importancia	
<b>5. Cuando asiste a una papelería, ¿sabe de antemano que productos en específico va a comprar?</b>		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces
Nunca		
<b>6. La papelería que visita frecuentemente, ¿suele tener suficientes parqueaderos disponibles para sus clientes?</b>		
Siempre	Casi siempre	Nunca
<b>7. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo que usted considere para cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:</b>		
El servicio en la papelería es rápido y ágil.	La papelería, en la cual realizó sus compras, dispone de una gran variedad de productos y marcas.	El servicio en la papelería me ofrece una alta calidad.
<b>8. ¿Cuánto tiempo le toma realizar sus compras en una papelería?</b>		
15 min - 45 min	45 min – 75 min	Más de 75 min

<b>9. ¿Cuáles de los siguientes productos son los que más adquiere en una papelería?</b>		
Cuadernos, hojas, cartulinas	Esferos, lápices, borradores, sacapuntas	Pinturas, marcadores
Copias	Láminas	Artículos para manualidades
<b>10. Al momento de realizar el pago de sus compras, prefiere realizar el pago mediante:</b>		
Efectivo	Tarjeta de Crédito	Tarjeta de Débito
Cheque		
<b>11. ¿Qué cantidad de productos compra usted en cada visita a una papelería?</b>		
De 1 a 5 productos	De 6 a 10 productos	Más de 10 productos
<b>12. Ordene del 1 al 6, ¿En qué medida influyen estos factores en su decisión de compra? Siendo 6 el más influyente y 1 el menos influyente</b>		
Precio	Marca	Calidad
Variedad	Promociones	Servicio
<b>13. ¿Considera que un servicio al auto es mas ágil que un servicio tradicional?</b>		
Sí	No	
<b>14. ¿Cuánto tiempo le toma realizar sus compras en un servicio al auto?</b>		
De 5 minutos - 10 minutos	De 10 minutos - 15 minutos	Más de 15 minutos
No he realizado compras en servicio al auto		
<b>15. ¿Con qué frecuencia asiste a los servicios al auto?</b>		
Una a dos veces al mes	Tres a cuatro veces al mes	Más de cuatro veces al mes
No asisto a servicios al auto		
<b>16. ¿Considera que el servicio al auto es un método seguro?</b>		
Sí	No	
<b>17. ¿Cambiaría su método tradicional de compra en una papelería por uno en el cual realice sus compras desde la comodidad de su auto?</b>		
Sí, seguro	Probablemente si	Tal vez
Probablemente no	No, de ninguna manera	
<b>18. ¿Se encuentra familiarizado con el uso de internet?</b>		
Sí	No	
<b>19. ¿Posee al menos un teléfono inteligente en su hogar?</b>		
Sí	No	
<b>20. Si es así, ¿Cuán familiarizado se encuentra con el uso de aplicaciones en su teléfono celular?</b>		
Muy familiarizado	Poco familiarizado	Nada familiarizado
<b>21. ¿Considera que realizar el pedido de sus artículos de papelería a través de una aplicación móvil, para posteriormente retirarlas desde la comodidad de su auto, agilizaría más su proceso de compra?</b>		
Sí	No	Tal vez
<b>22. ¿Por cuál medio de comunicación le gustaría recibir información sobre una papelería con servicio al auto?</b>		
Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)	Flyers	Vallas publicitarias
Correo electrónico	Televisión	
<b>23. Nivel de ingresos</b>		
De 200 a 400	De 400 a 800	De 800 a 1500
Mas de 1500		
<b>Sexo</b>		
Mujer	Hombre	
<b>Edad</b>		

## Anexo 5: Resultados encuestas – Tablas cruzadas

Objetivo 1: Establecer los atributos principales que buscan las personas en una papelería con servicio al auto.

¿Con qué frecuencia realiza compras en una papelería?	¿Cuánto tiempo le toma realizar sus compras en una papelería?		
	15 min - 45 min	Más de 75 min	Total
Más de cuatro veces al mes	5,77%	0,00%	5,77%
Tres a cuatro veces al mes	15,38%	0,00%	15,38%

Una a dos veces al mes	75,00%	3,85%	78,85%
<b>Total general</b>	<b>96,15%</b>	<b>3,85%</b>	<b>100,00%</b>

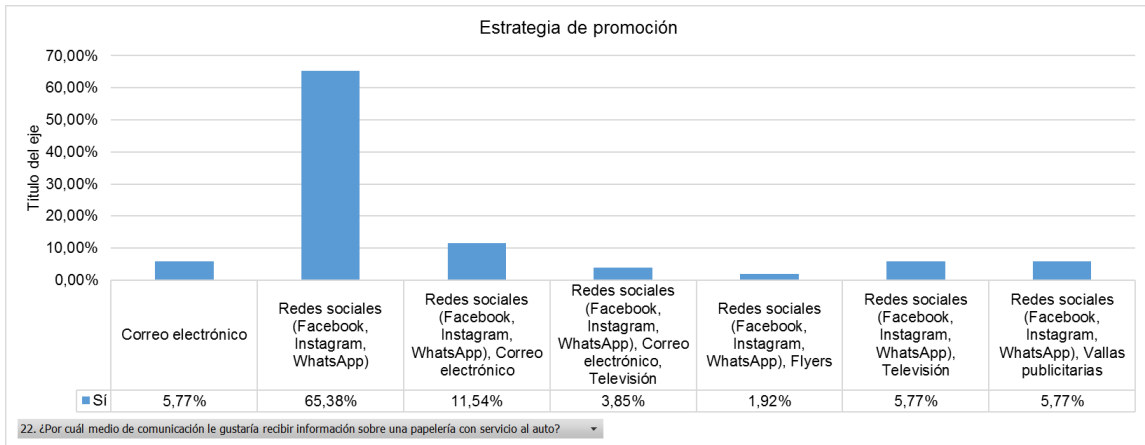
Objetivo 2: Medir la aceptación de cambio del método de compra tradicional por uno con servicio al auto por parte de los consumidores

¿Cambiaría su método tradicional de compra en una papelería por uno desde la comodidad de su auto?	¿Considera que un servicio al auto es más ágil que un servicio tradicional?		
	No	Sí	Total general
No, de ninguna manera	3,85%	0,00%	3,85%
Probablemente no	15,38%	3,85%	19,23%
Probablemente si	1,92%	17,31%	19,23%
Si, seguro	1,92%	38,46%	40,38%
Tal vez	9,62%	7,69%	17,31%
<b>Total general</b>	<b>32,69%</b>	<b>67,31%</b>	<b>100,00%</b>

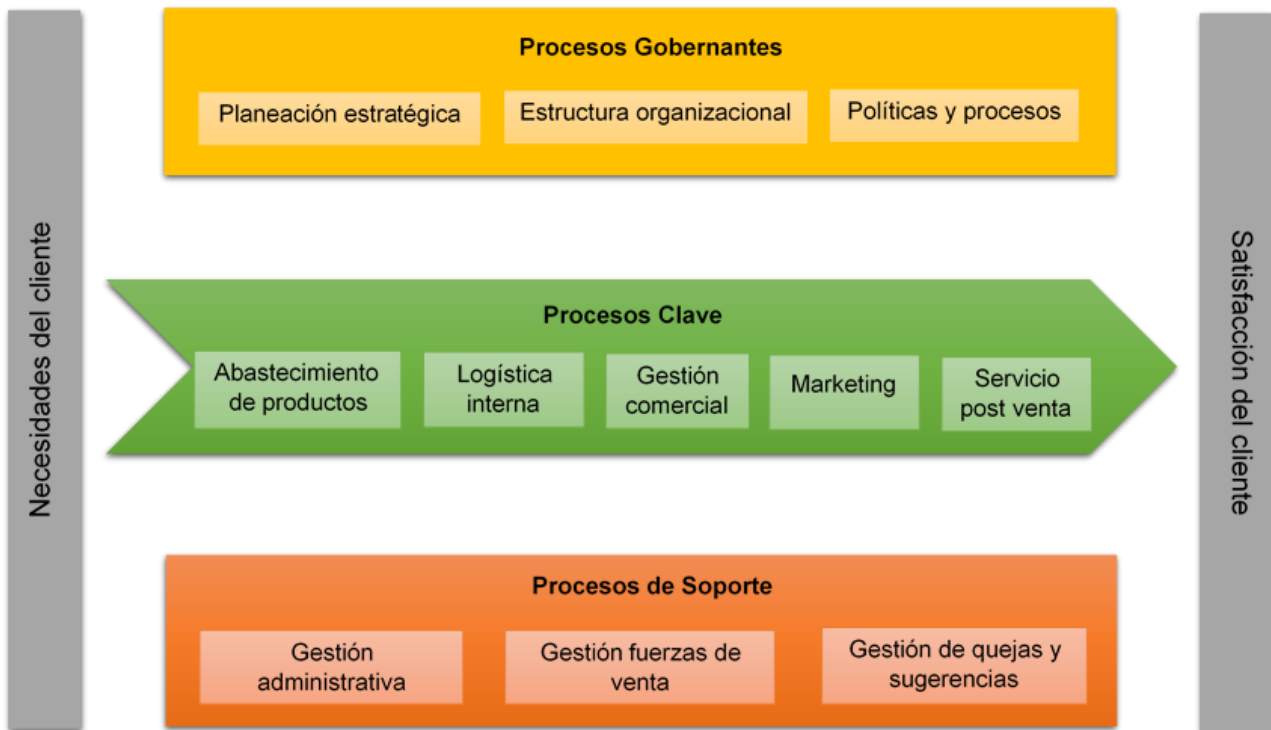
Objetivo 3: Determinar las actividades complementarias que se puede ofrecer al mercado objetivo.

¿Considera que realizar el pedido de sus artículos de papelería a través de una aplicación móvil, agilizaría más su proceso de compra?	¿Cuán familiarizado se encuentra con el uso de aplicaciones en su teléfono celular?		
	Muy familiarizado	Poco familiarizado	Total general
No	5,77%	1,92%	7,69%
Sí	65,38%	7,69%	73,08%
Tal vez	11,54%	7,69%	19,23%
<b>Total general</b>	<b>82,69%</b>	<b>17,31%</b>	<b>100,00%</b>

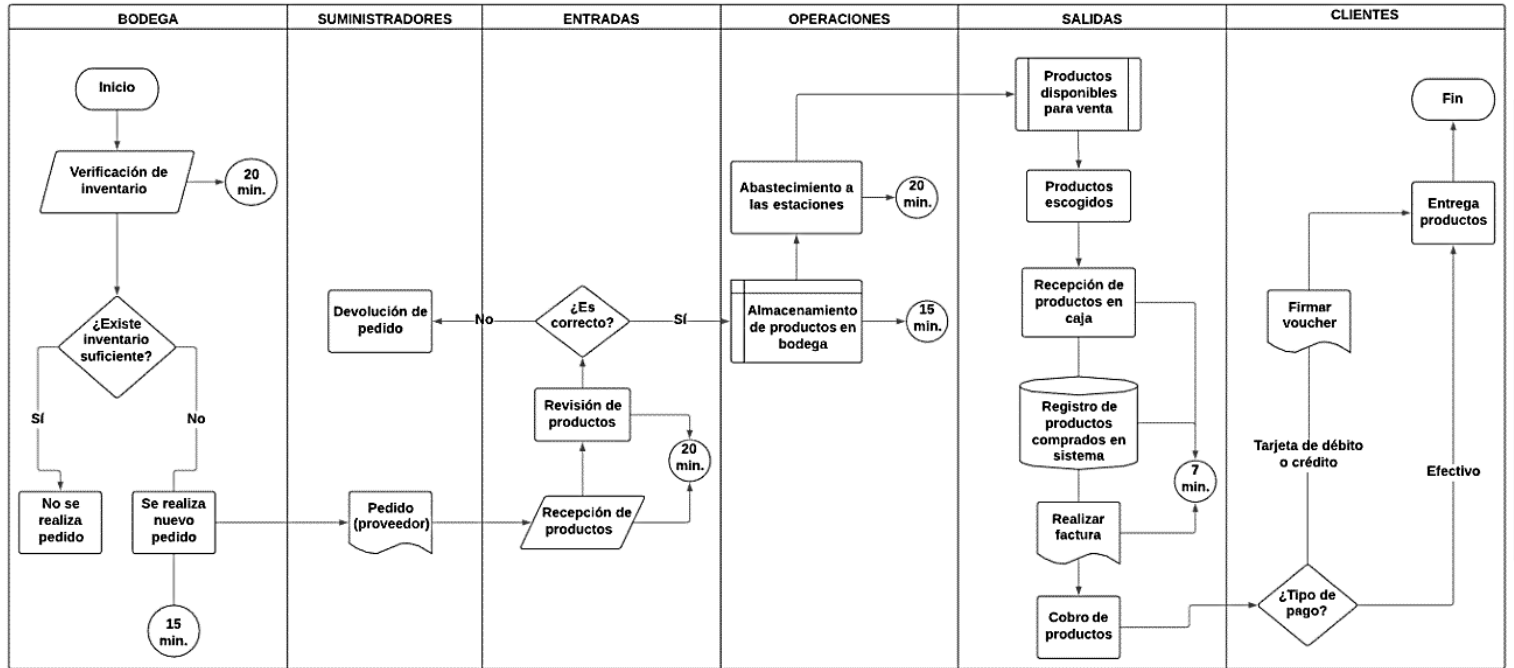
Objetivo 4: Establecer la estrategia de promoción indicada para la comercialización de artículos de papelería con servicio al auto.



### Anexo 6: Mapa de procesos



## Anexo 7: Flujoograma de procesos



## Anexo 8: Inversión inicial

Carpel Cia. Ltda.	
Inversión Inicial	
Rubro	Valor
Obras civiles	\$ 81.235
Equipos	\$ 13.860
Capital de trabajo	\$ 5.300
Inventario inicial mercaderías	\$ 1.166
<b>Total</b>	<b>\$ 101.561</b>

## Anexo 9: Estado de Resultados Projectado

Carpel Cia. Ltda.					
Estado de Resultados (en dólares)					
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	\$ 338.692	\$ 365.416	\$ 394.873	\$ 426.705	\$ 461.102
Costo por empaque	\$ 7.300	\$ 7.643	\$ 8.015	\$ 8.404	\$ 8.813
Costo de ventas	\$ 196.833	\$ 206.052	\$ 216.045	\$ 226.524	\$ 237.513
Costo de ventas total	\$ 204.133	\$ 213.695	\$ 224.060	\$ 234.929	\$ 246.326
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 134.559</b>	<b>\$ 151.721</b>	<b>\$ 170.813</b>	<b>\$ 191.776</b>	<b>\$ 214.777</b>
Gastos Administrativos	\$ 107.137	\$ 112.801	\$ 113.595	\$ 117.337	\$ 118.270
Gastos de Depreciación	\$ 1.868	\$ 1.868	\$ 1.868	\$ 1.098	\$ 1.098
Gastos de marketing	\$ 10.100	\$ 3.401	\$ 3.112	\$ 3.195	\$ 3.143
<b>Utilidad antes de intereses y participación e impuestos</b>	<b>\$ 15.454</b>	<b>\$ 33.651</b>	<b>\$ 52.238</b>	<b>\$ 70.146</b>	<b>\$ 92.266</b>
Gastos Financieros	\$ 5.298	\$ 4.350	\$ 3.289	\$ 2.103	\$ 776
<b>Utilidad antes de participación e impuestos</b>	<b>\$ 10.156</b>	<b>\$ 29.301</b>	<b>\$ 48.949</b>	<b>\$ 68.044</b>	<b>\$ 91.490</b>
15% Participación a trabajadores	\$ 1.734	\$ 4.395	\$ 7.342	\$ 10.207	\$ 13.723
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 8.423</b>	<b>\$ 24.906</b>	<b>\$ 41.607</b>	<b>\$ 57.837</b>	<b>\$ 77.766</b>
25% Impuesto a la renta	\$ 2.456	\$ 6.227	\$ 10.402	\$ 14.459	\$ 19.442
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 5.967</b>	<b>\$ 18.680</b>	<b>\$ 31.205</b>	<b>\$ 43.378</b>	<b>\$ 58.325</b>

## Anexo 10: Estado de Situación Financiera Projectado

Carpel Cia. Ltda.						
Estado de Situación Financiera (en dólares)						
Años	0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Activos</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo	\$ 5.300	\$ 3.706	\$ 15.469	\$ 38.723	\$ 72.143	\$ 119.279
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 5.765	\$ 6.229	\$ 6.731	\$ 7.274	\$ 7.860
Inventarios	\$ 1.166	\$ 3.352	\$ 3.515	\$ 3.686	\$ 3.866	\$ 4.054
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>\$ 6.466</b>	<b>\$ 12.823</b>	<b>\$ 25.214</b>	<b>\$ 49.141</b>	<b>\$ 83.283</b>	<b>\$ 131.193</b>
<b>Activos no corrientes</b>						
Obras civiles	\$ 81.235	\$ 81.235	\$ 81.235	\$ 81.235	\$ 81.235	\$ 81.235
Equipo	\$ 13.860	\$ 13.860	\$ 13.860	\$ 13.860	\$ 11.550	\$ 11.550
Menos: depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.868	\$ 3.736	\$ 5.604	\$ 4.392	\$ 5.491
<b>Activos no corrientes totales</b>	<b>\$ 95.095</b>	<b>\$ 93.227</b>	<b>\$ 91.359</b>	<b>\$ 89.491</b>	<b>\$ 88.393</b>	<b>\$ 87.295</b>
<b>Activos totales</b>	<b>\$ 101.561</b>	<b>\$ 106.050</b>	<b>\$ 116.573</b>	<b>\$ 138.632</b>	<b>\$ 171.676</b>	<b>\$ 218.487</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivos corrientes:</b>						
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 5.415	\$ 5.679	\$ 5.955	\$ 6.244	\$ 6.548
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 657	\$ 657	\$ 657	\$ 657	\$ 657
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 472	\$ 1.021	\$ 1.629	\$ 2.223	\$ 2.949
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.544</b>	<b>\$ 7.356</b>	<b>\$ 8.241</b>	<b>\$ 9.123</b>	<b>\$ 10.153</b>
<b>Pasivos a largo plazo:</b>						
Documentos por pagar, a largo plazo	\$ 50.780	\$ 42.759	\$ 33.790	\$ 23.760	\$ 12.543	\$ -
<b>Pasivos totales</b>	<b>\$ 50.780</b>	<b>\$ 49.303</b>	<b>\$ 41.146</b>	<b>\$ 32.000</b>	<b>\$ 21.666</b>	<b>\$ 10.153</b>
<b>Capital contable</b>						
Capital	\$ 50.780	\$ 50.780	\$ 50.780	\$ 50.780	\$ 50.780	\$ 50.780
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ 830	\$ 1.796	\$ 2.865	\$ 3.909	\$ 5.186
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ 5.137	\$ 22.850	\$ 52.986	\$ 95.320	\$ 152.368
<b>Capital contable total</b>	<b>\$ 50.780</b>	<b>\$ 56.747</b>	<b>\$ 75.426</b>	<b>\$ 106.631</b>	<b>\$ 150.009</b>	<b>\$ 208.334</b>
<b>Pasivos y capital contable totales</b>	<b>\$ 101.561</b>	<b>\$ 106.050</b>	<b>\$ 116.573</b>	<b>\$ 138.632</b>	<b>\$ 171.676</b>	<b>\$ 218.487</b>

## Anexo 11: Estado de Flujo de Efectivo Projectado

Carpel Cia. Ltda.						
Estado de Flujo de Efectivo (en dólares)						
Años	0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de efectivo de actividades operativas</b>						
Utilidad neta	\$ -	\$ 5.967	\$ 18.680	\$ 31.205	\$ 43.378	\$ 58.325
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el flujo de efectivo	\$ -					
(+) Gasto por depreciación	\$ -	\$ 1.868	\$ 1.868	\$ 1.868	\$ 1.098	\$ 1.098
(-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -5.765	\$ -465	\$ -502	\$ -543	\$ -586
(-) Inventarios de mercadería	\$ -1.166	\$ -2.187	\$ -163	\$ -171	\$ -179	\$ -188
(+) Cuentas por pagar a proveedores	\$ -	\$ 5.415	\$ 263	\$ 276	\$ 290	\$ 304
(+) Salarios por pagar	\$ -	\$ 657	\$ 0	\$ 0	\$ -	\$ -0
(+) Impuestos	\$ -	\$ 472	\$ 549	\$ 608	\$ 593	\$ 726
<b>Flujo neto de efectivo de actividades operativas</b>	<b>\$ -1.166</b>	<b>\$ 6.427</b>	<b>\$ 20.733</b>	<b>\$ 33.284</b>	<b>\$ 44.637</b>	<b>\$ 59.678</b>
	\$ -					
<b>Flujo de efectivo de actividades de inversión</b>						
(-) Adquisición PPE	\$ -95.095	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo neto de efectivo de actividades de inversión</b>	<b>\$ -95.095</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
	\$ -					
<b>Flujo de efectivo de actividades de financiación</b>						
(+) Deuda a largo plazo	\$ 50.780					
(-) Abono al capital	\$ -	\$ -8.021	\$ -8.970	\$ -10.030	\$ -11.217	\$ -12.543
(+) Capital propio	\$ 50.780					
<b>Flujo neto de efectivo de actividades de financiación</b>	<b>\$ 101.561</b>	<b>\$ -8.021</b>	<b>\$ -8.970</b>	<b>\$ -10.030</b>	<b>\$ -11.217</b>	<b>\$ -12.543</b>
	\$ -					
<b>Incremento (reducción) neto del efectivo</b>	<b>\$ 5.300</b>	<b>\$ -1.594</b>	<b>\$ 11.763</b>	<b>\$ 23.254</b>	<b>\$ 33.420</b>	<b>\$ 47.135</b>
Efectivo principios de período	\$ -	\$ 5.300	\$ 3.706	\$ 15.469	\$ 38.723	\$ 72.143
<b>Total efectivo final del período</b>	<b>\$ 5.300</b>	<b>\$ 3.706</b>	<b>\$ 15.469</b>	<b>\$ 38.723</b>	<b>\$ 72.143</b>	<b>\$ 119.279</b>

## Anexo 12: Flujos de caja del proyecto e inversionista

Años	0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujos del proyecto</b>	\$ -100.395	\$ 11.026	\$ 34.899	\$ 58.212	\$ 79.076	\$ 234.504
<b>Flujos del inversionista</b>	\$ -49.615	\$ -373	\$ 23.156	\$ 46.086	\$ 66.519	\$ 221.466

## Anexo 13: Datos para CAPM y WACC

Tasa libre de riesgo	1,74%
Rendimiento del mercado (histórico)	11,36%
Tasa libre de riesgo (histórica)	5,10%
Prima de riesgo	6,26%
Beta desapalancada (Damodaran)	1,17
Beta apalancada (Proyecto)	1,92
Riesgo país	8,60%
Tasa de impuestos	25,00%
Participación a trabajadores	15,00%
Escudo fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo de la deuda	11,23%
<b>Tasas de descuento</b>	
<b>CAPM</b>	<b>22,36%</b>
<b>WACC</b>	<b>14,76%</b>

## Anexo 14: Criterios de valoración

Flujos del proyecto		Flujos del inversionista	
VNA	\$ 137.619	VNA	\$ 101.100
TIR	43,94%	TIR	61,42%
IR	1,37	IR	2,04
PR	3,65	PR	3,61
PRD	3,83	PRD	3,75

## Anexo 15: Indicadores Financieros

Factor	Indicador		Carpel Cia. Ltda.					Industria
			2020	2021	2022	2023	2024	2018
Liquidez	Razón circulante	veces	1,96	3,43	5,96	9,13	12,92	1,23
	Prueba ácida	veces	1,45	2,95	5,52	8,70	12,52	0,77
Endeudamiento	Endeudamiento del activo	veces	0,46	0,35	0,23	0,13	0,05	0,63
	Razón de deuda a capital	veces	0,87	0,55	0,30	0,14	0,05	1,11
	Grado de apalancamiento	veces	1,87	1,55	1,30	1,14	1,05	2,11
	Cobertura de intereses	veces	2,92	7,74	15,88	33,36	118,90	*IND
Actividad	Período de cuentas por cobrar	días	6,21	6,22	6,22	6,22	6,22	29,50
	Período de cuentas por pagar	días	9,68	9,70	9,70	9,70	9,70	58,59
	Período de inventario	días	5,99	6,00	6,01	6,01	6,01	*IND
	Ciclo operativo	días	12,21	12,23	12,23	12,23	12,23	*IND
	Ciclo de efectivo	días	2,52	2,53	2,53	2,53	2,53	*IND
	Rotación de ventas	veces	3,19	3,13	2,85	2,49	2,11	1,17
Rentabilidad	ROA	%	5,63%	16,02%	22,51%	25,27%	26,69%	1,38%
	ROE	%	10,51%	24,77%	29,26%	28,92%	28,00%	15,39%
	Margen bruto	%	39,73%	41,52%	43,26%	44,94%	46,58%	26,09%
	Margen operacional	%	4,56%	9,21%	13,23%	16,44%	20,01%	1,76%
	Margen neto	%	1,76%	5,11%	7,90%	10,17%	12,65%	0,85%

\*IND=Información no disponible



