



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA INTERPAPELES LTDA.
PARA LA AMPLIACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero en Negocios Internaciones

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autor

Jorge Leonardo Romero Carrera

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.C.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Jorge Leonardo Romero Carrera

C.C.: 171248882-2

DEDICATORIA

A mis padres por ser mi ejemplo y estar a mi lado en cada etapa de mi vida haciendo grandes esfuerzos para que pueda alcanzar cada uno de mis propósitos. Gracias a todos los valores y principios que me han enseñado a lo largo del tiempo, siento que soy un ser humano valioso y con deseos de seguir cumpliendo todas mis metas. A mi hermano por ser mi amigo y compañero fiel que me ha acompañado en esta larga carrera. Cada triunfo en mi vida será dedicado a mi familia que es todo para mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, por todo el apoyo brindado y el esfuerzo realizado día tras día para que pueda culminar esta etapa de mi vida, y a Dios por haberme dado el privilegio de tener la familia que tengo.

RESUMEN

El objetivo del presente plan es determinar la viabilidad de cambiar el giro de negocio de Interpapeles, empresa familiar dedicada a la conversión de papeles, para abarcar todos los eslabones de la cadena de valor - importación, conversión y comercialización- de empaques de papel no tradicional.

Se plantea manejar dos tipos de papel: el industrial, destinado al empaque de bienes de consumo y alimentos; y el fino, para tarjetería y paquetería.

Interpapeles pertenece a la categoría CIIU de “Fabricación de envases de papel o de cartón ondulado, rígido o plegable: cajas (...)”. En 2013, el mercado de papel estucado importó 25 000 toneladas y USD 52 000; en los últimos cinco años, el sector de papel creció en el 4,2 %.

Se registra crecimiento en la comercialización de papel, por los múltiples usos del producto y por efecto de la prohibición de importación de empaques. Hay pocos proveedores locales y el 80% de sus clientes están insatisfechos. Los factores críticos de la industria son: calidad de materiales y abastecimiento.

Las estrategias de marketing se basan en el posicionamiento, mediante liderazgo en costos con precios bajos de introducción y diferenciación en calidad, abastecimiento y producción nacional. Se aplicará la venta directa para generar relaciones comerciales duraderas y clientes satisfechos.

Interpapeles está ubicada en la zona industrial de Carcelén, Quito, cerca de varias empresas papeleras. Para su plan de expansión, contará con una de las máquinas de mayor capacidad de corte y velocidad de la industria, la cual aprovechará su máxima capacidad en el quinto año.

Se contará con personal calificado, y la tecnología e infraestructura adecuadas a los procesos de la empresa, y se contempla un plan de contingencia para prever eventos que pudieran afectar la operación normal.

La inversión requerida es USD 93 343. En escenario normal, proyectado a cinco años y con el 75 % de apalancamiento (crédito de la Corporación Financiera Nacional al 11 % de interés) se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 56 % y un Valor Actual Neto (VAN) de USD 178 853, lo que demuestra la viabilidad financiera del plan.

ABSTRACT

The objective of this plan is to determine the viability of changing the business activity of Interpapeles of being a family business dedicated to the conversion of paper and become the company covering all stages of the value chain -import, conversion and marketing-nontraditional packaging paper.

Is proposed handle two types of role: greaseproof paper, intended for packaging of consumer goods and food; linner paper to packaging of other industries.

The business activity of Interpapeles belongs to ISIC category "Manufacture of paper packaging and corrugated cardboard, rigid or folding: boxes (...)". In 2013, the market for coated paper imported 25 000 tons and 52 000 USD; in the last five years, the paper sector grew at 4.2%.

Growth in the market paper is related, for the multiple uses of the product and the effect the prohibition of importation of packaging. There are few local suppliers and 80% of its customers are unsatisfied. Critical factors in the industry are: quality of materials and supply chain management.

Marketing strategies are based on the positioning through cost leadership with low introductory prices and quality differentiation, supply management and domestic production. Direct sales will be applied to generate lasting commercial relationships and satisfied customers.

Business activity of Interpapeles is located in the industrial area of Carcelén, Quito, close to many papermaking enterprises. For its expansion plan, Interpapeles will have the best machine talking about cutting capacity and speed of the industry, which will use its full potential in the fifth year.

There will be qualified personnel and appropriate technology and infrastructure to business processes, and a contingency plan to anticipate events that may affect the normal operation that is contemplated.

The investment amount is USD 93 343 In normal scenario, projected to five years and 75% leverage (credit National Financial Corporation to 11% interest) an Internal Rate of Return (IRR) of 56% is obtained and a net present value (NPV) of USD 178 853, demonstrating the financial viability of the plan.

ÍNDICE

1.	ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	1
1.2.1	Objetivo general.....	1
1.2.2	Objetivos específicos.....	2
1.3	HIPÓTESIS	3
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1	LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1	Clasificación de la industria	4
2.1.2	Tendencias de la industria	5
2.1.3	Estructura de la industria	9
2.1.3.1	Competencia	9
2.1.3.2	Cadena de Valor.....	10
2.1.4	Factores económicos y regulatorios	11
2.1.5	Las cinco fuerzas de Porter	16
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	19
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	19
2.2.2	Estructura legal de la empresa	19
2.2.3	Misión	20
2.2.4	Visión.....	20
2.2.5	Objetivos.....	20
2.3	EL PRODUCTO O SERVICIO.....	21
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	22
2.4.1	Estrategia de ingreso al mercado	22
2.4.2	Estrategia de crecimiento	22
2.4.3	Planes de expansión.....	23
2.5	ANÁLISIS FODA	24
2.5.1	Matriz FODA	25
2.5.2	Cruce FODA	26
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	27
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	27
3.2	PROBLEMA DE GERENCIA.....	27
3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	28
3.4	CUADRO DE PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	28
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.5.1	Investigación descriptiva cualitativa	30
3.5.1.1	Entrevista a Profundidad con Experto	30

3.5.1.2	Definición de Experto	30
3.5.1.3	Metodología.....	30
3.5.1.4	Resultados de la Investigación	31
3.5.1.5	Conclusiones	33
3.5.2	Investigación descriptiva cuantitativa.....	34
3.5.2.1	Mercado Objetivo	34
3.5.2.2	Segmentación de Mercado.....	34
3.5.2.3	Segmentación Geográfica	34
3.5.2.4	Segmentación Conductual.....	34
3.5.2.5	Definición de Encuesta.....	35
3.5.2.6	Metodología.....	35
3.5.2.7	Resultados de la Investigación	36
3.5.2.8	Conclusiones	46
3.6	TAMAÑO DEL MERCADO.....	47
3.7	COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	48
3.8	PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	49
3.9	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	50
3.10	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	50
4.	PLAN DE MARKETING.....	52
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	52
4.1.1	Estrategia de posicionamiento.....	52
4.1.2	Estrategias de liderazgo en costos	52
4.1.3	Estrategias de diferenciación.....	53
4.1.4	Estrategia de penetración al mercado	53
4.2	EL PRODUCTO.....	53
4.2.1	Papel anti-grasa.....	54
4.2.2	Papel linner.....	54
4.3	POLÍTICA DE PRECIOS	55
4.3.1	Metas	55
4.3.2	Costos.....	55
4.3.3	Estrategia de precios	56
4.3.3.1	Estrategia de Precios de Penetración	56
4.4	TÁCTICAS DE VENTAS	56
4.4.1	Ventas directas	57
4.4.2	Representantes de ventas	57
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	58
4.6	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	58
4.6.1	Publicidad	59
4.6.2	Relaciones públicas	60
4.6.3	Promoción de ventas	61
4.7	DISTRIBUCIÓN.....	61
4.8	PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES	61
4.8.1	Supuestos.....	62

5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	65
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	65
5.2	DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES	66
5.3	CICLO DE OPERACIONES	67
5.3.1	Descripción de actividades	68
5.3.2	Flujograma de proceso de compra de materia prima.....	69
5.3.3	Flujograma de proceso de producción de pliegos de papel	70
5.3.4	Capacidad Instalada	70
5.3.5	Cuellos de Botella	72
5.4	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	73
5.5	INSTALACIONES Y MEJORAS	74
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	75
6.	EQUIPO GERENCIAL	77
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
6.1.1	Organigrama	78
6.1.2	Personal clave y sus responsabilidades	79
6.1.3	Descripción de funciones	79
6.2	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	84
6.2.1	Contrato de trabajo	84
6.2.2	Sueldos y salarios.....	84
6.2.3	Participación de trabajadores	84
6.2.4	Política salarial.....	85
6.2.5	Nómina de planta de producción	85
6.2.6	Nómina de Administración	85
6.2.7	Políticas de Jornada Laboral	85
6.2.8	Políticas de terminación de relación laboral.....	86
6.2.9	Beneficios	86
6.3	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	86
7.	CRONOGRAMA GENERAL	88
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	88
7.2	DIAGRAMA	89
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	91
7.3.1	Riesgo: Demora en la adecuación de instalaciones	91
7.3.2	Riesgo: Demora en la compra de materia prima.....	91
7.3.3	Riesgo: Demora en la contratación y capacitación de nuevo personal	91

8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	93
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	93
8.1.1	Ventas proyectadas	93
8.1.1.1	Incremento de ventas anual	93
8.1.1.2	Producción.....	93
8.1.1.3	Precios de la competencia.....	94
8.1.1.4	Tamaño del mercado objetivo	94
8.1.1.5	Número de personas necesarias para la producción.....	94
8.1.1.6	Canal de distribución	94
8.1.1.7	Depreciación de activos.....	94
8.1.1.8	Mercado objetivo	95
8.1.1.9	Cálculo de valoración	95
8.1.1.10	Políticas de crédito	95
8.1.1.11	Capital de trabajo	95
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	95
8.2.1	Incrementos de costos	95
8.2.2	Incremento en ventas	96
8.2.3	Decrecimiento en ventas	96
9.	PLAN FINANCIERO	97
9.1	INVERSIÓN INICIAL	97
9.2	FUENTES DE INGRESOS	98
9.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES	98
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	99
9.4.1	Margen Bruto	99
9.4.2	Margen Operativo	99
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	100
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	101
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	103
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	104
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	105
9.9.1	Análisis de sensibilidad.....	105
9.9.2	Índices financieros	107
9.10	VALUACIÓN.....	108
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO	110
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	110
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	110
10.3	CAPITALIZACIÓN	111
10.4	USO DE FONDOS	111
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	112

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
11.1 CONCLUSIONES.....	113
11.2 RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	117
ANEXOS	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4)	4
Tabla 2: Clasificación Nacional Central De Productos	5
Tabla 3: Importaciones de papel (miles de US \$ y TM).....	7
Tabla 4: Lista de empresas de la industria de papel	9
Tabla 5: Descripción de la constitución legal de la empresa.....	19
Tabla 6: Objetivos económicos	20
Tabla 7: Objetivos estratégicos	21
Tabla 10: Cuadro de hipótesis y preguntas	28
Tabla 11: Resultados de cálculo de la muestra.....	36
Tabla 12: Máquinas cortadoras de la industria.....	48
Tabla 13: Precio estimado de la competencia.....	49
Tabla 14: Precios establecidos.....	55
Tabla 15: Costo de producción.....	56
Tabla 16: Costos de publicidad	60
Tabla 17: Proyección de ventas escenario esperado.....	63
Tabla 18: Proyección de ventas escenario optimista	63
Tabla 19: Proyección de ventas escenario pesimista.....	64
Tabla 20: Características papel antigrasa	65
Tabla 21: Características papel linner	66
Tabla 22: Descripción de actividades.....	68
Tabla 23: Detalles de Producción.....	71
Tabla 24: Capacidad de Producción	71
Tabla 25: Requerimiento de equipos.....	74
Tabla 26: Perfil del Gerente de Finanzas	79
Tabla 27: Perfil del Gerente Administrativo y RRHH	80
Tabla 28: Perfil del Gerente Comercial y Marketing	81
Tabla 29: Perfil de Vendedores (2).....	82
Tabla 30: Perfil de Jefe de Producción.....	82
Tabla 31: Perfil de Empacador	83
Tabla 32: Nómina de personal de producción	85

Tabla 33: Nómina de personal administrativo	85
Tabla 34: Jornada Laboral.....	86
Tabla 35: Cronograma de Actividades Interpapeles.....	88
Tabla 36: Inversión inicial	97
Tabla 37: Proyección de ventas escenario esperado.....	98
Tabla 38: Costos fijo y variables.....	98
Tabla 39: Margen bruto	99
Tabla 40: Margen Operativo.....	100
Tabla 41: Estado de Resultados de Interpapeles – Escenario normal apalancado.....	100
Tabla 42: Balance General de Interpapeles – escenario normal apalancado.....	102
Tabla 43: Flujo de caja con apalancamiento, escenario normal.....	103
Tabla 44: Punto de Equilibrio	104
Tabla 45: Análisis de sensibilidad	106
Tabla 46: índices financieros.....	107
Tabla 47: Datos para Valuación	108
Tabla 48: Resultados de la empresa con apalancamiento.....	108
Tabla 49: Resultados de los socios con apalancamiento.....	108
Tabla 50: Resultados de la empresa sin apalancamiento.....	108
Tabla 51: Resultados de los socios sin apalancamiento.....	109
Tabla 52: Inversión inicial deseada	110
Tabla 53: Inversión en maquinaria	111
Tabla 54: Inversión en remodelaciones.....	111
Tabla 55: Inversión en muebles y encerres.....	111
Tabla 56: Inversión en equipos de computación	112
Tabla 57: Inversión en activos intangibles.....	112
Tabla 58: Inversión en inventario inicial	112
Tabla 59: Retorno para el inversionista.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: PIB por actividad económica 2013.....	5
Figura 2: Generación de valor agregado por rama manufacturera.....	6
Figura 3: Fabricación de papel y productos de papel; PIB y crecimiento.	7
Figura 4: Importaciones de la industria de papel.....	8
Figura 5: importaciones por producto de la industria de papel.....	8
Figura 6: cadena de valor.....	10
Figura 7: Riesgo país.	13
Figura 8: Mercados proveedores de papel para el Ecuador.....	15
Figura 9: Las Cinco fuerzas de Porter.....	16
Figura 10: Tipo de comida rápida servida	36
Figura 11: Tipos de producto de empaque.....	37
Figura 12: Consumo promedio de clientes	37
Figura 13: Importancia de la envoltura	38
Figura 14: Características Del empaque	38
Figura 15: Interés en la oferta de negocio.....	39
Figura 16: Intención de compra de papel antigrasa	39
Figura 17: Recomendación de uso de papel antigrasa	40
Figura 18: Posibilidad de compra	40
Figura 19: Proporción de papel con impresión.....	41
Figura 20: Tipo de papel para elaboración de empaques	41
Figura 21: Procedencia de materia prima	42
Figura 22: Presentación de materia prima	42
Figura 23: Satisfacción con el proveedor	43
Figura 24: Cantidad de consumo mensual.....	43
Figura 25: Tamaño de papel utilizados	44
Figura 26: Importancia de la calidad de materia prima.....	44
Figura 27: Características principales del papel de empaque.....	45
Figura 28: Intención de compra de papel de empaque	45
Figura 29: Características para elegir el proveedor.....	46
Figura 30: Flujograma de proceso de compra de materia prima.....	69

Figura 31: Flujograma de proceso de producción de pliegos de papel.	70
Figura 33: Plano de instalaciones.	75
Figura 34: Organigrama.	78
Figura 36: Punto de Equilibrio.	105
Figura 37: Beneficio–punto de equilibrio.	105
Figura 38: Análisis de sensibilidad.	106
Figura 39: Proporción de financiamiento de la inversión.	110

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La industria de comercialización de papel y cartón ha crecido en los últimos años, en gran parte porque es un material con múltiples usos en diversas industrias. No existen suficientes proveedores de papel industrial para satisfacer la demanda de los clientes; la gran parte de usuarios de papel de empaque lo importan para el autoconsumo, más no para comercializarlo.

En la actualidad se ha visto la necesidad de reemplazar los productos extranjeros por nacionales, principalmente por la prohibición y cuotas de importación de empaques hechos de papel. Los papeles antigrasa y *linner* que forman parte del plan de negocio tienen fuertes características de calidad y no son muy conocidos en el mercado local.

Interpapeles es una empresa familiar establecida en la ciudad de Quito en el año 2007 y su actividad comercial es el servicio de conversión y corte de bobinas de papel. Actualmente, la empresa no cuenta con procesos establecidos, por lo que las decisiones son tomadas muchas veces de manera empírica y experimental y no se ha configurado una cultura organizacional clara.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para cambiar el giro de la empresa Interpapeles Cía. Ltda. y lograr el incremento de sus ventas y rentabilidad.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar nuevas oportunidades de negocio al analizar la industria en la que se desarrolla la empresa; sus tendencias, competidores y características.
- Investigar el mercado para identificar su comportamiento y establecer los parámetros necesarios para la viabilidad del proyecto.
- Formular un plan de marketing para lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Elaborar un plan de operaciones y producción enfocado en el manejo eficaz de los recursos del proyecto.
- Realizar un plan de riesgos críticos y supuestos que podrían afectar a la empresa.
- Diseñar la estructura del equipo gerencial que ha de llevar a cabo las operaciones administrativas del negocio y definir las actividades de cada empleado.
- Establecer un cronograma general con tiempos prudentes y necesarios para desarrollar cada actividad que la empresa requiere.
- Desarrollar el plan financiero para analizar la rentabilidad y utilidad del proyecto.
- Definir la propuesta del negocio.

1.3 HIPÓTESIS

El cambio de giro de negocio y la ampliación de las operaciones de la empresa Interpapeles es viable y rentable.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se analiza el entorno de la industria, sus tendencias, estructura, factores económicos y regulatorios; además, se describe el concepto del negocio, el producto, las estrategias de ingreso al mercado y crecimiento, para tener una visión global del medio en el que se desarrolla la empresa.

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Clasificación de la industria

Es necesario definir, en primer lugar, la categoría industrial de la empresa para delimitar los alcances de ésta. En el caso de este plan de negocios se utilizará la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la cual sirve para “clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle (...)” (INEC, 2013).

Tabla 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4)

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
C17	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
C1702	FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN ONDULADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTÓN.
C1702.0	FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN ONDULADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTÓN.
C1702.02	Fabricación de envases de papel o de cartón ondulado, rígido o plegable: cajas, cajones, estuches, envases, archivadores de cartón de oficina y artículos similares.

Tomado de: (INEC I. N., 2012)

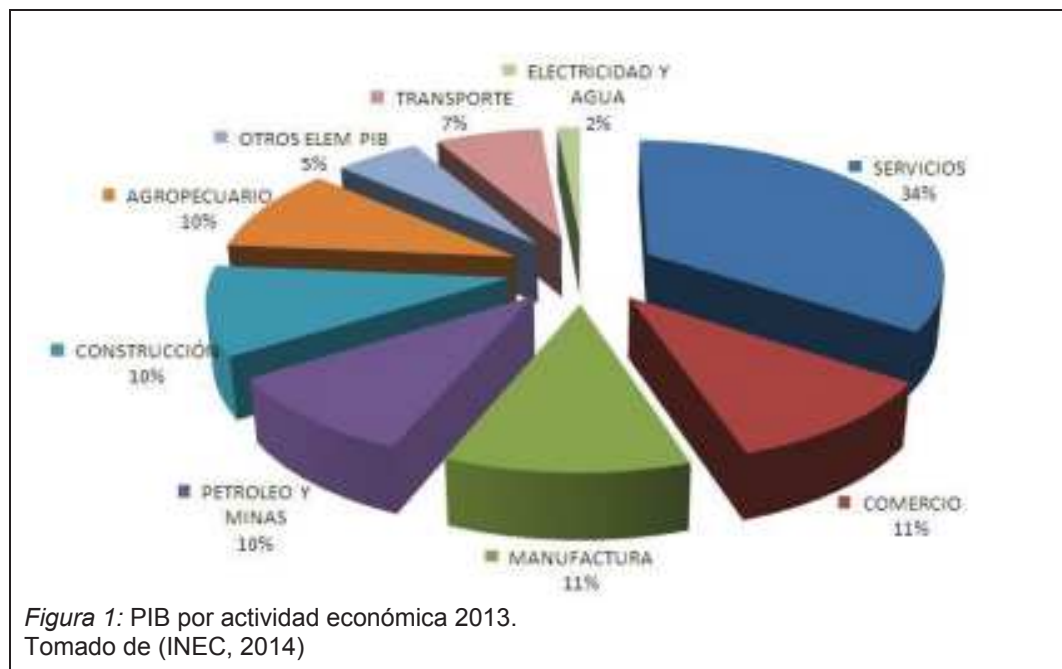
Otro aspecto importante para determinar es la Clasificación Nacional Central de Productos (CCP), que corresponde a “un registrador completo de bienes y servicios, elaborado a partir de la norma internacional Clasificación Central de Productos [CPC] Versión 2.0, la misma fue diseñada para agrupar productos de acuerdo a sus características” (INEC, 2013).

Tabla 2: Clasificación Nacional Central De Productos

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sección: 3	OTROS BIENES TRANSPORTABLES, EXCEPTO PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO
División: 32	PASTA DE PAPEL, PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL; IMPRESOS Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS
Grupo: 321	PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTÓN

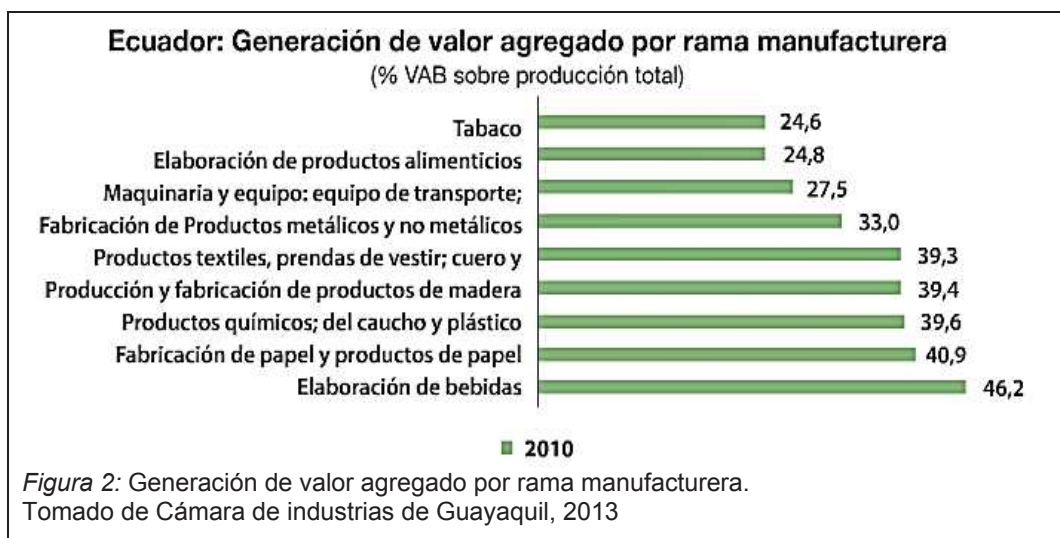
Tomado de: (INEC I. N., 2012)

2.1.2 Tendencias de la industria



Según datos de 2011, la industria de la manufactura y la del comercio se encuentran en segundo lugar en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB)

del país con el 11% cada una. La industria manufacturera genera alrededor de 190 000 plazas de empleo, y su subdivisión de papel, 8200 puestos de trabajo con remuneraciones equivalentes a USD 109 millones, repartidos entre 54 empresas (INEC, 2014).



Al considerar que la fabricación de papel y sus derivados representa el 40,9 % del total de la industria de manufactura, se puede señalar que el papel aporta alrededor del 5 % al PIB nacional, esto es, cerca de USD 360 millones (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2013).

Como se puede observar en la Figura 3, las fluctuaciones de un año a otro son muy volátiles; sin embargo, el promedio de crecimiento de la industria en los últimos años es de 4,2 %, con una producción anual aproximada de USD 400 millones, de los cuales el 80 %, es decir, USD 320 millones, son aportados por productos elaborados de papel o cartón. Se espera que en los próximos años el crecimiento en la industria supere al promedio y se mantenga creciente (Revista industrias, 2014).

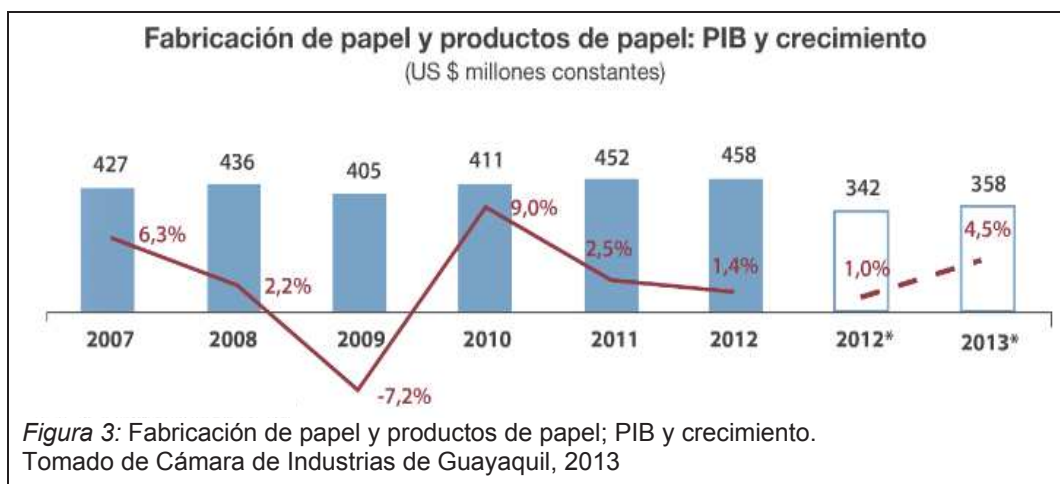


Tabla 3: Importaciones de papel (miles de US \$ y TM)

DESCRIPCION NANDINA	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	TON	CIF	TON	CIF	TON	CIF	TON	CIF	TON	CIF	TON	CIF
Pasta/pulpa papel	15.971	9.776	15.422	10.929	18.970	14.969	16.313	10.800	20.278	17.501	18.700	17.519
Desperdicios y desechos de papel	3.291	407	4.047	356	2.350	664	5.391	1.208	10.495	2.334	14.643	2.847
Papel y cartón*	74.977	68.506	86.424	87.449	100.604	114.765	96.451	103.720	124.504	139.420	127.488	153.114
TOTAL	94.239	78.689	105.893	98.735	121.924	130.398	118.155	115.728	155.277	159.255	160.831	173.480

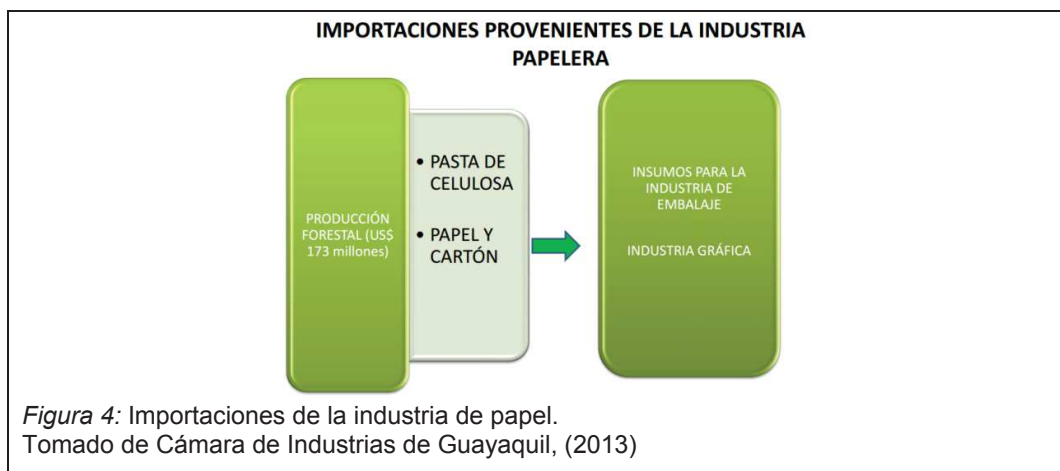
Tomado de Cámara de Industrias de Guayaquil, 2013

Respecto al papel y cartón, “si bien es cierto que hay producción nacional (papel kraft, manufacturas de cartón, papel sanitario), una parte de la materia prima que demanda esta industria es obtenida de las actividades de reciclaje y el resto se importa (alrededor de US\$ 170 millones anuales en 2011” (Cámara de industria de Guayaquil, 2013).

Con base en las importaciones (Tabla 3), se puede concluir que la demanda de papel en el país ha mantenido una tendencia creciente en volumen y precio, lo que da idea de que existirá un comportamiento similar a futuro.

Las importaciones de materias primas y productos intermedios (bobinas de papel) corresponden en el 16,8 % del global a papeles estucados, categoría a

la cual pertenecen los dos tipos de papel que forman parte de la propuesta del presente plan de negocios (Ver Figura 4).



En las importaciones totales de papel y derivados, cerca del 80 % corresponden a toneladas de papel y cartón para uso industrial, destinadas para la industria gráfica y como insumos para la industria de embalaje (Figura 5).

Cuadro No. 1

Importaciones de pasta de madera, papel y productos de papel: materias primas y productos intermedios
(en millones de dólares FOB)

	2007		2013	
	en millones US \$	(%) respecto al total	en millones US \$	(%) respecto al total
Materias primas	197	100,0	355	100,0
Materias primas y productos interm. para la industria	196	99,8	354	99,9
Productos agropecuarios no alimenticios elaborados	185	94,1	327	92,3
Papel y cartón, sin estucar ni recubrir...	56	28,4	91	25,7
Papel, cartón, guata de celulosa y napa de fibras...	28	14,1	54	15,3
Papel y cartón estucados por una o las dos caras...	33	16,8	52	14,8
Papel del tipo utilizado para papel higiénico, toallitas...	15	7,5	43	12,1
Papel y cartón kraft, sin estucar ni recubrir, en bobinas (rollos)...	9	4,7	21	6,0
Papel prensa en bobinas (rollos) o en hojas.	23	11,5	19	5,4
Otros productos	22	11,1	46	13,0
Productos agropecuarios no alimenticios semielaborados	10	5,1	14	4,0
Pasta química de madera a la sosa (soda) o al sulfato...	10	5,1	14	4,0
Desechos agropecuarios no alimenticios	1	0,6	13	3,6
Papel o cartón para reciclar (desperdicios y desechos).	1	0,6	13	3,5
Materiales de construcción, papel para decorar y revestimientos	0	0,2	0	0,1

*Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Dirección de Estudios - CIG*

Figura 5: Importaciones por producto de la industria de papel. Tomado de la cámara de industrias, (2013)

2.1.3 Estructura de la industria

2.1.3.1 Competencia

Dentro de las empresas que se dedican a la manufactura o comercialización de productos de papel se pueden listar las siguientes:

Tabla 4: Lista de empresas de la industria de papel

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
KORES DEL ECUADOR S.A.	KORES DEL ECUADOR S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
INDUSTRIA CARTONERA ASOCIADA S.A. INCASA	INCASA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
ELABORADOS DE CARTON Y PAPEL ELAC C.L.	ELAC	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
INDUSTRIAS OMEGA C.A.	INDUSTRIAS OMEGA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
MATERPACKIN INDUSTRIAS DE MATERIALES DE EMPAQUE CIA. LTDA.	MATERPACKIN	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
ESCOBAR RUIZ CIA. LTDA.	CARTONERA PICHINCHA.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A.	CONVERSA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.	CRANSA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
SMURFIT KAPPA ECUADOR S.A.	NO DISPONIBLE	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
ABSORPELSA PAPELES ABSORBENTES S.A.	ABSORPELSA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
INDUCARTON S.C.	INDUCARTON	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
VALENTINA IMPORTACIONES S.A.	NO DISPONIBLE	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
ENGOMA ADHESIVOS CIA. LTDA.	ENGOMA ADHESIVOS	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
CARTOEMPAQUE SA	CARTOEMPAQUE S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
MOLDECUA S.A.	MOLDECUA S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
IMPREDIS S.C.C.	IMPREDIS	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
TETRAPAK COMPANY LTDA	TETRA PAK	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
CERVANTES Y SÁNCHEZ CERSA C. LTDA.	CERSA CÍA. LTDA.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
APAREL S.A.	APAREL S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
REYPROPAPPEL RECICLAR CIA LTDA	RECICLAR	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
PROVEEDORA ANDINA DE PAPEL ANDIPAPEL S.A.	ANDIPAPEL S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
PRODUCTOS DE PAPEL MIÑO ARELLANO PRODUPELMA S.A.	PRODUPELMA S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
PROVEEDORA DE PAPELES ANDINA S.A. PROPANDINA	PROPANDINA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
ARTEPAPEL CIA. LTDA	ARTEPAPEL CIA. LTDA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
EUROECUATORIANA INDGRAFSA S.A.	EUROECUATORIANA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
PAPELERÍA Y CARTONERA NACIONAL PACANAL S.A.	PACANAL S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
MATALLANA S.A.	DISPAPELES	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
BIOCYCLE S.A.	BIOCYCLE S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
CORRUEMPAQUE CIA. LTDA.	CORRUEMPAQUE	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
COMERCIALIZADORA AGROSTOCK CIA. LTDA.	AGROSTOCK	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Adaptado de Ecuador en Cifras, 2012

La industria de papel en el Ecuador se encuentra fragmentada y no existe un líder absoluto en la comercialización, debido a la gran variedad de materiales que se ofrecen. La mayor parte de las empresas listadas en la Tabla 5 disponen como máximo de dos o tres tipos de papeles tradicionales (bond, periódico, *couché*, cartulina), por lo que existe una oportunidad de mercado al ofrecer materiales no tradicionales y especializados.

Algunas de las empresas de la industria constituyen clientes potenciales porque utilizan los productos contemplados en este plan de negocios como insumos para sus productos finales.

2.1.3.2 Cadena de Valor



Actividades primarias.

- Logística de entrada: Las empresas de la industria de papel y cartón importan casi la totalidad de sus suministros (bobinas de papel), debido a que existe una mínima producción nacional de papel. Al ser cantidades grandes tanto en peso como en volumen, usualmente se reciben camiones o contenedores llenos de toneladas de productos, provenientes de tránsito marítimo. A su llegada, las bobinas se almacenan en las bodegas asignadas a cada empresa.

- Operaciones: Las bobinas salen de las bodegas para su transformación en pliegos de papel de diferentes tamaños y posterior producción en los bienes que se requieran. Para la transformación en pliegos de papel, y procesos de impresión o diseño adicional, las empresas utilizan máquinas convertidoras, ya sean propias o subcontratadas. En esta industria, la gran mayoría de empresas utilizan terceros para actividades secundarias en sus procesos de producción.
- Logística de salida: Cualquiera que sea su producto final, cada empresa en el sector del papel tiene la misma logística y distribución. Al igual que en fases anteriores, la empresa asume el costo de distribución y transporte a sus clientes, ya sea con camiones propios o subcontratando el servicio a empresas o personas particulares.
- Marketing y ventas: Al tratarse de negocios entre empresas, los clientes utilizan como insumos sus productos terminados, por lo que los esfuerzos publicitarios en medios como televisión y radio son reducidos. Las ventas en la industria son usualmente coordinadas por la fuerza de ventas a través de muestrarios con los tipos de papel que se ofrecen; los negocios se cierran con contratos o en menor porcentaje, se vende a particulares. Bajo un sistema similar a un CRM, se mantienen bases de datos de los clientes para monitorear su frecuencia de compras y preferencias.
- Servicios: Respecto al servicio posventa, las empresas de esta industria usualmente invitan sus clientes a eventos sociales pequeños, como cenas o reuniones y envían regalos en fechas festivas.

2.1.4 Factores económicos y regulatorios

Medidas Arancelarias y No Arancelarias

Actualmente, en el Ecuador existen grandes barreras de entrada debido a la restricción de importaciones y el pago de tributos; así, el papel también se ve

afectado por a un arancel *ad-valorem* que debe tomarse en cuenta al costear el producto final. En el caso del papel *linner*, el valor del arancel de países que no conceden preferencias arancelarias a Ecuador es del 15 %; mientras que el arancel para el papel antigrasa de alimentos es 0 % (Market Access Map, 2013). Esta medida reduce el margen de utilidad y enfoca la búsqueda de materias primas en las regiones de América en donde se pueden obtener preferencias arancelarias. Además, existe una nueva normativa que fija cupos para la importación de empaques o envases de algunos productos, ante lo cual los consumidores deben optar por la compra de empaques de fabricación nacional (Aduana, 2013).

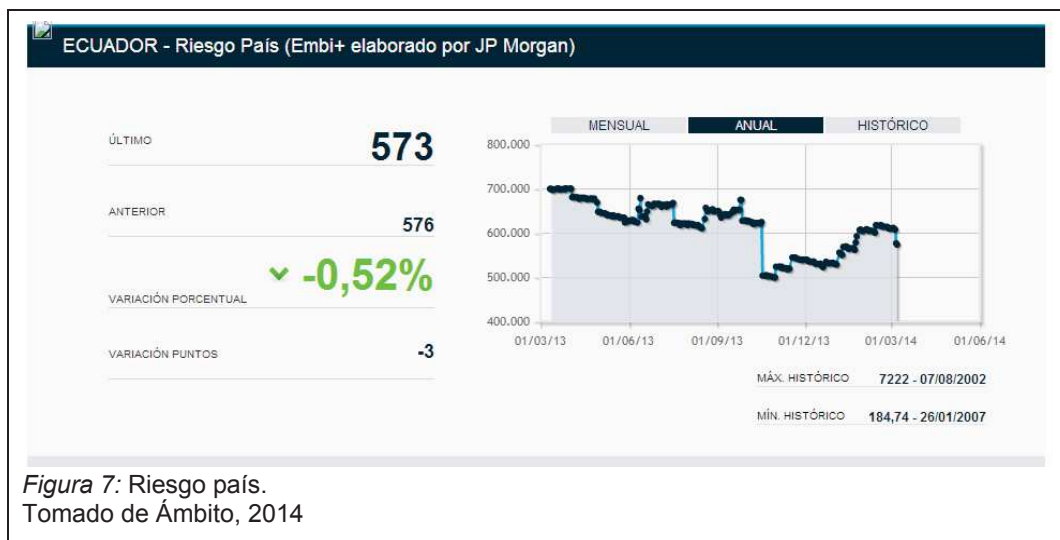
Impuesto a la Salida de Divisas

Se creó como un instrumento del gobierno para recaudar fondos y frenar la salida de dinero; empezó en 0,5 % con su creación en 2009, hasta llegar al 5 % en el año 2013. “La recaudación de este impuesto creció más de 30 veces al pasar de USD 31 millones en 2009 a USD 944,1 millones en marzo de 2013” (Revista Líderes, 2013)

Este impuesto, que grava a la salida de capital del país, tiene gran influencia en la operación de la industria de papel, por las compras internacionales de bobinas de la materia prima requerida en su operación. (SRI, 2014)

Riesgo País.

Este indicador juega un papel muy importante en la política de un país, al ser considerado internacionalmente con un reflejo de las condiciones macroeconómicas que se viven en el territorio nacional e influye en la decisión de los agentes externos al momento de invertir o no en determinado país.



El riesgo país puede influir positiva o negativamente en el plan de negocios: Positiva, porque al significar un riesgo alto para los inversionistas extranjeros, se frenaría la entrada de competencia internacional y la importación de algunos tipos de papel; y negativa, porque puede incidir en las políticas de crédito y pagos a los proveedores internacionales de las bobinas de papel, haciendo menos flexibles las condiciones de negociar para la empresa.

Relaciones Comerciales Internacionales.

Ecuador mantiene relaciones comerciales regulares y sin preferencias con la mayoría de países del mundo, algunos de los cuales son proveedores de papel, como China o EE.UU. Con los países vecinos existen preferencias arancelarias, tales como la liberación de aranceles o doble tributación, como en el caso de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), a través de la que se puede acceder a estos beneficios al utilizar proveeduría de Colombia (Comunidad Andina, 2013).

De la misma manera, los productos importados de Brasil cuentan con liberaciones arancelarias (Market Access Map, 2013). Es importante aprovechar las relaciones que actualmente tiene el Ecuador con países como

China y Brasil para buscar fuentes de suministros que ofrezcan ventajas a la industria (Comunidad Andina, 2013).

Canales de Distribución del Sector de Papel.

En la industria del papel no se utilizan intermediarios en la distribución al cliente final, debido a una relación directa entre fabricantes y compradores que utilizan los productos elaborados como insumos para su producción. Algunos de los agentes que participan en el ciclo de distribución, son los siguientes:

- Empresas importadoras de papel: Compran papel en el exterior, ya sea en pliegos o en rollos.
- Empresas convertidoras: Ofrecen el servicio de corte de los rollos de papel para convertirlos en pliegos a la medida que cada actor necesite.
- Empresas fabricantes de productos de papel: Compran papel en pliegos o rollos para producir artículos como: cajas, envases, empaques, etc.
- Empresas distribuidoras: Se encargan de la distribución de los productos terminados de papel, a nivel minorista o mayorista.

Proveedores Principales para el Ecuador.

Colombia es el principal proveedor de papel para Ecuador, seguido por EE.UU., Chile y Brasil. La cercanía geográfica con los proveedores acorta tiempos de tránsito y reacción en el abastecimiento. China, pese a la distancia, aparece como un proveedor cuya participación se ha incrementado de manera importante (Trademap, 2014)

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2012 ⁱ

Producto: 48 Papel, carton; manufact. de pasta de celulosa, de papel/ de carton

Las importaciones de Ecuador representan 0,24% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 70

a

Gráfico

Mapa

Empresas

cia

número de líneas

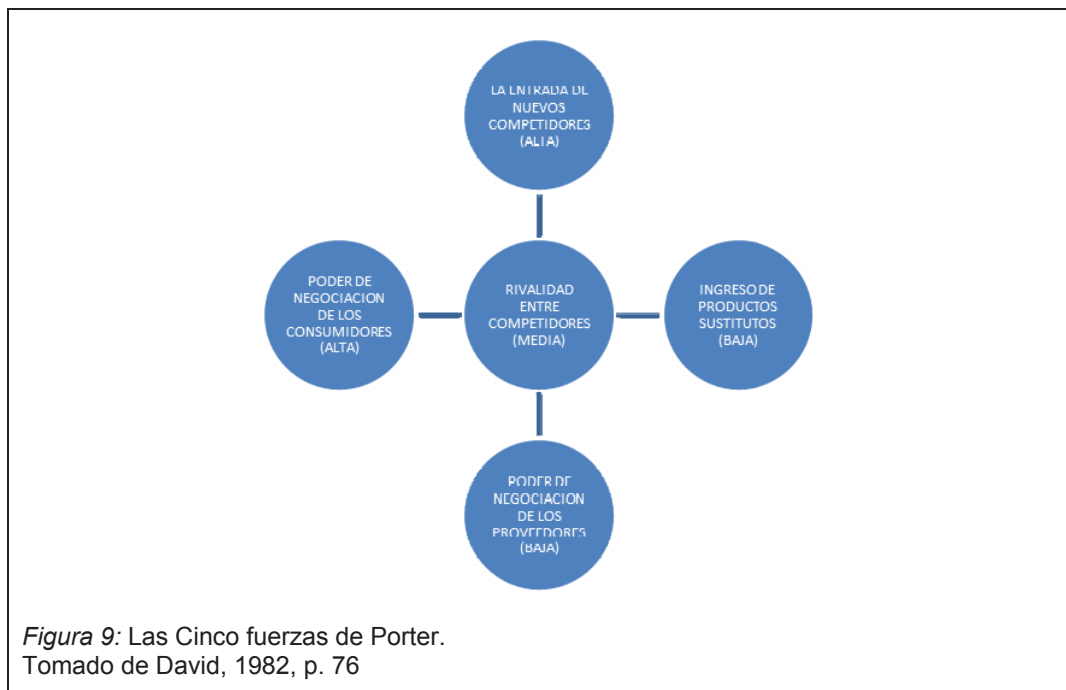
Exportadores	Indicadores comerciales ⁺						
	Valor importada en 2012 (miles de USD) ^v	Saldo comercial en 2012 (miles de USD) ⁱ	Participación de las importaciones para Ecuador (%)	Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2008-2012 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2011-2012 (% p.a.) ⁱ	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ⁱ	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ⁱ
Mundo	429.002	-368.924	100	5	0		100
Colombia	167.835	-142.999	39,1	9	-1	38	0,3
Chile	58.430	-58.010	13,6	6	48	37	0,4
Estados Unidos de América	39.260	-39.029	9,2	-2	14	2	9,5
Brasil	28.983	-28.814	6,8	-4	-28	20	1,1
Perú	25.394	-10.624	5,9	-11	-9	62	0,1

Figura 8: Mercados proveedores de papel para el Ecuador.

Tomado de Trademap, 2014

En general, el papel transformado o cortado sirve como insumo para otras industrias (alimenticia, gráfica, textil) y empresas (supermercados, comercializadores), lo que permite ver que la industria del papel es de tipo *Business to Business* (B2B), es decir, que involucra una actividad empresarial dirigida a otras empresas (CEA, s.f.)

2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter



Rivalidad entre Competidores (Media)

En el mercado existen empresas importadoras y comercializadoras de papeles tradicionales o también llamados para “impresión y escritura” (bond, *couché*, periódico, cartulinas, etc.) que se caracterizan por grandes volúmenes en ventas y bajos márgenes de rentabilidad.

Muchas de las empresas dedicadas a la fabricación de empaques para distintas industrias hacen pedidos justos del papel que necesitan y luego tienen problemas de abastecimiento; así, un rival en la industria podría convertirse en

proveedor o cliente, según el material que se comercialice. A esto contribuye la gran variedad de tipos de papel que se transan en el mercado, lo que da paso a la libertad de elegir el camino que cada empresa quiera según los productos que fabrica (Fred, 2003, p. 76).

Las empresas más importantes del medio se concentran en los tipos de papel que han manejado por años, por lo que existe poca innovación en materiales que se ofertan en el mercado.

Por la cantidad de empresas existentes, los problemas de abastecimiento y la gran variedad de tipos de papel que se comercializan, se concluye que la rivalidad de las empresas tiene una magnitud media en la industria.

La Entrada de Nuevos Competidores (Alta)

Las barreras de entrada se resumen como los obstáculos que ponen en dificultad a las empresas nuevas el momento de intentar ingresar a una determinada industria; pueden ser:

- Niveles de economía de escala.
- Operaciones compartidas.
- Acceso privilegiado a materias primas.
- Curva de aprendizaje, curva de experiencia.
- Costos compartidos.
- Tecnología.

Las barreras de entrada en el sector del papel son altas debido principalmente a los elevados niveles de economías de escala, pues para conseguir una gran rentabilidad se deben conseguir excelentes niveles de producción para que soporten, a su vez, altos costos fijos en producción, compras, y comercialización.

En la industria, la tecnología representa otra barrera de entrada, ya que se necesita una fuerte inversión para obtener maquinaria mejorada, así como la el nivel de especialización necesaria para su operación (Fred, 2003, p. 78)

Ingreso de Productos Sustitutos (Baja)

El papel para empaque que utilizan industrias como la florícola, la alimenticia, la de construcción y otras, se ve amenazado por productos a base de plástico o derivados de petróleo y otros tipos de papeles como el reciclado y ecológico. El plástico es un sustituto más contaminante y costoso respecto al papel que motiva el plan de negocio, pero las principales ventajas son la tradición en su uso y la variedad de productos que se ofrecen en el mercado. Por otro lado, los papeles reciclados y ecológicos no tienen la misma calidad, aceptación y cantidad disponible (Fred, 2003, p. 79)

Por estas razones, la entrada de productos sustitutos tiene una fuerza baja.

Poder de Negociación de Los Proveedores (Baja)

En el mercado internacional existen diferentes proveedores con ofertas de productos que pueden cubrir la demanda del mercado nacional. Países como Colombia, Brasil, Canadá, EE.UU. y otros del Asia, son las principales opciones para la adquisición de la materia prima. La compra se canaliza mediante *brókeres* especializados, que son el contacto con cada molino de papel que se halla en los destinos indicados. Por esta razón los precios, al igual que los plazos y montos de crédito, son relativamente estables. Estos aspectos son negociados con mucha apertura y facilidad por parte del proveedor, y generalmente el importador resulta beneficiado con los términos del acuerdo (Fred, 2003, p. 79)

De esta forma, se encuentra que el poder de negociación con los proveedores es una fuerza baja.

Poder de Negociación de los Consumidores (Alta)

Dado que el papel es un producto que se vende al por mayor, en grandes volúmenes, las empresas que lo adquieren tienen un buen control sobre la negociación de precios, cantidades y plazos de pago. Los compradores tienen el poder de elegir y comparar entre las distintas opciones del mercado y optar por la mejor calidad o precio (Fred, 2003, p. 80).

Por lo expuesto, se concluye que el poder de negociación de los consumidores es alto.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

El concepto del negocio se basa en la importación, conversión y comercialización de pliegos de papel *linner* y antigrasa, destinados al empaque y envoltura de productos de distintas industrias para brindar a los consumidores, soluciones de calidad, abastecimiento y sustitución de importación directa.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

Interpapeles fue constituida como una compañía limitada con los siguientes datos:

Tabla 5: Descripción de la constitución legal de la empresa

Tipo:	Compañía limitada
Razón Social:	Interpapeles Cía. Ltda.
Representante Legal:	Jorge Romero
Socios:	Jorge Romero, Fernando Burneo
Objeto social:	Importación y comercialización de papel

2.2.3 Misión

“Somos una empresa establecida en la ciudad de Quito, dedicada a la importación, transformación y comercialización de papeles industriales que brindan soluciones y calidad de envoltura y empaque, enfocados principalmente en los sectores de alimentos y paquetería en general para cubrir las necesidades, exigencias y expectativas de nuestros clientes; enfocados en la calidad total de nuestros productos, el abastecimiento y en el servicio al cliente; contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la industria nacional junto con un alto nivel de responsabilidad social”.

2.2.4 Visión

“Estar consolidados para el año 2019 como la empresa líder en el mercado de distribución y proveeduría de papeles industriales en la ciudad de Quito para los sectores de alimentos y paquetería en general, siendo reconocidos por la marca y calidad de los productos, el buen servicio al cliente, la responsabilidad y la precisión en la cadena de abastecimiento e inventarios”.

2.2.5 Objetivos

Objetivos Económicos

Tabla 6: Objetivos económicos

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Alcanzar en el primer año un ingreso por ventas mínimo de USD 700 000.	Alcanzar en el tercer año un ingreso por ventas mínimo de USD 950 000.	Alcanzar en el quinto año un ingreso de ventas mínimo de USD 1 200 000.
En el primer año llegar al nivel de ventas de 6 000 paquetes de <i>linner</i> y de 24 000 de antigrasa.	Llegar al nivel de ventas de 9 000 paquetes de <i>linner</i> y 28 000 de antigrasa en el primer año.	Llegar al nivel de ventas de 12 000 paquetes de <i>linner</i> y 32 000 de antigrasa en el primer año.
Alcanzar una utilidad neta mínima de USD 90 000 en el primer año.	Alcanzar una utilidad neta mínima de USD 140 000 en el tercer año.	Alcanzar una utilidad neta mínima de USD 200 000 en el quinto año.

Objetivos Estratégicos

Tabla 7: Objetivos estratégicos

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Ingresar al mercado con una participación del 36 % en papel <i>linner</i> de empaques y del 12% en papel antigrasa de alimentos.	Contar con una participación del 52 % en papel linner de empaques y del 14 % en papel antigrasa de alimentos para el tercer año.	Contar con una participación del 68 % en papel <i>linner</i> de empaques y del 16% en papel antigrasa de alimentos para el quinto año.
Firmar contratos de venta con las empresas interesadas en la compra de los papeles.	Mejorar los procesos productivos mediante capacitaciones del personal.	Diversificar los productos con nuevos materiales de empaque en el quinto año.

2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

El plan contempla la comercialización de dos tipos específicos de papel: antigrasa, a nivel alimenticio; y *linner*, para el mercado de empaques y paquetería. Ambos serían importados en bobinas (rollos de papel), cortados en pliegos y empacados en paquetes con una determinada cantidad de hojas.

El papel para el sector de alimentos deberá entregarse según el tamaño apropiado para una hamburguesa, un sánduche, un pedazo de pizza, por ejemplo, esto equivale a aproximadamente a 35 x 25 cm, y podrá ir con o sin la impresión de logotipo, según requerimiento del cliente.

Por su parte, en el papel *linner* se ofrece la materia prima para la elaboración de cajas y empaques de papel. Este material también se entregará cortado y empacado en paquetes, con la posibilidad de que el cliente elija entre dos tamaños de pliego.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.4.1 Estrategia de ingreso al mercado

Para llevar a cabo el plan de negocios es preciso establecer objetivos y elaborar un plan de estrategias que se aplicarán. En este camino, también se debe analizar el mix de marketing.

La estrategia genérica propuesta por Michael Porter (1982) se basa en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas. Entonces, se implementará este tipo de estrategia para desplazar a la competencia y poder ubicar a la empresa como líder en costos, a través de la experiencia en el mercado y las economías de escala.

2.4.2 Estrategia de crecimiento

Se utilizará la estrategia de desarrollo del producto (Kotler, 2012, p. 98), que muestra cómo el perfeccionamiento de un producto conduce al éxito de la empresa en general.

Con esta estrategia se pretenden incluir y desarrollar nuevos productos para expandir la demanda de clientes. Interpapeles brindará una nueva gama de productos para el empaque y envoltura de distintas industrias.

También se implantará la estrategia de penetración de mercado propuesta por Philip Kotler (1991). La teoría de esta estrategia alude a que se debe vender el mismo producto a los actuales clientes por varias ocasiones; es decir, incrementar la frecuencia de compra. Se manejará una base de datos y un historial de compras para poder fidelizar a los clientes. Además, para generar mayores utilidades a lo largo de la vida de la empresa se utilizarán técnicas de venta centradas en ofertas, niveles de precios más convenientes que la competencia, actividades publicitarias y visitas personales para ofrecer el producto.

Al implementar la estrategia de penetración de mercado se busca persuadir a los clientes actuales para que usen más de la materia prima ofrecida por la empresa, a través de promoción y publicidad. Por lo tanto, se invertirá un porcentaje mayor en gasto publicitario y promoción BTL (Below The Line), dirigida a segmentos de mercado específicos.

2.4.3 Planes de expansión

En el futuro se implementará una estrategia de desarrollo de mercado, puesto que durante los años en que la empresa se consolide, únicamente estará presente en la ciudad de Quito; sin embargo, se verá la necesidad de comercializar a nivel nacional.

Si se llega a distribuir a nivel nacional será necesario aplicar estrategias de diversificación, puesto que los nuevos mercados posiblemente tendrán nuevas características sociodemográficas y por ende, los nuevos productos tendrán que adaptarse; por ejemplo, en el caso de los papeles destinados para empaque y altamente especializados.

Para proteger la posición lograda por la empresa se consideran ciertos métodos como estrategias:

- Introducir productos que ofrezcan diferenciación en calidad, atención al cliente, entrega oportuna, precio y servicio posventa.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores para obtener mayores beneficios en precios y plazos de pago.
- Firmar convenios o cartas de compromiso de compra con clientes potenciales, a quienes se otorgarán descuentos oportunos.
- Evaluar la compra de un vehículo para transporte del producto terminado.

- Considerar la compra de una máquina para impresión de logotipos, en caso de que se incremente la demanda del producto impreso y la compra traiga mayores beneficios frente a subcontratar.
- Analizar la adquisición de un sistema informático para las funciones de contabilidad e inventarios.
- Establecer relaciones y alianzas positivas para protegerse del ingreso de nuevos competidores y de la piratería.
- Crear lealtad hacia la marca mediante el reconocimiento de la calidad de productos y el servicio durante y después de la compra.
- Negociar con los proveedores para convertirse en distribuidor autorizado de sus productos.

2.5 ANÁLISIS FODA

El análisis de los factores externos e internos distribuidos en: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) permite que la empresa Interpapeles Cía. Ltda. Genere una visión más amplia de la posición actual en la que se encuentra, con el fin de establecer estrategias óptimas que cubran todas las demandas del mercado en el que se va a desarrollar.

2.5.1 Matriz FODA

Tabla 8: matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Amplia experiencia en el mercado papelerío ecuatoriano	D1	Falta de cultura organizacional
F2	Fidelidad de los empleados con la empresa	D2	falta de procesos establecidos en operaciones y administración
F3	Posesión de máquinas especializadas para la conversión de papel	D3	necesidad de financiamiento externo para la operación
F4	especialización en dos tipos de productos		
F5	Empresa cuenta con la infraestructura necesaria para la operación (bodega y personal)	D4	Falta de experiencia en venta y comercialización
F6	bajos costos de mano de obra operativa	D5	inexistencia de marca de la empresa
F7	Cuenta con la maquinaria de mayor capacidad en cuanto a ancho y velocidad de corte en la industria		
F8	Gran experiencia en manejo de inventarios de clientes	D6	falta de vehículos para distribución de producto terminado
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	industria de alimentos en crecimiento	A1	regulaciones gubernamentales para importación
O2	gran variedad de orígenes para importación del papel	A2	clientes acostumbrados a importación de producto terminado
O3	Usuarios de papeles linner y antigrasa los deben importar cortados de origen.	A3	posible entrada de nuevos competidores
O4	problemas de abastecimiento de los clientes por tener que importar el producto terminado	A4	uso de empaque de plástico en lugar de papel por los clientes
O5	legislación que prohíbe la importación de empaques, fomentando producción nacional.	A5	importación de papeles por vía marítima alarga el tiempo de tránsito y reduce la disponibilidad inmediata de suministros
O6	necesidad del servicio de manejo de inventarios por parte de clientes		
O7	no existe producción nacional de papel		

2.5.2 Cruce FODA

Tabla 9: Cruces de la matriz FODA

FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Amplia experiencia en el mercado papelerero ecuatoriano	D1	Falta de cultura organizacional
	F2	Fidelidad de los empleados con la empresa	D2	falta de procesos establecidos en operaciones y administración
	F3	Posesión de maquinas especializadas para la conversión de papel	D3	necesidad de financiamiento externo para la operación
	F4	especialización en dos tipos de productos		
	F5	Empresa cuenta con la infraestructura necesaria para la operación (bodega y personal)	D4	Falta de experiencia en venta y comercialización
	F6	bajos costos de mano de obra operativa	D5	inexistencia de marca de la empresa
	F7	Cuenta con la maquinaria de mayor capacidad en cuanto a ancho y velocidad de corte en la industria		
	F8	Gran experiencia en manejo de inventarios de dientes	D6	falta de vehículos para distribución de producto terminado
OPORTUNIDADES		DO		
O1	industria de alimentos en crecimiento	FO	DO	
O2	gran variedad de orígenes para importación del papel			
O3	Usuarios de papeles linner y antigrasa los deben importar cortados de origen.			
O4	problemas de abastecimiento de los dientes por tener que importar el producto terminado			
O5	legislación que prohíbe la importación de empaques, fomentando producción nacional.			
O6	necesidad del servicio de manejo de inventarios por parte de dientes			
O7	no existe producción nacional de papel			
O3+O5+O7	Ofrecer productos elaborados en el país que reemplace las importaciones actuales de los usuarios de papel	O7+O5+D3: Búsqueda de financiamiento en un préstamo que fomente la producción nacional (CFN)		
O4	F8+O6: Ofrecer el servicio de manejo de inventarios a los dientes que lo requieran	O6+D6: Comprar o alquilar vehículos para cumplir con el abastecimiento y correcto manejo del inventario de los dientes.		
O5	F1+O2: Seleccionar orígenes para importación con los que Ecuador tenga preferencias arancelarias.	O1+O5+D1+D2: elaborar el plan estratégico de la empresa desde el principio para así ser reconocidos como una empresa de calidad y con mucha seriedad por parte de las empresas de los sectores de alimentos y paquetería.		
O6	F4+O1+O5: Ofrecer papel para envolturas al sector alimenticio y papales para hacer empaques.			
AVENAZAS		OA		
A1	regulaciones gubernamentales para importación	FA	OA	
A2	dientes acostumbrados a importación de producto terminado			
A3	posible entrada de nuevos competidores	A3+D5: crear la marca de la empresa para que sea reconocida por los dientes y así crear fidelidad.		
A4	uso de empaque de plástico en lugar de papel por los dientes	A2+D1+D2: Ponerle un tono mucho mas empresarial a la empresa para una mejor imagen frente a los dientes		
A5	importación de papeles por vía marítima alarga el tiempo de transito y reduce la disponibilidad inmediata de suministros	A5+D1+D2: Hacer una correcta planificación de ventas y tiempos de transito para crear un buen stock de seguridad que no afecte el suministro al cliente.	A2+A4+D4: Capacitar a los empleados administrativos para hacerlos mas competitivos para las negociaciones con futuros dientes	

Adaptado de Fred, 2008, p. 21

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como objetivo recopilar información de los consumidores y el mercado de empaques de alimento y paquetería, para determinar el nivel de aceptación y viabilidad de la comercialización de estos productos en la ciudad de Quito.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La producción nacional de papeles de empaque para alimentos y paquetería se verá fortalecida con la prohibición de la importación de empaques, lo que representa una gran oportunidad para la industria (Ecuempaques, 2013).

La mayoría de empresas del sector de comida rápida han tenido que reemplazar gran parte de sus insumos extranjeros por sus equivalentes de producción nacional. En el pasado, cuando las hojas para envoltura eran importadas se presentaban problemas con el abastecimiento y la disponibilidad de producto (Quiznos, 2013).

De igual manera, las empresas extranjeras se han visto obligadas a sustituir sus paquetes importados por otros de producción nacional (Ecuempaques, 2013). Según conversaciones mantenidas con algunas empresas, las mayores quejas se dan respecto a la calidad del material de los paquetes (Valentina, 2014). Los elementos claves que aseguran el éxito son: diferenciación de la calidad, precios competitivos y abastecimiento oportuno.

3.2 PROBLEMA DE GERENCIA

¿Es factible y rentable cambiar el giro de negocio de la empresa Interpapeles hacia la importación y comercialización de papeles para envoltura en la ciudad de Quito?

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No se tiene información sobre el cliente, sus hábitos, costumbres, frecuencia de compra. Tampoco se tienen datos sobre el mercado, volúmenes de oferta y demanda, competencia y canales de distribución.

3.4 CUADRO DE PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Tabla 10: Cuadro de hipótesis y preguntas

Detalle de pregunta	Hipótesis	Objetivo
¿Qué clase de comida rápida sirve su empresa?	Sánduches, hamburguesas, hot-dogs	Averiguar las comidas más populares para el consumidor
¿Qué tipos de producto utiliza su empresa para servir los alimentos a sus clientes?	Espuma flex	Advertir el tipo de material que se utiliza para servir la comida
¿Cuántos clientes atienden diariamente en su local?	500 en promedio	Considerar la cantidad de material de empaque necesario diariamente
¿Qué importancia tiene para usted el tipo de envoltura o empaque del alimento?	Mucha importancia	Estudiar las preferencias del cliente potencial
Enumere las características más importantes del empaque o envoltura del alimento que Ud. Sirve	Funcionalidad	Diferenciar las características que influyen en la decisión de compra
¿Le gustaría que una empresa ecuatoriana se ofreciera como proveedor de este papel?	Aceptacion	Prever si existe preferencia hacia la producción nacional
¿Recomendaría usted a la empresa que le provee el papel para servir los alimentos?	Recomendacion	<i>Analizar el nivel de aceptación de la empresa como posible proveedor</i>
¿Considera probable que su empresa pueda considerar otros productos para el empaque de los alimentos?	Aceptacion	Investigar las posibilidades de ser un nuevo proveedor de envoltura de alimentos
¿Cómo evalúa usted la situación actual de la industria de comida rápida?	La industria se encuentra en crecimiento	Saber el momento que vive la industria de alimentos
¿Qué podría mejorarse en el mercado ecuatoriano respecto a envolturas para alimentos?	Crear nuevos empaques	Evaluar los cambios que podrían hacerse en la industria de envolturas de papel
¿Qué opina sobre la disponibilidad y abastecimiento de materiales para envoltura de alimentos en el mercado ecuatoriano?	Es ineficiente	Informarse acerca del sistema de abastecimiento de producto
Su proveedor es internacional o nacional	Internacional	Delimitar la procedencia de la materia prima actual de los posibles clientes
¿Cómo recibe su materia prima?	Bobinas	Observar la presentación en que se adquiere el producto
Nivel de satisfacción de su empresa con su proveedor de materia prima	Poco satisfecho	Verificar el grado de satisfacción de los clientes con los proveedores

Detalle de pregunta	Hipótesis	Objetivo
¿Qué cantidad (en toneladas) de papel utiliza su empresa mensualmente para la fabricación de empaques?	De 7 a 10	Cuantificar el consumo mensual de los clientes
¿Qué tamaños de pliegos son utilizados por su empresa para la elaboración de paquetes?	70 x 100	Diferenciar la presentación preferida por los clientes
¿Qué tan importante es para sus clientes el material con el que se elaboran los paquetes?	Muy importante	Establecer la importancia de la calidad de los usuarios del empaque
¿Cuáles son las características más importantes que debe tener el material para la elaboración de paquetes?	resistencia	Observar las características más importantes para la elaboración de empaques
¿Qué tan de acuerdo estaría con que una empresa ecuatoriana sea su proveedor de la materia prima para empaques, en reemplazo del proveedor actual?	Parcialmente de acuerdo	Concretar el grado de aceptación del plan de negocio
¿Qué aspecto es el más importante para tomar la decisión de utilizar un proveedor ecuatoriano de materia prima para empaques?	precio	Validar cuál es el factor de compra más importante
¿Qué tipo de papel utiliza para la elaboración de sus paquetes?	<i>linner</i>	Indagar sobre los tipos de papel que son utilizados actualmente para la elaboración de paquetes
¿Cuál es su opinión sobre el papel <i>linner</i> ?	Bueno	Conocer la percepción sobre el papel <i>linner</i>
Ventajas y desventajas del papel <i>linner</i>	Las ventajas son mayores que las desventajas	Encontrar razones para la utilización de papel <i>linner</i>
¿Cuáles son los mejores proveedores internacionales de papel?	Colombia y EE.UU.	Comparar cuáles son los países más convenientes para la compra de materia prima
¿Cuáles son los factores más importantes en la producción de pliegos de papel?	Buena oportunidad	Fijar los puntos críticos en la producción de pliegos
¿Cuáles son los problemas de las empresas que fabrican paquetes?	Abastecimiento	Saber cuáles son los principales inconvenientes en el mercado de empaques
¿Cómo evalúa el mercado papelerero en el país?	Mercado en crecimiento	Averiguar la situación por la que atraviesa la industria del papel
¿Cómo ve la competencia de paquetería con otras materias primas como el plástico o espuma flex?	Equilibrada	Investigar la intensidad de la competencia de empaques.
¿Qué opina sobre la prohibición del país para la importación de empaques impresos?	Resulta positiva para el negocio	Determinar la afectación de la medida de restricción de importaciones de empaques

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicaron técnicas de investigación descriptiva cualitativa y cuantitativa para obtener resultados valiosos en la toma de decisiones sobre la viabilidad del negocio:

Investigación descriptiva cualitativa:

- Entrevistas a dos expertos

Investigación descriptiva cuantitativa:

- Encuestas a empresas del sector de comida rápida.
- Encuestas a empresas que utilizan papel para la elaboración de sus empaques.

3.5.1 Investigación descriptiva cualitativa

3.5.1.1 Entrevista a Profundidad con Experto

La entrevista a profundidad es una técnica directa y personal en la que existe una serie de preguntas que se efectúan a un especialista acerca de un tema específico a tratar (PNUMA Accountability, 2006).

3.5.1.2 Definición de Experto

Se considera que una persona es experta sobre un tema o disciplina si conoce a profundidad un tema porque lo ha estudiado, investigado o por la gran experiencia que tiene (Dontknow.net, 2014).

3.5.1.3 Metodología

Para satisfacer las necesidades de información de este plan de negocio se utilizaron dos entrevistas con expertos: el primero de la industria de comida rápida y el segundo de la industria de papel.

- Ing. Diego Torres: Experto en la industria de comida rápida y propietario de la franquicia estadounidense Quiznos (Sánduches), en donde se utiliza

diariamente el papel antigrasa. La duración de la entrevista fue de 30 minutos.

- Ing. Rodrigo Gallegos: Experto en la operación y comercialización de papel en el Ecuador; gerente general y propietario de la empresa Ecuempaques; tiene amplio conocimiento en la gestión, venta e importación de papel, y en los papeles que involucra este plan de negocios. La duración de la entrevista fue de 45 minutos.
- Se realizó una grabación de las entrevistas, bajo el consentimiento de las personas involucradas, dirigida y registrada por Jorge Romero.

3.5.1.4 Resultados de la Investigación

- La industria de comercialización de papel y cartón ha crecido en los últimos años, en gran parte porque el papel es utilizado para distintos fines.
- En el ámbito de la producción de papel, lo más crucial es el manejo de bobinas y el desperdicio en el corte para optimizar recursos.
- Las ventas en el sector de empaques han aumentado significativamente debido en gran parte a la restricción de importación de materiales de empaque y el apareamiento de nuevos negocios en diversos sectores de la economía.
- La mayor parte de empresas solían importar sus empaques fundamentalmente por la calidad del material.
- El mejor sitio para importar, en lo que respecta a precio, es China; a calidad, EE.UU.; y al tiempo de tránsito, Colombia.

- El papel *linner* tiene grandes oportunidades de crecimiento por su calidad, precio y poca saturación en el mercado ecuatoriano. Este papel es más resistente que el *kraft* y por la facilidad de impresión es comparable con el papel de revistas. El inconveniente principal es la gran medida del diámetro de las bobinas, por lo que la mayoría de importadores no pueden cortarlo en pliegos fácilmente.
- Existen pocos proveedores pero con buena calidad de material de empaque de alimentos.
- Las empresas que importaban se han visto en la necesidad de buscar opciones en el mercado nacional para sus insumos y empaques.
- Los empaques pueden ser utilizados como medio de publicidad conjunta entre varios proveedores de una empresa.
- Para las empresas que utilizan papel antigrasa es importante recibir pliegos de papel en tamaños estándar y listos para su uso; actualmente se utilizan rollos de papel impresos y existe mucho desperdicio por mal manejo.
- El mayor problema de las empresas es el abastecimiento y el manejo de inventarios.
- En términos generales, en la industria de paquetes se dan quejas por la mala resistencia de las fundas de papel.
- Contrario a lo que se cree, el empaque tiene alto impacto en la calidad del producto, aunque no aporte a su costo.
- El crecimiento esperado de la industria de alimentos se encuentra entre el 7 % y el 9 %.

3.5.1.5 Conclusiones

- La industria de comercialización de papel está en constante movimiento y crecimiento, lo que favorece la implementación del plan de negocios.
- La producción debe hacerse con procesos estandarizados que eviten el desperdicio de material y mantengan los niveles de calidad esperados.
- La prohibición de importaciones permite el acceso a mercados que anteriormente sólo consumían productos extranjeros.
- La calidad es el atributo más importante para los clientes de paquetes.
- El papel *linner* puede ser fácilmente cortado en la máquina que posee la empresa.
- La competencia es reducida, pero está enfocada en la calidad; por esto, deben establecerse estándares altos para mantener la calidad en la producción.
- Se debe utilizar el empaque para publicitar otras marcas y reducir gastos.
- Un correcto nivel de abastecimiento es necesario para tomar ventaja en el mercado.
- La calidad del papel *linner* debe ser la mejor posible para ganar mercado.
- El papel debe ser importado desde EE.UU., por su calidad.
- El papel antigrasa debe distribuirse listo para la utilización en los lugares de comida rápida.

3.5.2 Investigación descriptiva cuantitativa

3.5.2.1 Mercado Objetivo

Se definen dos mercados objetivo en la ciudad de Quito: uno para cada línea de producto. Para el papel antigrasa, se consideran todos los locales de comida rápida; para el papel *linner*, se consideran las empresas que fabrican empaques de papel.

3.5.2.2 Segmentación de Mercado

Un segmento de mercado son grupos de personas que responden de manera parecida respecto a sus deseos y preferencias de adquisición de productos, y se puede definir por distintas variables que permiten diferenciarlos de otros segmentos (www.buenastareas.com, s.f.).

La diferenciación para la venta de papel antigrasa y papel *linner* en la ciudad de Quito está dada por su segmentación.

3.5.2.3 Segmentación Geográfica

Papel antigrasa: Empresas y asociaciones de empresas dedicadas al servicio de comida rápida con sedes principales en la ciudad de Quito.

Papel *linner*: Empresas dedicadas a la fabricación de empaques de papel ubicadas en la ciudad de Quito.

3.5.2.4 Segmentación Conductual

Empresas tanto del sector alimenticio como del de paquetería que prefieren consumir producto ecuatoriano de alta calidad, y que quieran mantenerse a la vanguardia de los cambios e innovaciones en empaques.

3.5.2.5 Definición de Encuesta

La encuesta es una serie de preguntas que se hacen a muchas personas para reunir datos o detectar la opinión pública sobre un asunto determinado, en la que interviene un entrevistador que anota las respuestas del entrevistado (promonegocios.net, 2012).

3.5.2.6 Metodología

Para el desarrollo de la investigación cualitativa tanto del papel antigrasa para alimento, como para el *linner* de paquetes, se elaboraron dos encuestas diferentes enfocadas en la información que se busca obtener de cada línea. Ver anexos

Para el papel de alimentos se aplicaron las encuestas al personal de cadenas de establecimientos de comida rápida y de restaurantes independientes, básicamente en centros comerciales del norte y sur de la ciudad de Quito.

Para el papel *linner* de empaques se aplicaron las encuestas al personal de compras y gerencias de las empresas que utilizan papel para su producción.

Cada encuesta se realizó con un moderador encargado de seleccionar al encuestado y recolectar las respuestas de cada pregunta, así como de dar una breve explicación del producto y presentar las muestras requeridas en ambos casos.

Para establecer el valor del universo para el cálculo de la muestra, se utilizó la información obtenida en la herramienta “Sí Emprende” (INEC, 2014) y para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula, tomada de la guía de trabajo proporcionada por la universidad.

$$n = \frac{N \times P \times Q}{(N - 1) \times \left(\frac{E^2}{4}\right) + P \times Q}$$

Ecuación 1

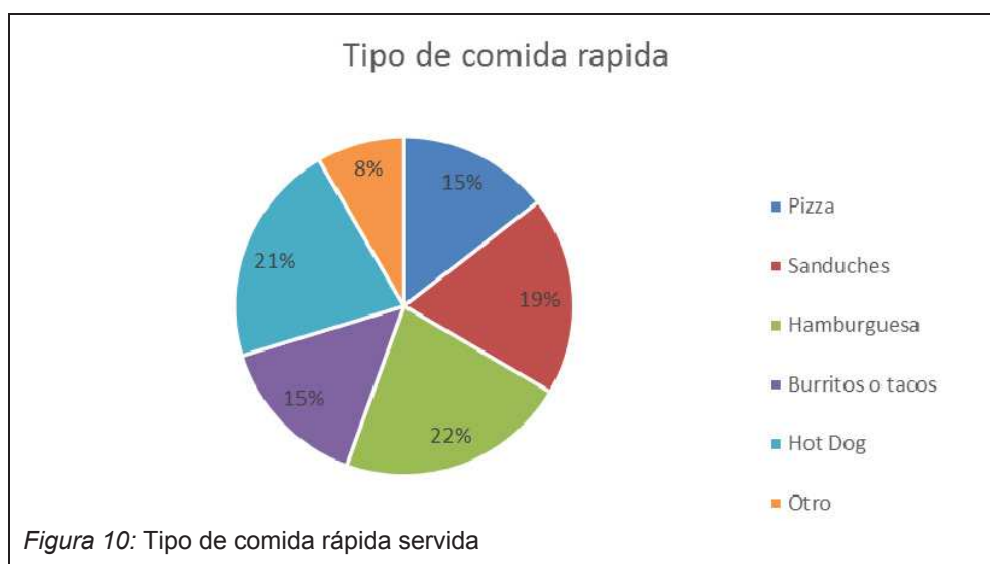
Tabla 11: Resultados de cálculo de la muestra

Producto	Universo	Muestra
Papel antigrasa	1885	312
Papel linner	25	19

El resultado obtenido fue de 312 encuestas en el caso del papel antigrasa para alimentos, y 19 empresas en el del papel *linner* para empaques.

3.5.2.7 Resultados de la Investigación

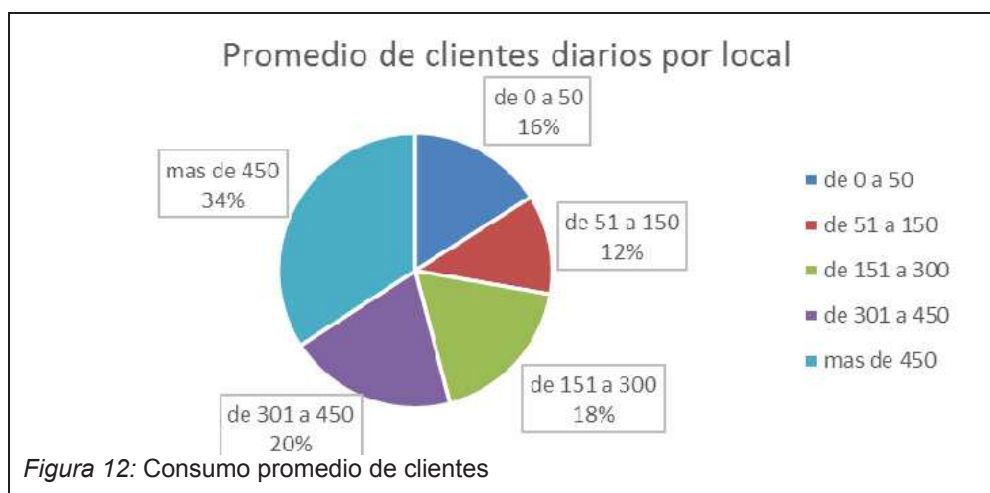
- Papel antigrasa de alimentos.



Respecto al tipo de alimento que es servido por los restaurantes encuestados, existe una distribución muy similar entre pizzas, Sánduches, burritos, tacos y *hot dogs*.



El 40 % de las empresas encuestadas utilizan papel para la envoltura de sus alimentos; el 23 % utiliza plástico.



El 34 % de las empresas encuestadas tiene consumos diarios mayores a 450 clientes, y el 20 % entre 300 y 450.



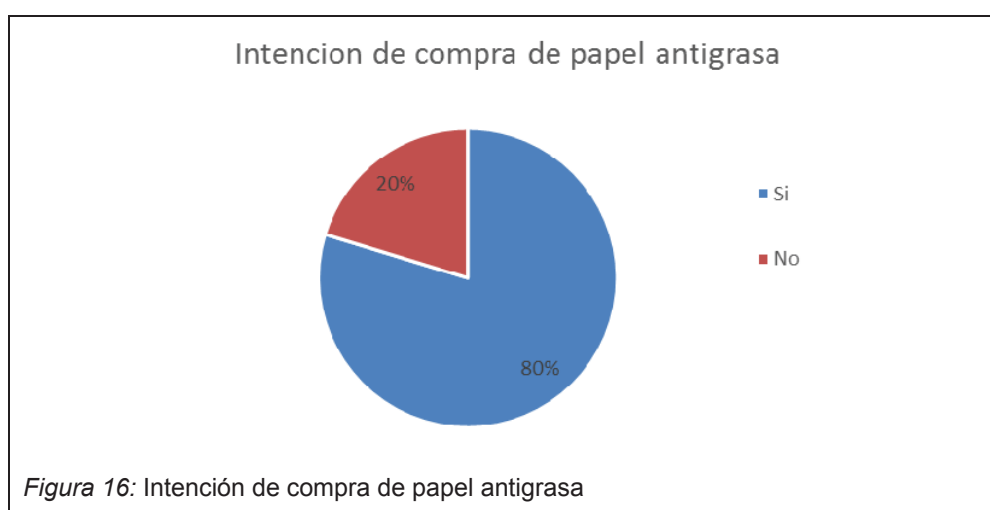
El 74% de los encuestados considera de gran importancia la envoltura de los alimentos.

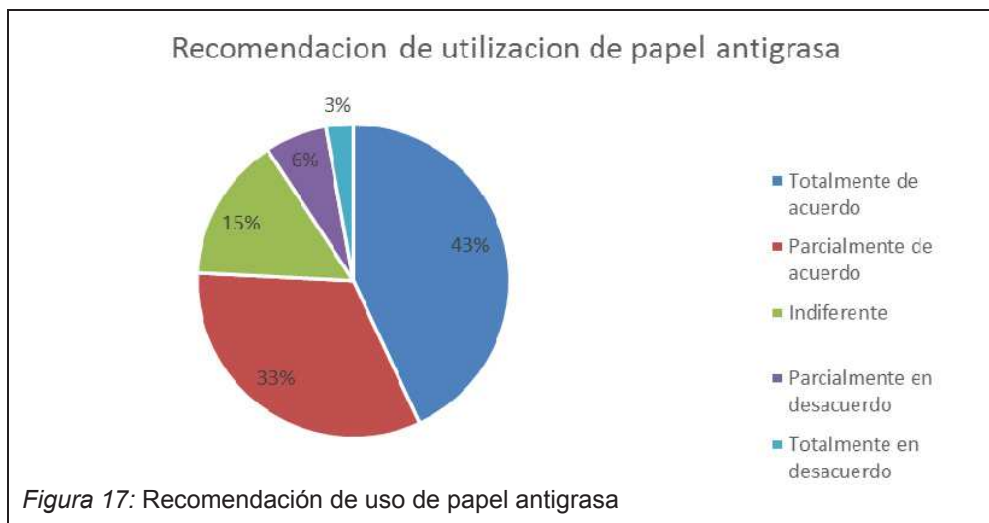


La textura, el color, el olor, la limpieza y la resistencia son características igual de importantes (entre el 10 % y el 23 %) para quienes usan envolturas en los alimentos, sin marcadas diferencias.

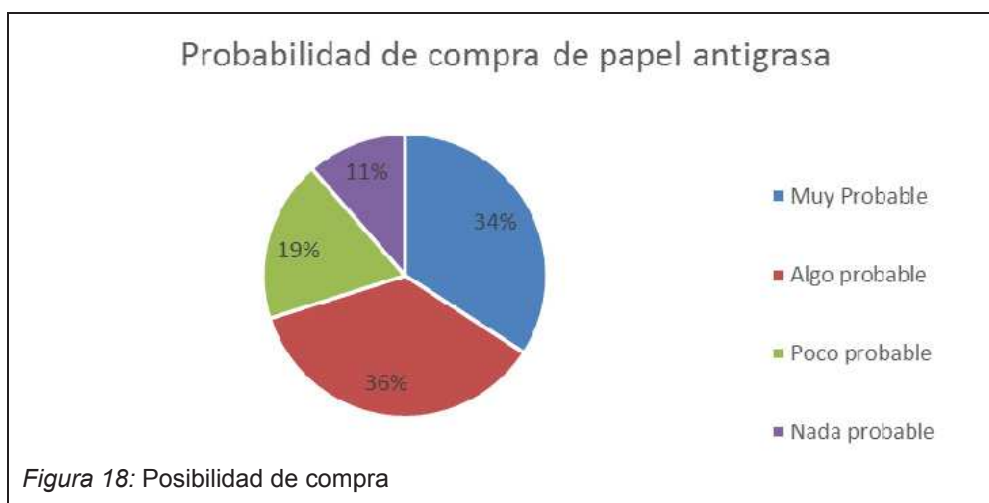


Al 77 % de los encuestados les parece interesante la idea de que una empresa ecuatoriana sea proveedora de las envolturas; de este porcentaje, el 52 % de empresas están totalmente interesadas y el 25 % tienen gran interés.

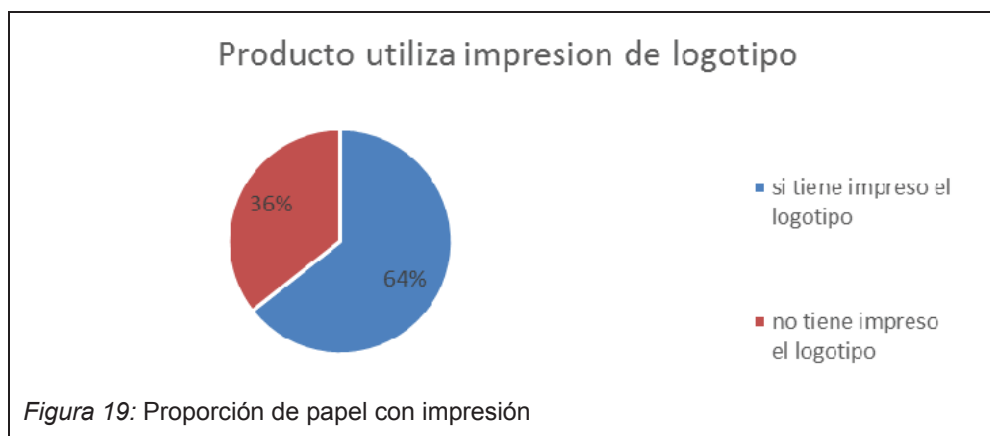




El 76% de los encuestados recomendaría la utilización del papel antigrasa que se mostró en sus empresas.

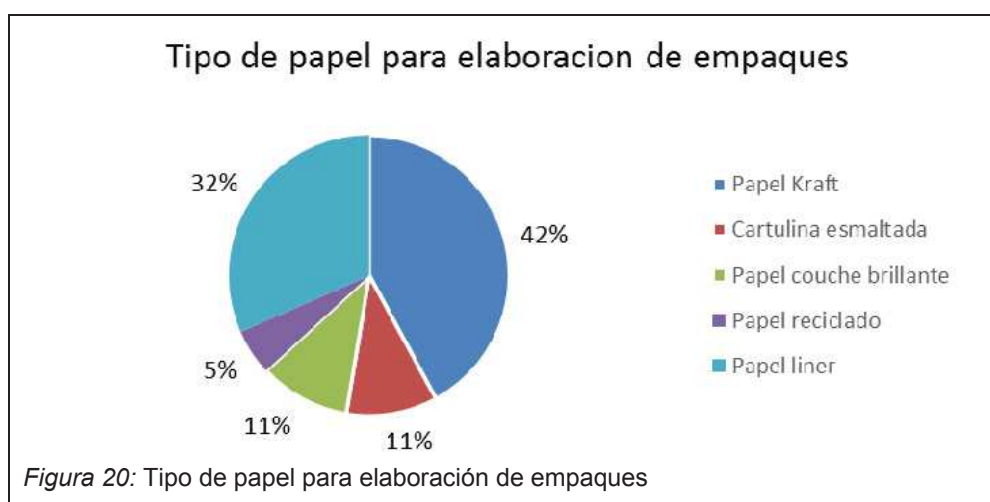


El 70 % de los encuestados considera que existe una gran posibilidad que su empresa tome en cuenta a Interpapeles como proveedor de papel antigrasa.

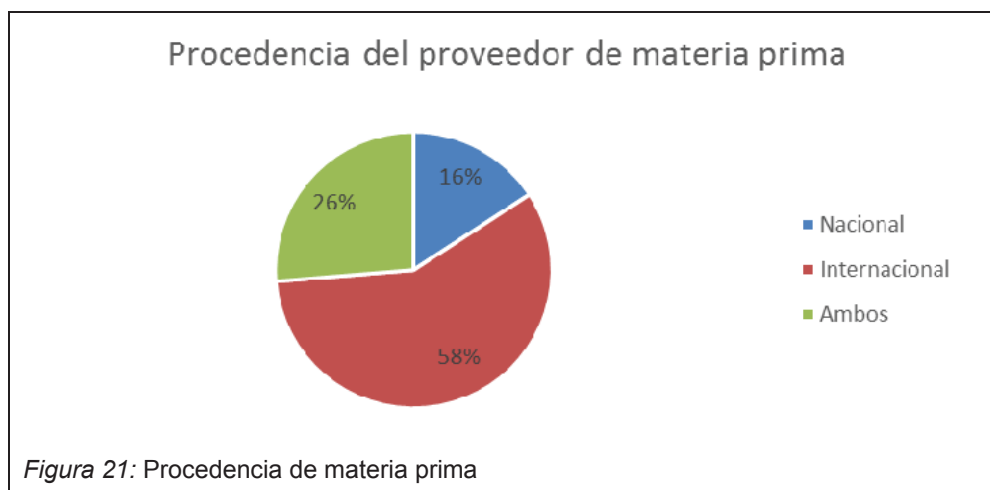


La relación que existe entre empresas que utilizan envolturas con impresión y sin impresión es aproximadamente de 2 a 1.

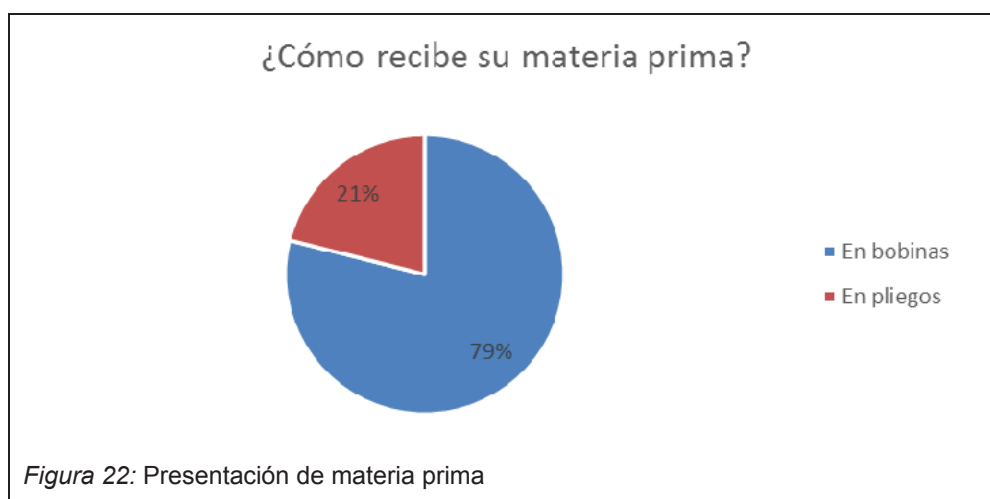
- Papel *linner* para empaques



De las 19 empresas encuestadas, ocho (42 %) utilizan papel *kraft* para elaborar sus empaques y seis (32 %) papel *linner*.



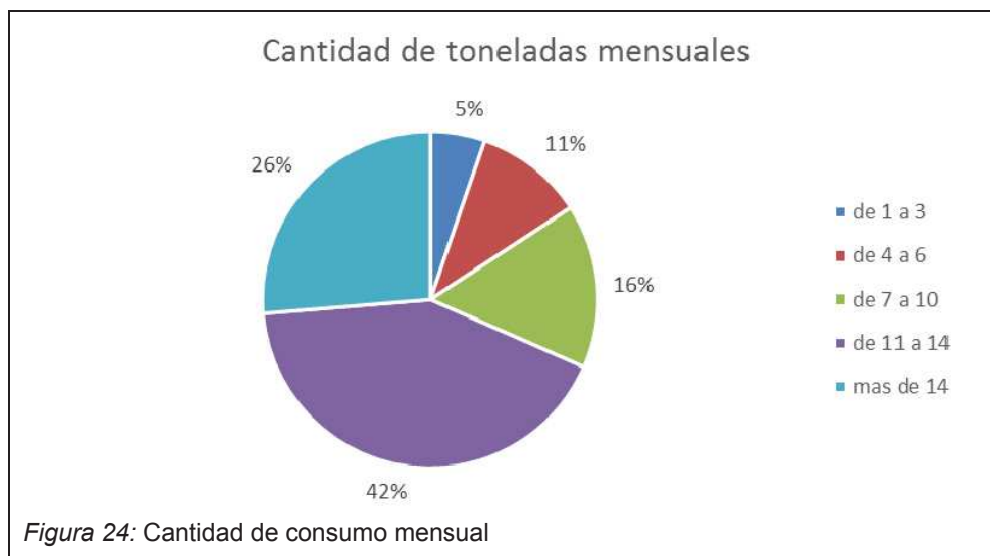
Del total de empresas encuestadas, once (58 %) tienen proveeduría netamente internacional; tres (16 %) proveeduría local; y las cinco restantes (26 %) utilizan proveedores nacionales y extranjeros.



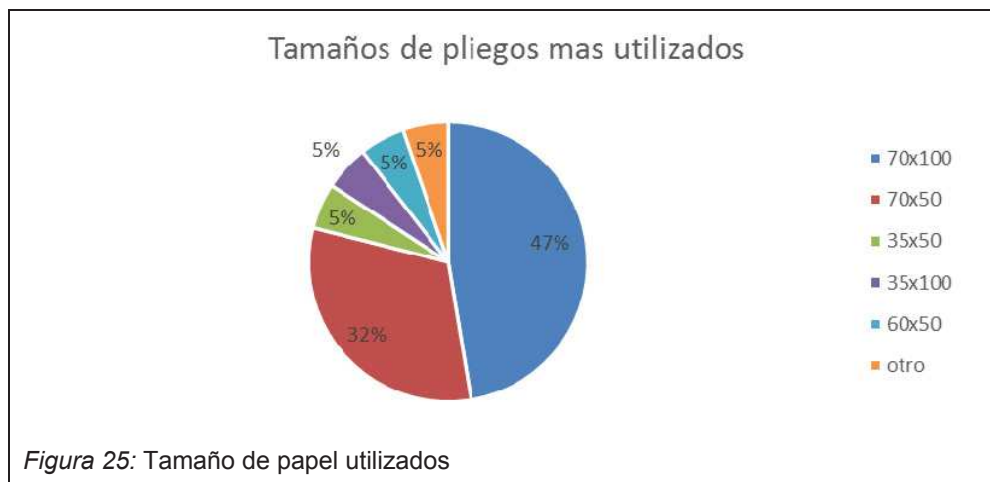
El 79 % de las empresas reciben el papel en bobinas para elaborar sus empaques, lo que implica procesos adicionales de corte, almacenamiento, manejo de inventarios, etc.



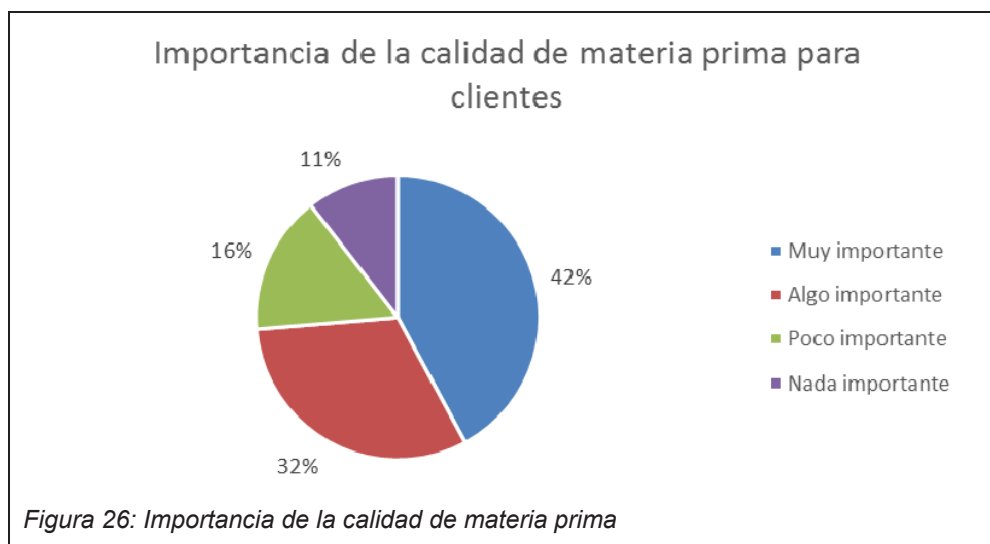
Catorce de las 19 empresas entrevistadas se encuentran inconformes con el proveedor de las materias primas.

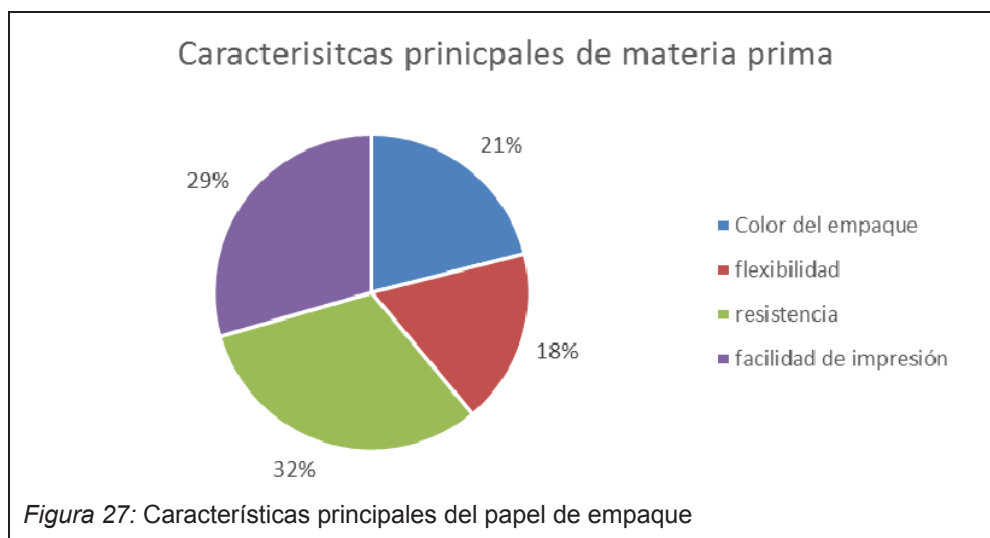


El 42 % de las empresas utilizan entre 11 y 14 toneladas mensuales de papel para empaque; el 26 % utiliza más de 14 toneladas.

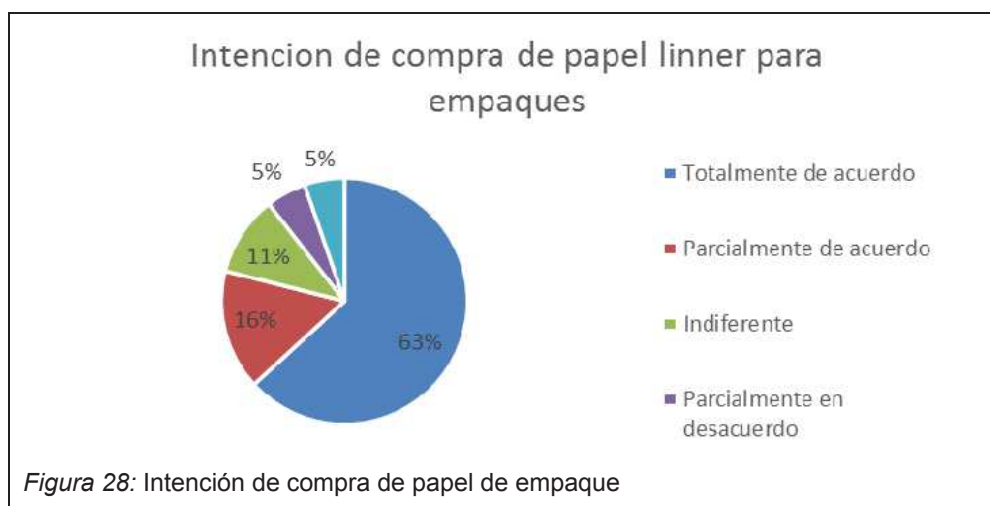


Los tamaños de pliego 70x100 y 70x50 acaparan el 79 % de las preferencias de las empresas encuestadas.

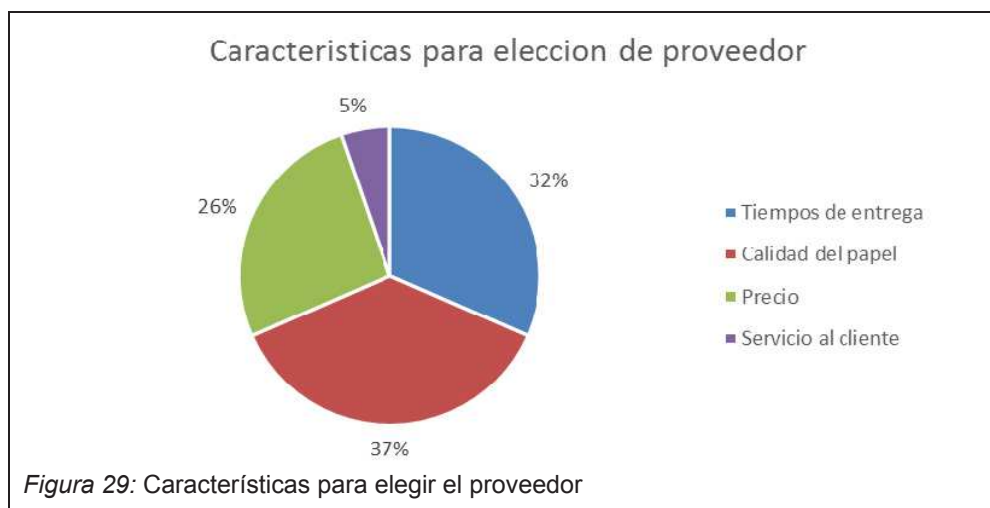




La resistencia y la facilidad de impresión son las características de la materia prima más importantes que buscan los productores de empaques de papel.



Quince de las 19 empresas entrevistadas están de acuerdo en que una empresa ecuatoriana se convierta en su proveedor de papel para la elaboración de empaques.



Para el 69 % de las empresas encuestadas, la calidad del producto y el tiempo de entrega son los factores más importantes al calificar a los proveedores; el precio influye de manera importante en el 26 % de las empresas.

3.5.2.8 Conclusiones

- Papel antigrasa para alimentos
 - El tamaño de la hoja que se ofrecerá debe ser estándar para que pueda envolver cualquier alimento.
 - Existe una gran cantidad de empresas que utilizan papel para sus envolturas y constituyen un mercado al que se debe atacar, al igual que aquellas que utilizan plástico, a las que se debe ofrecer un sustituto para sus métodos tradicionales.
 - El consumo promedio diario por local sobrepasa las 350 envolturas diarias.
 - La textura, el color, el olor y la resistencia son características imprescindibles en el papel que se va a ofrecer.

- Existe una gran apertura de las empresas encuestadas para recomendar a la empresa como proveedor de empaques de papel.
 - Se deben presentar dos productos diferentes: hojas con impresión y hojas sin impresión, a fin de satisfacer las necesidades del mercado.
- Papel *linner* empaques
 - La mayor parte de las empresas utilizan papel *kraft* y *linner* para sus empaques, por lo que constituyen clientes que se mantienen en la misma línea del material que utilizan.
 - Casi la totalidad de las empresas utilizan proveedores internacionales, pero no están satisfechos con el servicio que reciben, por lo que muestran gran apertura ante un cambio de proveedor hacia una empresa ecuatoriana que ofrezca materia prima para su envoltura.
 - Se deben ofrecer dos tamaños de pliegos: 70x100 y 70x50.
 - El promedio de consumo de las empresas supera las 10 toneladas.
 - La calidad, definida en términos de resistencia y facilidad de impresión, junto con el tiempo de entrega son los factores más importantes para las empresas encuestadas, por lo que se deben ofrecer productos que cumplan estas exigencias.

3.6 TAMAÑO DEL MERCADO

De acuerdo con el nivel de aceptación del producto y el número de clientes definido a través de la investigación realizada, se consideran como clientes potenciales a: las empresas de comida rápida que utilizan papel -con o sin impresión- para sus envolturas y las que elaboran empaques de papel;

ubicadas en la ciudad de Quito; que desean contar con nuevos proveedores que ofrezcan productos de mayor calidad y seriedad; que están dispuestas a utilizar producto fabricado en el Ecuador para reemplazar la importación de productos finales; y, que buscan cambiar de proveedor debido a que la materia prima que reciben no cumple con sus expectativas.

El tamaño del mercado objetivo del negocio, entonces, es de 25 empresas fabricantes de paquetería de papel y 744 empresas que utilizan papel para la envoltura de sus alimentos.

En un escenario normal, la idea respecto al papel *linner* es enfocarse en siete empresas durante el primer año, y mantener un porcentaje de crecimiento de dos empresas en los siguientes años, con un consumo mensual total de 25 toneladas, lo que significan 462 paquetes mensuales de 500 hojas y 5544 paquetes anuales. En el papel antigrasa, en cambio, se estima arrancar con 90 empresas en el primer año, con un consumo promedio diario de 380 hojas y un total de 3,7 toneladas de producción mensuales, que implica 2088 paquetes mensuales y 25 056 paquetes anuales.

3.7 COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

En la Tabla 12 se muestran las empresas más importantes respecto a su capacidad de producción y maquinaria especializada para conversión:

Tabla 12: Máquinas cortadoras de la industria

Empresa	Maquina	Capacidad max.
PA-CO	Jaguember (ale)	135 cm
Papelesa	Beck (usa)	147 com
Provepel	Beck (usa)	135 cm
Papelarias	Jaguember (ale)	115 cm
La moderna	Maquisan (col)	105 cm
Converquil	Hamblet (usa)	135 cm

La competencia directa correspondiente a empresas que ofrecen los productos *linner* y antigrasa, se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13: Precio estimado de la competencia

Empresa	Precio tonelada		Precio estimado de paquete	
	Linner	Antigrasa	Linner	Antigrasa
ELABORADOS DE CARTON Y PAPEL ELAC C.L.	\$ 1.690,00	NA	\$ 120,00	NA
MATERPACKIN INDUSTRIAS DE MATERIALES DE EMPAQUE CIA. LTDA	\$ 1.650,00	\$ 3.990,00	\$ 117,50	\$ 16,50
CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A.	\$ 1.700,00	NA	\$ 121,00	NA
SMURFIT KAPPA ECUADOR S.A.	\$ 1.620,00	NA	\$ 116,00	NA
VALENTINA IMPORTACIONES S.A.	\$ 1.710,00	NA	\$ 125,00	NA
CARTOEMPAQUE SA	NA	NA	NA	NA
PROVEEDORA ANDINA DE PAPEL ANDIPAPEL S.A.	\$ 1.660,00	\$ 3.975,00	\$ 118,30	\$ 17,00
ARTEPAPEL CIA. LTDA	NA	\$ 3.890,00	NA	\$ 16,00
MATALLANA S.A.	NA	\$ 3.990,00	NA	\$ 16,50

Los precios de la competencia en la línea de paquetes se basan en los precios actuales de los rollos de papel, más un estimado de operaciones de corte, transporte y transformación en los que se incurren en el proceso de producción de pliegos de estos papeles.

3.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

El nivel de ventas se proyectó de acuerdo con el parámetro de aceptación estimado para el mercado objetivo y las políticas de precio y calidad que se implementarán en Interpapeles.

La participación de mercado esperada para el primer año es de 564 paquetes de *linner* mensuales y 2088 paquetes de papel antigrasa en ventas, con un promedio de siete y 90 empresas respectivamente.

La participación porcentual de la línea *linner* en el primer año, en un escenario esperado, es del 18 % y en la línea de antigrasa, del 12%.

De esta manera, se espera cumplir con las medidas para alcanzar posicionamiento en el mercado.

3.9 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Por medio de encuestas de satisfacción al cliente se analizará el comportamiento del mercado, con el fin de retroalimentar el resultado de las estrategias implantadas y encontrar oportunidades de mejora que permitan alcanzar el posicionamiento deseado. Es necesario que en la etapa de crecimiento se introduzca y mantenga un producto de calidad para que el cliente se sienta satisfecho y pueda generarse un alto nivel de fidelidad.

3.10 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria de papel y productos de papel representa cerca del 5% del PIB del Ecuador, aproximadamente 420 millones de dólares, en donde el 80% es de productos elaborados a base de papel como envolturas, cajas o paquetes.

El crecimiento promedio de la industria en los últimos años ha sido del 4,2% y, según conversaciones mantenidas con empresas del medio, se espera que esta tendencia se mantenga en crecimiento o al menos no decaiga.

Esta industrias se encuentra en el plan del gobierno para cambiar la matriz productiva y se adiciona las restricciones de importación de empaquetes y paquetes, por lo que se genera una oportunidad para fabricarlos nacionalmente.

Según la investigación de mercados realizada, se identifica que los proveedores locales no satisfacen totalmente las necesidades de los clientes en cuanto a calidad y abastecimiento.

En la línea de papel antigrasa, los usuarios de este tipo de papel tienen que importarlos listos desde origen, lo que acarrea costos más altos y problemas de

manejo de inventarios. Las empresas que importan se han visto en la necesidad de buscar opciones en el mercado nacional para sus insumos. El 80% de los usuarios están dispuestos a aceptar que Interpapeles sea proveedor de estos papeles. Los aspectos más importantes para usuarios de papel antigraza son la calidad, la resistencia y la limpieza que ofrecen, características que el producto de este plan de negocio cumple a cabalidad.

En cuanto a la línea de papel linner, el 70% de los usuarios de este tipo de papel utilizan proveedoría extranjera y además reciben sus materiales en rollos que necesitan procesos posteriores de corte y conversión a pliegos, aspectos que representan mayores costos y tiempo para los clientes. Cerca del 70% de los clientes potenciales se siente inconformes con el servicio proporcionado por sus actuales proveedores y el 77% de las empresas están dispuestas a aceptar como proveedor a Interpapeles. Adicionalmente el papel linner tiene gran potencial de crecimiento debido a su bajo costo, buena calidad y poco conocimiento en el mercado.

Se concluye que existe una oportunidad de negocio para llevar a cabo este plan de negocios.

4. PLAN DE MARKETING

Este capítulo se enfoca en la creación del posicionamiento deseado y el logro de los objetivos propuestos, a través del desarrollo de lazos comerciales con los clientes, basados en aspectos relevantes detectados a través de las encuestas, tales como: calidad, atención al cliente, cumplimiento de entrega de pedidos.

Además, se desarrollarán estrategias que generen ventajas competitivas y comparativas frente a la competencia, principalmente en los cuatro ejes del mix de marketing: producto, precio, promoción y plaza.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.1.1 Estrategia de posicionamiento

Interpapeles posicionará su marca en la mente del consumidor mediante la diferenciación en altos estándares de calidad, precios competitivos, atención al cliente, entrega oportuna y servicio posventa. De esta manera, la empresa será una alternativa nueva en la cadena de abastecimiento de las empresas, los beneficios serán relevantes para el consumidor y se aportará al fortalecimiento de la producción nacional, reemplazando la importación del producto terminado.

4.1.2 Estrategias de liderazgo en costos

El liderazgo en costos será posible con la máquina convertidoras de papel que posee la empresa, ya que por su gran capacidad contribuye a una producción más eficiente, estandarizada, con menos desperdicio y costos de producción menores por efectos de las economías de escala. De esta manera, Interpapeles busca generar ventajas y crear barreras de entrada ante posibles competidores.

4.1.3 Estrategias de diferenciación

Se establecerán estrategias de diferenciación con un producto enfocado principalmente en la producción nacional, tanto para el *linner* como para el antigrasa. También se pretenden resaltar los beneficios ambientales de estos papeles biodegradables; las ventajas de abastecimiento; la funcionalidad y la especialización en la industria a la que van destinados, con el fin de que el cliente identifique a los productos de Interpapeles por estos atributos, antes que por precios. Las estrategias de la empresa están enfocadas principalmente en un crecimiento intensivo, aplicando tácticas de penetración de mercado y desarrollo de producto.

4.1.4 Estrategia de penetración al mercado

Se enfoca en las diferentes maneras de hacer que la marca Interpapeles ingrese satisfactoriamente al mercado como proveedor local de industrias de alimentos y paquetería en la ciudad de Quito. Las técnicas de penetración de mercado aumentarán la participación del segmento objetivo, al elevarse la comercialización y promoción del producto. A través de visitas personales, se buscará un mayor consumo y fidelidad por parte de los clientes de la empresa.

4.2 EL PRODUCTO

Este plan de negocios comprende la oferta de dos productos: el papel antigrasa, destinado al sector de comida rápida y el papel *linner*, para el sector de paquetería. Ambos provienen de materias primas (bobinas) importadas y transformadas localmente para su distribución. Cada tipo de papel tiene dos presentaciones diferentes: el papel antigrasa de alimentos puede tener o no la impresión de logotipo, y el papel *linner* para empaques tendrá dos tamaños, sin impresiones. Ambos productos se entregarán debidamente embalados con plástico *stretch* y paletizados para su almacenamiento adecuado y posterior despacho y recepción por parte del cliente.

4.2.1 Papel anti-grasa

Papel con poco gramaje utilizado principalmente en la industria de alimentos para servir los platos a los clientes. Las características diferenciadoras de este papel son: higiene (no permite que los líquidos o aderezos de los platos atraviesen y manchen al usuario), resistencia (no se rompe con facilidad), presentación (da una imagen superior al producto comparado con las envolturas de plástico o periódico), y funcionalidad (mantiene la temperatura de la comida y no retiene olores).

La presentación de este producto será en pliegos cortados a medida estándar de 25x35 cm, empacados en resmas o paquetes de 500 unidades, y subdividido en producto con y sin impresión de logotipo, según lo requiere la empresa. Esta es una opción idónea para reemplazar al método tradicional que las grandes marcas de alimentos utilizan: la importación de los pliegos listos desde origen o rollos de papel impresos que deben ser cortados por la misma empresa de alimentos.

Debido a que casi la totalidad de los usuarios de este papel lo importan totalmente listo (cortado e impreso con logotipo), se ofrecerá el manejo de inventarios del cliente, con entregas en períodos y cantidades pactados.

4.2.2 Papel linner

Papel fabricado a base de reciclaje de materiales primarios, con una capa básica de estucado, lo que le otorga un color a cada lado (café y blanco). Este material está totalmente destinado a la producción de diversos tipos de empaques; sus principales ventajas son de presentación y resistencia. Presentación, porque da una mejor imagen y eleva el status del producto que empaqa, por ejemplo: zapatos, perfumes, ropa, sin elevar su costo. Y resistencia porque puede funcionar para transportar varios productos con la seguridad de que no va a romperse o dañarse fácilmente.

Este material es ideal para la impresión, por lo que las fundas elaboradas a partir de éste sirven como un artículo publicitario de bajo presupuesto. Adicionalmente, es un producto amigable con el ambiente porque es biodegradable y se elabora a partir del reciclaje. Al ofrecerse listo y cortado en pliegos, ayuda a que los usuarios actuales dejen de hacer todo el proceso de importación de bobinas, trámites de transformación y manejo de inventarios.

4.3 POLÍTICA DE PRECIOS

De acuerdo con el plan de negocios, los precios óptimos se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14: Precios establecidos

	Papel <i>linner</i> grande	Papel <i>linner</i> pequeño	Papel antigrasa con impresión	Papel antigrasa sin impresión
Precio Establecido	\$ 110,75	\$ 55,45	\$ 12,50	\$ 9,50

4.3.1 Metas

Según la investigación realizada, la meta de crecimiento en la participación de mercado, en un escenario esperado, es de dos empresas anualmente para el papel *linner*, y del 8 % adicional a la cantidad de empresas por año, en el papel antigrasa.

4.3.2 Costos

Los elementos que intervienen en la determinación del precio son:

- El nivel de compra de los clientes, los costos de producción y los precios estimados de la competencia, lo que implica un análisis de la oferta y demanda.

- Los costos unitarios por línea de producto, los cuales se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15: Costo de producción

	Papel linner grande	Papel linner pequeño	Papel antigrasa con impresión	Papel antigrasa sin impresión
Costo de producción	\$ 83,16	\$ 41,73	\$ 7,14	\$ 4,64

4.3.3 Estrategia de precios

4.3.3.1 Estrategia de Precios de Penetración

Consiste en fijar un precio inicial bajo, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran parte de mercado (Kotler, Armstrong, Cámara & Cruz, 2004, pp. 392-394).

Se fijará un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado inmediata y eficaz. De esta manera se pretende aumentar paulatinamente el volumen de ventas, reducir los costos de producción por efecto de las economías a escala, y por tanto, bajar precios de venta.

Junto con la implementación de canales de distribución directos, estrategia planea reducir los niveles de costos e ingresar de inmediato al mercado de papeles industriales para alimentos y empaques, a través del volumen y monto adecuados de ventas, para incrementar la utilidad.

4.4 TÁCTICAS DE VENTAS

Son los instrumentos y medios que se utilizan en el proceso de venta para inducir al cliente a la compra (Promo Negocios, s.f.).

La venta de los papeles se realizará de forma directa, sin intermediarios; al tener contacto directo con el cliente, se podrán conocer sus gustos y preferencias con respecto al producto.

El vendedor ofrecerá al cliente el producto vía telefónica y llevará un control de su frecuencia de compra. A través de la central telefónica se captarán posibles clientes para ambas líneas.

Posteriormente, se coordinarán citas con el personal encargado de adquisiciones de las empresas que utilicen esta materia prima, para difundir la información acerca de los papeles anti grasa y *linner* de acuerdo con el giro de negocio de cada cliente. Es importante destacar que se trata de un producto nacional que ofrece los beneficios del papel importado, con la ventaja adicional respecto al abastecimiento.

4.4.1 Ventas directas

Forma de venta en la que existe una relación directa entre demandantes y ofertantes. Es una herramienta efectiva para crear preferencias y convicciones en los clientes (Editorial Cultural, 2007, p. 217).

Con este método se busca lograr que los clientes de Interpapeles, tanto de la industria de alimentos como de la de paquetería, se sientan satisfechos. La venta personalizada permite explicar de forma detallada los beneficios de mantener convenios de compra anuales. Con esta táctica se espera aumentar la cartera de clientes y crear lazos comerciales sólidos.

4.4.2 Representantes de ventas

Se creará un equipo de fuerza de ventas, dividido en ambas líneas de productos, para que sus miembros sean el primer contacto con los clientes potenciales de Interpapeles. En ambas líneas se destacará el elemento de la

calidad y la preocupación de crear relaciones comerciales basadas en la satisfacción de los clientes.

4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

El servicio al cliente es una herramienta poderosa porque marca la fidelidad hacia el proveedor.

El objetivo de la empresa Interpapeles es que el cliente obtenga su producto en el momento y lugar adecuados, resolviendo los inconvenientes en la cadena de abastecimiento, así como cumplir los estándares de calidad ofrecidos. De esto depende la confianza de los clientes, que a su vez es un motor para recomendar a otras empresas.

El servicio inicia con la capacitación en la preventa, por parte de todas las personas de la empresa, aunque no estén de cara al cliente. En la posventa, en cambio, se implementará una base de datos similar a un CRM, para identificar y aumentar la información de clientes, y poder satisfacer sus necesidades identificando sus factores claves para la compra del producto. Para una mejor gestión del servicio, se categorizarán los clientes por volumen de compra, así se podrá determinar también la estrategia a aplicar para cada uno de ellos (planes especiales, plazos, eventos, etc.)

Adicionalmente, se colocará un espacio en la página web, en donde el cliente podrá hacer comentarios o sugerencias acerca del producto y el servicio, como herramienta de retroalimentación.

4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

En la comercialización de papeles industriales no aplica publicidad masiva, ya que los clientes son institucionales, mas no personas naturales.

4.6.1 Publicidad

A través de la página *web*, los interesados puedan informarse sobre las características de los papeles ofertados: procedencia, proceso de fabricación, calidad, funciones, etc., así como también identificarse con la imagen y la marca de Interpapeles.

Se manejará la publicidad con técnicas de marketing viral, el cual se refiere a aquellas que intentan explotar las redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en "reconocimiento de marca" (Real Academia de la Lengua, 2013), y técnicas BTL (Below the line), enfocadas en el uso de formas no masivas de comunicación para mercadeo y dirigidas a segmentos de mercado específicos. Con la incursión en redes sociales se mantendrá contacto con los clientes actuales y potenciales, publicando noticias sobre temas de su interés.

Se enviarán correos directos con ofertas temporales para captar la atención del cliente en los mercados que atiende cada tipo de papel, con el fin de que los consumidores se contacten por medio de la página *web*, e-mail o vía telefónica para informarse y adquirir el producto.

Se obsequiarán artículos promocionales como relojes, esferográficos, jarros, entre otros, en los cuales constará la marca, *slogan* y datos claves sobre los productos que ofrece y forma de contacto.

Tabla 16: Costos de publicidad

Artículo	Precio	Unidades	Total
Elaboración de la página web	\$168,00	1	\$ 168,00
Gigantografía	\$100,00	1	\$ 100,00
Roll up o Banners	\$60,00	2	\$ 120,00
Manejo de redes sociales	\$50	12	\$ 600,00
Servicios de mailing	\$60	12	\$ 720,00
Esferográficos publicitarios	\$18,00	24	\$ 432,00
Jarros	\$7,96	12	\$ 95,52
Dípticos	\$1,12	15	\$ 16,80
Tarjetas de presentación	\$12,00	48	\$ 576,00
TOTAL USD			\$ 2.828,32

Nota: Ver anexo de cotizaciones

4.6.2 Relaciones públicas

Pretenden cultivar buenas relaciones con los clientes de una empresa, para influenciar en su opinión mediante el buen carácter y la ejecución de una negociación que sea satisfactoria para ambos (Kotler & Armstrong, 2003, p. 470).

Las relaciones públicas se efectuarán a través del departamento administrativo, que se encargará de identificar las actitudes del cliente y las políticas de la organización para direccionar los planes de acción y comunicación hacia la comprensión y aceptación de las personas. El principal objetivo es fortalecer los vínculos con los futuros clientes.

Se contempla la realización de un evento de lanzamiento de los nuevos productos, al cual se invitará a clientes potenciales, para explicar en qué consiste el negocio; compartir la misión, visión y políticas de la compañía; mostrar las ventajas que se obtendrán al realizar convenios de compra; y, se expondrán las soluciones de abastecimiento que la empresa ofrece.

En la época de navidad se enviará un regalo a los clientes de Interpapeles, el cual más que centrarse en un valor económico, procurará manifestar el significado que tienen los clientes para la empresa.

4.6.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta para crear incentivos de corto plazo hacia los consumidores, con el objetivo de incrementar las ventas.

Se crearán promociones con un tiempo limitado de duración, con el objeto de que los clientes hagan compras rápidas e impulsivas. También habrá planes de descuento para los clientes que formalicen convenios anuales o mensuales.

4.7 DISTRIBUCIÓN

Para distribuir el producto se manejará un canal directo, el cual consiste en vender ambos tipos de papel directamente al usuario, sin hacer uso de intermediarios.

Se despachará el producto final al lugar acordado con el cliente haciendo uso de transporte alquilado por la empresa.

Una de las ventajas de este tipo de canal es que permite tener un mayor control sobre los productos de venta, al asegurarse personalmente que la cantidad requerida por el cliente fue entregada en buenas condiciones. Esto refleja un buen servicio y atención personalizada.

4.8 PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES

En concordancia con el mercado objetivo, se ha realizado la proyección de ventas bajo tres escenarios; los valores constan en dólares americanos; las cantidades se manejan en paquetes de 500 pliegos.

4.8.1 Supuestos

- Proyección a precios constantes y a cinco años.
- Tres escenarios: normal, optimista y pesimista.
- La cantidad de ventas estará representada por paquetes de 500 hojas cada uno.
- El consumo promedio de papel *linner* es de 60 paquetes al mes por cada empresa.
- La base de la proyección de papeles *linner* de empaques es iniciar con nueve empresas mensuales en el escenario normal. La línea crecerá a razón de dos empresas anuales adicionales.
- La base será de diez empresas en el escenario optimista, con un crecimiento de tres empresas anualmente.
- La base será de seis en el escenario pesimista, con un crecimiento de dos empresas por año.
- El consumo promedio del papel antigrasa es de 24 paquetes mensuales por empresa.
- El escenario normal se proyecta con 90 empresas y un incremento del 8 % anualmente.
- Para el escenario optimista se proyecta empezar con 105 empresas y un crecimiento del 9 % anualmente.

- Para el escenario pesimista se proyecta iniciar con 75 empresas y una tasa de crecimiento del 4 % en la cantidad de nuevos clientes.

Tabla 17: Proyección de ventas escenario esperado

Proyeccion de ventas esperado					
Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Papel liner 70x100	3240	3888	4536	5184	5832
Precio Papel liner 70x100	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50
subtotal	\$ 370.980,00	\$ 445.176,00	\$ 519.372,00	\$ 593.568,00	\$ 667.764,00
Ventas Papel liner 70x50	3168	3960	4752	5544	6336
Precio Papel liner 70x50	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00
subtotal	\$ 180.576,00	\$ 225.720,00	\$ 270.864,00	\$ 316.008,00	\$ 361.152,00
Subtotal Liner	\$ 551.556,00	\$ 670.896,00	\$ 790.236,00	\$ 909.576,00	\$ 1.028.916,00
Ventas papel antigrasa con impresión	17280	18662	20155	21768	23509
Precio papel antigrasa con impresión	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50
subtotal	\$ 198.720,00	\$ 214.617,60	\$ 231.787,01	\$ 250.329,97	\$ 270.356,37
Ventas papel antigrasa sin impresión	7776	8398	9070	9796	10579
Precio papel antigrasa sin impresión	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50
subtotal	\$ 73.872,00	\$ 79.781,76	\$ 86.164,30	\$ 93.057,44	\$ 100.502,04
Subtal Antigrasa	\$ 272.592,00	\$ 294.399,36	\$ 317.951,31	\$ 343.387,41	\$ 370.858,41
Total Ventas	\$ 824.148,00	\$ 965.295,36	\$ 1.108.187,31	\$ 1.252.963,41	\$ 1.399.774,41

Tabla 18: Proyección de ventas escenario optimista

Proyeccion de ventas optimista					
Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Papel liner 70x100	3240	4536	5832	7128	7776
Precio Papel liner 70x100	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50
subtotal	\$ 370.980,00	\$ 519.372,00	\$ 667.764,00	\$ 816.156,00	\$ 890.352,00
Ventas Papel liner 70x50	3960	4752	5544	6336	7128
Precio Papel liner 70x50	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00
subtotal	\$ 225.720,00	\$ 270.864,00	\$ 316.008,00	\$ 361.152,00	\$ 406.296,00
Subtotal Liner	\$ 596.700,00	\$ 790.236,00	\$ 983.772,00	\$ 1.177.308,00	\$ 1.296.648,00
Ventas papel antigrasa con impresión	20160	21974	23952	26108	28457
Precio papel antigrasa con impresión	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50
subtotal	\$ 231.840,00	\$ 252.705,60	\$ 275.449,10	\$ 300.239,52	\$ 327.261,08
Ventas papel antigrasa sin impresión	9072	9888	10778	11749	12806
Precio papel antigrasa sin impresión	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50
subtotal	\$ 86.184,00	\$ 93.940,56	\$ 102.395,21	\$ 111.610,78	\$ 121.655,75
Subtal Antigrasa	\$ 318.024,00	\$ 346.646,16	\$ 377.844,31	\$ 411.850,30	\$ 448.916,83
Total Ventas	\$ 914.724,00	\$ 1.136.882,16	\$ 1.361.616,31	\$ 1.589.158,30	\$ 1.745.564,83

Tabla 19: Proyección de ventas escenario pesimista

Proyeccion de ventas pesimista					
Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Papel liner 70x100	1944	2592	3240	3240	3888
Precio Papel liner 70x100	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50
subtotal	\$ 222.588,00	\$ 296.784,00	\$ 370.980,00	\$ 370.980,00	\$ 445.176,00
Ventas Papel liner 70x50	2376	3168	3960	3960	4752
Precio Papel liner 70x50	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00
subtotal	\$ 135.432,00	\$ 180.576,00	\$ 225.720,00	\$ 225.720,00	\$ 270.864,00
Subtotal Liner	\$ 358.020,00	\$ 477.360,00	\$ 596.700,00	\$ 596.700,00	\$ 716.040,00
Ventas papel antigrasa con impresión	14400	14976	15575	16198	16846
Precio papel antigrasa con impresión	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50
subtotal	\$ 165.600,00	\$ 172.224,00	\$ 179.112,96	\$ 186.277,48	\$ 193.728,58
Ventas papel antigrasa sin impresión	6480	6739	7009	7289	7581
Precio papel antigrasa sin impresión	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50
subtotal	\$ 61.560,00	\$ 64.022,40	\$ 66.583,30	\$ 69.246,63	\$ 72.016,49
Subtal Antigrasa	\$ 227.160,00	\$ 236.246,40	\$ 245.696,26	\$ 255.524,11	\$ 265.745,07
Total Ventas	\$ 585.180,00	\$ 713.606,40	\$ 842.396,26	\$ 852.224,11	\$ 981.785,07

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Este capítulo contiene los aspectos técnicos y funcionales para la elaboración de pliegos de papel antigrasa y *linner*. La información contempla el ciclo de operaciones para lograr la optimización de los recursos que involucra todo el proceso productivo.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La principal estrategia de este plan de negocios es utilizar el espacio y tiempo ociosos de la actual operación.

A continuación se identifica y describe las características técnicas y componentes de los productos. Las materias primas a comercializar están definidas de la siguiente manera:

- Papel Antigrasa

Materia Prima: Rollos de papel de peso promedio de 400 kg

Tabla 20: Características papel antigrasa

NOMBRE	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES
Papel nivel alimenticio antigrasa	Papel grado alimenticio, elaborado con un recubrimiento de parafina con gramaje inferior a 50 g. Papel delgado, resistente al traspaso de materiales grasos, sin retención de olores ni transferencia de líquidos, material aprobado por la FDA. Soporta impresión. Mantiene temperatura del ambiente al que es expuesto.	Producto utilizado en su mayoría para la envoltura de alimentos, especialmente de comida rápida debido a sus características de olor, resistencia y conservación de temperatura. También destinado a la realización de pirrotinas para el empaque de dulces o chocolates.

Tomado de (Aserpel, s.f.

- Papel Linner

Materia prima: Rollos de papel de diámetro de un metro y peso promedio aproximado de 600 kg.

Tabla 21: Características papel linner

NOMBRE	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES
Pliegos de papel White top linner	Es el papel de mayor resistencia mecánica. Está compuesto por un alto porcentaje de fibra virgen y una pequeña proporción de fibra reciclada. Tiene dos capas, una marrón de kraft y otra blanca estucada. La capa superior está elaborada con fibras de pulpa kraft de eucalipto blanqueada (TCF); la capa posterior está fabricada con una mezcla de fibras kraft de pino y eucalipto.	Producto destinado mayormente a la elaboración de empaques corrugados, no corrugados y para elaboración de paquetes impresos. Este producto ofrece propiedades de alta resistencia y para impresión flexo gráfica de alta calidad.

Tomado de: Aserpel, s.f.

5.2 DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES

En el caso de Interpapeles se debe considerar que todos los proveedores de papel son extranjeros y se debe hacer el proceso de importación de materiales. Según lo investigado, existen dos formas en las que se efectúan compras de papel.

La primera es a través de un *bróker* internacional de papel que se encarga de establecer contacto con el molino de papel y transmite las condiciones de negociación, pago y precio de la transacción al importador. Esta forma aplica cuando el papel es producido en EEUU, Europa o Asia, en su mayoría. Algunos *brókeres* mundialmente conocidos y que tienen gran respaldo por trayectoria y seriedad son los siguientes:

- Pérez Trading Company
- Celmark Pulp and Paper

- Elof Hansson Trade
- International Paper Corp

La segunda forma es hacer contacto directo con el molino de papel, en cuyo caso el importador hace todo el proceso de negociación y de colocación de órdenes para su posterior producción. En Ecuador, esta manera de comprar podría aplicar a papeles colombianos o brasileños. Algunos de los molinos que pueden ser contactados directamente son:

- Propal S.A.
- Smurfit Kappa Cartón de Colombia

En ambos casos, las políticas de crédito son muy rígidas; generalmente se pide pagar la totalidad de la compra antes de que el molino empiece la producción de papel, y en caso de tener historial de compra en el molino o bróker, puede considerarse un anticipo y pagar la diferencia contra documentos de importación. Los precios de los rollos de papeles son a precios CPT.

Por tratarse siempre de toneladas en el manejo de papel, el modo de transporte es marítimo, con excepción de papeles colombianos que pueden usar el transporte terrestre.

5.3 CICLO DE OPERACIONES

A continuación se exponen las principales actividades para que la empresa tenga un correcto desempeño.

5.3.1 Descripción de actividades

Tabla 22: Descripción de actividades

N	Descripción	Duración	Recurso
1	Buscar proveedores	8 horas	Gerente comercial
2	Contactar proveedores encontrados	3 horas	Gerente comercial
3	Solicitar proforma de bobinas de papel	48 horas	Gerente comercial
4	Elegir proveedor y decidir compra	6 horas	Gerente comercial / Gerente Finanzas /Gerente General
5	Hacer trámite de compra	8 horas	Gerente Finanzas
6	Realizar nota de pedido y pago	24 horas	Asistente
7	Se recibe confirmación de compra y fechas de entrega	8 horas	Asistente / Gerente Comercial
12	Producto es recibido en bodegas de Interpapeles	2 horas / Contenedor	Personal de Producción
13	Verificación de embarque físico y documental	2 horas	Jefe de Producción
14	Ingreso de producto a bodegas	1 hora	Personal de Producción
15	Registro electrónico de inventarios	30 minutos	Personal de Producción
16	Generar orden de corte (producción)	20 minutos	Jefe de Producción
17	Programar corte y empaçado	20 minutos	Jefe de Producción
18	Bobinas son trasladadas a zona de corte	15 minutos	Montacarguista
19	Máquina es calibrada de acuerdo con medidas de corte y cantidad	30 minutos	Operario
20	Bobinas de papel se colocan en porta bobinas	10 min/bobina	Montacargista / Auxiliar
21	Corte de papel linner	25 minutos por corrida de 4 bobinas	Operario Maquinaria
22	Corte de papel amigrasa	30 minutos por corrida de 4 bobinas	Operario Maquinaria
23	Pliegos resultantes son llevados a la zona de revisión	5 minutos	Personal de Producción
24	Control de calidad de pliegos cortados	10 minutos / Corrida	Personal de Producción
24	Control de calidad de pliegos cortados	10 minutos / Corrida	Personal de Producción
25	Pliegos son empacados y rotulados de acuerdo con la medida y el producto	1 min/resma	Personal de Producción
26	Producto es llevado a imprenta para impresión según requerimiento de cliente (si aplica)	48 horas	Jefe de Producción / Asistente / Transporte externo
27	Producto se coloca en zona de producto terminado	10 minutos	Personal de Producción
28	Despacho del producto a bodegas de cliente	3 horas	Jefe de Producción

5.3.2 Flujo de proceso de compra de materia prima

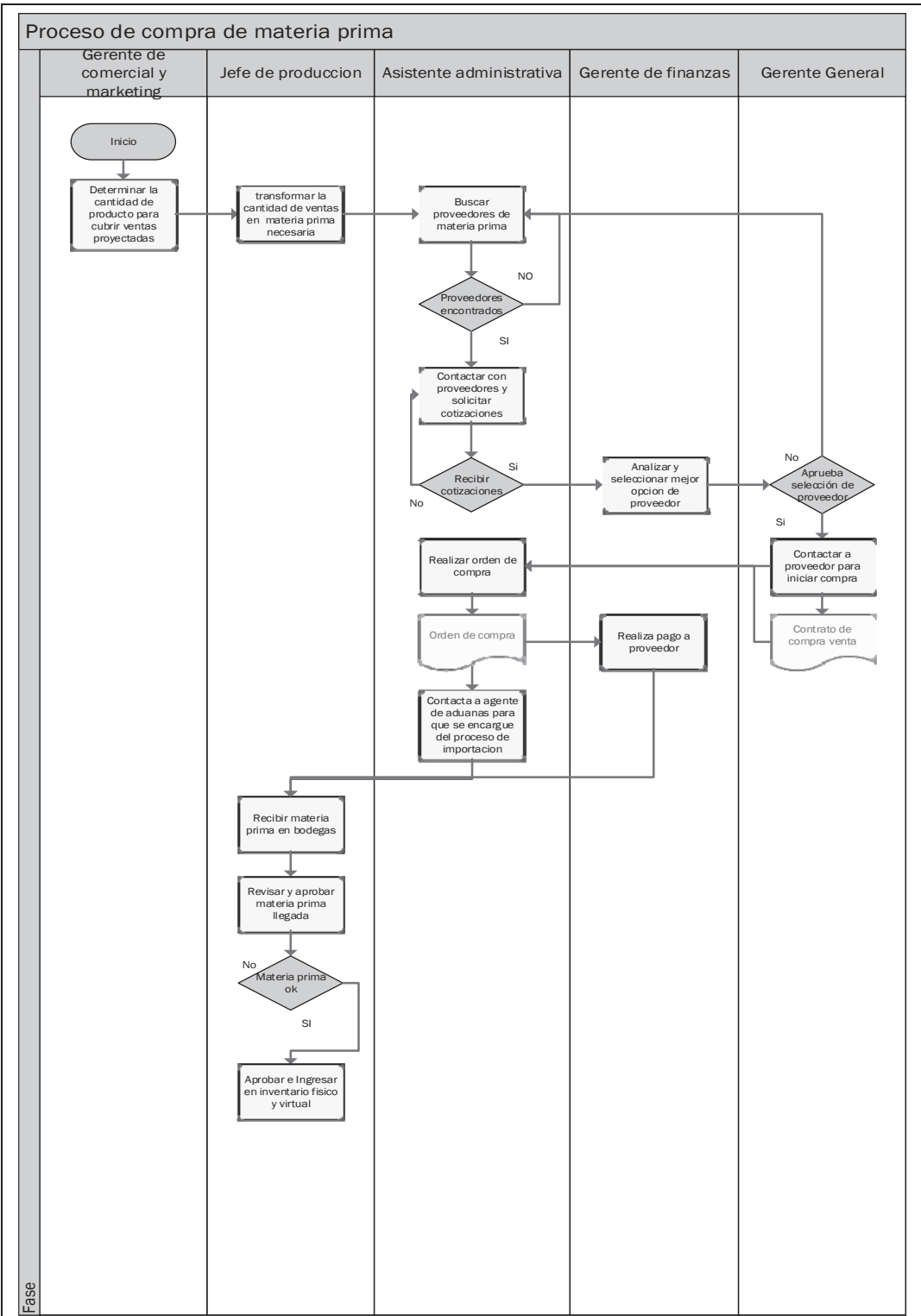
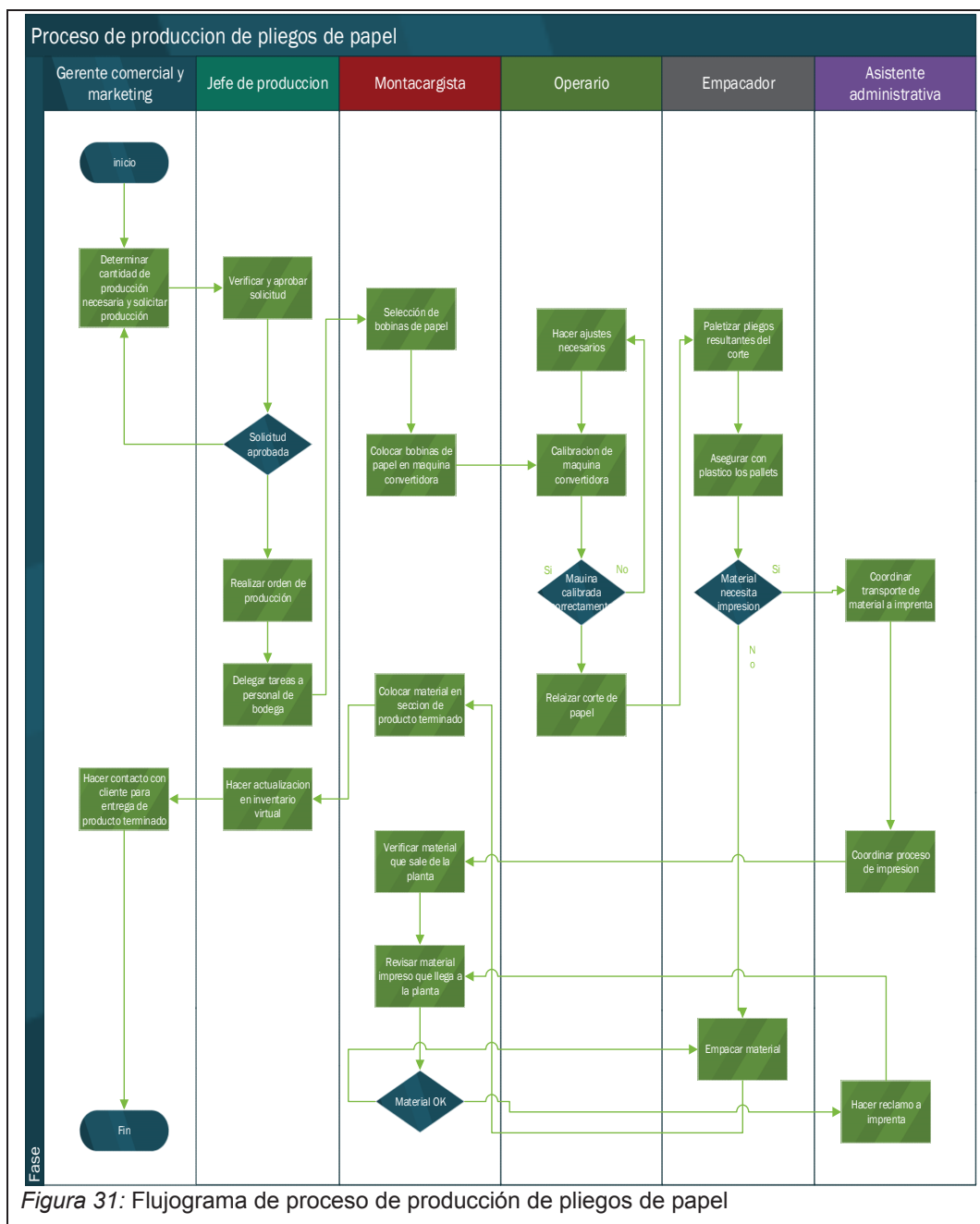


Figura 30: Flujo de proceso de compra de materia prima

5.3.3 Flujo de proceso de producción de pliegos de papel



5.3.4 Capacidad Instalada

La maquinaria cortadora de papel tomada en cuenta para realizar este plan de negocios es el activo más importante para determinar la cantidad máxima de

producción en determinados periodos de tiempo. A continuación se detalla la capacidad máxima de producción de acuerdo a los tiempos necesarios para la realización de ambas líneas de negocio que se ofrecen, anteriormente detallados en este capítulo.

Tabla 23: Detalles de Producción

			Diario	Mensual	Año 1
Cantidad de Bobinas por corrida de corte	4	Corridas de corte (promedio)	3	90	1080
Tiempo promedio de proceso de producción por corrida	2 h 30 m	Bobinas cortadas (promedio)	12	360	4320
		Toneladas cortadas (promedio)	3	60	720

Además se presenta la capacidad de corte de la maquinaria, en relación con el nivel de ventas proyectado en el capítulo número cuatro de Marketing.

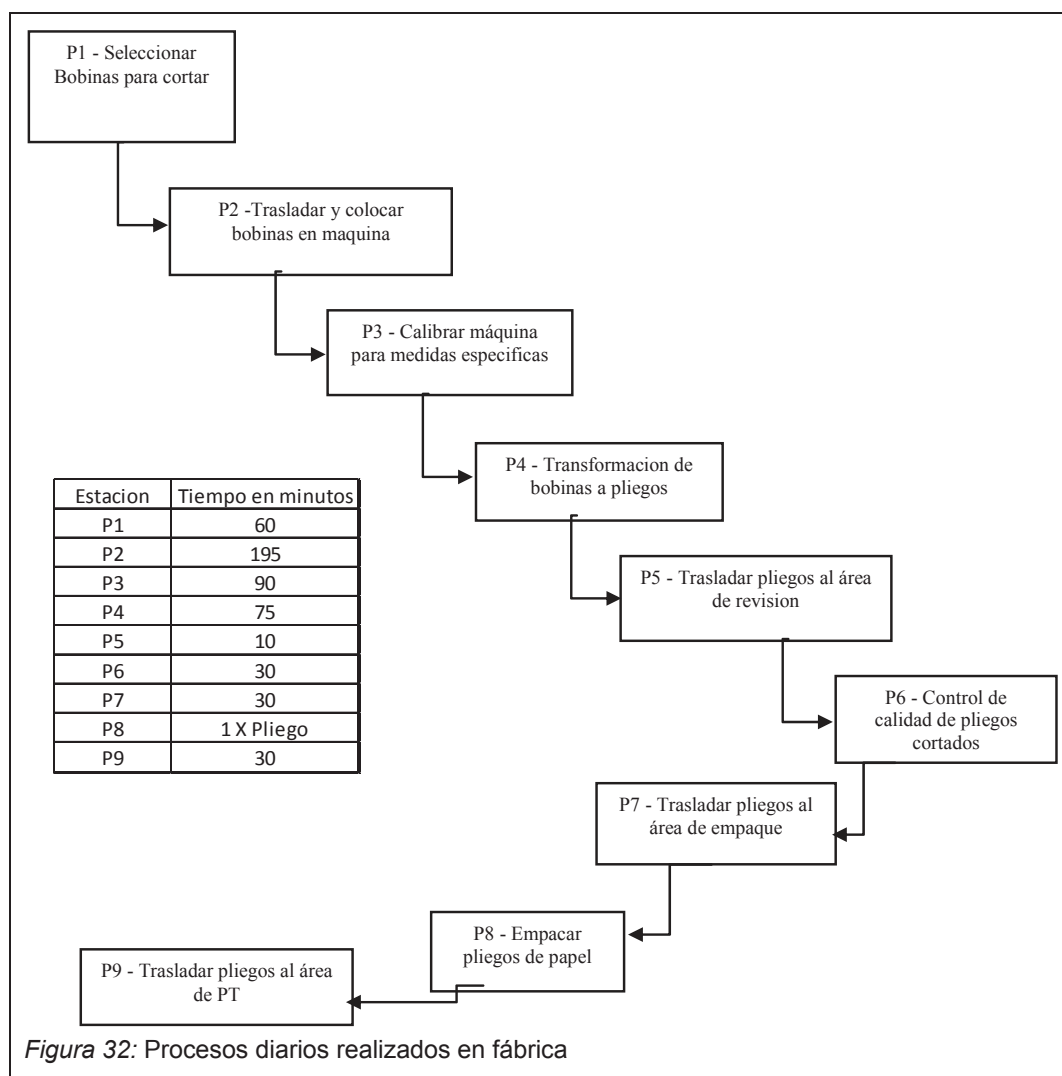
Tabla 24: Capacidad de Producción

Escenario normal						
Producción	Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad máxima de producción en toneladas	60	720	720	720	720	720
Cantidad de producción en toneladas	32,44	389,28	467,47	545,90	624,65	703,73
Utilización de maquinaria en toneladas		54%	65%	76%	87%	98%
Produccion Total en toneladas		389	467	546	625	704

Como se puede observar en la Tabla 24 y de acuerdo a la demanda encontrada en la investigación de mercados, la empresa operara a un 54% de su capacidad total y llegara a su punto óptimo de producción en el año cinco. Se puede encontrar el análisis de los demás escenarios en el anexo 24.

5.3.5 Cuellos de Botella

El recurso de menor velocidad de producción que se tiene en el proceso productivo es el traslado y montaje de las bobinas en la maquina convertidora,, la cual sería la llamada “estación” que demanda mayor tiempo, la Figura 32 muestra los procesos realizados en un día para la elaboración de resmas de papel, tanto linner como antigrasa; y el tiempo en minutos:



Como se muestra en la Figura 32, la estación P1, ocupa la mayor parte de tiempo de producción con 195 minutos diarios, para evitar tener este significativo cuello de botella y lograr un movimiento de materiales más fluido lo

recomendable realizar una correcta división de bobinas por tipo de papel en la bodega para que ni su manejo ni tampoco su traslado consuman tiempo innecesario. Adicionalmente se debería adquirir bobinas de papel de mayor tamaño y peso para optimizar la cantidad de pliegos resultantes por cada bobina, reduciendo las veces que se realice el proceso de la estación P2.

En segundo lugar, la estación P3 correspondiente a la calibración de la maquina convertidora gasta 90 minutos diarios en cambios de medidas para adaptarse a los dos tipos de pliegos de papel a producirse. La manera de poder optimizar este proceso seria realizar un programa de cortes diario con un solo tipo de papel cada jornada de trabajo para reducir las veces que se realizar calibraciones y cambios en la medida de corte.

Finalmente, la estación P4 que corresponde al corte de papel y principal actividad de Interpapeles, gasta un promedio de 75 minutos al día. Este proceso se encuentra optimizado en cuanto a la velocidad máxima de corte que soporta cada tipo de papel.

5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La empresa Interpapeles cuenta actualmente con algunos equipos y herramientas que cumplen las condiciones de funcionamientos, tales como: máquina convertidora de papel, montacargas y parte del mobiliario. No obstante, el nuevo giro de negocio implica la inversión en algunos equipos y herramientas con los que no se cuentan actualmente o deben reemplazarse.

Tabla 25: Requerimiento de equipos

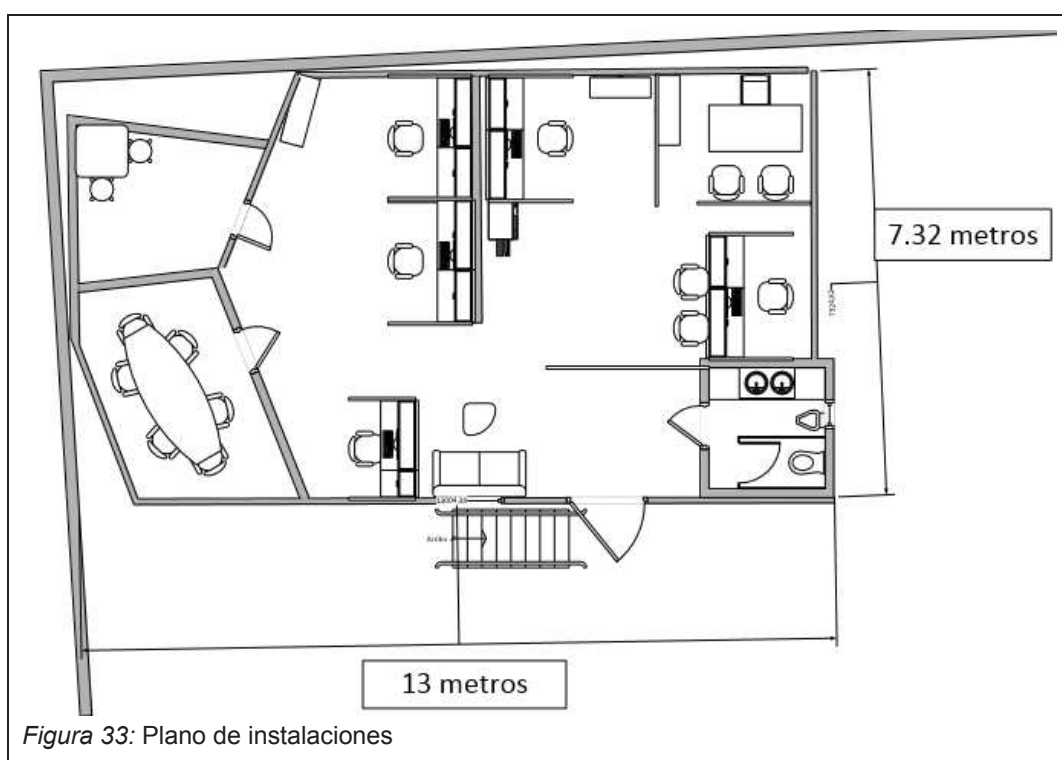
	Detalle	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Mobiliario	Estaciones de trabajo	5	\$ 85,00	\$ 425,00
	Silla	13	\$ 17,00	\$ 221,00
	Mesa grande de reuniones	1	\$ 180,00	\$ 180,00
	Sillón de dos puestos	1	\$ 90,00	\$ 90,00
	Archivadores	4	\$ 25,00	\$ 100,00
	Dispensador de agua	2	\$ 12,00	\$ 24,00
	Total			\$ 1.040,00
Equipo de oficina	Grapadoras	5	\$ 12,00	\$ 60,00
	Perforadoras	5	\$ 19,50	\$ 97,50
	Teléfono	5	\$ 25,50	\$ 127,50
	Total			\$ 285,00
Equipo de seguridad y alarma	Equipo de seguridad y vigilancia	2	\$ 320,00	\$ 640,00
	Total			\$ 640,00
Equipo de computación	Computador de escritorio	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00
	Impresora	2	\$ 120,00	\$ 240,00
	Parlantes	5	\$ 5,00	\$ 25,00
	Infocus	1	\$ 450,00	\$ 450,00
	Mouse	5	\$ 3,00	\$ 15,00
	Diseño página web	1	\$ 250,00	\$ 250,00
	Dominio hosting	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	Antivirus	1	\$ 45,00	\$ 45,00
	Sistema de administración	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	Paquete Microsoft Office	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	Total			\$3.675,00
Equipo de bodega	Cinturones para espalda	4	\$ 14,00	\$ 56,00
	Mesas de empaque	2	\$ 65,00	\$ 130,00
	Pintura y señales	1	\$ 45,00	\$ 45,00
	dispensadores de cinta	4	\$ 12,00	\$ 48,00
	Total			\$ 186,00
TOTAL				\$5.826,00

5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

En lo que concierne al espacio físico de bodega y oficinas, las instalaciones de Interpapeles tienen las características necesarias para un correcto

funcionamiento del nuevo giro de negocio que se plantea. Se cuenta con una bodega de 200 m² en donde se ubica la máquina convertidora, las bobinas de papel y el producto terminado; además, existe un espacio de 90m² para oficinas.

Por el asunto funcional, se deberán hacer algunas adecuaciones tanto en la bodega como en el área de oficinas; estos cambios y adaptaciones se detallan en el plan siguiente:



5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La bodega de 200 m² puede albergar un máximo de 80 toneladas de papel en bobinas o un máximo de 30 toneladas en pliegos. Se planifica una rotación de inventario de dos meses, lo que implica importación de materia prima de manera trimestral en cantidades que provean un inventario de seguridad de tres meses para no correr riesgo de desabastecimiento de producto. En lo

referente al producto terminado, la rotación dependerá del nivel de ventas planificado para el mes en curso.

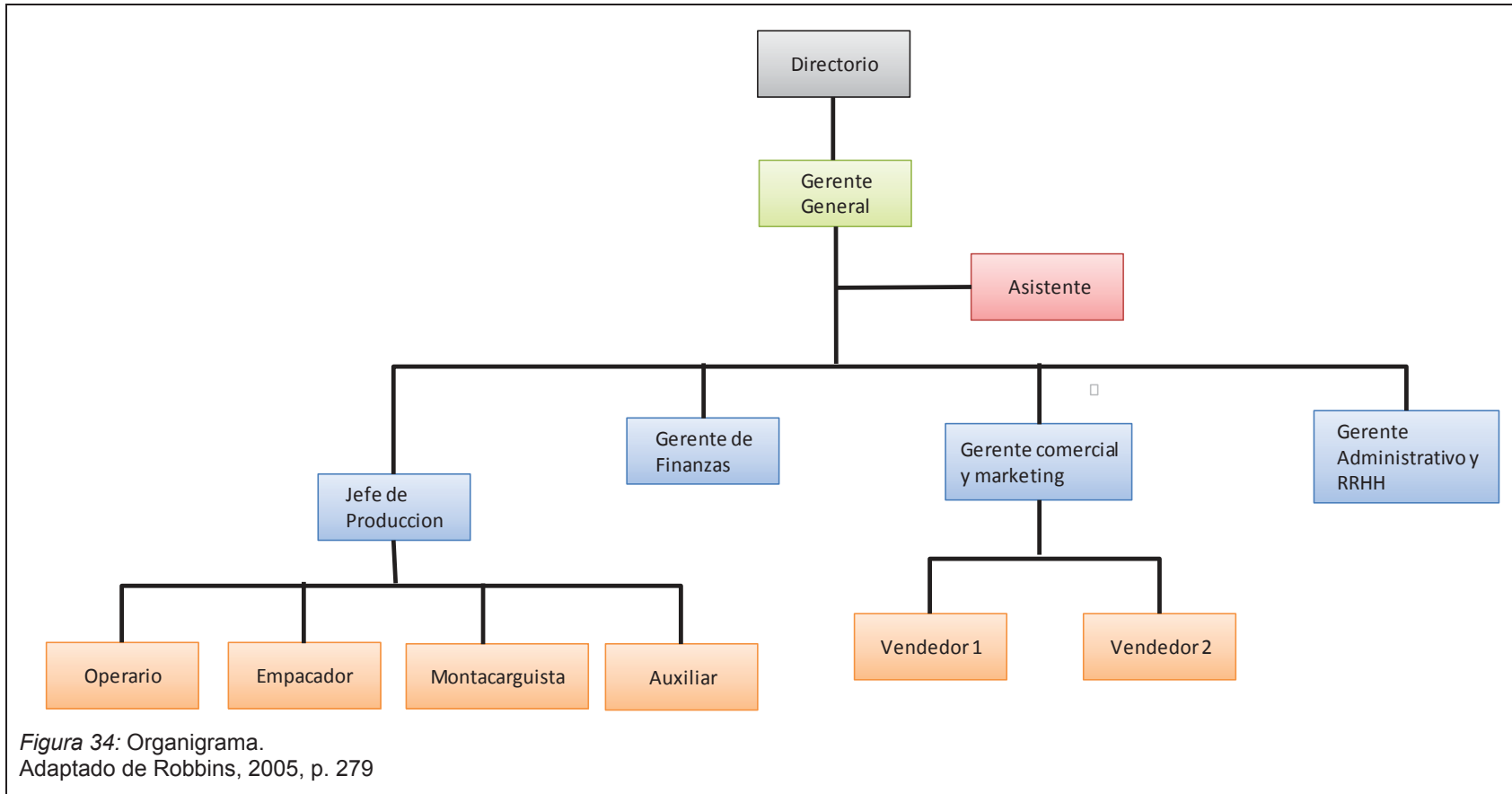
6. EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se establecen: estructura, obligaciones, responsabilidades y funciones del equipo de trabajo, que se requieren para cumplir con las actividades que necesita la empresa.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional muestra el marco de acción de la empresa; es decir, en donde se dividen las actividades, funciones y responsabilidades de los diferentes cargos, de acuerdo con el perfil de los colaboradores de la empresa.

6.1.1 Organigrama



6.1.2 Personal clave y sus responsabilidades

Es importante tener definidas las actividades que debe realizar cada empleado, con el fin de manejar los recursos de manera eficaz y eficiente.

En Interpapeles, las posiciones nuevas que involucra la propuesta son: Gerente de Finanzas, Gerente Administrativo y de RRHH, Jefe de Producción, Gerente Comercial y Marketing, vendedores y empacador.

6.1.3 Descripción de funciones

Tabla 26: Perfil del Gerente de Finanzas

Cargo:	Gerente de Finanzas
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> - Hombre o mujer de 25 a 45 años de edad. - Estudios: Tercer nivel en Finanzas. - Experiencia: Al menos 5 años en cargos similares. Experiencia necesaria en trabajo en equipo. - Aptitudes: Actitud emprendedora, altos niveles de honradez, confianza y credibilidad.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad numérica y de resolución de conflictos; capacidad analítica y trabajo bajo presión. - Reporta al Gerente General. - Genera estrategias para la optimización de procesos administrativos y de administración financiera. - Coordina y controla el área y las actividades administrativas. - Analiza aspectos financieros. - Realiza la consolidación bancaria. - Analiza costos, precios, ingresos y pérdidas económicas. - Asesora a los accionistas para la toma de decisiones financieras, mediante el análisis de los flujos de efectivo. - Genera documentación bancaria y requerida para organismos de control.

Adaptado de Dalft, 2007, p. 208

Tabla 27: Perfil del Gerente Administrativo y RRHH

Cargo:	Gerente Administrativo y RRHH
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> - Hombre o mujer de 25 a 45 años de edad. - Estudios: Tercer nivel en carreras administrativas. - Experiencia: Al menos 3 años en cargos similares. Experiencia necesaria en gestión de RRHH - Aptitudes: Motivación para dirigir grupos, capacidad de orientación a los empleados, liderazgo y trabajo en equipo, poder de negociación, principios morales y éticos, confianza y credibilidad.
Funciones y	<ul style="list-style-type: none"> - Reporta al Gerente General - Coordina y dirige procesos de reclutamiento y contratación de personal. - Vela por el correcto cumplimiento de las normas internas de la empresa.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Procura mantener buenas relaciones entre los empleados y la empresa - Organiza eventos sociales para los empleados. - Aporta en la creación de imagen de la empresa hacia el exterior.

Adaptado de Dalft, 2007, p. 208

Tabla 28: Perfil del Gerente Comercial y Marketing

Cargo:	Gerente Comercial y Marketing
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> - Hombre o mujer de 25 a 35 años de edad. - Estudios: Tercer nivel en ramas administrativas, de negocios o marketing. - Experiencia: Al menos 3 años en cargos similares. Experiencia necesaria en trabajo en equipo. - Aptitudes: Poseer actitud emprendedora, con altos niveles de honradez, confianza y credibilidad. - Motivación para dirigir las acciones del personal, capacidad de análisis y respuesta, dotes de liderazgo, integridad, moral y principios éticos. - Reporta al Gerente General. - Desarrolla estrategias para la toma de decisiones en pro de los objetivos a alcanzar. - Administra el departamento de marketing y desarrolla campañas para incrementar el consumo - Analiza nuevos nichos de mercado. - Implementa estrategias para posicionar la marca. - Cuida la imagen de marca.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica ventas y canales de distribución. - Implementa objetivos a corto y largo plazo en pro de la comercialización. - Genera confianza entre el cliente y el proveedor. - Genera negocios con potenciales clientes. - Maneja negociaciones con clientes actuales - Implementa políticas, estrategias y promociones de ventas. - Realiza evaluaciones periódicas de los presupuestos, ventas y decisiones de marketing para el crecimiento de la organización, junto con el Gerente General.

Adaptado de Dalft, 2007, p. 208

Tabla 29: Perfil de Vendedores (2)

Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 21 a 35 años - Estudios: No es requisito indispensable. - Experiencia: Mínimo 3 años en atención al cliente y ventas. Cargos similares. - Aptitudes: Habilidades de comunicación y ventas, destreza en crear confianza con los clientes, compromiso. Facilidad de palabra, productividad y proactividad. Constancia.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Reporta al Jefe de Marketing. - Administra las redes sociales junto con el Jefe de Marketing. - Concentra su atención en el cliente. - Capta nuevos clientes mediante base de datos. - Fideliza al cliente mediante atención personalizada. - Retroalimenta a la empresa en situaciones con los clientes. - Cuida la imagen de marca. - Busca nuevos clientes. - Genera alianzas estratégicas. - Genera negocios con potenciales clientes.

Adaptado de Dalft, 2007, p. 208

Tabla 30: Perfil de Jefe de Producción

Cargo:	Jefe de Producción
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 27 a 42 años - Estudios: Tecnología o superiores en la rama de operaciones - Experiencia: Mínima de 2 años en cargos de supervisión de producción. - Aptitudes: Vigilancia, integridad, lealtad, principios, habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y emprendimiento. Carácter estricto a nivel profesional. - Capacidad de trabajo bajo presión y manejo de inventarios
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Emite informes a los gerentes sobre las novedades internas de planta. - Supervisa estrictamente el desempeño del personal operario y está en constante vigilia del funcionamiento de la maquinaria. - Recibe el material por parte de los proveedores. - Supervisa el stock de materia prima entregada. - Supervisa despachos y entregas. - Maneja el inventario de material de empaque.

Adaptado de Dalft, 2007, p. 208

Tabla 31: Perfil de Empacador

Cargo:	Empacador
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 20 a 47 años - Estudios: Bachillerato finalizado - Experiencia: Mínima de un año en cargos similares. - Aptitudes: Desempeño excelente, atención, proactividad, concentración, optimización de tiempo y recursos. Trabajar bajo presión.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado del proceso de empaque de ambas líneas de productos. - Apoyo en cualquier proceso de la bodega. - Verifica la calidad de los productos terminados e insumos.

Adaptado de Dalft, 2007, p. 208

6.2 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Dentro de las políticas de empleo que se manejarán en la empresa es indispensable establecer parámetros como niveles salariales y beneficios que se ofrecerán, además de los aspectos legales.

6.2.1 Contrato de trabajo

La empresa realizará contratos individuales con cada trabajador. Todo empleado ingresa a la compañía con un contrato a prueba por tres meses; al cabo de este tiempo, y si se decide continuar con la relación laboral, se firmará un contrato por un año calendario, el mismo que podrá ser renovado nuevamente y en forma indefinida.

6.2.2 Sueldos y salarios

La remuneración de todos los empleados, tanto sueldos como salarios, se pagará de forma quincenal, sin suprimir los días no laborables (como fines de semana). El pago se realizará en dólares americanos y directamente al trabajador.

En los días de descanso obligatorios señalados por la ley, el trabajador tendrá derecho a su remuneración íntegra.

6.2.3 Participación de trabajadores

Se reconocerá el 15 % de participación de los trabajadores en las utilidades líquidas; el reparto se hará en proporción a las cargas familiares y al tiempo laborado en la empresa, tal como lo rige la ley laboral del Ecuador.

6.2.4 Política salarial

Esta política permite dar a conocer al empleado que se establecerá una remuneración justa basada en el monto del salario mínimo vital vigente. Se tomarán en cuenta aspectos como: experiencia, aptitudes y actitudes, título profesional, cumplimiento del perfil. No habrá espacio para discriminación de cualquier tipo.

6.2.5 Nómina de planta de producción

Tabla 32: Nómina de personal de producción

CARGO	SBU mensual	Puestos	Total USD
Operario	370,00	1	4.440,00
Auxiliar	367,00	1	4.404,00
Empacador	367,00	1	4.404,00
Montacarguista	367,00	1	4.404,00
Jefe de Producción	500,00	1	6.000,00

6.2.6 Nómina de Administración

Tabla 33: Nómina de personal administrativo

CARGO	SBU mensual	Puestos	Total USD
Gerente General	950,00	1	11.400,00
Gerente Comercial y Marketing	700,00	1	8.400,00
Gerente de Finanzas	700,00	1	8.400,00
Gerente Administrativo y RRHH	700,00	1	8.400,00
Asistente Administrativa	450,00	1	5.400,00
Vendedor 1	450,00	1	5.400,00
Vendedor 2	450,00	1	5.400,00

6.2.7 Políticas de Jornada Laboral

La política de jornada laboral respeta las ocho horas de trabajo durante el día, en concordancia del Código de Trabajo. Ver Tabla 34.

Tabla 34: Jornada Laboral

Cargo	Horario
Gerente General	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Gerente Comercial y Marketing	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Gerente de Finanzas	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Gerente Administrativo y RRHH	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Jefe de Producción	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Ejecutivos de Ventas	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Asistente Administrativa	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Empacador	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Montacarguista	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo
Operario	Horario de 8:30 a 5:30pm. Una hora de almuerzo

6.2.8 Políticas de terminación de relación laboral

Las políticas de terminación laboral se apegarán totalmente a lo detallado en el Código de Trabajo.

6.2.9 Beneficios

Los empleados cuentan con todos los beneficios de ley controlados por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La empresa cumple estas obligaciones desde el primer día de trabajo, sin excepción alguna (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2014).

6.3 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El equipo de asesores está integrado por personal que a pesar de no pertenecer al rol de la empresa, influye con su conocimiento para el desarrollo y crecimiento de la misma.

- Abogado: Profesional que se encargará de los aspectos legales que se requieran para llevar a cabo cualquier procedimiento regular o

extraordinario. Brindará asesoría legal en trámites de defensa o administrativos en caso de requerirlos. Sus honorarios profesionales serán de USD 150,00 mensuales.

- Servicios de seguros: Comprende una compañía que proveerá el servicio de seguros para cuidar el patrimonio de la empresa. El valor cotizado es de USD 300,00 mensuales.
- Contador: Persona responsable de llevar los informes contables de la empresa, facturas, notas de venta y el ajuste de cuadros para el cierre de operaciones mensuales y anuales. Maneja la información del área contable. Controla y elabora las declaraciones de impuestos. Revisa y controla la nómina.
- Servicios de seguridad: Se contratará una empresa experta en servicios de seguridad y monitoreo para las oficinas y la bodega de la empresa, así como también, en custodia en ruta cuando se transporten montos elevados.

7. CRONOGRAMA GENERAL

El cronograma general es una herramienta utilizada para establecer el orden de todas las actividades que se van a realizar, con el fin de optimizar recursos y actuar con orden dentro de los tiempos y actividades que demanda la puesta en marcha de un proyecto.

En este capítulo se exponen los parámetros principales que la empresa debe cumplir para ejecutar el plan de negocio, tales como: tiempos, riesgos e imprevistos que se deben considerar para estar preparado ante cualquier eventualidad que puede afectar a la empresa.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Tabla 35: Cronograma de Actividades Interpapeles

	Actividad	Fecha inicio	Duración en días	Fecha final
1	Elaboración del plan de negocios	27/04/2014	120	25/08/2014
2	Búsqueda de proveedores	01/09/2014	5	06/09/2014
3	selección de proveedores	07/09/2014	3	10/09/2014
4	importación de materia prima	11/09/2014	70	20/11/2014
5	Adquisición de muebles y enseres, equipos de oficina y adecuación	01/09/2014	14	15/09/2014
6	Adquisición de herramientas de bodega y adecuación	01/09/2014	14	15/09/2014
7	Diseño de planificación de publicidad y promoción	16/09/2014	7	23/09/2014
8	Creación de la página web	01/09/2014	4	05/09/2014
9	Proceso de reclutamiento de personal	16/09/2014	20	06/10/2014
10	Selección y contratación de personal	07/10/2014	7	14/10/2014
11	Inducción y capacitación al personal	15/10/2014	7	22/10/2014
12	Campaña de lanzamiento del producto	01/11/2014	10	11/11/2014
13	Inicio de actividades	15/11/2014	1	16/11/2014

7.2 DIAGRAMA

Mediante el diagrama de Gantt se planifican de manera ordenada las actividades propuestas en el plazo determinado, para asegurar su cumplimiento.

El diagrama de GANTT es una herramienta que permite organizar y planificar las tareas necesarias para efectuar el proyecto

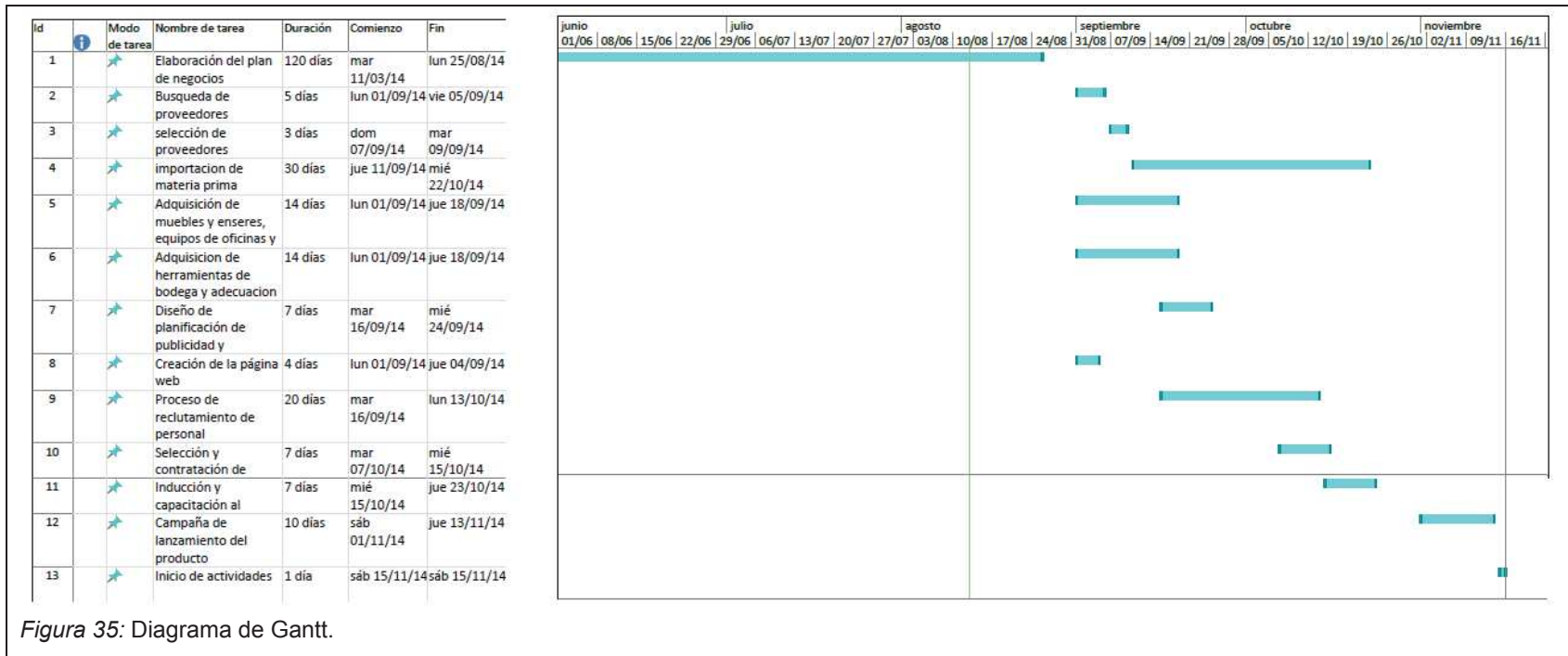


Figura 35: Diagrama de Gantt.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

7.3.1 Riesgo: Demora en la adecuación de instalaciones

- Situación: A pesar de que se contratará una empresa especializada en adecuaciones e instalaciones, que se comprometa con tiempos y plazos a través de un acuerdo escrito, pueden surgir factores externos como el clima, por ejemplo, que afecten o demoren esta tarea.
- Medida de contingencia: Negociar con el proveedor la contratación de personas adicionales, según cual sea el inconveniente, para que se cumplan con los plazos establecidos.

7.3.2 Riesgo: Demora en la compra de materia prima

- Situación: La importación de la materia prima tiene un tiempo estimado de 60 días desde la compra hasta la recepción del producto en bodega; cualquier retraso podría afectar la producción del mes.
- Medida de contingencia: Mantener un inventario de seguridad para cubrir cualquier demora en el tiempo de tránsito de la materia prima.

7.3.3 Riesgo: Demora en la contratación y capacitación de nuevo personal

- Situación: La búsqueda de personal se realizará por medios tradicionales; sin embargo, en caso de no encontrar el personal necesario a tiempo, faltaría mano de obra para empezar la producción.
- Medida de contingencia: Recurrir a medios masivos de comunicación para convocar vacantes, ya que es una opción de bajo costo y gran impacto, como: redes sociales y/o bolsas de empleo gratuitas.

En caso de presentarse alguna variación o retraso en el cronograma ya establecido, deberán restablecerse las fechas, priorizando las actividades de mayor importancia. Para disminuir el riesgo de imprevistos, se tomarán algunas medidas necesarias como adicionar tiempo a actividades que están fuera del alcance de la empresa.

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se detallan los problemas, supuestos, criterios y riesgos que se pueden suscitar en el desarrollo del plan de negocios.

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

8.1.1 Ventas proyectadas

Con relación en lo establecido en el Plan de Marketing de la página 73. La proyección de ventas se hará con base en paquetes de 500 hojas, en dólares americanos, a precios constantes y en tres escenarios: optimista, pesimista y esperado.

8.1.1.1 Incremento de ventas anual

Considerando un escenario normal, en el papel *linner* de empaques se estima un crecimiento de dos empresas en la cartera de clientes, según los datos arrojados en la investigación de mercados; en el papel antigrasa de alimentos, el crecimiento será de 8 % en la cartera de clientes, que corresponde al promedio del crecimiento esperado en la industria de alimentos.

La cantidad de paquetes vendidos a cada empresa permanece constante.

8.1.1.2 Producción

La maquinaria estará subutilizada durante los primeros años, y sólo hasta el cuarto y quinto año se aprovechará su capacidad total para cumplir con el plan de negocios.

8.1.1.3 Precios de la competencia

Los precios de la competencia se estimaron según el precio de venta de cada tipo de papel y presentación en rollos, más el costo de procesos adicionales en los que se debe incurrir para obtener productos similares.

8.1.1.4 Tamaño del mercado objetivo

Para el caso del papel *linner*, se iniciará con nueve empresas consumidoras de ambas presentaciones y con una producción de 28 toneladas mensuales, esto es, 534 paquetes, con un incremento de dos empresas al año para pasar de una participación del 36 % al 68 % en cinco años.

Para el papel antigrasa, se iniciará con noventa empresas que representan 3,73 toneladas mensuales, equivalentes a 2088 paquetes entre ambas presentaciones. El crecimiento esperado será de 8 % en la cantidad de empresas a las que se provea.

8.1.1.5 Número de personas necesarias para la producción

Para el proceso de producción de pliegos de papel se necesitan cuatro personas que se encargarán de una parte específica del proceso, y trabajarán en forma individual y grupal según las tareas.

8.1.1.6 Canal de distribución

El canal de distribución será directo, pues permite reducir costos y formar relaciones comerciales más sólidas con los clientes potenciales.

8.1.1.7 Depreciación de activos

La maquinaria a adquirir es usada, por lo cual tiene ya su valor de depreciación acumulada. Los demás activos fijos: muebles y enseres, herramientas y equipos de computación, se depreciarán en línea recta. Ver anexo 13.

8.1.1.8 Mercado objetivo

Está enfocado en la producción y comercialización de pliegos de papel *linner* y de papel antigrasa. El mercado objetivo del papel *linner* son los fabricantes de papetería de papel en la ciudad de Quito, y del papel antigrasa, los restaurantes de comida rápida que usan papel o cartón para presentar y envolver sus alimentos.

8.1.1.9 Cálculo de valoración

El cálculo del CAPM o tasa de descuento se hizo mediante la Reserva Federal de los bonos del tesoro de Estados Unidos, equivalente al 3,42 %, con vencimiento constante a cinco años. La “Beta desapalancada” es del 1,43; la tasa de mercado del 12 %; y el riesgo país a junio de 2014, del 5.28 %. Ver anexo 16.

8.1.1.10 Políticas de crédito

La política de crédito de la empresa con respecto al pago a proveedores es de treinta días a la recepción de la mercadería; se otorgará crédito a clientes fijos con un plazo máximo de pago de 30 días.

8.1.1.11 Capital de trabajo

Disminuye debido a que las empresas proveedoras de papel otorgan crédito únicamente de 30 días, siempre que se cumplan ciertos requisitos específicos que la empresa puede hacerlo.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1 Incrementos de costos

La empresa está sujeta a los cambios que pueden existir en los diferentes costos de producción, especialmente en la materia prima importada, ya que

existen pocos proveedores. También se puede afectar por costos locales de impresión, corte o transporte, los cuales afectarían a presupuesto en caso de presentar algún cambio.

Plan de contingencia: Se procurará mantener contratos con todos los proveedores, para asegurar condiciones de precio por períodos prolongados.

8.2.2 Incremento en ventas

Cuando las ventas aumenten por encima de los escenarios planificados se debe incrementar la producción.

Plan de contingencia: Ampliar los turnos de trabajo, mediante el pago de horas extras. Adquirir de manera inmediata mayor cantidad de materia prima, en caso de que la necesidad sobrepase los inventarios de seguridad.

8.2.3 Decrecimiento en ventas

Los competidores son uno de los elementos que más influyen en el nivel de ventas, por lo cual puede existir una baja en la producción estimada.

Plan de contingencia: Se realizará una planificación estratégica para atraer al consumidor por medio de campañas publicitarias que destaquen la calidad. Se bajarán los costos de producción para poder ofrecer un producto a precios competitivos.

9. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se estudia la estructura financiera del plan de negocios, para determinar su rentabilidad y factibilidad.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es el número de unidades monetarias que el inversionista desembolsa en el momento inicial para poner en marcha el plan de negocios, o sea, antes de que la inversión comience su actividad productiva (Loring, 2004, p. 217). La inversión del plan se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 44.119
Activo Intangible	\$ 958
Capital de Trabajo	\$ 48.267
TOTAL	\$ 93.343

Para el cálculo de la inversión inicial se consideraron todos los activos fijos que se requieren para poner el plan de negocio en marcha. El total es de USD 93 343, de los cuales USD 48 267 corresponden al capital de trabajo neto, que considera los egresos de dinero que demanda el arranque del proyecto, hasta que la empresa empiece a producir y los ingresos superen los egresos. Para el cálculo del capital de trabajo se tomó en cuenta el plazo del crédito que ofrecen los proveedores de materia prima y, en contraparte, la política de la empresa hacia sus clientes.

Cabe recalcar que para el análisis del plan de negocios se considera la adquisición de la maquina convertidora y demás maquinaria de trabajo necesaria para la producción de pliegos de papel linner y antigrasa. Ver Anexo 12: Inversión Inicial.

9.2 FUENTES DE INGRESOS

La principal fuente de ingreso de este negocio es la venta de paquetes de 500 hojas de papel *linner* y papel antigrasa para las diferentes industrias a las que están destinados. Según la información expuesta en los capítulos anteriores, se determinó el incremento en las ventas de papel *linner* en dos empresas adicionales al año, y en el papel antigrasa, un crecimiento del 8 %. La proyección de ventas en escenario normal, considera los cuatro productos.

Tabla 37: Proyección de ventas escenario esperado

Proyección de ventas esperado					
Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Papel liner 70x100	3240	3888	4536	5184	5832
Precio Papel liner 70x100	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50	\$ 114,50
subtotal	\$ 370.980,00	\$ 445.176,00	\$ 519.372,00	\$ 593.568,00	\$ 667.764,00
Ventas Papel liner 70x50	3168	3960	4752	5544	6336
Precio Papel liner 70x50	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00	\$ 57,00
subtotal	\$ 180.576,00	\$ 225.720,00	\$ 270.864,00	\$ 316.008,00	\$ 361.152,00
Subtotal Liner	\$ 551.556,00	\$ 670.896,00	\$ 790.236,00	\$ 909.576,00	\$ 1.028.916,00
Ventas papel antigrasa con impresión	17280	18662	20155	21768	23509
Precio papel antigrasa con impresión	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50
subtotal	\$ 198.720,00	\$ 214.617,60	\$ 231.787,01	\$ 250.329,97	\$ 270.356,37
Ventas papel antigrasa sin impresión	7776	8398	9070	9796	10579
Precio papel antigrasa sin impresión	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,50
subtotal	\$ 73.872,00	\$ 79.781,76	\$ 86.164,30	\$ 93.057,44	\$ 100.502,04
Subtotal Antigrasa	\$ 272.592,00	\$ 294.399,36	\$ 317.951,31	\$ 343.387,41	\$ 370.858,41
Total Ventas	\$ 824.148,00	\$ 965.295,36	\$ 1.108.187,31	\$ 1.252.963,41	\$ 1.399.774,41

9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

Los costos fijos y variables se muestran en la Tabla 38.

Tabla 38: Costos fijo y variables

Productos	Coste Variable
Papel liner grande	\$ 83,16
Papel liner pequeño	\$ 41,73
Papel antigrasa con impresión	\$ 7,14
Papel antigrasa sin impresión	\$ 4,64
Costos Fijos	\$ 119.968,37

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

En los siguientes puntos se presenta el margen bruto y operativo del escenario normal. Para mayor detalle, ver Anexo 17.

9.4.1 Margen Bruto

Corresponde a los ingresos del negocio menos el costo de ventas. La Tabla 39 presenta el margen proyectado para los cinco años.

Tabla 39: Margen bruto

Interpapeles - Margen Bruto					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 824.148,00	\$ 965.295,36	\$ 1.108.187,31	\$ 1.252.963,41	\$ 1.399.774,41
Costo de ventas	\$ 571.216,54	\$ 664.227,45	\$ 760.852,71	\$ 858.302,73	\$ 956.643,46
Margen Bruto (\$)	\$ 252.931,46	\$ 301.067,91	\$ 347.334,60	\$ 394.660,69	\$ 443.130,94
Margen Bruto (%)	30,7%	31,2%	31,3%	31,5%	31,7%

Tomado de Miranda, 2005, p. 176

Al interpretar los datos obtenidos en la proyección, se encuentra que en el primer año, el margen bruto representa 30,7 centavos por cada dólar. Al pasar los años, el costo de ventas disminuye y la venta aumenta, lo que genera una mayor ganancia para la empresa, lo que obedece principalmente al incremento de unidades vendidas.

9.4.2 Margen Operativo

Muestra el rendimiento de las ventas menos los costos y gastos. Este es el margen que amerita mayor análisis, puesto que refleja la efectividad del negocio.

Tabla 40: Margen Operativo

Interpapeles - Margen Operativo					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Operativo	19,9%	21,7%	23,1%	24,3%	25,2%

Tomado de Miranda, 2005, p. 176

La Tabla 40 muestra que el margen operativo va aumentando a lo largo del tiempo, básicamente por el aumento de las unidades vendidas en cada producto.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Para este documento financiero se tomó como referencia la proyección de ventas y gastos proyectado a cinco años en escenario normal con apalancamiento. Ver Tabla 41 y Anexo 18.

Al observar la tendencia, se espera que los costos de venta disminuyan con relación a la venta, a lo largo del tiempo de vida del proyecto, como efecto de las economías de escala.

Tabla 41: Estado de Resultados de Interpapeles – Escenario normal apalancado

Interpapeles - Estado de resultados					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 824.148,00	\$ 965.295,36	\$ 1.108.187,31	\$ 1.252.963,41	\$ 1.399.774,41
Costo de ventas	\$ 571.216,54	\$ 664.227,45	\$ 760.852,71	\$ 858.302,73	\$ 956.643,46
Margen Bruto	\$ 252.931,46	\$ 301.067,91	\$ 347.334,60	\$ 394.660,69	\$ 443.130,94
Gastos de Administración	\$ 76.791,24	\$ 79.565,54	\$ 79.565,54	\$ 78.316,38	\$ 78.316,38
Gastos de Venta	\$ 12.304,44	\$ 11.809,71	\$ 12.109,71	\$ 11.809,71	\$ 12.109,71
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 163.835,77	\$ 209.692,66	\$ 255.659,34	\$ 304.534,60	\$ 352.704,86
Gastos Financieros	\$ 7.861,85	\$ 6.605,23	\$ 5.207,49	\$ 3.652,79	\$ 1.923,50
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y	\$ 155.973,92	\$ 203.087,43	\$ 250.451,85	\$ 300.881,81	\$ 350.781,36
15%	\$ 23.396,09	\$ 30.463,11	\$ 37.567,78	\$ 45.132,27	\$ 52.617,20
UTILIDAD ANTES DE IMPUE	\$ 132.577,83	\$ 172.624,31	\$ 212.884,07	\$ 255.749,54	\$ 298.164,16
22%	\$ 29.167,12	\$ 37.977,35	\$ 46.834,50	\$ 56.264,90	\$ 65.596,11
UTILIDAD NETA	\$ 103.410,71	\$ 134.646,97	\$ 166.049,58	\$ 199.484,64	\$ 232.568,04

Tomado de Miranda, 2005, p. 176

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

En el Balance General se presentan todos los activos que la empresa adquirió al iniciar operaciones. Los activos se deprecian según el tiempo de vida útil estimado.

Tabla 42: Balance General de Interpapeles – escenario normal apalancado.

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes						
	Caja - Bancos	\$ 129.807,61	\$ 209.853,36	\$ 304.225,03	\$ 414.402,66	\$ 538.868,54
	Cuentas por Cobrar	\$ 68.679,00	\$ 80.441,28	\$ 92.348,94	\$ 104.413,62	\$ 116.647,87
	Inventario Mercaderías	\$ 42.380,14	\$ 50.275,27	\$ 58.230,29	\$ 66.250,00	\$ 74.339,57
	Total Activos Corrientes	\$ 240.866,75	\$ 340.569,91	\$ 454.804,26	\$ 585.066,27	\$ 729.855,98
Activos No Corrientes						
	Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Maquinaria	\$ 38.080,00	\$ 38.080,00	\$ 38.080,00	\$ 38.080,00	\$ 38.080,00
	Edificios	\$ 845,00	\$ 845,00	\$ 845,00	\$ 845,00	\$ 845,00
	Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Muebles y enseres	\$ 1.446,00	\$ 1.446,00	\$ 1.446,00	\$ 1.446,00	\$ 1.446,00
	Equipos de computo	\$ 3.747,50	\$ 3.747,50	\$ 3.747,50	\$ 3.747,50	\$ 3.747,50
	Depreciación acumulada	\$ (5.244,02)	\$ (10.488,03)	\$ (15.732,05)	\$ (19.726,90)	\$ (23.721,75)
	Total Activos No Corrientes	\$ 38.874,48	\$ 33.630,47	\$ 28.386,45	\$ 24.391,60	\$ 20.396,75
Otros Activos						
	Activo Intangible	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00
	Amortización acumulada	\$ (191,60)	\$ (383,20)	\$ (574,80)	\$ (766,40)	\$ (958,00)
	Total Otros Activos	\$ 766,40	\$ 574,80	\$ 383,20	\$ 191,60	\$ -
TOTAL ACTIVOS		\$ 280.507,64	\$ 374.775,17	\$ 483.573,91	\$ 609.649,47	\$ 750.252,73
PATRIMONIO Y PASIVO						
Patrimonio						
	Capital	\$ 23.335,85	\$ 23.335,85	\$ 23.335,85	\$ 23.335,85	\$ 23.335,85
	Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 51.705,35	\$ 119.028,84	\$ 202.053,63	\$ 301.795,95
	Utilidad del Ejercicio	\$ 103.410,71	\$ 134.646,97	\$ 166.049,58	\$ 199.484,64	\$ 232.568,04
	Total Patrimonio	\$ 126.746,56	\$ 209.688,17	\$ 308.414,27	\$ 424.874,12	\$ 557.699,84
Pasivo						
Pasivo Circulante						
	Proveedores	\$ 42.380,14	\$ 50.275,27	\$ 58.230,29	\$ 66.250,00	\$ 74.339,57
	Participación Trabajadores	\$ 23.396,09	\$ 30.463,11	\$ 37.567,78	\$ 45.132,27	\$ 52.617,20
	Impuesto a la Renta	\$ 29.167,12	\$ 37.977,35	\$ 46.834,50	\$ 56.264,90	\$ 65.596,11
	Total Pasivo Circulante	\$ 94.943,35	\$ 118.715,73	\$ 142.632,56	\$ 167.647,17	\$ 192.552,89
Pasivo Largo Plazo						
	Obligaciones Bancarias	\$ 58.817,72	\$ 46.371,27	\$ 32.527,08	\$ 17.128,19	\$ -
	Total Pasivo Largo Plazo	\$ 58.817,72	\$ 46.371,27	\$ 32.527,08	\$ 17.128,19	\$ -
	Total Pasivo	\$ 153.761,08	\$ 165.087,00	\$ 175.159,64	\$ 184.775,36	\$ 192.552,89
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		\$ 280.507,64	\$ 374.775,17	\$ 483.573,91	\$ 609.649,47	\$ 750.252,73

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Para elaborar el flujo de efectivo se analizó la información financiera en tres escenarios: normal, pesimista y optimista. La Tabla 43 presenta el resumen de la proyección de resultados en un escenario normal con apalancamiento; los demás escenarios figuran en el Anexo 20.

Tabla 43: Flujo de caja con apalancamiento, escenario normal

		FLUJO DE CAJA				
		1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		103.411	134.647	166.050	199.485	232.568
Gastos Financieros		7.862	6.605	5.207	3.653	1.923
Depreciaciones		5.244	5.244	5.244	3.995	3.995
Amortizaciones		192	192	192	192	192
Escudo Fiscal		2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCO		114.059	144.462	174.938	206.093	238.030
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos		0	0	0	0	0
Activos Intangibles		0	0	0	0	0
Inversión CT						
Variaciones de CT		(97.656)	(75.931)	(90.318)	(105.247)	(119.884)
Recuperación AF						24.536
TOTAL FCI		(97.656)	(75.931)	(90.318)	(105.247)	(95.348)
FC LIBRE		16.402	68.531	84.620	100.845	142.682
FC LIBRE Acumulado		(76.941)	(8.410)	76.210	177.056	319.738
VAN	137.708					
Max Exposición	(93.343)					
TIR	56,05%					
CPPC	17,69%					
Período de Recuperación	2,1					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCC		19.052	70.757	86.375	102.076	143.330
FC CAPITAL Acumulado		(74.292)	(3.535)	82.840	184.917	328.247
VAN	178.853					
Max Exposición	(93.343)					
TIR	57,94%					
CPPC	13,04%					
Período de Recuperación	2,0					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		(11.190)	(12.446)	(13.844)	(15.399)	(17.128)
Gastos Financieros (Interés)		(7.862)	(6.605)	(5.207)	(3.653)	(1.923)
TOTAL FCD		(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
FC SOCIOS		(2.649)	49.479	65.569	81.794	123.630
FC SOCIOS Acumulado		(25.985)	23.494	89.063	170.856	294.487
VAN	147.724					
TIR	112,72%					
Maxima Exposición	(25.985)					
Ke	17,69%					
Período de Recuperación	1,5					

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

En términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos; es decir, en donde no existe utilidad ni pérdida (Crece Negocios, 2012).

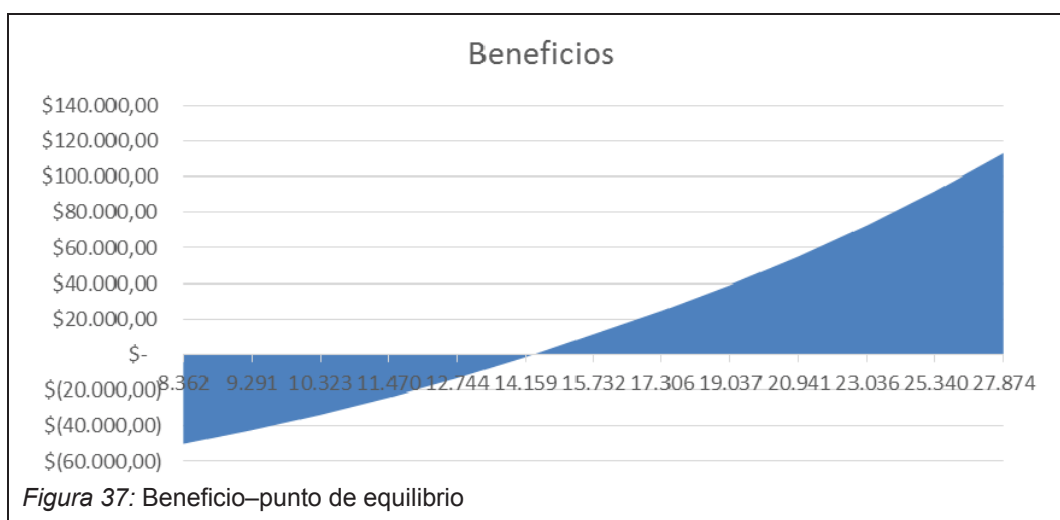
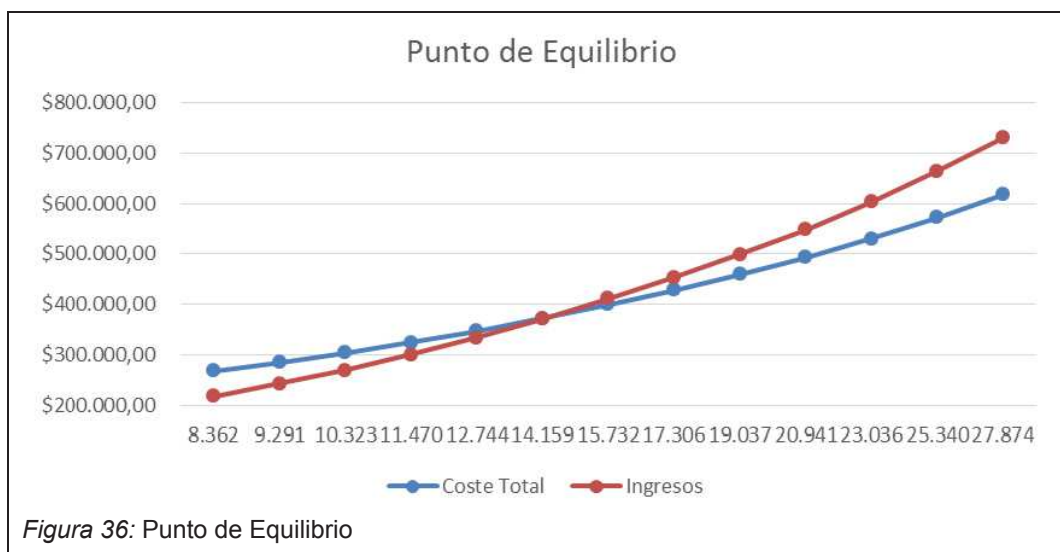
En el presente plan de negocios se requieren vender 14 346 paquetes de pliegos de papel en el primer año, divididos en la cantidad determinada de participación de ventas de cada producto, lo que significa que luego de alcanzar ventas por USD 375 780, se comenzarán a generar utilidades.

Tabla 44: Punto de Equilibrio

P. Equilibrio	14.346
Productos	Cantidad
Papel linner grande	1.477
Papel linner pequeño	1.444
Papel antigrasa con impresión	7.879
Papel antigrasa sin impresión	3.546
Productos	Ventas
Papel linner grande	169.153
Papel linner pequeño	82.336
Papel antigrasa con impresión	90.609
Papel antigrasa sin impresión	33.683
Total	375.780

Tomado de Miranda, 2005, p. 176

En la Figura 36 se muestra la representación gráfica del punto de equilibrio y del beneficio derivado de los ingresos.



9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1 Análisis de sensibilidad

En la Tabla 45 se presenta el detalle de sensibilidad respecto a la cantidad-precio y a los costos de la empresa.

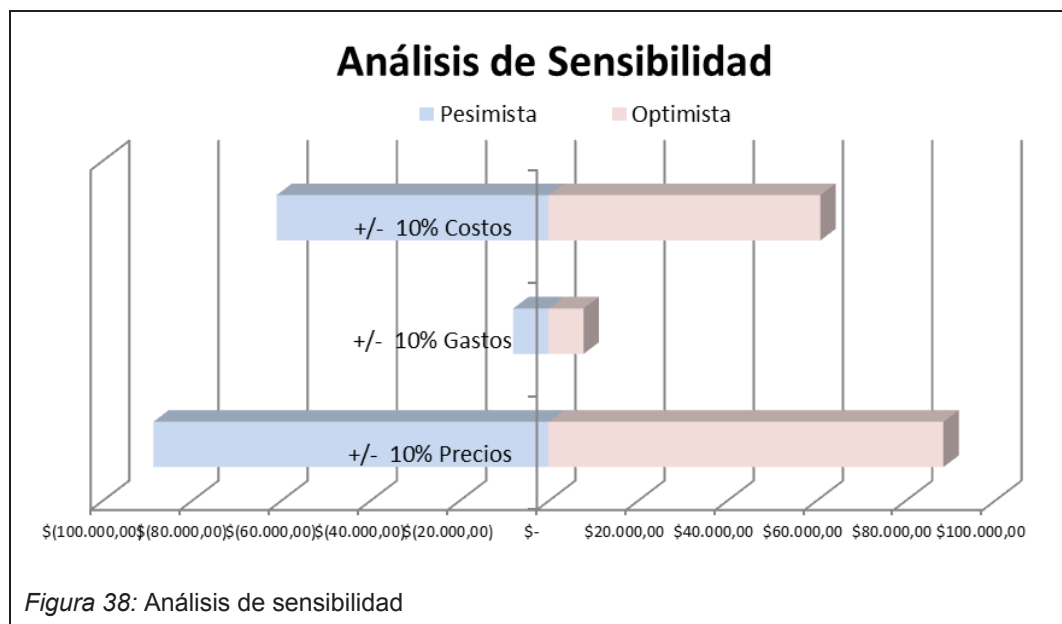
Tabla 45: Análisis de sensibilidad

Análisis de Sensibilidad

	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	\$ (88.536,82)	\$ 88.536,82
+/- 10% Gastos	\$ (7.888,38)	\$ 7.888,38
+/- 10% Costos	\$ (60.925,57)	\$ 60.925,57

Análisis de Sensibilidad

	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	-24,75%	24,75%
+/- 10% Gastos	-2,21%	2,21%
+/- 10% Costos	-17,03%	17,03%



9.9.2 Índices financieros

Tabla 46: índices financieros

RATIOS FINANCIEROS					
AÑOS	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ					
Liquidez	2,54	2,87	3,19	3,49	3,79
Razón Ácida	2,09	2,45	2,78	3,09	3,40
CT	\$ 145.923,40	\$ 221.854,17	\$ 312.171,69	\$ 417.419,11	\$ 537.303,09
COBERTURA					
EBITDA	\$ 169.271,39	\$ 215.128,28	\$ 261.094,96	\$ 308.721,05	\$ 356.891,31
Pasivo Total /EBITDA	0,91	0,77	0,67	0,60	0,54
EBITDA/obligaciones	8,88	11,29	13,70	16,20	18,73
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento	4,86	1,21	0,79	0,57	0,43
Endeudamiento financiero	3,00	0,46	0,22	0,11	0,04
RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre ventas	12,5%	13,9%	15,0%	15,9%	16,6%
ROI	110,8%	144,2%	177,9%	213,7%	249,2%
ROA	36,9%	35,9%	34,3%	32,7%	31,0%
ROE	81,6%	64,2%	53,8%	47,0%	41,7%
DESEMPEÑO					
Rotación de Inventarios	8,85	11,11	12,81	14,13	15,18
Rotación de Inventarios en días	30	30	30	30	30
Rotación de cuentas por cobrar	24,00	19,42	18,36	18,11	18,16
Rotación de cuentas por cobrar en días	30	30	30	30	30

9.10 VALUACIÓN

La Tabla 47 expone los datos necesarios para la obtención de la tasa de descuento del proyecto.

Tabla 47: Datos para Valuación

	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
CPPC	13,04%	17,69%
Kd	11,23%	11,23%
Ke	30,40%	17,69%
Rf	3,42%	3,42%
Bd	1,43	1,43
Ba	4,24	1,43
(Rm-Rf)	6,29%	6,29%
Deuda	75,00%	0,00%
Patrimonio	25,00%	100,00%
EMBI	5,28%	5,28%

Tomado de Ehrhardt, 2007 p. 277)

Las tablas siguientes presentan el resumen de los diferentes resultados obtenidos en cada escenario, con y sin apalancamiento:

Tabla 48: Resultados de la empresa con apalancamiento

Resultados de Empresa	VAN	TIR
Pesimista	\$ 93.430,60	38,05%
Normal	\$ 178.853,09	56,05%
Optimista	\$ 239.974,27	66,03%

Tabla 49: Resultados de los socios con apalancamiento

Resultados de Socios	VAN	TIR
Pesimista	\$ 73.702,09	74,08%
Normal	\$ 147.723,59	112,72%
Optimista	\$ 200.232,60	132,17%

Tabla 50: Resultados de la empresa sin apalancamiento

Resultados de Empresa	VAN	TIR
Pesimista	\$ 14.218,03	22,30%
Normal	\$ 88.239,53	42,20%
Optimista	\$ 140.748,53	53,09%

Tabla 51: Resultados de los socios sin apalancamiento

Resultados de Socios	VAN	TIR
Pesimista	\$ 14.218,03	22,30%
Normal	\$ 88.239,53	42,20%
Optimista	\$ 140.748,53	53,09%

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se analiza el financiamiento deseado, la estructura de capital y el retorno para los inversionistas.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

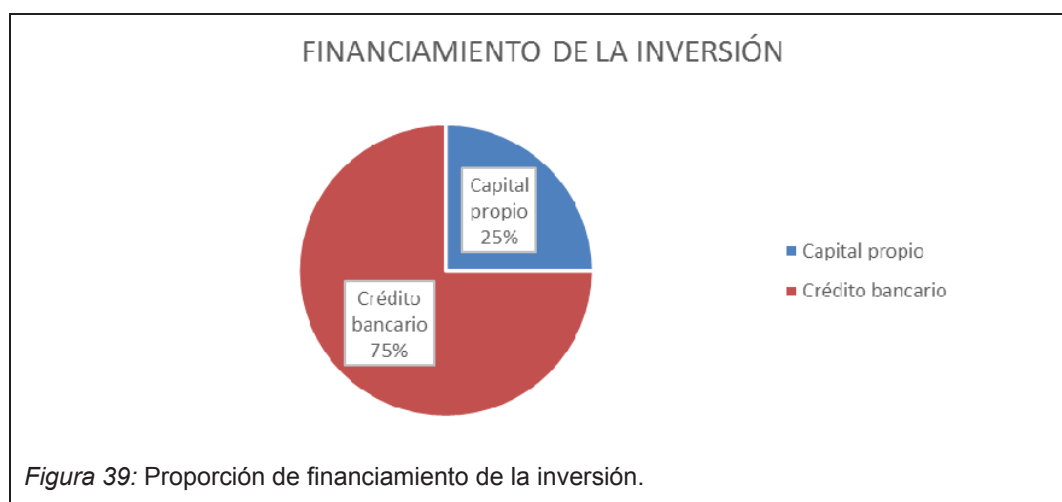
El monto necesario para poner en marcha el plan de negocio es de **USD 93 343**, el cual incluye el capital de trabajo necesario para cubrir los períodos de iliquidez y los activos de la empresa.

Tabla 52: Inversión inicial deseada

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 44.119
Activo Intangible	\$ 958
Capital de Trabajo	\$ 48.267
TOTAL	\$ 93.343

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La Figura 39 resume la inversión por parte de los socios y la deuda con la Corporación Financiera Nacional –CFN calculada, a junio de 2014, con una tasa de interés del 11 %.



10.3 CAPITALIZACIÓN

Interpapeles Cía. Ltda. Constituye su capitalización con deuda y capital propio.

El capital propio pertenecerá a los dos accionistas con partes iguales (participación del 50 % cada una). Al final del año, las utilidades serán repartidas en la misma proporción para cada accionista.

10.4 USO DE FONDOS

Los fondos serán utilizados en la adquisición de activos tangibles e intangibles, en los gastos de venta, operacionales, financieros, administrativos y en el capital de trabajo.

Tabla 53: Inversión en maquinaria

MAQUINARIA			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Maquina convertidora Hamblet	1	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
Montacargas Toyota 3 Toneladas	1	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00
Montacargas manual	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesas de empaque	2	\$ 65,00	\$ 130,00
TOTAL		\$ 38.015,00	\$ 38.080,00

Tabla 54: Inversión en remodelaciones

EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Reparar y reemplazar el sistema de alumbrado interno	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Ampliacion de oficinas	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Creacion de sala de reuniones	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Puertos de comunicación	1	\$ 25,00	\$ 25,00
TOTAL		\$ 845,00	\$ 845,00

Tabla 55: Inversión en muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Estaciones de trabajo	5	\$ 85,00	\$ 425,00
Silla	13	\$ 17,00	\$ 221,00
Mesa grande de reuniones	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Sillon de dos puestos	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivadores	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Mesas de empaque	2	\$ 65,00	\$ 130,00
Modulares	5	\$ 60,00	\$ 300,00
TOTAL		\$ 522,00	\$ 1.446,00

Tabla 56: Inversión en equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Teléfono	5	\$ 25,50	\$ 127,50
Computador de escritorio	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00
Impresora	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Parlantes	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Infocus	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Mouse	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Equipo de seguridad y vigilancia	2	\$ 320,00	\$ 640,00
TOTAL		\$ 1.373,50	\$ 3.747,50

Tabla 57: Inversión en activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Patente Municipal	1	\$ 13,00	\$ 13,00
Diseño pagina web	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Dominio hosting	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Antivirus	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Sistema de administracion	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Paquete Microsoft Office	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Inscripcion en ECUAPASS como importador	1	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL		\$ 958,00	\$ 958,00

Tabla 58: Inversión en inventario inicial

INVENTARIO INICIAL				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Bobinas papel antigrasa Tm	7	\$ 2.510,00	\$ 18.717,43
2	Bobinas papel linner Tm	57	\$ 1.150,00	\$ 66.042,86
3	Bobinas Papel kraft de empaque Tm	1	\$ 1.286,00	\$ 1.286,00
4	Pallets de madera	238	\$ 2,50	\$ 594,75
TOTAL				\$ 86.641,04

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Tabla 59: Retorno para el inversionista

Resultados de Socios	VAN	TIR
Pesimista	\$ 73.702,09	74,08%
Normal	\$ 147.723,59	112,72%
Optimista	\$ 200.232,60	132,17%

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del plan de negocios.

11.1 CONCLUSIONES

- El presente plan establece todos los parámetros para poner en marcha el nuevo giro de negocio de la empresa Interpapeles Cía. Ltda., proyectado a cinco años. En este tiempo se pretende colocar en el mercado cuatro productos de dos líneas diferentes, enfocadas en satisfacer las necesidades de los usuarios de paquetería y del sector de envolturas de comida rápida.
- La industria en la que se desarrolla este plan tiene un crecimiento promedio anual del 4,2 % con perspectivas de aumento en los próximos años. El papel y los productos aportan cerca del 5 % al PIB nacional y específicamente la rama a la que pertenece la empresa, aporta con cerca de USD 320 millones anuales, lo que demuestra viabilidad en para implementar este plan.
- En la investigación de mercados realizada, se detectó como características más importantes para los clientes potenciales, la calidad del material, el nivel de abastecimiento que ofrece el proveedor. En el mercado de empaques de papel, el 77 % de las empresas tiene proveeduría internacional costosa y reciben el material en rollos, lo que significa costos adicionales en procesos de corte, almacenamiento y tiempo. En este sector, la aceptación de la idea de negocio llega al 80 % debido a la inconformidad que tienen con los actuales proveedores, respecto a calidad y abastecimiento.

- En el mercado de papeles para alimentos, se identifica que las empresas importan el material totalmente listo, o lo compran localmente pero tienen que adaptarlo a sus necesidades. La aceptación del plan de negocio en esta línea llega al 77 %, fundamentalmente por la calidad y la restricción de importaciones a empaques. La proporción de empresas que utilizan envoltura con logotipo frente a las que la utilizan llana, es de 2 a 1, lo que da la pauta para la estructura de las ventas.
- La participación de mercado que se aspira lograr en el primer año para el papel de empaque es del 36 %, y del papel de alimentos, del 12 %.
- De acuerdo con el plan de marketing realizado, se implementará una estrategia de posicionamiento que destaque la calidad del producto, el grado de abastecimiento y la producción nacional. Se utilizarán estrategias de liderazgo en costos para lograr bajos precios de introducción. Los precios se fijaron inferiores a los de la competencia y superiores a los costos de producción.
- El plan operativo muestra claramente que se cuenta con el espacio físico y el personal suficiente para llevar a cabo la producción con la calidad esperada por los potenciales clientes. Adicionalmente, se considera que la ubicación geográfica es propicia para la operación de la empresa. Se cuenta con flujogramas de procesos para alcanzar un perfecto funcionamiento de producción y aprovechar los recursos de manera eficiente.
- Se analizaron los perfiles y funciones del personal necesario para el plan, y se establecieron sus responsabilidades y competencias a fin de cumplir con las políticas de empleo. El personal de planta y ventas será capacitado trimestralmente con el fin de que puedan desempeñar con excelencia sus labores diarias.

- De acuerdo con el cronograma general, se espera cumplir todas las actividades necesarias para poner en marcha el negocio en los plazos establecidos. En caso de que se presentara algún hecho que retrase lo previsto, se dará prioridad a los factores que más influyen en el desempeño del negocio.
- Mediante el estudio de los riesgos y problemas principales que toda empresa puede tener al momento de iniciar sus actividades económicas, se ha visto la necesidad de contar con un plan de contingencia.
- Del análisis financiero realizado se concluye la necesidad de una inversión inicial de USD 93 343 para la puesta en marcha de este nuevo giro de negocio de Interpapeles. El nivel óptimo de apalancamiento es del 75 %. Bajo un escenario normal proyectado a cinco años, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 56 % y Valor Actual Neto (VAN) de USD 178 853, indicadores que demuestran la viabilidad financiera del plan de negocios.

11.2 RECOMENDACIONES

- De forma general, tras haber analizado todos los factores necesarios, se recomienda poner en marcha el plan, siempre y cuando se manejen indicadores de precio, cantidad, tasa de descuento, inversiones, etc. similares a los establecidos en este plan de negocios.
- Con el fin de abarcar mayor porción del mercado a lo largo de los cinco años de vida del proyecto, se recomienda aplicar estrategias de diferenciación de producto y fidelización del cliente, debido a la alta competencia que puede existir a futuro.
- Analizar el mercado objetivo para identificar las variables que pueden afectar al negocio. Por medio de visitas trimestrales, se recomienda

encuestar a los clientes para verificar si se están cumpliendo los estándares de calidad y satisfacción al cliente, inicialmente propuestos.

- Desarrollar anualmente el proceso de planeación estratégica de la compañía para establecer y analizarlos parámetros de control y monitorear el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Realizar convenios con proveedores de los clientes para disminuir costos por medio de publicidad conjunta.
- Capacitar a los empleados de planta en el correcto manejo de la maquinaria y materia prima, para evitar desperdicio y problemas de calidad.
- Se sugiere como punto primordial, el control diario y continuo de toda el área de producción, ya que este es el lugar en donde se genera la calidad del producto.
- Cumplir con el cronograma inicialmente propuesto, para evitar retrasos en las no retrasar las fechas del inicio de actividades.
- Implementar el plan con apalancamiento, según las posibilidades de crédito analizadas, de preferencia en instituciones como la CFN que brindan tasas adecuadas para proyectos de esta magnitud. De esta manera se pretende disminuir el riesgo y aumentar la rentabilidad del negocio, procurando un interés relativamente bajo para la optimización de los resultados.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (2013). *Arancel nacional integrado*. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>.
- Ámbito. (2013). *Embi Ecuador*. Recuperado el 1 de abril de 2014 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Aserpel. (s.f.). *Papeles y cartones, características*. Recuperado el 17 de mayo de 2014 de <http://www.aserpel.com.ar/papel.html>
- Asobancos. (2013). *Asociación de bancos privados del Ecuador*. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de: http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/marzo%202012.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales*. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasaSlnteres/ect201206.pdf>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Camara de industria de Guayaquil. (2014). *Industria de Papel y Carton*. Recuperado el 29 de julio de 2014 de http://www.industrias.ec/archivos/documentos/_07-2012_informe_industrias_basicas.pdf
- Comunidad Andina de Naciones. (2013). *Somos Comunidad Andina*. Recuperado el 21 de octubre de 2013 de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- Corbella, L. (2011). *Claves y fundamentos de las Estrategias de marketing viral*. Puro Marketing.
- Crece Negocios. (s.f.). *Cadena de valor*. Recuperado el 14 de abril de 2013 de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- Cultural S.A. (2007). *Diccionario de Marketing*. Editorial Cultural.
- Dalft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Abril Vega Orozco.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones*. México: Pearson.
- Derecho Ecuador. (2011). *Derecho en Ecuador: Empresas y modalidades*. Recuperado el 9 de diciembre de 2013, de http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5844:constitucion-de-compania-limitada&catid=340:varios&Itemid=599

- Dontknow.net. (2014). *Definir a un experto*. Recuperado el 3 abril de 2014 de <http://www.dontknow.net/decision/distinguir-al-experto-pseudoexperto>.
- Ecuador en Cifras. (2012). *Visualizador del Directorio de Empresas y establecimientos*. Recuperado el 14 de abril de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.com/Directorio/Inicio.swf>
- Ecuampagues. (2014). *Industria de Papel en Ecuador*. (J. Romero, Entrevistador)
- Ehrhardt, M. (2007). *Finanzas Corporativas*. (2da. Ed.). España: Cengage Learning.
- El Comercio. (2013). *Industrias en Ecuador*. El Comercio.
- Estrella, D. (2010). *Matrices Estratégicas*. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- Fernandez, S., Junquera, B., & Gonzales, J. (2007). *Iniciación a los Negocios para Ingenieros*. Madrid: Paraninfo.
- Fred, D. (2003). *Las cinco fuerzas de Michael Porter*. México: Pearson.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- GfK Roper Reports®. (2008). *Worldwide 2008 Annual Overview*. Londres.
- Indexmundi. (2012). *Ecuador, una vision global*. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=65&l=es>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional Central*. Recuperado el septiembre de 2012, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 14 de abril de 2013 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 12 Febrero de 2013, de <http://www.inec.gob.ec>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. (8va. Ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta. Ed.). Pearson Education.

- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. (8va. Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I. & Cruz, I. (2002). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Prentice Hall.
- Lamb, C.; Hair, J. & McDaniel, J. (2002). *Marketing*. (6ta. Ed.). International Thomson Editores.
- Loring, J. (2004). *La Gestión Financiera*. España: Ediciones Deusto.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicativo*. Mexico: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- Market Access Map. (s.f.). *Barreras de importacion de papel en Ecuador*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de [http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=SimpleProduct%7c%7c4806200000%7cINCpsep4806200000+-+Papel+y+cart%C3%B3n+sulfurizados+papel+resistente+a+las+grasas+papel+vegetal+papel+cristal+y+dem%C3%A1s+papeles+calandrados+trasparentes+o+trasl%C3%BAcidos+en+bobinas+\(rollos\)+o+en+hojas%3a+Papel+resistente+a+las+grasas+\(+greaseproof+\)&country=SCC218%7cEcuador&year=2012&source=1|ITC&AVE=1](http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=SimpleProduct%7c%7c4806200000%7cINCpsep4806200000+-+Papel+y+cart%C3%B3n+sulfurizados+papel+resistente+a+las+grasas+papel+vegetal+papel+cristal+y+dem%C3%A1s+papeles+calandrados+trasparentes+o+trasl%C3%BAcidos+en+bobinas+(rollos)+o+en+hojas%3a+Papel+resistente+a+las+grasas+(+greaseproof+)&country=SCC218%7cEcuador&year=2012&source=1|ITC&AVE=1)
- Metodología de la Investigación. (2012). *Investigación UDLA_mx*. Recuperado el 26 de mayo de 2013 de
- MIDEPLAN. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Quito: Área de Modernización del Estado.
- Ministerio de la Producción. (2011). *Código de la Producción*. www.mipro.gob.ec
- Ministerio de Relaciones Laborables. (2012). *Codificación del Código de Trabajo*. Recuperado el 14 de julio de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Código-de-Trabajo.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborables. (2012). *Salarios Mínimos Sectoriales*. Recuperado el 14 de julio de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Copia-de-16.-turismo-y-alimentacion.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). Recuperado el abril de 2013, de <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>

- Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos*. (5ta. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial MM.
- Monreal, J. (2002). *Biblioteca práctica de administración de la pequeña y mediana empresa*. España: Océano Grupo editorial.
- Motgomery, D. & Urban, G. (1977). *Marketing científico*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Ollé, M. & Planellas, M. (1997). *El Plan de Empresa*. (1ra. Ed.). España: Marcombo.
- Pérez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. (1ra. Ed.). España: Díaz Santos.
- PNUMA, Accountability. (2006). *Research and knowledge*. Recuperado el 30 de agosto de 2013 de www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. México: Pearson Education.
- Promo Negocios. (s.f.). *El proceso de la investigación de mercados*. Recuperado el 6 de abril de 2014 de <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/proceso.html>
- Promo Negocios. (s.f.). *Tácticas de ventas*. Recuperado el 6 de abril de 2014 de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Quiznos. (2014). *Industria de alimentos en Ecuador*. (J. Romero, Entrevistador)
- Randall, G. (2003). *Principios de Marketing*. (2da. Ed.). México: International Thomson Editores.
- Re-ingenia. (2012). *Análisis de mercado en la PyME: Las 5 fuerzas competitivas de Porter*. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de <http://www.re-ingenia.com/blog/2010/11/analisis-de-mercado-en-la-pyme-las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/>
- Revista Líderes. (2013). *El Impuesto a la Salida de Divisas es el gravamen más criticado*. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/impuesto-salida-divisas-gravamen-criticado_0_834516559.html.
- Robbins, S. (2005). *Administración. Estructura organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, I. (2010). *Principios y Estrategias de Marketing*. (1ra. Ed.). España: Editorial UOC.

- Roger, K.; Berkowitz, E.; Hartley, S. & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. (7ma. Ed.). McGraw-Hill Interamericana
- Sainz de Vicuña, J. (2008). *Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid: Esic.
- Servicio de Rentas Internas. (2013). *Impuesto a la salida de divisas*. Recuperado el 3 de octubre de 2013 de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>.
- Soler, P. (2008). *Investigación de Mercados*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Stanton, E. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill. (10ma. Ed.).
- Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13ra. Ed.). México: McGraw-Hill
- Stutely, R. (2005). *Plan de negocios. La estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.
- Superintendencia de Compañías. (2012). Recuperado el 8 de diciembre de 2012, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php>
- Trademap.org, 2014. *Lista de mercados proveedores de un producto importado por Ecuador*. Recuperado el 3 de abril de 2014 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||48|||2|1|1|1|1||2|
- Trout, J. (1997). *Posicionamiento*. Edición. México: McGraw-Hill
- Valentina. (2014). *Industria de Papel en Ecuador y empaques*. (J. Romero, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista a expertos

EXPERTO #1	
Nombre:	Ing. Rodrigo Gallegos
Empresa:	Ecuempaques
Teléfono:	2806138
Mail:	R_gallegoscuempaques.com
Cargo:	Gerente General
Experto en:	Comercialización de papel / Elaboración de empaques
Preguntas realizadas:	
¿Cómo evalúa el presente del mercado papelerero en el país?	
¿Cómo ve la situación de los importadores de papeles en Ecuador?	
¿De qué mercados provienen los papeles que se consumen en el país y cuáles son los mejores?	
¿Cómo evalúa la industria del empaque dentro del país y la producción de productos de papel?	
¿Cómo ve la competencia en cuanto a paquetería con otras materias primas como el plástico o espumaflex?	
¿Qué opina sobre la prohibición del país para la importación de empaques impresos?	
¿Cuál es su opinión del papel linner? Ventajas y desventajas	

EXPERTO #2	
Nombre:	Ing. Diego Torres
Empresa:	Quiznos
Teléfono:	0999931981
Cargo:	Propietario
Experto en:	Industria de comida rápida
Preguntas realizadas:	
¿Cómo evalúa usted el momento actual de la industria de comidas rápidas?	
¿Qué tanta importancia le da su organización a la imagen y presentación de sus productos?	
¿Considera que la calidad y presentación de las envolturas que utiliza actualmente satisfacen la demanda y exigencia del mercado al que atiende?	
¿Que opina en cuanto a la disponibilidad y abastecimiento de materiales para envoltura de alimentos en el mercado ecuatoriano?	
¿En el mercado ecuatoriano que podría mejorarse en cuanto a envolturas para alimentos?	
¿Cómo obtenía y como obtienen los insumos necesarios para su envoltura?	

ANEXO 2: Modelos de Encuestas

ENCUESTA PAQUETES

Nombre:
Fecha:

Empresa:
Cargo:

email:

1. ¿Que tipo de papel utiliza para la elaboración de sus paquetes?

- Papel Kraft
 Cartulina esmaltada
 Papel couche brillante
 Papel reciclado
 Papel linner

2. Su proveedor es internacional o nacional

- Nacional
 Internacional
 Ambos

3. ¿Cómo recibe su materia prima?

- En bobinas
 En pliegos

4. Nivel de satisfacción de su empresa con su proveedor de materia prima

- Totalmente satisfecho
 Algo satisfecho
 Poco satisfecho
 Nada satisfecho

5. ¿Qué cantidad de toneladas de papel utiliza su empresa mensualmente para la fabricación de empaques?

- de 1 a 3 de 11 a 14
 de 4 a 6 mas de 14
 de 7 a 10

6. ¿Qué tamaños de pliegos son utilizados por su empresa para la elaboración de paquetes?

- 70x100 35x100
 70x50 60x50
 35x50 otro

7. ¿Qué tan importante es para sus clientes el material con el que es elaborado su paquete?

- Muy importante
 Algo importante
 Poco importante
 Nada importante

8. ¿Cuáles considera que son las características mas importantes que debe tener el material para la elaboración de paquetes?

- Color del empaque
 flexibilidad
 resistencia
 facilidad de impresión

9. ¿Qué tan de acuerdo estaría en que una empresa ecuatoriana sea su proveedor de la materia prima para empaques reemplazando el proceso actual de adquisición ?

- Totalmente de acuerdo
 Parcialmente de acuerdo
 Indiferente
 Parcialmente en desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

10. ¿Qué aspecto es el mas importante para tomar la decisión de utilizar un proveedor ecuatoriano de materia prima para empaque?

- Tiempos de entrega
 Calidad del papel
 Precio
 Servicio al cliente

MUCHAS GRACIAS!!!

ENCUESTA ALIMENTOS

Nombre:
Fecha:

Empresa:
Cargo:

email:

1. ¿Qué clase de comida rápida es servida por su empresa?

(Puede seleccionar mas de una respuesta)

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Pizza | <input type="checkbox"/> Burritos o tacos |
| <input type="checkbox"/> Sandwiches | <input type="checkbox"/> Hot Dog |
| <input type="checkbox"/> Hamburguesa | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) _____ |

2. ¿Qué tipos de producto utiliza su empresa para servir los alimentos a sus clientes?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Bolsa de plástico |
| <input type="checkbox"/> Papel |
| <input type="checkbox"/> Platos de espumaflex |
| <input type="checkbox"/> Cartón |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) _____ |

3. En promedio, ¿cuantos clientes atiende diariamente en su local?

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> de 0 a 50 | <input type="checkbox"/> de 301 a 450 |
| <input type="checkbox"/> de 51 a 150 | <input type="checkbox"/> mas de 450 |
| <input type="checkbox"/> de 151 a 300 | |

4. ¿ Qué tanta importancia tiene para usted el tipo de envoltura o empaque del alimento?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Muy importante |
| <input type="checkbox"/> Algo importante |
| <input type="checkbox"/> Poco importante |
| <input type="checkbox"/> Nada importante |

5. Enumere del 1 al 5 (siendo 5 el mas importante y 1 el menos importante) las características que para usted son importantes en el empaque o envoltura del alimento servido por usted?

- | |
|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Textura |
| <input type="checkbox"/> Color |
| <input type="checkbox"/> Olor |
| <input type="checkbox"/> Limpieza |
| <input type="checkbox"/> Resistencia |

6. ¿Qué tan interesante le suena la idea que una empresa ecuatoriana se ofrezca como proveedor de papel antigrasa para la empresa de la cual usted es parte?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente interesante |
| <input type="checkbox"/> Algo interesante |
| <input type="checkbox"/> Poco interesante |
| <input type="checkbox"/> Nada interesante |

7. ¿le gustaría que una empresa ecuatoriana se ofreciera como proveedor de este papel?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

8. ¿Recomendaría usted a la empresa la cual forma parte a utilizar este papel para servir los alimentos?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente |
| <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |

9. ¿Considera probable usted que la empresa de la cual forma parte puede considerar otros productos para el empaque de los alimentos?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Probable |
| <input type="checkbox"/> Algo probable |
| <input type="checkbox"/> Poco probable |
| <input type="checkbox"/> Nada probable |

10. ¿el empaque que envuelve a su producto tiene impresión de logotipo?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> si tiene impreso el logotipo |
| <input type="checkbox"/> no tiene impreso el logotipo |

MUCHAS GRACIAS!!!

ANEXO 3: Costos unitarios de fabricación

VALORES UNITARIOS - PAQUETES	Papel liner grande	Papel liner pequeño	Papel antigrasa con impresión	Papel antigrasa sin impresión
Materia Prima	\$ 82,14	\$ 41,07	\$ 4,48	\$ 4,48
Empaque por paquete	\$ 0,13	\$ 0,06	\$ 0,02	\$ 0,02
Pallet por paquete	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,06	\$ 0,06
Corte por paquete	\$ -	\$ -	\$ 0,06	\$ 0,06
Impresión por paquete	\$ -	\$ -	\$ 2,50	\$ -
Transporte por paquete	\$ 0,57	\$ 0,29	\$ 0,01	\$ 0,01
Total	\$ 83,16	\$ 41,73	\$ 7,14	\$ 4,64

**ANEXO 4: Cotización Artículos Publicitarios, Gigantografías, Roll Up y
Página Web**



Centro de impresión y copiado
Av. Portugal 3512 y Shyrís C.C. Local N10
Tel.: 2444 066 Cel.: 087270229 e-mail: zoneprint_vj@yahoo.com

RECIBO

Cliente: Teléfono:
Dirección: Fecha: 24/08/2011

DETALLE	CANTIDAD	P. UNIT.	P. TOTAL
GIGANTOGRAFIA 1,20 x 0,80			17,28
LONA EXTERIOR 1440 DPI			
Total →			17,28



Centro de impresión y copiado
Av. Portugal 3512 y Shyrís C.C. Local N10
Tel.: 2444 066 Cel.: 087270229 e-mail: zoneprint_vj@yahoo.com

RECIBO

Cliente: Teléfono:
Dirección: Fecha: 24/08/2011

DETALLE	CANTIDAD	P. UNIT.	P. TOTAL
ROLL UP 0,80 x 2,00			60,00
LONA			
Total →			60,00



MESTIZO COMPANY
RUC 1713730479001 GABRIEL SIMBAÑA
CONGONAS E10-19 Y CUCARDAS
TELEF 2810311 096359125
COREO GABRIEL SIMBAÑA@HOTMAIL.COM
QUITO ECUADOR

*Su Taller de
Serigrafía*

COTIZACION : 1174 NUEVO NUMERO 095718136

Cliente: SR. Jorge Romero Ciudad: QUITO
Represent: Compras Fecha: 18/03/2014
RUC: Telef:
Direccion: Fax:
e_m@il.: jor_lrc@HOTMAIL.COM Ext:

LE ATIENDE EN ESTA COTIZACION:

CANT	DESCRIPCION	V.UNIT	V. TOTAL
12	CAMISETAS BLANCAS CALIDAD MEDIA CUELLO REDONDO TALLS S M L XL	3,50	42,00
12	SERVICIOS ERIGRAFIA UN COLOR	0,55	6,60
4	DOCENAS PUBLICITARIOS ESFEROS	18,00	36,00
1	DOCENA DE JARROS PERSONALIZADO	7,96	95,50
1	DOCENA DE DÍPTICOS	1,12	17,00
4	DOCENAS TARJETAS DE PRESENTACIÓN	12,00	48,00
	SUBTOTAL		275,92
	DESCUENTO		-
	SUBT.SIN IVA		-
	iva		33,11
	SALDO		309,03

PRECIOS NO INCLUYEN IVA OFERTA VALIDA POR 15 DÍAS.

CONDICIONES DE PAGO: 60 % ANTICIPO, 40 %

CONTRA ENTREGA. NO NEGOCIABLE

LA ENTREGA DE LA MERCADERÍA SE LA HACE AL MOMENTO DE LA CANCELACIÓN TOTAL EN CUENTA. NO SE MANEJAN CRÉDITOS POST FECHA

Elaboración Previa aprobación del Responsable.

TIEMPO DE ENTREGA 8 DÍAS LABORABLES A

PARTIR ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA

Gracias por solicitarnos la presente cotización;

esperamos servirle oportunamente.

MESTIZO COMPANY


Aprobación Cliente

ANEXO 5: Número de Establecimientos para Muestra – Fabricantes de Empaques de Papel

Gráficos de resultados

VISTA PREVIA


Número de empresas	25	Total del mercado	Promedio por negocio
Monto de ingreso promedio	19.144.502		765.780,08
Ventas promedio	32.456.905,99		1.298.276,24
Gastos promedio	22.836.719		913.468,76
Número de empleados	715		29
Mujeres	214		9
Hombres	501		20
Empresas que obtuvieron financiamiento(2009)	10		40 %
Empresas que requieren financiamiento(2010)	12		48 %
Usó de internet	15		60 %
Gastos en capacitación	9		36 %
Gastos en manejo de desechos	7		28 %
Gastos en investigación	1		4 %

Guardar xls  Salir

ANEXO 6: Número de Establecimientos para muestra – Establecimientos de Comida Rápida

VISTA PREVIA

Número de empresas	1885		
		Total del mercado	Promedio por negocio
Monto de ingreso promedio	20.666.254,99		10.963,53
Ventas promedio	174.529.454,14		92.588,57
Gastos promedio	146.375.138,85		77.652,59
Número de empleados	7.999		4
Mujeres	4.400		2
Hombres	3.599		2
Empresas que obtuvieron financiamiento(2009)	302		16 %
Empresas que requieren financiamiento(2010)	789		42 %
Usó de internet	62		3 %
Gastos en capacitación	45		2 %
Gastos en manejo de desechos	17		1 %
Gastos en investigación	4		0 %

Guardar xls  Salir

ANEXO 7: Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
industria de alimentos en crecimiento	0,10	4	0,40
gran variedad de orígenes para importación del papel	0,06	3	0,18
Usuarios de papeles linner y antigrasa los deben importar cortados e impresos de origen.	0,15	4	0,60
problemas de abastecimiento de los dientes por tener que importar el producto terminado	0,13	4	0,52
legislación que prohíbe la importación de empaques, fomentando producción nacional.	0,05	3	0,15
necesidad del servicio de manejo de inventarios por parte de clientes	0,08	3	0,24
no existe producción nacional de papel	0,15	4	0,60
Subtotal	0,72		2,69
AMENZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
regulaciones gubernamentales para importación	0,05	1	0,05
clientes acostumbrados a importación de producto terminado	0,08	1	0,08
posible entrada de nuevos competidores	0,04	2	0,08
uso de empaque de plástico en lugar de papel por los clientes	0,03	2	0,06
importación de papeles por vía marítima alarga el tiempo de tránsito y reduce la disponibilidad inmediata de suministros	0,08	1	0,08
Subtotal	0,28		0,35
TOTAL	1,00		3,04

Interpretación de Resultados

- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor.
- De 3 a 4: Respuesta elevada. La empresa reacciona rápidamente frente a problemas externos de la empresa.
- De 2 a 3: Respuesta media. La empresa tarda en reaccionar frente a problemas externos de la empresa
- De 1 a 2: Respuesta baja. La empresa reacciona lentamente frente a problemas externos de la empresa

El total ponderado es de 3.04, es una empresa fuerte frente a problemas externos; sin embargo debe prestar mucha importancia a todos los factores que pueden afectar su crecimiento.

ANEXO 8: Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Amplia experiencia en el mercado papelerero ecuatoriano	0,08	4	0,32
Posesión de maquinas especializadas para la conversión de papel	0,13	4	0,52
especialización en dos tipos de productos	0,06	3	0,18
Empresa cuenta con la infraestructura necesaria para la operación (bodega y personal)	0,09	3	0,27
bajos costos de mano de obra operativa	0,04	3	0,12
Fidelidad de los empleados con la empresa	0,05	3	0,15
Cuenta con la maquinaria de mayor capacidad en cuanto a ancho y velocidad de corte en la industria	0,10	4	0,40
Gran experiencia en manejo de inventarios de clientes	0,08	3	0,24
Subtotal	0,63		2,20
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Falta de cultura organizacional	0,05	1	0,05
falta de procesos establecidos en operaciones y administración	0,05	1	0,05
necesidad de financiamiento externo para la operación	0,09	1	0,09
Falta de experiencia en venta y comercialización	0,07	2	0,14
inexistencia de marca de la empresa	0,04	2	0,08
falta de vehículos para distribución de producto terminado	0,07	2	0,14
Subtotal	0,37		0,55
TOTAL	1,00		2,75

Interpretación de Resultados

- De 3 a 4: La empresa reacciona rápidamente frente a problemas internos de la empresa.
- De 2 a 3: La empresa tarda en reaccionar frente a problemas internos de la empresa.
- De 1 a 2: La empresa reacciona lentamente frente a problemas internos de la empresa.

Los resultados (2,175) muestran que la empresa, se está fuerte ante los posibles factores que pueden afectar su producción.

ANEXO 9: Evento de Lanzamiento

LANZAMIENTO DEL PRODUCTO			
DETALLE	PRECIO	UNIDADES	TOTAL
Cena de lanzamiento	29,99	15	571,31
Camiseta con logotipo	4,05	15	60,75
Esferos publicitarios	18	24	36,00
Jarros publicitarios	7,96	15	127,05
Dípticos	1,12	24	26,28
Tarjetas de presentación	12	60	60,00
TOTAL			881,39



DESCRIPCION	V. UNIT	V. TOTAL
CENA TIPO BUFFET	29,99	449,85
	SUBTOTAL	449,85
	DESCUENTO	-
	S.B	67,48
	IVA	53,98
	TOTAL	571,31

ANEXO 10: Cotización de Muebles de Oficina



Mueblima Cia. Ltda.

Solevada de Cometas, calle 57 N74-L75, N75 sector Terminal Torpedero Norte, final Av. Day Alfaro
Quito - Ecuador

Autorización S.R.I. N° 1109688634

COTIZACION REQUERIDA

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	ESCRITORIO SECRETARIA	60	60
1	SILLA	17	17
2	ESCRITORIO OFICINA	100	200
1	MUEBLES OFICINA	50	50
2	DISPENSADOR DE AGUA	15	30
50	Carpetas	0,15	7,5
4	Libretas	3,7	14,8
3	Grapadoras	4	12
3	Perforadoras	6,5	19,5
5	Hojas Papel Bond (vesman) A4	5,6	28
3	Material de Escritura	8	24
8	Archivadores	3	24
2	Tintas	116	232
6	DESKTOP	700	4200
1	IMPRESORA	230	230
5	ACCESORIOS (MOUSE)	5	25
5	ACCESORIOS (PARLANTES)	3	15
Una vez emitida esta factura no se efectuará cambios		SUBTOTAL	5188,8
		IVA	622,656
		TOTAL	5811,456

Firma autorizada

Firma cliente

ANEXO 11: Análisis Salarial

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	950,00	1	11.400,00	1.077,30	10.322,70	950,00	367,00	-	430,11	1.271,10	3.018,21	13.340,91
Gerente comercial y mkt	700,00	1	8.400,00	793,80	7.606,20	700,00	367,00	-	316,93	936,60	2.320,53	9.926,73
Gerente de finanzas	700,00	1	8.400,00	793,80	7.606,20	700,00	367,00	-	316,93	936,60	2.320,53	9.926,73
Gerente administrativo RRHH	700,00	1	8.400,00	793,80	7.606,20	700,00	367,00	-	316,93	936,60	2.320,53	9.926,73
Asistente administrativa	450,00	1	5.400,00	510,30	4.889,70	450,00	367,00	-	203,74	602,10	1.622,84	6.512,54
TOTAL	3.500,00	5,00	42.000,00	3.969,00	38.031,00	3.500,00	1.835,00	-	1.584,63	4.683,00	11.602,63	49.633,63

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Vendedor 1	367,00	1	4.404,00	416,18	3.987,82	367,00	367,00	-	166,16	491,05	1.391,21	5.379,03
Vendedor 2	367,00	1	4.404,00	416,18	3.987,82	367,00	367,00	-	166,16	491,05	1.391,21	5.379,03
TOTAL	734,00	2,00	8.808,00	832,36	7.975,64	734,00	734,00	-	332,32	982,09	2.782,41	10.758,05

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Operario	370,00	1	4.440,00	419,58	4.020,42	370,00	367,00	-	167,52	495,06	1.399,58	5.420,00
Auxiliar	367,00	1	4.404,00	416,18	3.987,82	367,00	367,00	-	166,16	491,05	1.391,21	5.379,03
Empacador	367,00	1	4.404,00	416,18	3.987,82	367,00	367,00	-	166,16	491,05	1.391,21	5.379,03
Montacarguista	367,00	1	4.404,00	416,18	3.987,82	367,00	367,00	-	166,16	491,05	1.391,21	5.379,03
TOTAL	1.104,00	4,00	17.652,00	1.668,11	15.983,89	1.471,00	1.468,00	-	666,00	1.968,20	5.573,19	21.557,08

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Jefe de produccion	500,00	1	6.000,00	567,00	5.433,00	500,00	367,00	-	226,38	669,00	1.762,38	7.195,38
TOTAL	500,00	1,00	6.000,00	567,00	5.433,00	500,00	367,00	-	226,38	669,00	1.762,38	7.195,38

ANEXO 12: Inversiones

MAQUINARIA			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Maquina convertidora Hamblet	1	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
Montacargas Toyota 3 Toneladas	1	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00
Montacargas manual	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesas de empaque	2	\$ 65,00	\$ 130,00
TOTAL		\$ 38.015,00	\$ 38.080,00

EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Reparar y reemplazar el sistema de alumbrado interno	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Ampliacion de oficinas	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Creacion de sala de reuniones	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Puertos de comunicaci3n	1	\$ 25,00	\$ 25,00
TOTAL		\$ 845,00	\$ 845,00

MUEBLES Y ENSERES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Estaciones de trabajo	5	\$ 85,00	\$ 425,00
Silla	13	\$ 17,00	\$ 221,00
Mesa grande de reuniones	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Sillon de dos puestos	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Archivadores	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Mesas de empaque	2	\$ 65,00	\$ 130,00
Modulares	5	\$ 60,00	\$ 300,00
TOTAL		\$ 522,00	\$ 1.446,00

EQUIPOS DE COMPUTACI3N			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Tel3fono	5	\$ 25,50	\$ 127,50
Computador de escritorio	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00
Impresora	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Parlantes	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Infocus	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Mouse	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Equipo de seguridad y vigilancia	2	\$ 320,00	\$ 640,00
TOTAL		\$ 1.373,50	\$ 3.747,50

ACTIVOS INTANGIBLES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Patente Municipal	1	\$ 13,00	\$ 13,00
Diseño pagina web	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Dominio hosting	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Antivirus	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Sistema de administracion	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Paquete Microsoft Office	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Inscripcion en ECUAPASS como importador	1	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL		\$ 958,00	\$ 958,00

ANEXO 13: Depreciaciones

DETALLE	DEPRECIACIONES				
	1	2	3	4	5
MAQUINARIA	\$ 3.808,00	\$ 3.808,00	\$ 3.808,00	\$ 3.808,00	\$ 3.808,00
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	\$ 42,25	\$ 42,25	\$ 42,25	\$ 42,25	\$ 42,25
MUEBLES Y ENSERES	\$ 144,60	\$ 144,60	\$ 144,60	\$ 144,60	\$ 144,60
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.249,17	\$ 1.249,17	\$ 1.249,17	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 5.244,02	\$ 5.244,02	\$ 5.244,02	\$ 3.994,85	\$ 3.994,85

DETALLE	INVERSIONES	Depreciación Acumulada	Valor en Libros	Valor de Mercado	Utilidad / Pérdida	Impuestos	Valor de Rescate
	0						
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA	\$ 38.080,00	\$ 19.040,00	\$ 19.040,00	\$ 22.848,00	\$ 3.808,00	\$ 1.283,30	\$ 21.564,70
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	\$ 845,00	\$ 211,25	\$ 633,75	\$ 676,00	\$ 42,25	\$ 14,24	\$ 661,76
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.446,00	\$ 723,00	\$ 723,00	\$ 867,60	\$ 144,60	\$ 48,73	\$ 818,87
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3.747,50	\$ 3.747,50	\$ -	\$ 2.248,50	\$ 2.248,50	\$ 757,74	\$ 1.490,76
TOTAL	\$ 44.118,50	\$ 23.721,75	\$ 20.396,75	\$ 26.640,10	\$ 6.243,35	\$ 2.104,01	\$ 24.536,09

ANEXO 14: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
DETALLE	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios administracion	\$ 4.136,14	\$ 49.633,63	\$ 52.857,93	\$ 52.857,93	\$ 52.857,93	\$ 52.857,93
Arriendo oficinas	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utiles de Oficina	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Luz	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Agua	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Teléfono	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Limpieza	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Honorario Profesional (Contador)	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Honorario Profesional (Abogado)	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Sistema de Seguridad	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Cinturones para espalda - Anual	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00
Dispensadores de cinta	\$ 3,83	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00
Sistema de iluminacion	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Servicios de Internet	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00
Señalización - seguridad bodega - Semestral	\$ 45,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
Mantenimiento Bodega	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Capacitación (semestral)		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Total gastos administrativos	\$ 5.955,97	\$ 70.905,63	\$ 74.129,93	\$ 74.129,93	\$ 74.129,93	\$ 74.129,93

ANEXO 15: Análisis de Sensibilidad

VARIACIONES PORCENTUALES DE PRECIO

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
1,35	488.732	102,95%	93.343	1,47
1,3	444.464	97,31%	93.343	1,51
1,25	400.195	91,41%	93.343	1,56
1,2	355.927	85,20%	93.343	1,62
1,15	311.658	78,64%	93.343	1,70
1,1	267.390	71,66%	93.343	1,80
1,05	223.122	64,17%	93.343	1,94
1	178.853	56,05%	93.343	2,10
0,95	134.585	47,12%	93.343	2,32
0,9	90.316	37,10%	93.343	2,68
0,85	46.048	25,50%	93.343	3,28
0,8	612	10,99%	93.343	4,28
0,75	(57.424)	-14,37%	93.343	5,00

VARIACIONES PORCENTUALES DE GASTOS

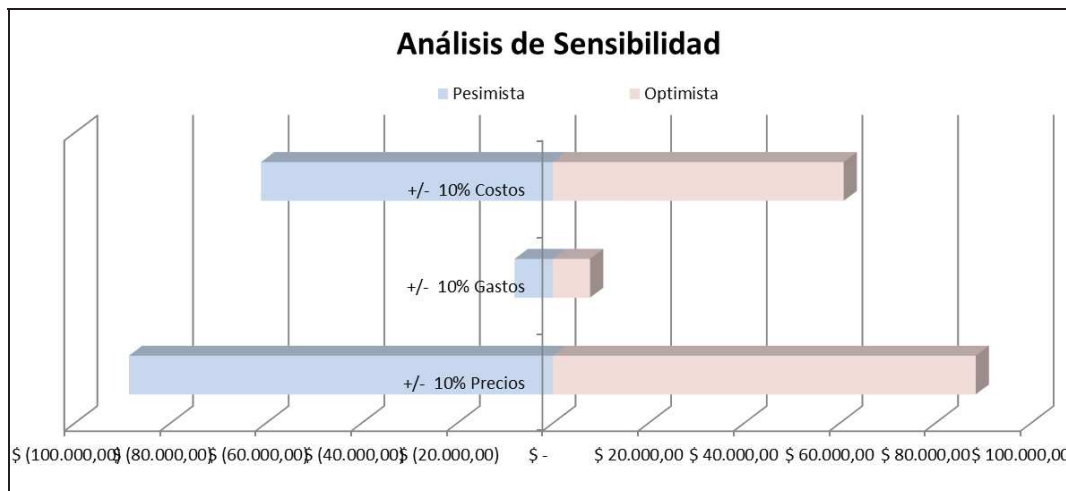
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
1,35	151.244	50,32%	93.343	2,25
1,3	155.188	51,16%	93.343	2,23
1,25	159.132	51,99%	93.343	2,20
1,2	163.076	52,82%	93.343	2,18
1,15	167.021	53,63%	93.343	2,16
1,1	170.965	54,45%	93.343	2,14
1,05	174.909	55,25%	93.343	2,12
1	178.853	56,05%	93.343	2,10
0,95	182.797	56,85%	93.343	2,08
0,9	186.741	57,63%	93.343	2,06
0,85	190.686	58,42%	93.343	2,04
0,8	194.630	59,19%	93.343	2,03

VARIACIONES PORCENTUALES DE COSTOS

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
1,35	(45.246)	-7,78%	93.343	5,00
1,3	(5.953)	8,61%	93.343	4,42
1,25	26.539	19,67%	93.343	3,69
1,2	57.002	28,53%	93.343	3,11
1,15	87.465	36,38%	93.343	2,71
1,1	117.928	43,48%	93.343	2,44
1,05	148.390	50,00%	93.343	2,24
1	178.853	56,05%	93.343	2,10
0,95	209.316	61,72%	93.343	1,99
0,9	239.779	67,07%	93.343	1,88
0,85	270.241	72,15%	93.343	1,79
0,8	300.704	76,99%	93.343	1,72
0,75	331.167	81,63%	93.343	1,66

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	\$ (88.536,82)	\$ 88.536,82
+/- 10% Gastos	\$ (7.888,38)	\$ 7.888,38
+/- 10% Costos	\$ (60.925,57)	\$ 60.925,57

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	-24,75%	24,75%
+/- 10% Gastos	-2,21%	2,21%
+/- 10% Costos	-17,03%	17,03%



ANEXO 16: Préstamo

APALANCAMIENTO												
VALOR ACTUAL		Inversión	\$ 93.343,41									
$C(1/i - 1/i(1+i)^n)$	tasa interes	Préstamo	\$ 70.007,56									
$23000 = C(1/0.11 - 1/0.11(1.11)^5)$		11,23% Recursos propios	\$ 23.335,85									
c =	\$ 19.051,68											
SALDO	INTERES	CAPITAL										
\$ 70.007,56	\$ 7.861,85	\$ 11.189,83										
\$ 58.817,72	\$ 6.605,23	\$ 12.446,45										
\$ 46.371,27	\$ 5.207,49	\$ 13.844,19										
\$ 32.527,08	\$ 3.652,79	\$ 15.398,89										
\$ 17.128,19	\$ 1.923,50	\$ 17.128,19										
		\$ 70.007,56										
Flujo de Deuda												
	0	1	2	3	4	5						
Intereses	\$	(7.861,85)	\$	(6.605,23)	\$	(5.207,49)	\$	(3.652,79)	\$	(1.923,50)		
15% trabajadores	\$	1.179,28	\$	990,78	\$	781,12	\$	547,92	\$	288,52		
Interes antes de impuestos	\$	(6.682,57)	\$	(5.614,45)	\$	(4.426,37)	\$	(3.104,87)	\$	(1.634,97)		
23% impuestos	\$	1.536,99	\$	1.291,32	\$	1.018,06	\$	714,12	\$	376,04		
Interes Neto	\$	(5.145,58)	\$	(4.323,12)	\$	(3.408,30)	\$	(2.390,75)	\$	(1.258,93)		
Pago de Deuda	\$	(11.189,83)	\$	(12.446,45)	\$	(13.844,19)	\$	(15.398,89)	\$	(17.128,19)		
Deuda	\$	70.007,56										
Flujo Neto de Caja	\$	70.007,56	\$	(16.335,41)	\$	(16.769,58)	\$	(17.252,49)	\$	(17.789,64)	\$	(18.387,12)
VAN deuda	\$	5.797,37										
TIR Deuda		7%										

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	70.007,56	PLAZO	5	PAGO	19.051,68
TASA INTERES	0,112	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	70.007,56				70.007,56
1		7.861,85	11.189,83	19.051,68	58.817,72
2		6.605,23	12.446,45	19.051,68	46.371,27
3		5.207,49	13.844,19	19.051,68	32.527,08
4		3.652,79	15.398,89	19.051,68	17.128,19
5		1.923,50	17.128,19	19.051,68	-
		25.250,86	70.007,56		

MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN		
MICROCRÉDITO DE PRODUCCIÓN	TASA DE INTERÉS 11%	EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CRÉDITO SERÁ DE 2 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE. LA TASA RESULTANTE NO SERÁ INFERIOR AL 11% NI MAYOR A LA TASA DE REAJUSTE DE LOS MICROCRÉDITOS

ANEXO 17: Cálculo del CPPC

Cálculo de las variables del modelo (CAPM)

• Estimación de las betas:

$$\beta_e = \left[1 + (1-t) \frac{D}{E} \right] \beta_u$$

Donde:

- β_e = Beta Apalancada
- t = Tasa de impuesto a la renta
- D/E = Nivel de apalancamiento o deuda sobre capital
- β_u = Beta Desapalancada

El modelo de precios de bienes de capital (CAPM)

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

- r_f = Tasa libre de riesgo
- β = Beta
- $r_m - r_f$ = Premio por riesgo

Fórmulas del cálculo de las variables del modelo CAPM y el modelo de precios de bienes de capital CAPM. Tomado de Sharpe, 1990.

	Apalancado	Desapalancado
CPPC	13,04%	17,69%
Kd	11,23%	11,23%
Ke	30,40%	17,69%
Rf	3,42%	3,42%
Bd	1,43	1,43
Ba	4,24	1,43
(Rm-Rf)	6,29%	6,29%
Deuda	75,00%	0,00%
Patrimonio	25,00%	100,00%
EMBI	5,28%	5,28%

ANEXO 18: Margen Bruto y Operativo en Escenario Normal con Apalancamiento

	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas	\$	824.148,00	\$	965.295,36	\$	1.108.187,31	\$	1.252.963,41	\$	1.399.774,41
Costo de ventas	\$	571.216,54	\$	664.227,45	\$	760.852,71	\$	858.302,73	\$	956.643,46
Margen Bruto	\$	252.931,46	\$	301.067,91	\$	347.334,60	\$	394.660,69	\$	443.130,94
Gastos de Administración	\$	76.791,24	\$	79.565,54	\$	79.565,54	\$	78.316,38	\$	78.316,38
Gastos de Venta	\$	12.304,44	\$	11.809,71	\$	12.109,71	\$	11.809,71	\$	12.109,71
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	163.835,77	\$	209.692,66	\$	255.659,34	\$	304.534,60	\$	352.704,86

	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas					
Costo de ventas	69,3%	68,8%	68,7%	68,5%	68,3%
Margen Bruto	30,7%	31,2%	31,3%	31,5%	31,7%
Gastos de Administración	9,3%	8,2%	7,2%	6,3%	5,6%
Gastos de Venta	1,5%	1,2%	1,1%	0,9%	0,9%
UTILIDAD OPERACIONAL	19,9%	21,7%	23,1%	24,3%	25,2%

ANEXO 19: Margen bruto y operativo escenario optimista con apalancamiento

	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas	\$	914.724,00	\$	1.136.882,16	\$	1.361.616,31	\$	1.589.158,30	\$	1.745.564,83
Costo de ventas	\$	625.117,65	\$	774.604,23	\$	928.090,85	\$	1.082.806,54	\$	1.185.347,50
Margen Bruto	\$	289.606,35	\$	362.277,93	\$	433.525,46	\$	506.351,77	\$	560.217,33
Gastos de Administración	\$	76.791,24	\$	79.565,54	\$	79.565,54	\$	78.316,38	\$	78.316,38
Gastos de Venta	\$	12.304,44	\$	11.809,71	\$	12.109,71	\$	11.809,71	\$	12.109,71
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	200.510,66	\$	270.902,68	\$	341.850,21	\$	416.225,68	\$	469.791,24

	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas					
Costo de ventas	68,3%	68,1%	68,2%	68,1%	67,9%
Margen Bruto	31,7%	31,9%	31,8%	31,9%	32,1%
Gastos de Administración	8,4%	7,0%	5,8%	4,9%	4,5%
Gastos de Venta	1,3%	1,0%	0,9%	0,7%	0,7%
UTILIDAD OPERACIONAL	21,9%	23,8%	25,1%	26,2%	26,9%

ANEXO 20: Margen bruto y operativo escenario pesimista con apalancamiento

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ventas	\$ 585.180,00	\$ 713.606,40	\$ 842.396,26	\$ 852.224,11	\$ 981.785,07	
Costo de ventas	\$ 410.931,12	\$ 498.395,46	\$ 598.271,18	\$ 593.149,77	\$ 683.939,71	
Margen Bruto	\$ 174.248,88	\$ 215.210,94	\$ 244.125,07	\$ 259.074,33	\$ 297.845,36	
Gastos de Administración	\$ 76.791,24	\$ 79.565,54	\$ 79.565,54	\$ 78.316,38	\$ 78.316,38	
Gastos de Venta	\$ 12.304,44	\$ 11.809,71	\$ 12.109,71	\$ 11.809,71	\$ 12.109,71	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.153,20	\$ 123.835,69	\$ 152.449,82	\$ 168.948,24	\$ 207.419,28	

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas					
Costo de ventas	70,2%	69,8%	71,0%	69,6%	69,7%
Margen Bruto	29,8%	30,2%	29,0%	30,4%	30,3%
Gastos de Administración	13,1%	11,1%	9,4%	9,2%	8,0%
Gastos de Venta	2,1%	1,7%	1,4%	1,4%	1,2%
UTILIDAD OPERACIONAL	14,6%	17,4%	18,1%	19,8%	21,1%

ANEXO 21: Flujo de Efectivo Normal, Optimista y Pesimista

Escenario normal

FLUJO DE CAJA					
	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)					
U Neta	103.411	134.647	166.050	199.485	232.568
Gastos Financieros	7.862	6.605	5.207	3.653	1.923
Depreciaciones	5.244	5.244	5.244	3.995	3.995
Amortizaciones	192	192	192	192	192
Escudo Fiscal	2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCO	114.059	144.462	174.938	206.093	238.030
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)					
Activos Fijos	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	0	0	0	0	0
Inversión CT					
Variaciones de CT	(97.656)	(75.931)	(90.318)	(105.247)	(119.884)
Recuperación AF					24.536
TOTAL FCI	(97.656)	(75.931)	(90.318)	(105.247)	(95.348)
FC LIBRE	16.402	68.531	84.620	100.845	142.682
FC LIBRE Acumulado	(76.941)	(8.410)	76.210	177.056	319.738
VAN	137.708				
Max Exposición	(93.343)				
TIR	56,05%				
CPPC	17,69%				
Período de Recuperación	2,1				
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL					
Escudo Fiscal	2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCC	19.052	70.757	86.375	102.076	143.330
FC CAPITAL Acumulado	(74.292)	(3.535)	82.840	184.917	328.247
VAN	178.853				
Max Exposición	(93.343)				
TIR	57,94%				
CPPC	13,04%				
Período de Recuperación	2,0				
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)					
Ingreso	0	0	0	0	0
Egresos	(11.190)	(12.446)	(13.844)	(15.399)	(17.128)
Gastos Financieros (Interés)	(7.862)	(6.605)	(5.207)	(3.653)	(1.923)
TOTAL FCD	(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)					
FC SOCIOS	(2.649)	49.479	65.569	81.794	123.630
FC SOCIOS Acumulado	(25.985)	23.494	89.063	170.856	294.487
VAN	147.724				
TIR	112,72%				
Maxima Exposición	(25.985)				
Ke	17,69%				
Período de Recuperación	1,5				

Escenario optimista

FLUJO DE CAJA					
	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)					
U Neta	127.726	175.229	223.194	273.536	310.196
Gastos Financieros	7.862	6.605	5.207	3.653	1.923
Depreciaciones	5.244	5.244	5.244	3.995	3.995
Amortizaciones	192	192	192	192	192
Escudo Fiscal	2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCO	138.374	185.044	232.082	280.144	315.658
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)					
Activos Fijos	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	0	0	0	0	0
Inversión CT					
Variaciones de CT	(121.972)	(104.355)	(127.171)	(150.726)	(160.487)
Recuperación AF					24.536
TOTAL FCI	(121.972)	(104.355)	(127.171)	(150.726)	(135.951)
FC LIBRE	16.402	80.689	104.911	129.418	179.707
FC LIBRE Acumulado	(76.941)	3.748	108.659	238.077	417.784
VAN	190.217				
Max Exposición	(93.343)				
TIR	66,03%				
CPPC	17,69%				
Período de Recuperación	2,0				
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL					
Escudo Fiscal	2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCC	19.052	82.915	106.666	130.649	180.356
FC CAPITAL Acumulado	(74.292)	8.623	115.289	245.938	426.294
VAN	239.974				
Max Exposición	(93.343)				
TIR	67,84%				
CPPC	13,04%				
Período de Recuperación	1,9				
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)					
Ingreso	0	0	0	0	0
Egresos	(11.190)	(12.446)	(13.844)	(15.399)	(17.128)
Gastos Financieros (Interés)	(7.862)	(6.605)	(5.207)	(3.653)	(1.923)
TOTAL FCD	(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)					
FC SOCIOS	(2.649)	61.637	85.860	110.366	160.656
FC SOCIOS Acumulado	(25.985)	35.652	121.512	231.878	392.533
VAN	200.233				
TIR	132,17%				
Maxima Exposición	(25.985)				
Ke	17,69%				
Período de Recuperación	1,4				

Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA		1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		51.244	77.724	97.622	109.591	136.244
Gastos Financieros		7.862	6.605	5.207	3.653	1.923
Depreciaciones		5.244	5.244	5.244	3.995	3.995
Amortizaciones		192	192	192	192	192
Escudo Fiscal		2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCO		61.892	87.539	106.510	116.199	141.705
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos		0	0	0	0	0
Activos Intangibles		0	0	0	0	0
Inversión CT						
Variaciones de CT		(45.490)	(45.091)	(50.351)	(49.568)	(68.507)
Recuperación AF						24.536
TOTAL FCI		(45.490)	(45.091)	(50.351)	(49.568)	(43.970)
FC LIBRE						
		16.402	42.448	56.159	66.632	97.735
FC LIBRE Acumulado						
		(76.941)	(34.493)	21.665	88.297	186.032
VAN	63.687					
Max Exposición	(93.343)					
TIR	38,05%					
CPPC	17,69%					
Período de Recuperación	2,6					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		2.649	2.226	1.755	1.231	648
TOTAL FCC		19.052	44.674	57.914	67.863	98.383
FC CAPITAL Acumulado						
		(74.292)	(29.618)	28.296	96.158	194.541
VAN	93.431					
Max Exposición	(93.343)					
TIR	40,06%					
CPPC	13,04%					
Período de Recuperación	2,5					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		(11.190)	(12.446)	(13.844)	(15.399)	(17.128)
Gastos Financieros (Interés)		(7.862)	(6.605)	(5.207)	(3.653)	(1.923)
TOTAL FCD		(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)	(19.052)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
FC SOCIOS		(2.649)	23.396	37.107	47.580	78.683
FC SOCIOS Acumulado						
		(25.985)	(2.589)	34.518	82.098	160.781
VAN	73.702					
TIR	74,08%					
Maxima Exposición	(25.985)					
Ke	17,69%					
Período de Recuperación	2,1					

ANEXO 22: Punto de Equilibrio

Productos	% Ventas
Papel liner grande	10%
Papel liner pequeño	10%
Papel antigrasa con impresión	55%
Papel antigrasa sin impresión	25%

Productos	Precio
Papel liner grande	\$ 114,50
Papel liner pequeño	\$ 57,00
Papel antigrasa con impresión	\$ 11,50
Papel antigrasa sin impresión	\$ 9,50

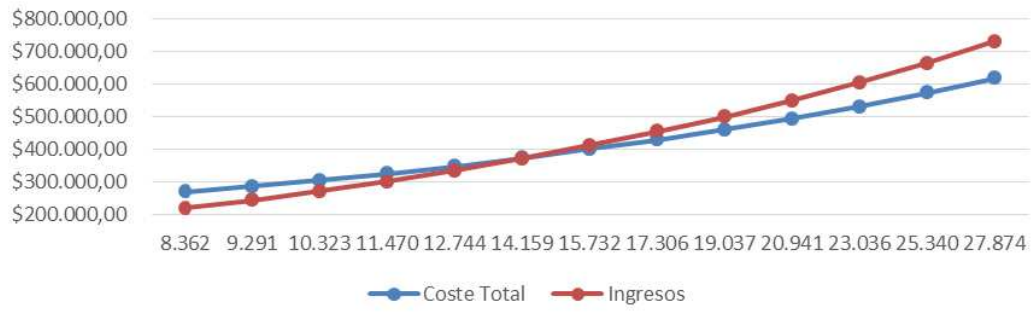
Productos	Coste Variable
Papel liner grande	\$ 83,16
Papel liner pequeño	\$ 41,73
Papel antigrasa con impresión	\$ 7,14
Papel antigrasa sin impresión	\$ 4,64

Costos Fijos	\$ 119.968,37
---------------------	----------------------

Cantidad	Coste Variable	Coste Fijo	Coste Total	Ingresos	Beneficios
8.362	\$ 149.103,55	\$ 119.968,37	\$ 269.071,93	\$ 219.028,91	\$ (50.043,02)
9.291	\$ 165.668,63	\$ 119.968,37	\$ 285.637,01	\$ 243.362,54	\$ (42.274,46)
10.323	\$ 184.070,32	\$ 119.968,37	\$ 304.038,69	\$ 270.394,09	\$ (33.644,59)
11.470	\$ 204.522,57	\$ 119.968,37	\$ 324.490,94	\$ 300.437,88	\$ (24.053,06)
12.744	\$ 227.239,38	\$ 119.968,37	\$ 347.207,75	\$ 333.808,23	\$ (13.399,52)
14.159	\$ 252.470,37	\$ 119.968,37	\$ 372.438,74	\$ 370.871,84	\$ (1.566,90)
15.732	\$ 280.518,67	\$ 119.968,37	\$ 400.487,04	\$ 412.074,00	\$ 11.586,96
17.306	\$ 308.584,80	\$ 119.968,37	\$ 428.553,17	\$ 453.302,35	\$ 24.749,18
19.037	\$ 339.450,41	\$ 119.968,37	\$ 459.418,78	\$ 498.643,07	\$ 39.224,28
20.941	\$ 373.400,80	\$ 119.968,37	\$ 493.369,17	\$ 548.515,23	\$ 55.146,06
23.036	\$ 410.756,93	\$ 119.968,37	\$ 530.725,30	\$ 603.390,33	\$ 72.665,03
25.340	\$ 451.839,76	\$ 119.968,37	\$ 571.808,13	\$ 663.739,84	\$ 91.931,71
27.874	\$ 497.023,73	\$ 119.968,37	\$ 616.992,10	\$ 730.113,82	\$ 113.121,72

P. Equilibrio	
P. Equilibrio	14.346
Productos	
Papel liner grande	1.477
Papel liner pequeño	1.444
Papel antigrasa con impresión	7.879
Papel antigrasa sin impresión	3.546
Productos	
Papel liner grande	169.153
Papel liner pequeño	82.336
Papel antigrasa con impresión	90.609
Papel antigrasa sin impresión	33.683
Total	375.780

Punto de Equilibrio



ANEXO 23: Costos de Producción

AÑO 1					
COSTOS UNITARIO DE MATERIA PRIMA	Total mes	Papel liner grande	Papel liner pequeño	Papel antigrasa con impresión	Papel antigrasa sin impresión
Costo de papel por tonelada		\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 2.510,00	\$ 2.510,00
Cantidad de toneladas	32,44	19,29	9,43	2,57	1,16
(=) Costo materia prima	\$ 42.380,14	\$ 22.178,57	\$ 10.842,86	\$ 6.454,29	\$ 2.904,43
Cantidad de pliegos	331.500	135.000	66.000	90.000	40.500
(=) Costo materia prima por pliego		\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,07	\$ 0,07
Cantidad de hojas por pliego		1	2	8	8
(=) Costo materia prima por hoja		\$ 0,16	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,01
Cantidad de hojas por paquete		500	500	500	500
(=) Costo materia prima por paquete		\$ 82,14	\$ 41,07	\$ 4,48	\$ 4,48

	Total	Papel liner grande	Papel liner pequeño	Papel antigrasa con impresión	Papel antigrasa sin impresión
Papel kraft empaque					
Costo de papel kraft para empaque por tonelada		1286,00	1286,00	1286,00	1286,00
Cantidad de toneladas de papel kraft para empaque	0,0368625	0,0270	0,0066	0,0023	0,0010
(=) Costo total de papel kraft	47,41	34,72	8,49	2,89	1,30
Cantidad de pliegos de empaque por producto	663	270	132	180	81
(=) Costo de pliego de empaque por paquete		\$ 0,1286	\$ 0,0643	\$ 0,0161	\$ 0,0161
Pallet de madera					
Costo por pallet de madera		2,50	2,50	2,50	2,50
Cantidad de pallets por producto	119	34	33	36	16
(=) Costo total de pallets	297,38	84,38	82,50	90,00	40,50
Cantidad de hojas por pallet		4.000	4.000	20.000	20.000
(=) Costo de pallet por hoja		0,0006	0,0006	0,0001	0,0001
Hojas por paquete		500	500	500	500
(=) Costo de pallet por paquete		0,3125	0,3125	0,0625	0,0625
(=) Costo de pallet por paquete		\$ 0,3125	\$ 0,3125	\$ 0,0625	\$ 0,0625
Corte en guillotina					
Costo por corte por millar de pliegos		-	-	1,00	1,00
Cantidad de pliegos para corte		-	-	90,00	40,50
(=) Costo total de corte	130,50	-	-	90,00	40,50
Cantidad de pliegos		-	-	90.000,00	40.500,00
(=) Costo por pliego		-	-	0,00	0,00
Cantidad de hojas por pliego		-	-	8,00	8,00
(=) Costo por hoja		-	-	0,00	0,00
Hojas por paquete		-	-	500,00	500,00
(=) Costo total de corte por paquete		\$ -	\$ -	\$ 0,0625	\$ 0,0625
Impresión de logotipo					
Costo por impresión por millar de hojas		-	-	5,00	-
Cantidad de hojas para impresión (millares)		-	-	90,00	-
(=) Costo total de impresión	450,00	-	-	450,00	-
Cantidad de hojas		-	-	90.000,00	-
(=) Costo de impresión por hoja		-	-	0,01	-
Hojas por paquete		-	-	500,00	-
(=) Costo total de impresión por paquete		\$ -	\$ -	\$ 2,50	\$ -
Transporte					
Costo de transporte por tonelada		8,00	8,00	8,00	8,00
Cantidad de toneladas		19,29	9,43	2,57	1,16
(=) Costo transporte	259,54	154,29	75,43	20,57	9,26
Cantidad de pliegos		135.000,00	66.000,00	90.000,00	40.500,00
(=) Costo transporte por pliego		0,00	0,00	0,00	0,00
Cantidad de hojas por pliego		1,00	2,00	8,00	8,00
(=) Costo de transporte por hoja		0,00	0,00	0,00	0,00
Cantidad de hojas por paquete		500,00	501,00	502,00	503,00
(=) Costo de transporte por paquete		\$ 0,5714	\$ 0,2863	\$ 0,0143	\$ 0,0144

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION	MENSUAL	AÑO 1
Mano de obra directa	\$ 1.796,42	\$ 21.557,08
Materia prima	\$ 42.380,14	\$ 508.561,71
Empaque	\$ 344,78	\$ 4.137,36
Corte e impresión	\$ 580,50	\$ 5.530,50
TOTAL COSTOS DE FABRICACION DIRECTA	\$ 45.101,85	\$ 539.786,66
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	MENSUAL	AÑO 1
Arriendo bodega	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Combustible	\$ 140,00	\$ 1.680,00
Energia electrica	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Mano de obra indirecta	\$ 599,61	\$ 7.195,38
Transporte	\$ 259,54	\$ 3.114,51
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 2.319,16	\$ 27.829,89
TOTAL COSTOS		\$ 567.616,54

ANEXO 24: Producción

Precio materia prima por tonelada	\$ 1.150,00		\$ 2.510,00	
Producto	Papel liner grande	Papel liner pequeño	Papel antigrasa con impresión	Papel antigrasa sin impresión
tamaño	70x100	70x50	25x35	25x35
Numero aproximado de establecimientos en Quito	25		744	
participación de mercado	20%	16%	8%	4%
Numero de establecimientos esperado	5	4	60	30
Hojas por paquete	500	500	500	500
Consumo diario de hojas promedio esperado por empresa	900	1100	400	360
Consumo mensual de hojas promedio esperado por empresa	27.000	33.000	12.000	10.800
Consumo total esperado hojas	135.000	132.000	720000	324000
Consumo total esperado paquetes mensuales	270	264	1440	648
precio paquete	114,50	57,00	11,50	9,50
hojas por pliego	1	2	8	8
pliegos mensuales	135000	66000	90000	40500
pliegos por tonelada	7000	7000	35000	35000
toneladas mensuales por producto	19,29	9,43	2,57	1,16
toneladas mensuales por linea	28,71		3,73	
Proporción de producción	67%	33%	69%	31%
Hojas por pallet	4000	4000	20000	20000
numero de pallets	33,75	33	36	16,2
Hojas de empaque por tonelada de kraft	10000	20000	80000	80000
Hojas de empaque por pliego	1	2	8	8
pligs de empaque mensual	270	132	180	81
Toneladas de empaque mensual	0,027	0,007	0,002	0,001
Crecimiento del mercado alimentos			8,00%	8,00%
Crecimiento mercado paquetes (# empresas)	1	1		

ANEXO 25: Capacidad Instalada

Escenario Optimista						
Producción	Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad máxima de producción en toneladas	60	720	720	720	720	720
Cantidad de producción en toneladas	34,18	410,14	534,36	658,87	783,71	862,63
Utilización de maquinaria en toneladas		57%	74%	92%	109%	120%
Producción Total en toneladas		410	534	659	784	863

Escenario Pesimista						
Producción	Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad máxima de producción en toneladas	60	720	720	720	720	720
Cantidad de producción en toneladas	22,99	275,88	352,57	429,32	431,58	508,50
Utilización de maquinaria en toneladas		38%	49%	60%	60%	71%
Producción Total en toneladas		276	353	429	432	508