

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA FULL-LABELS QUE SE DEDICA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ETIQUETAS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía
Ing. Niky Armas

Autora
Evelyn Natalia Paredes Carrión

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Niky Armas.
Ci: 1710119312

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.

Evelyn Natalia Paredes Carrión
CI:1723870125

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la vida y salud para concluir esta etapa de mi vida con éxitos.
A mis padres y abuelos (as) por el apoyo incondicional a lo largo de esta carrera universitaria.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi esposo, Pablo Leones y a mi futuro hijo(a).

A mis primas Soledad y Laura por el apoyo brindado a lo largo de este proceso de titulación.

RESUMEN

El plan de mejoramiento integral que se propone a lo largo de este trabajo fue diseñado para la empresa Full-Labels ubicada en la Ciudad de Quito, la cual se dedica a la producción y comercialización de etiquetas, códigos de barra y material publicitario.

El objetivo principal de este plan es conseguir un crecimiento sostenido en el tiempo para la empresa, para que cumpla las exigencias del mercado en cuanto a etiquetado, mediante la ampliación del mercado objetivo a través de la diversificación de productos y servicios que ofrece la empresa y el establecimiento de estrategias de comercialización y ventas.

Falta de capacitación al personal, escasa inversión en desarrollo y tecnología y pocos esfuerzos en el área de mercadotecnia se consideran debilidades de la empresa. Por esta razón, resulta necesaria la implementación de estrategias viables con la finalidad de generar más control y una adecuada distribución de actividades, para lograr una mayor productividad en la operación de la empresa.

Las principales proyecciones a largo plazo son ampliar el establecimiento para optimizar el funcionamiento de la empresa e implementar un sistema de información integrado que permita tener datos reales y oportunos para la toma de decisiones gerenciales.

Dentro del área financiera y contable de la organización, se presenta la información de manera clara y precisa mediante el análisis de los estados financieros e índices contables, para verificar la factibilidad del plan de mejora propuesto.

ABSTRACT

The improvement of the developing plan proposed along this work was designed for the company Full-Labels located in the city of Quito, which pursues the production and commercialization of labels, barcodes and advertising material.

The main objective of this plan is to help Full-Labels have a sustained growth over time to meet the market expectations, by expanding the target market through the diversification of products and services offered by the company and through the establishment of marketing and sales strategies.

Lack of staff training and development, low investment in technology, and few efforts in marketing are considered to be the main weaknesses of the company. Therefore, it is necessary to implement viable strategies in order to generate more control and also, to distribute activities in order to achieve greater operational productivity.

The main long-term projections are to expand the facility in order to optimize the performance of the company and implement an integrated information system that allows having real and appropriate data for management decision making.

Within the finance and accounting area of the enterprise, information is presented clearly and accurately by analyzing financial statements and accounting rates, that will allow us to verify the feasibility of the improvement plan suggested in this work.

RESUMEN

El plan de mejoramiento integral que se propone a lo largo de este trabajo fue diseñado para la empresa Full-Labels ubicada en la Ciudad de Quito, la cual se dedica a la producción y comercialización de etiquetas, códigos de barra y material publicitario.

El objetivo principal de este plan es conseguir un crecimiento sostenido en el tiempo para la empresa, para que cumpla las exigencias del mercado en cuanto a etiquetado, mediante la ampliación del mercado objetivo a través de la diversificación de productos y servicios que ofrece la empresa y el establecimiento de estrategias de comercialización y ventas.

Falta de capacitación al personal, escasa inversión en desarrollo y tecnología y pocos esfuerzos en el área de mercadotecnia se consideran debilidades de la empresa. Por esta razón, resulta necesaria la implementación de estrategias viables con la finalidad de generar más control y una adecuada distribución de actividades, para lograr una mayor productividad en la operación de la empresa.

Las principales proyecciones a largo plazo son ampliar el establecimiento para optimizar el funcionamiento de la empresa e implementar un sistema de información integrado que permita tener datos reales y oportunos para la toma de decisiones gerenciales.

Dentro del área financiera y contable de la organización, se presenta la información de manera clara y precisa mediante el análisis de los estados financieros e índices contables, para verificar la factibilidad del plan de mejora propuesto.

ABSTRACT

The improvement of the developing plan proposed along this work was designed for the company Full-Labels located in the city of Quito, which pursues the production and commercialization of labels, barcodes and advertising material.

The main objective of this plan is to help Full-Labels have a sustained growth over time to meet the market expectations, by expanding the target market through the diversification of products and services offered by the company and through the establishment of marketing and sales strategies.

Lack of staff training and development, low investment in technology, and few efforts in marketing are considered to be the main weaknesses of the company. Therefore, it is necessary to implement viable strategies in order to generate more control and also, to distribute activities in order to achieve greater operational productivity.

The main long-term projections are to expand the facility in order to optimize the performance of the company and implement an integrated information system that allows having real and appropriate data for management decision making.

Within the finance and accounting area of the enterprise, information is presented clearly and accurately by analyzing financial statements and accounting rates, that will allow us to verify the feasibility of the improvement plan suggested in this work.

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Objetivo general	1
1.3 Objetivos específicos	1
Capítulo II: Análisis interno y externo	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno Económico	2
2.1.2 Entorno Político	4
2.1.3 Entorno Social	5
2.1.4 Entorno Tecnológico	6
2.1.5 Análisis de la Industria de Porter	6
2.1.6 Matriz EFE	7
2.1.7 Conclusiones del Análisis PEST- PORTER	8
2.2 Análisis Interno	8
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional	8
2.2.1.1 Misión	8
2.2.1.2 Visión	9
2.2.1.3 Estructura Organizacional	9
2.2.1.4 Gestión de talento Humano	10
2.2.2 Producción y Operaciones	11
2.2.2.1 Infraestructura	12
2.2.2.2 Recursos	12
2.2.2.3 Materia prima	12
2.2.2.4 Proveedores	12
2.2.2.5 Mapa de procesos de Full-Labels	13
2.2.2.6 Procesos operativos de Full-Labels	14
2.2.2.7 Capacidad de Producción	16
2.2.3 Investigación y Desarrollo	17
2.2.3.1 Tendencias del mercado	17
2.2.3.2 Tendencias de la Industria	17
2.2.3.3 Situación Actual y Futura de la Industria	19
2.2.3.4 Conclusiones de Investigación y Desarrollo de la Industria	19
2.2.4 Sistemas de información Gerencial	20
2.2.5 Marketing	20
2.2.5.1 Necesidades del Mercado	20
2.2.5.2 Mercado Objetivo	21
2.2.5.3 Participación en el Mercado	21
2.2.5.4 Propuesta de valor	22
2.2.5.5 Descripción de Productos	22
2.2.5.6 Descripción de Servicios	24
2.2.6 Finanzas y Contabilidad	25
2.2.6.1 Análisis	25
2.2.6.2 Conclusiones de finanzas y contabilidad	26
2.2.6.3 Matriz EFI	27
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA	28
3.1 Matriz FODA	28
3.2 Propuesta del Plan de Mejora	29
3.3 Objetivos generales de la empresa	29
3.4 Planteamiento de las Estrategias	29
3.4.1 Corto Plazo	29
3.4.2 Largo Plazo	29

3.5 Declaración de Misión y Visión de Full-Labels.....	30
3.5.1 Misión	30
3.5.2 Visión.....	30
3.6 Estructura Organizacional (Nueva)	30
3.6.1 Proceso Administrativo	30
3.6.2 Proceso de Producción	30
3.6.3 Proceso Financiero-Contable.....	31
3.6.4 Proceso de Marketing y Publicidad	31
3.7 Desarrollo del Plan de Mejoramiento	31
3.7.1 Implementación de un Sistema de Información Integral.....	31
3.7.2 Inversión en nuevas impresoras térmicas y personal operativo	31
3.7.3 Adquisición de un sistema contable	32
3.7.4 Inversión en capacitaciones al personal.....	32
3.7.5 Desarrollo de imagen corporativa: logo de la empresa, papelería, tarjetas publicitarias.....	32
3.7.5.1 <i>Tipografía</i>	33
3.7.5.2 <i>Logotipo</i>	33
3.8 Plan de Marketing y Branding.....	33
3.8.1 Marketing MIX.....	33
3.8.2 Mejoramiento de una página web ya existente.	34
CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	
SOBRE LOS	
FLUJOS INCREMENTALES	36
4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja	36
4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	36
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	36
4.4 Análisis y conclusiones de los índices financieros	37
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
5.1 Conclusiones	38
5.2 Recomendaciones	38
REFERENCIAS	40

Índice de Tablas

Tabla 1. Código Industrial Internacional Unificado - Actividades productivas que se desarrollan dentro de la Industria de fabricación de papel y productos derivados	2
Tabla 2. Principales empresas ecuatorianas que se dedican a la fabricación de otros artículos de papel o cartón: etiquetas impresas o sin imprimir, artículos de fantasía de papel, artículos promocionales y de regalo de papel, papel y cartón filtro, etc.	3
Tabla 3. Tasas de interés e inflación según el BCE	4
Tabla 4. Estratificación Socioeconómica en Ecuador.....	5
Tabla 5. Evaluación de factores externos	7
Tabla 6. Parámetros para la evaluación de la misión.....	9
Tabla 7. Capacidad de producción de Full-Labels	17
Tabla 8. Crecimiento de la industria manufacturera	19
Tabla 9. Descripción de los productos que ofrece Full-Labels	23
Tabla 10. Medidas de etiquetas disponibles en Full-Labels	23
Tabla 11. Servicios que ofrece Full-Labels.....	24
Tabla 12. Razones financieras de Full-Labels.....	26
Tabla 13. Evaluación de los factores externos	27
Tabla 14. Impresión mensual de etiquetas térmicas	31
Tabla 15. Costos del Plan de Mejoras.....	35

Índice de Figuras

Figura 1. PIB del Ecuador expresado en millones de dólares	3
Figura 2. Participación de las empresas de manufactura de papel y sus derivados en el mercado ecuatoriano	4
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del Mercado	7
Figura 4. Estructura organizacional de Full-Labels	10
Figura 5. Gestión de Talento Humano en Full-Labels	11
Figura 6. Localización de Full-Labels en la ciudad de Quito	12
Figura 7. Principales proveedores de Full-Labels	13
Figura 8. Mapa de macro-procesos gobernantes y de apoyo de Full-Labels... ..	13
Figura 9. Desarrollo logístico de Full-Labels	14
Figura 10. Proceso de troquelación de etiquetas	15
Figura 11. Proceso de impresión térmica de códigos de barra	15
Figura 12. Proceso de mantenimiento de impresoras	16
Figura 13. Tendencias de la industria ecuatoriana.....	18
Figura 14. Crecimiento de la industria del papel y sus derivados.....	18
Figura 15. Sistemas de información de Full-Labels.....	20
Figura 16. Matriz BCG de Full-Labels	21
Figura 17. Porcentaje de empacadoras alcanzadas por Full-Labels.....	22
Figura 18. Etiquetas elaboradas por Full-Labels	23
Figura 19. Ventas de Full-Labels del 2010 al 2014	25
Figura 20. Matriz FODA de Full-Labels	28
Figura 21. Plan de Mejora de Full-Labels.....	29
Figura 22. Estructura organizacional propuesta para Full-Labels	30
Figura 23. Cronograma de capacitaciones para personal de Full-Labels	32
Figura 24. Página web de Full-Labels	34

Capítulo I: Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Es un hecho que la industria papelera en nuestro país es limitada. Según el Instituto Nacional de Preinversión (2013), “El Ecuador tiene demanda de papel insatisfecha”. En definitiva, la industria ecuatoriana de papel no tiene la capacidad productiva de cubrir la demanda existente, pero presenta un sinnúmero de beneficios para sus miembros. Full-Labels ha aprovechado dichos beneficios de la industria manufacturera de producción de papel y sus derivados, mediante la fabricación y comercialización de una variedad de etiquetas, para así aumentar su rentabilidad.

El negocio se cataloga como una PYME por el volumen de ventas, cantidad de trabajadores y nivel de producción que la empresa posee actualmente según el SRI (2015). Durante seis años, la empresa ha manejado sus procesos productivos y comerciales de manera inadecuada. La presente propuesta presenta un plan de mejoramiento integral, que tiene como finalidad identificar las áreas que necesitan intervención y proponer soluciones viables para contribuir con la rentabilidad de Full-Labels.

1.2 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento integral para la empresa Full-Labels, que incluya un análisis interno y externo de la empresa y permita determinar las áreas de intervención que ameriten correctivos, para así conseguir que la empresa logre un posicionamiento dentro del mercado y un crecimiento sostenido para el 2017.

1.3 Objetivos específicos

- Analizar el entorno de la empresa, para determinar la capacidad interna y posibles oportunidades.
- Realizar una investigación para establecer los factores clave del éxito de la empresa.
- Establecer áreas de intervención y mejora con la finalidad de detectar puntos críticos en la empresa.
- Formular el plan de mejora planteando objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar la evaluación financiera para determinar la viabilidad de las mejoras.

Capítulo II: Análisis interno y externo

2.1 Análisis del entorno externo

Según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU4), Full-Labels se encuentra dentro del CIIU REV. 4.0 código clasificador C17029.29, el cual abarca la “Fabricación de otros artículos de papel o cartón: ETIQUETAS impresas o sin imprimir, artículos de Fantasía (sic) de papel, artículos promocionales y de regalo de papel, papel y cartón Filtro, cuerdas y cordajes de papel, papel para cigarrillo, papel regalo, etcétera”. Adicionalmente la empresa ofrece servicios de impresión por lo que también pertenece al código C1811.06 que contempla “Actividades de impresión en ETIQUETAS o marbetes por procedimientos litográficos, flexográficos, u otros” (Naciones Unidas, 2009 – véase Anexo 1).

Tabla 1. Código Industrial Internacional Unificado - Actividades productivas que se desarrollan dentro de la Industria de fabricación de papel y productos derivados

CIIU – ACTIVIDAD
C1709.29 Fabricación de otros artículos de papel o cartón: etiquetas impresas o sin imprimir, artículos de fantasía de papel, artículos promocionales

Tomada de Naciones Unidas, 2009

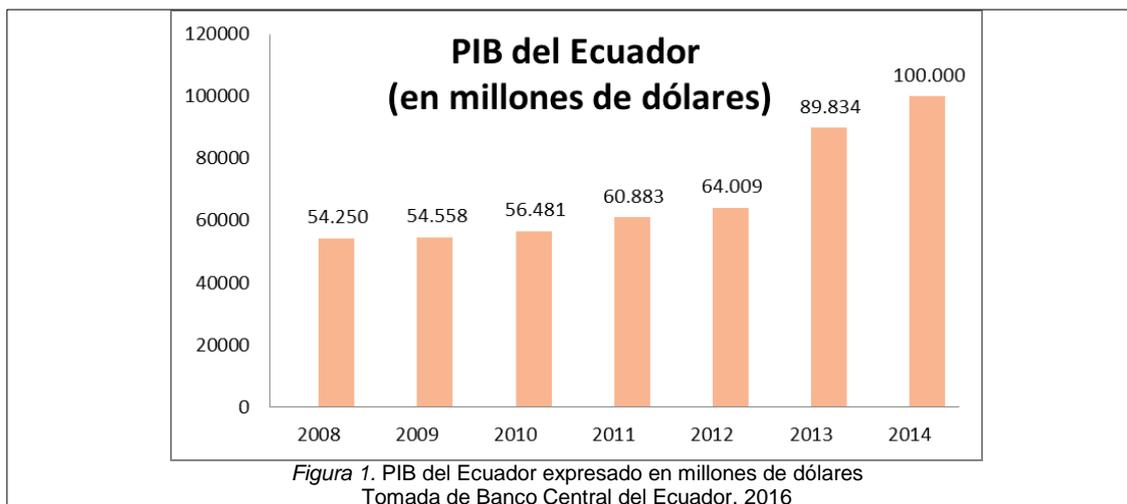
En el consumo de papel (producción + importaciones – exportaciones), los papeles de imprenta y escritura representan el 38% del total, seguidos por los empaques y tissue con el 15% cada uno (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2009 – véase Anexo 2). Según la revista América Economía Latinoamericana (2011), los países más representativos en la producción de pulpa y papel son: Brasil, Chile y Argentina. Según el Banco Sudameris (2007), Latinoamérica ha tenido un crecimiento sostenido en la producción de papel y pulpa y se ha caracterizado por su alta competitividad y bajos costos. Adicionalmente, se menciona que Latinoamérica ha alcanzado un participación aproximada del 40% en la producción.

2.1.1 Entorno Económico

Los factores económicos que serán analizados a continuación permitirán tener una visión amplia del entorno externo que influencia directamente en el funcionamiento de la empresa.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

De acuerdo al último informe del Banco Central del Ecuador (BCE), el PIB en el Ecuador ascendió, en el año 2014, a USD 100.000 (expresado en millones de dólares), con una tendencia al alza en relación con los últimos cinco años. En el Ecuador, el PIB se sostiene en seis sectores, uno de cuales es la Industria Manufacturera, que representa un 0,30 % del total de este indicador. Específicamente, el presente análisis se basa en la rama de fabricación de papel y sus derivados, la cual representa el 6% de la Industria Manufacturera. Dentro de este panorama, Full Labels alcanza un 0,7% de participación de mercado al compararla con sus principales competidores.



- **Mercado**

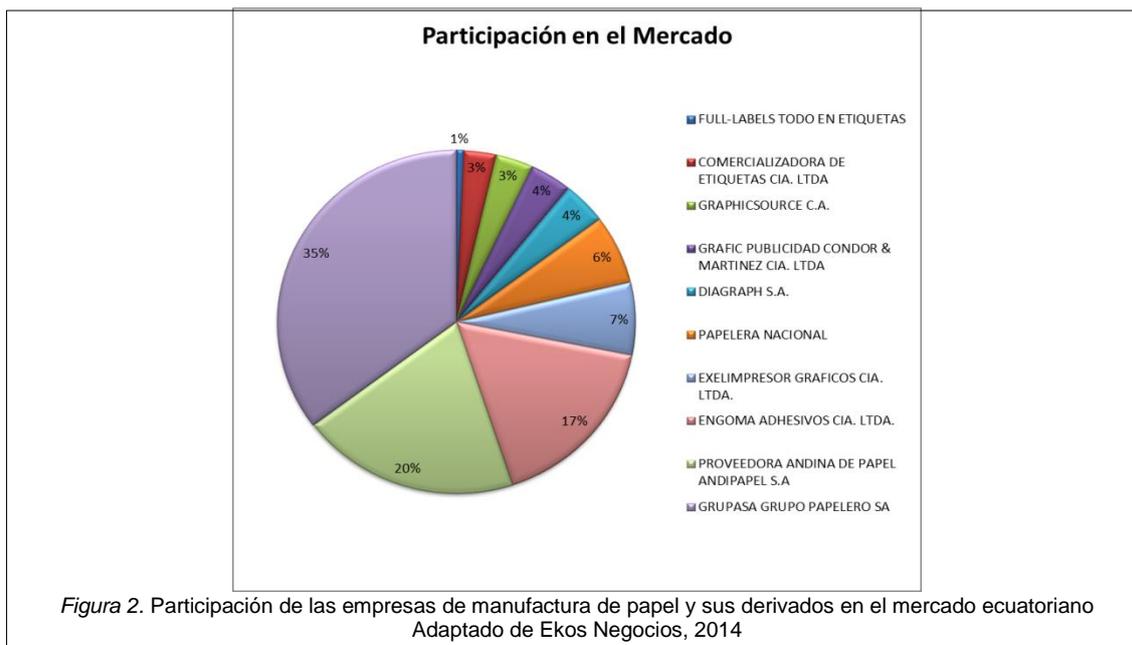
Las etiquetas adhesivas son bienes de consumo masivo, cuya función es proporcionar información detallada del contenido del producto. Dentro del mercado ecuatoriano se encuentra varias empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de productos de papel y sus derivados. Full-Labels no se encuentra entre las 10 empresas más importantes, sin embargo se la colocó con el fin comparativo respecto a las ventas y participación en el mercado (véase Tabla 2 y Gráfico 2).

Tabla 2. Principales empresas ecuatorianas que se dedican a la fabricación de otros artículos de papel o cartón: etiquetas impresas o sin imprimir, artículos de fantasía de papel, artículos promocionales y de regalo de papel, papel y cartón filtro, etc.

No.	Empresa	Ventas 2014 en miles	Porcentaje de Participación
1	FULL-LABELS TODO EN ETIQUETAS	166,09	0,7%
2	COMERCIALIZADORA DE ETIQUETAS CIA. LTDA	734,99	2,9%
3	GRAPHICSOURCE C.A.	858,23	3,4%
4	GRAFIC PUBLICIDAD CONDOR & MARTINEZ CIA. LTDA.	957,20	3,8%
5	DIAGRAPH S.A.	997,94	4,0%
6	PAPELERA NACIONAL	1.635,00	6,5%
7	EXELIMPRESOR GRAFICOS CIA. LTDA.	1.726,05	7%
8	ENGOMA ADHESIVOS CIA. LTDA.	4.221,51	16,8%
9	PROVEEDORA ANDINA DE PAPEL ANDIPAPEL S.A	4.987,91	19,8%
10	GRUPASA GRUPO PAPELERO S.A.	8.865,87	35,3%
TOTAL		25150,79	100%

Tomada de Ekos Negocios, 2014

Las ventas de Full-Labels cerraron en USD. 166.000 en el año 2014, lo cual representa un 0,7% en comparación con sus principales empresas competidoras. Con la propuesta del plan de mejoramiento integral se pretende alcanzar una mayor participación de mercado de la empresa dentro del país.



- **Tasas de Interés e Inflación**

Las tasas de interés influyen directamente en la tendencia de consumo de los usuarios. En la tabla 3 se refleja la variación de las tasas de interés a partir del año 2011 hasta el presente.

Durante los últimos años, las tasas de interés se han mantenido relativamente estables, por lo que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), han podido acceder a préstamos bancarios con tasas de interés bajas, de tal manera que alcanzan la liquidez necesaria para continuar con su operatividad.

Los porcentajes de inflación en los últimos cinco años han tenido una tendencia a la baja, a excepción del año 2014. El principal problema de las pequeñas y medianas empresas es que cuando la inflación sube, esto se refleja directamente en el precio de los insumos y por ende se genera un incremento en el precio final al consumidor.

Tabla 3. Tasas de interés e inflación según el BCE

Tasas de Interés		Inflación en Porcentaje (%)	
Tasa Activa Dic- 2015	8,16	Dic-2015	3,20
Tasa Pasiva Dic-2015	5,14		

Tomada de Banco Central del Ecuador, 2015

- **Sueldos y Salarios**

En el Ecuador, el salario mínimo vital es fijado por el Ministerio de Relaciones Laborables y su valor es de \$ 354 USD para el año 2015. Los salarios constituyen un gasto considerable en el presupuesto de las empresas, las cuales se ven limitadas de conseguir personal capacitado por el alto costo que representa. Son las pequeñas y medianas empresas las que se ven más afectadas por la subida del SMV, ya que sus recursos son escasos.

2.1.2 Entorno Político

El Gobierno del Economista Rafael Correa ha mantenido la dolarización lo cual ha permitido evitar la devaluación monetaria que afecta en la actualidad a la mayoría de

países en vías de desarrollo. Dentro de su gestión también ha apoyado a las pequeñas y medianas empresas, principalmente con el mejoramiento de la matriz productiva.

- **Gubernamental**

El Consejo Sectorial de la Producción, durante el 2015, ha coordinado políticas de fomento para las pequeñas y medianas empresas. El desarrollo de las mismas contribuye activamente al cambio de la matriz productiva.

Las políticas gubernamentales propuestas para las pequeñas y medianas empresas implican el establecimiento de políticas de crecimiento y desarrollo. Full-Labels, por ser parte de las PYMES, tiene la oportunidad de acceder a micro créditos o construcción de incubadoras (apoyo financiero e infraestructura para asesoramiento).

- **Legal**

Los factores legales son importantes dentro de la normativa de las organizaciones, su función principal es hacer cumplir la ley establecida para garantizar las buenas prácticas empresariales.

Las leyes de etiquetado establecidas a partir del cambio de la matriz productiva han permitido que las empresas productoras y comercializadoras de etiquetas aumenten sus ventas y mejoren su productividad. Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2016), todos los alimentos y productos que sean comercializados en cualquier tipo de envases dentro de Ecuador, deben llevar etiquetas con su respectiva descripción.

2.1.3 Entorno Social

Dentro del entorno social, encontramos factores culturales, demográficos y ambientales que permiten determinar el entorno externo de las empresas. Dentro entorno social, se analizará los factores relacionados con los consumidores finales de etiquetas adhesivas y códigos de barra de la empresa Full-Labels.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los estudios realizados en varias ciudades del país muestran la estratificación social de los hogares ecuatorianos y su participación en porcentajes, como se puede apreciar en la tabla 4.

Tabla 4. Estratificación Socioeconómica en Ecuador

A	B	C+	C-	D
1,9%	11,2%	22,8%	49,3%	14,9%

Tomada de INEC, 2014

La estratificación social es fundamental para la presente propuesta, ya que permite conocer mejor a los potenciales clientes y sus principales características, las cuales permiten la creación de un plan de marketing eficiente. Los factores demográficos se analizan de acuerdo al producto que se oferta dentro del mercado. En el caso que nos atañe, Full-Labels produce y comercializa etiquetas adhesivas, las mismas que usualmente son utilizadas por empresas de distintas industrias como: textil, agrícola, pesca entre otras.

Los factores culturales representan el estilo de vida, creencia religiosa y deseos de las personas que viven en un país determinado. Así, la venta de etiquetas adhesivas

depende de las preferencias y deseos del consumidor. Según Ekos Negocios (2012), los ecuatorianos han cambiado los hábitos de compra y, a partir del año 2013, las compras se realizan de manera inteligente. Full-Labels se ha concentrado en cubrir las necesidades de etiquetado de las empresas que van en función de la calidad, el precio y el tiempo de entrega.

2.1.4 Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico evoluciona de manera constante, creando nuevas oportunidades para empresas públicas y privadas. Según el Foro Económico Mundial (FEM), la brecha tecnológica entre países de América del Sur persiste. Sin embargo, en los últimos diez años se ha intentado cerrar dicha brecha desarrollando tecnologías de la información y la comunicación (TICs).

El cambio de la matriz productiva en el Ecuador incluye el fortalecimiento de todas las industrias, dentro de las cuales se encuentra la industria de manufactura con la producción de papel y sus derivados. El Ministerio de Industrias y Productividad (MCPEC) busca implementar laboratorios con espacios aptos en tecnología y logística para el desarrollo de pulpa de papel que cumpla con altos estándares de calidad.

La calidad en la producción de etiquetas adhesivas se debe al uso de maquinaria con tecnología de punta, la misma que permite mayor rapidez en la troquelación de papel adhesivo; reduciendo, de tal modo, el tiempo empleado y optimizando al máximo los recursos disponibles.

Al comenzar con un cambio en la matriz productiva, el gobierno ecuatoriano ha incrementado el gasto público en actividades de desarrollo, tales como: ciencia, tecnología e innovación. La industria del papel y sus derivados se ha visto beneficiada, ya que, a mayor gasto en tecnología e innovación, mayor crecimiento. Es decir, la relación entre estos dos factores es directamente proporcional.

2.1.5 Análisis de la Industria de Porter

Porter (1997) propone un modelo de análisis de la industria que toma en cuenta cinco fuerzas que tiene una empresa: nuevos competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y rivalidad de la industria. Para el caso que nos atañe, las características varían entre altas y bajas, de este modo:

- **Nuevos Competidores:** Se la considera alta por la reseción de empleo dentro del país, la gente busca nuevas fuentes renovables de empleo.
- **Proveedores:** Se la considera alta, gracias a la dependencia de proveedores que tiene la empresa que abarca el tiempo entrega, la calidad del producto y el precio.
- **Clientes:** Se la considera alta, ya que existen clientes potenciales que deben perdurar en el tiempo porque la perdida de uno de ellos significa un decremento importante en los ingresos mensuales.
- **Productos Sustitutos:** Se la considera baja, puesto que en la actualidad no se encuentra desarrollada la tecnología requerida para generar productos digitales en reemplazo de las etiquetas (código de barras).
- **Rivalidad de la Industria:** Se la considera baja debido a que las empresas competidoras se enfocan en otras áreas geográficas (principales ciudades).



2.1.6 Matriz EFE

Tabla 5. Evaluación de factores externos

Matriz EFE				
	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Apertura a nuevos mercados geográficos	10%	1	0,1
2	Desarrollo tecnológico en la Industria de papel y sus derivados	15%	4	0,6
3	Restricción de importaciones (etiquetas internacionales - colombianas)	20%	2	0,4
4	Impulso de Matriz productiva (micro créditos - incubadoras)	10%	1	0,1
	Amenazas			
1	Inflación	5%	1	0,05
2	Restricción de importaciones (alto costo de materia prima)	10%	2	0,2
3	Devaluación en países vecinos	25%	4	1
4	Cambio en la tendencia de consumo	5%	2	0,1
	TOTAL	100%		2,55

Adaptada de David, 2001

2.1.7 Conclusiones del Análisis PEST- PORTER

- La industria manufacturera de producción de papel y sus derivados tuvo un incremento anual durante los tres últimos años de 0,05% a partir del 2012; por lo que la proyección a futuro es favorable para las empresas que se encuentran dentro del mercado.
- A partir del 2014, el incremento de las tasas de interés se ha visto reflejado en el alza de precios en insumos utilizados en la fabricación y comercialización de etiquetas. Sin embargo, las empresas han logrado mantener el nivel de ventas estimado.
- La vigencia de la ley de etiquetado para alimentos y productos de consumo ha incrementado la demanda de etiquetas adhesivas dentro del país, por lo que las empresas que se dedican a la producción y comercialización de etiquetas se han visto beneficiadas.
- El Consejo Sectorial de la Producción promueve acciones sostenibles de desarrollo integral para las empresas como Full-Labels (PYME) a través de capacitaciones gratuitas.
- Las empresas que constituyen la competencia se encuentran localizadas en la región Sierra, lo que constituye una oportunidad para Full-Labels para ampliar su mercado objetivo hacia la región Costa e Insular.
- El gobierno ha impulsado el desarrollo de la matriz productiva, a través de políticas de crecimiento como la oferta de microcréditos y asesoramientos gratuitos a pequeñas y medianas empresas.
- El desarrollo tecnológico ha impulsado el crecimiento de la industria de producción de papel y sus derivados. En la actualidad, la materia prima que se produce localmente es de alta calidad y el producto final satisface a los consumidores más exigentes.
- Los cambios de hábitos de los consumidores a partir del 2013 han evolucionado en compras más inteligentes; dichos cambios obligan a las empresas a innovar en sus procesos productivos, para así ofrecer un producto que satisfaga las necesidades del consumidor.
- La devaluación de la moneda de los países vecinos ha contribuido al ingreso de materia prima importada con una significativa reducción de precios, lo cual aumenta la rentabilidad del producto terminado sin afectar su calidad.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

Full-Labels posee una cultura organizacional enfocada en la calidad y satisfacción del cliente. Por esta razón, es crucial para la empresa que cada una de las necesidades de los clientes sean satisfechas en el menor tiempo posible. Para que cada proceso dentro de la organización se realice de manera adecuada, se cuenta con personal que trabaja con compromiso, responsabilidad y respeto. La organización por áreas, que se ha manejado dentro de la empresa desde su creación, ha contribuido al alcance de metas y objetivos propuestos por el Gerente General. La descripción de cargos no se encuentra suscrita bajo un manual, por lo que la delegación de tareas se realiza de forma verbal.

2.2.1.1 Misión

La misión de la empresa expresa que: “Full-Labels es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de etiquetas adhesivas, reparación y mantenimiento de equipos de etiquetado además de brindar el servicio de sistema de

codificación en alta calidad. Implementamos novedades tecnológicas que permiten garantizar la variedad de nuestros productos”.

En base a los resultados de la matriz de evaluación, se concluye que a la misión de Full-Labels le hace falta cumplir con algunos parámetros para que sea consistente. Estos factores se pueden apreciar en la tabla 6.

No.	Parámetros de la misión	Cumple	No cumple
1.	Precisar las necesidades de los consumidores.	X	
2.	Determinar los compradores a los cuales se va a dirigir la empresa		X
3.	Identificar el enfoque que se usará para satisfacer a los consumidores.	X	
4.	Establecer la personalidad propia de la empresa		X

Tabla 6. Parámetros para la evaluación de la misión

En consonancia con lo expuesto, podemos ver que la declaración de misión, al momento, constituye una debilidad al no cumplir con los parámetros establecidos anteriormente (véase Anexo 4). En los capítulos posteriores del presente estudio se planteará una visión más global de la empresa que se enfoque en el cliente, producto, lugar, tiempo y empleados.

2.2.1.2 Visión

La visión de Full-Labels dicta: “Nuestra visión para el año 2016 es consolidarnos como un modelo de empresa líder, competitiva y eficiente, con una proyección clara y precisa orientada a brindar un servicio superior al cliente”. Esta declaración de visión no está definida en el tiempo y no especifica las herramientas o estrategias que empleará para convertirse en líder del mercado y brindar un mejor servicio a sus clientes.

Para poder definir el rumbo de la empresa y su plan de acción, se debe plantear una visión real y alcanzable. Al momento, la visión de Full-Labels no permite identificar con claridad las metas que se desea alcanzar y el tiempo establecido para alcanzarlas, por lo que constituye una debilidad. En capítulos posteriores se reformará la visión de la empresa dentro del plan integral de mejoramiento

2.2.1.3 Estructura Organizacional

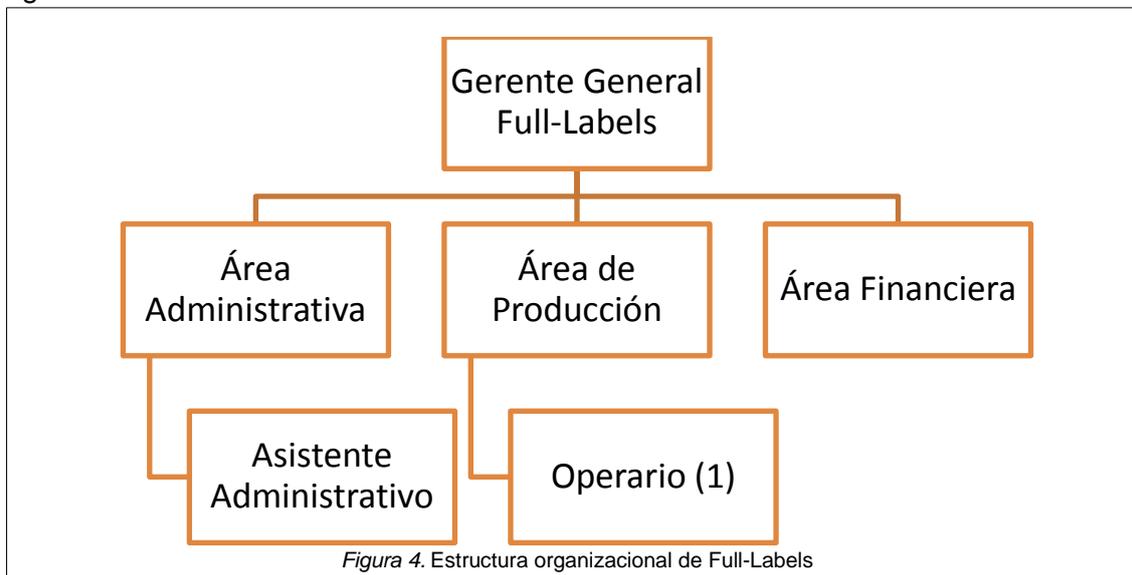
La estructura organizacional es un proceso vital para la organización, ya que es la base de su funcionamiento. Según Robbins (2005, p. 234), la estructura organizacional siempre debe basarse en “un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización”.

Full-Labels es una empresa constituida bajo la figura de persona natural. En la actualidad, la empresa está estructurada en tres áreas: administrativa, financiera-contable, y producción. Adicionalmente, cuenta con un asesor en temas relacionados con marketing y publicidad de manera ocasional.

La organización por áreas y el cumplimiento de metas por procesos que se ha manejado dentro de la empresa desde su creación ha contribuido al alcance de los objetivos propuestos por el Gerente General. La descripción de cargos no se

encuentra establecida mediante un documento formal, motivo por el cual la delegación de tareas y responsabilidades se realiza de manera verbal y la evaluación del desempeño es discrecional por parte del empleador.

La estructura organizacional es básica, pero promueve el liderazgo y trabajo en equipo de profesionales multidisciplinarios, como se puede apreciar en la siguiente figura:



Conclusiones de la Estructura Organizacional

- Full-Labels tiene una estructura organizacional con un nivel de mando centralizado y cuenta con tres áreas: administrativa, producción y financiera.
- Es necesario que la empresa adapte su estructura en base a sus objetivos a mediano y largo plazo, pues, si dentro de sus proyecciones se encuentra la ampliación del mercado objetivo, resulta indispensable analizar si la estructura actual es la más adecuada.
- La estructura organizacional de Full-Labels promueve el trabajo en equipo, insertando a profesionales multidisciplinarios que se adapten a las necesidades de la empresa.

2.2.1.4 Gestión de talento Humano

- **Comunicación Interna**

En la actualidad, la comunicación se realiza de manera verbal y electrónica por parte del Gerente General a sus subordinados. Con el plan de mejora integral, se planea incorporar una automatización en los sistemas de información, la cual fluya a través de todos los colaboradores para que la información llegue de manera clara y precisa a cada uno de ellos.

Conclusiones de la Gestión del Talento Humano

- Se evidencian falencias dentro de la comunicación interna de la empresa, ya que las comunicaciones se realizan de manera verbal. Sin embargo toda notificación que se realice dentro de la organización debe constar de manera física y electrónica.

- La contratación de manera discrecional que realiza el Gerente General se considera poco eficaz, ya que no permite evidenciar las capacidades y conocimientos de los candidatos.
- El proceso de inducción no es específico para cada área de la organización, ya que la estructura organizacional de la empresa es liviana.
- En función de la gestión del talento humano, no se recomienda la creación de un departamento debido al tamaño de la organización.

Requerimientos

- No existe un manual de procesos en el que se encuentre definida la instrucción formal y capacitación requerida para ocupar los distintos puestos, así como el tiempo y especificidad de experiencia. De igual manera no se cuenta con una descripción detallada de funciones y actividades específicas de cada cargo.
- En base a lo antes señalado, cuando existen necesidades de personal el Gerente General contrata a una nueva persona de manera discrecional.

Selección

- Full Labels al no contar con un proceso encargado del Talento Humano, no realiza un proceso de selección en base a pruebas psicométricas y técnicas. Solo selecciona al personal de acuerdo a su formación y experiencia, esperando cumpla con las responsabilidades asignadas de manera verbal.

Inducción

- El proceso de inducción es general por parte de la máxima autoridad (Gerente Genral) de la empresa. No existe un proceso específico del puesto de trabajo, especialmente en el área financiera-contable.

Capacitación

- Se efectúa el proceso de capacitación solo al mando superior de la empresa, quien retroalimenta al personal a su cargo. El principal obstáculo para tener un plan de capacitación dentro de la empresa son los recursos económicos limitados.

Promoción

- Por ser una empresa pequeña, la promoción de personal es casi inexistente dentro de Full Labels, pues la jefatura se encuentra centralizada en el mando superior que es el Gerente General y dentro de cada proceso solo existen los operarios.

Despidos

- En caso de no cumplir con las expectativas y funciones asignadas a cada trabajador, el Gerente General tiene la potestad de no renovar los contratos a los empleados y prescindir de sus servicios bajo todos los parámetros de la Ley.

Figura 5. Gestión de Talento Humano en Full-Labels

2.2.2 Producción y Operaciones

Full-Labels se dedica a la comercialización de etiquetas adhesivas y a la impresión de códigos de barra, mas no efectúa todo el proceso productivo. La empresa dirige sus esfuerzos principalmente hacia empresas emparadoras de la región costa en el Ecuador.

Adicionalmente, la empresa se dedica a troquelar (cortar) cierto tipo de etiquetas para su posterior venta. Entre sus actividades también se ofrece la impresión de material publicitario y comercialización de equipos Zebra.

2.2.2.1 Infraestructura

La empresa Full-Labels está ubicada en el norte de la ciudad de Quito, en las calles Avigras y De los Cholanos, dentro de la urbanización Jardines de Amagasi, Lote 148.

En la actualidad, la empresa cuenta con oficinas centrales en la dirección ya mencionada.



Figura 6. Localización de Full-Labels en la ciudad de Quito
Tomado de Google Maps

Las oficinas de Full-Labels están distribuidas en un área de 140 m², en dos plantas. Cuenta con ascensor dentro del edificio y 2 parqueaderos propios. Dentro del dúplex se encuentra el área comercial, administrativa, producción y financiera. Cada uno de los departamentos cuenta con cubículos amoblados y espacio para la realización de sus actividades laborales diarias.

2.2.2.2 Recursos

Full-Labels cuenta con una planta de producción en el Norte de Quito, donde se encuentran las oficinas centrales. Además, cuenta con una camioneta equipada para los envíos de mercadería dentro de la ciudad de Quito.

2.2.2.3 Materia prima

Los materiales auxiliares que se emplean dentro del proceso productivo son:

- Papel Adhesivo: Llega a través de los proveedores para ser troquelado y posteriormente enrollado en conos de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Ribbons: Cintas para realizar la impresión térmica sobre etiquetas, modelo TLP2844.2742 Ribbons de Cera- Marca Zebra.
- Conos de Cartón: Son usados para enrollar etiquetas de acuerdo con la cantidad que el cliente necesite en cada uno de ellos.
- Cajas de cartón reforzadas: Destinadas para el empaque y envío del producto. Modelo: Cartón Reforzado- Medidas: 50 x34x35 cm.

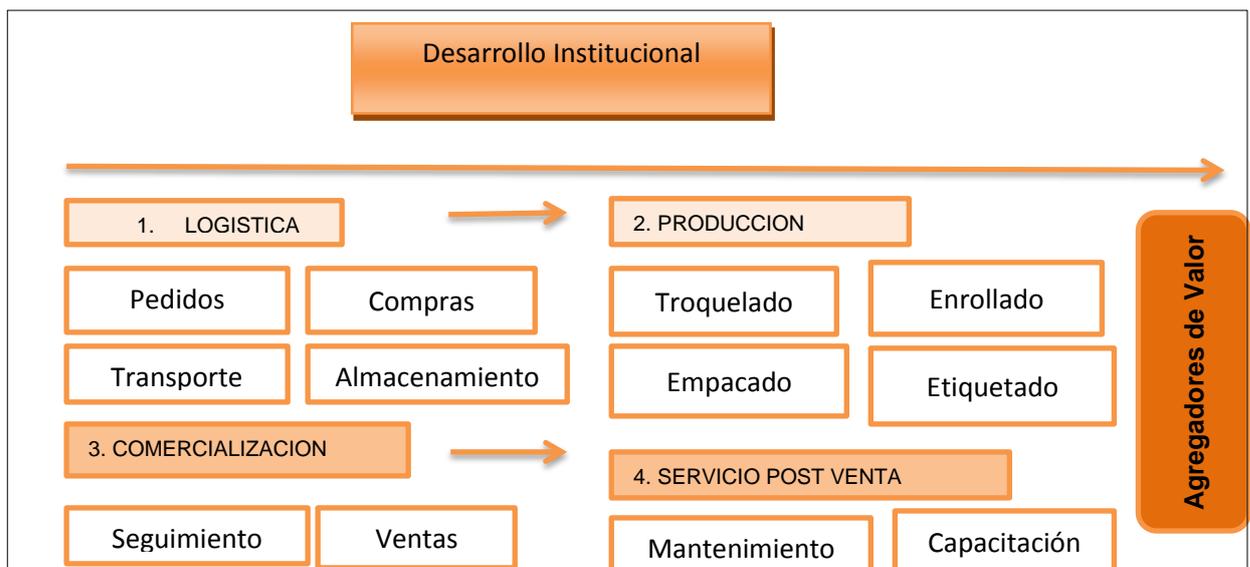
2.2.2.4 Proveedores

Para la adquisición de materia prima e insumos la empresa Full-Labels trabaja con varias empresas para garantizar la calidad en cada una de sus productos y servicios. En la figura a continuación, se describe cada uno de los proveedores:



2.2.2.5 Mapa de procesos de Full-Labels

- **Macro-Procesos Gobernantes**



- **Macro-Procesos de Apoyo**

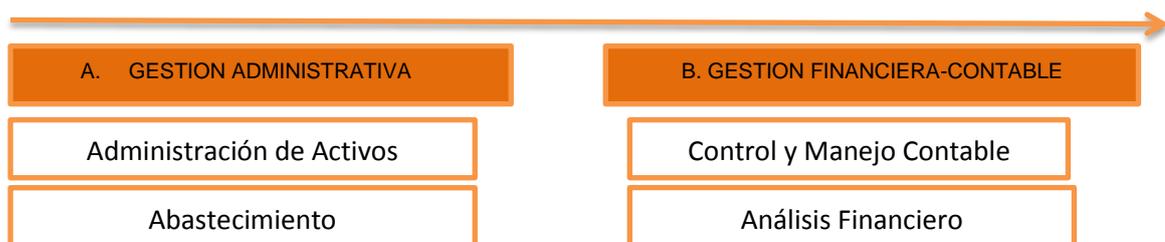
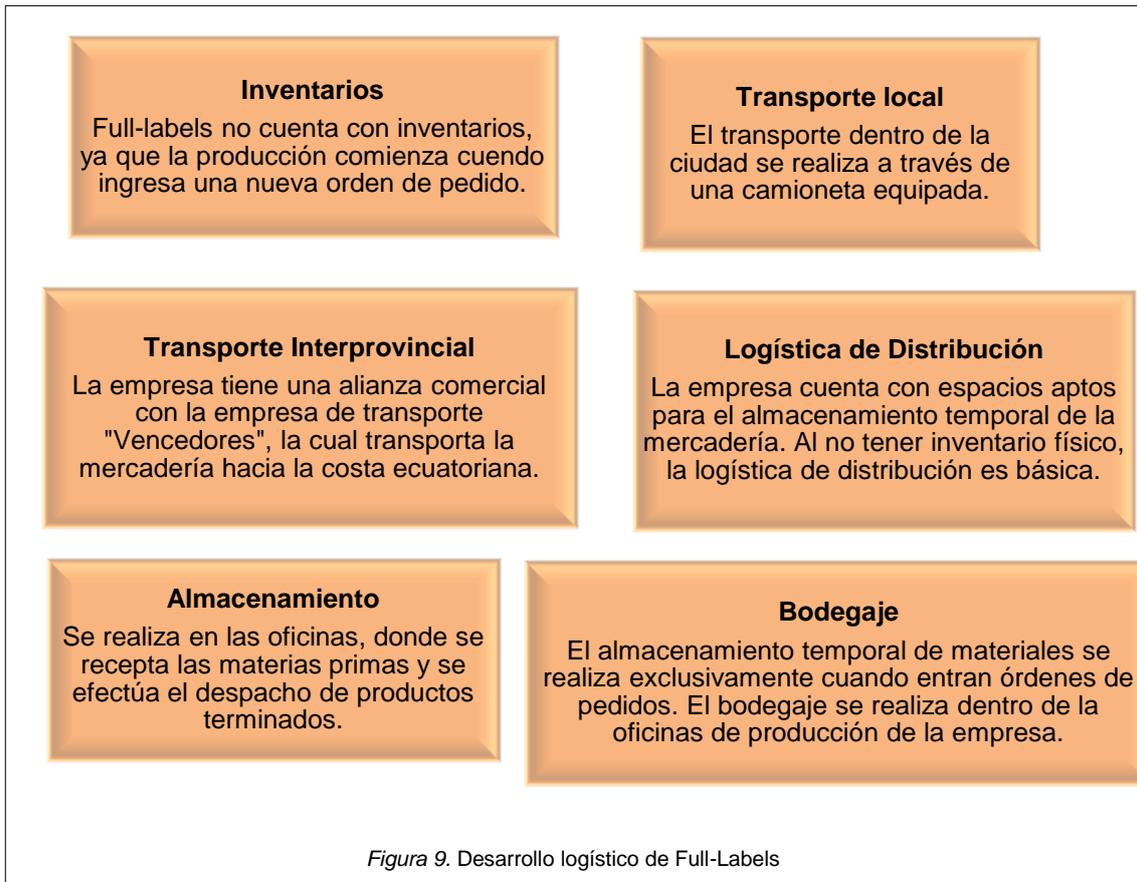


Figura 8. Mapa de macro-procesos gobernantes y de apoyo de Full-Labels
 Adaptado de Pérez, 2010 y Ampuero, 2012

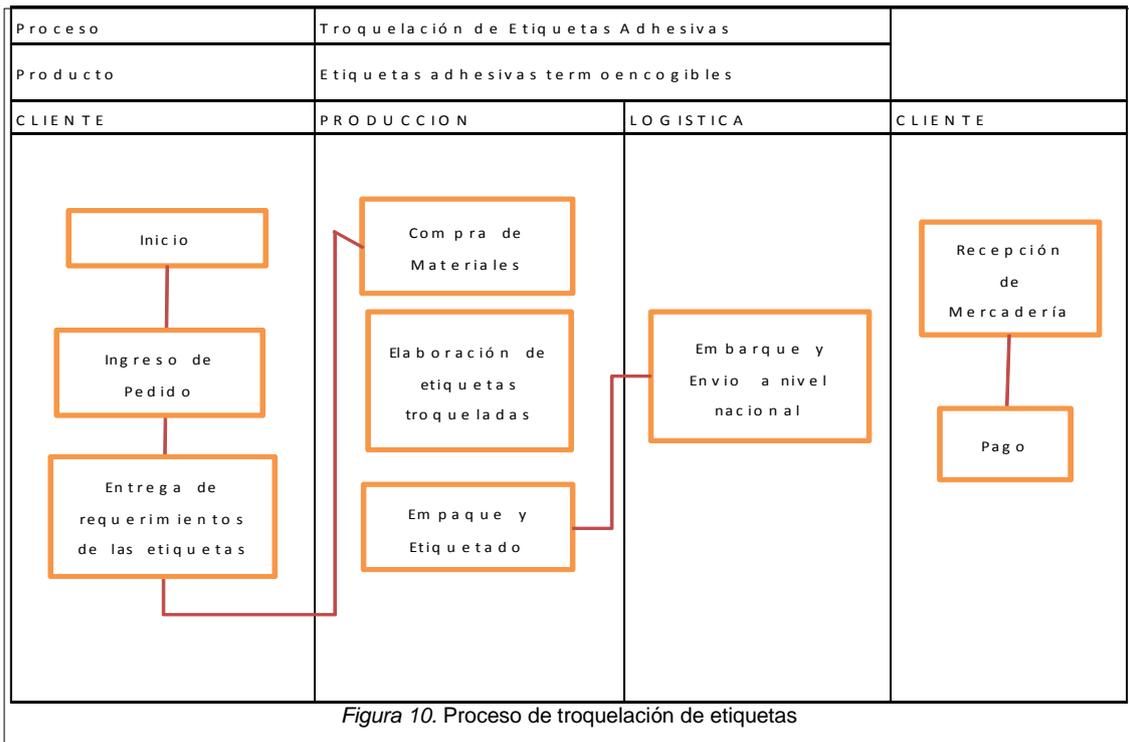
- **Desarrollo Logístico**



2.2.2.6 Procesos operativos de Full-Labels

- **Troquelación de etiquetas**

Este proceso inicia con el ingreso de pedido y la entrega de requerimientos por parte del cliente. Posteriormente, pasa al área de producción, donde se compran los materiales, se elaboran y se empaquetan las etiquetas, que luego pasarán a la fase logística, donde se envían al cliente, quien receipta la mercadería y realiza el pago.

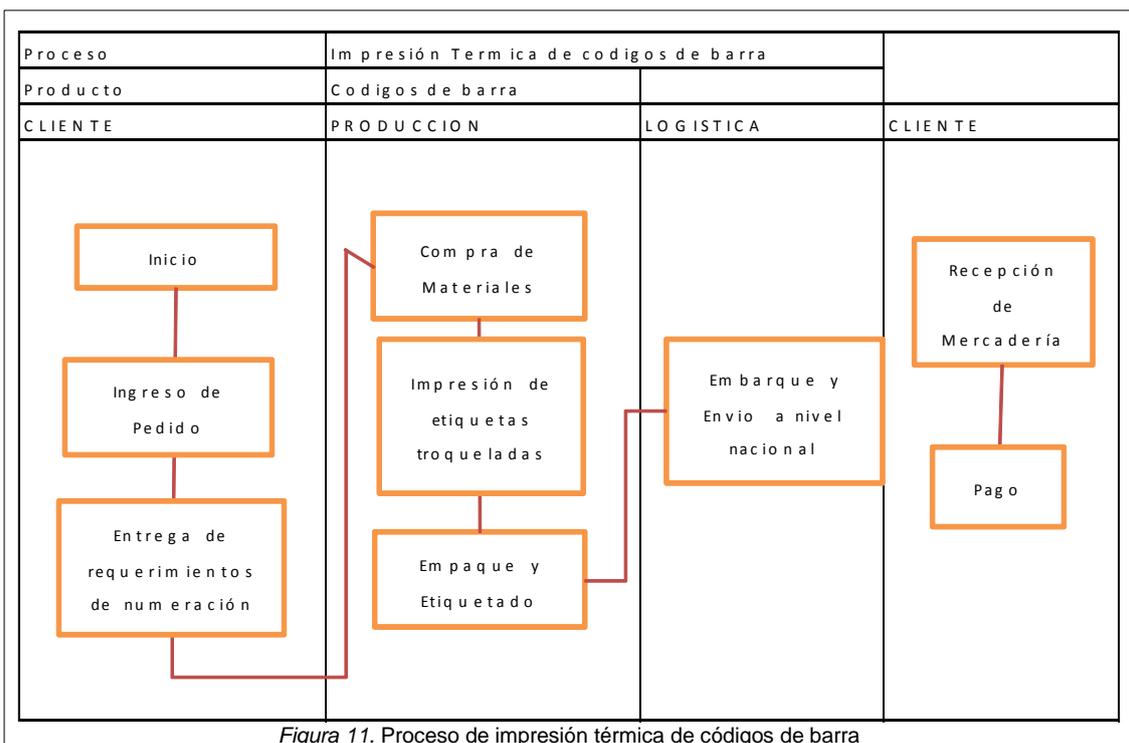


Cálculo del tiempo en 2'000.000

T: 5 días laborables	T: 10 días (8 horas)	T: 2 día laborables	Total: 17 días
----------------------	----------------------	---------------------	----------------

- Impresión de códigos de barra**

Este proceso inicia con el ingreso de pedido y la entrega de requerimientos por parte del cliente. Posteriormente, pasa al área de producción, donde se imprimen los códigos de barra en las etiquetas, que luego pasarán a la fase logística, donde se envían al cliente, quien receipta la mercadería y realiza el pago.

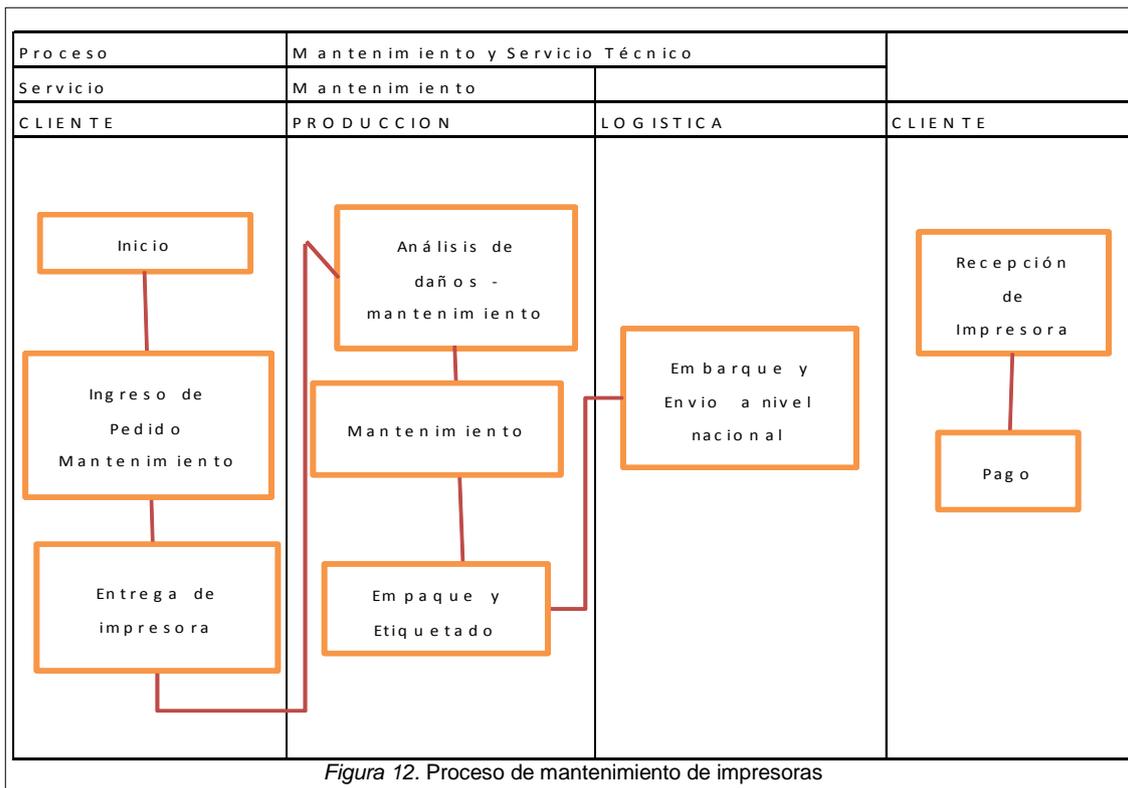


Cálculo del Tiempo en 2'000.000

T: 5 días laborables	T: 8 días laborables	T: 2 días	Total: 15 días
----------------------	----------------------	-----------	----------------

- **Mantenimiento de impresoras térmicas**

Este proceso inicia con el ingreso de pedido por parte del cliente para el mantenimiento y la entrega de la respectiva impresora. Posteriormente, el área de Producción realiza un análisis de daños y efectúa el mantenimiento respectivo. En la sección logística, se embarca y envía la impresora a nivel nacional. El cliente la recibe y cancela el valor del mantenimiento.



Cálculo del Tiempo en 2'000.000

T: 5 días laborables	T: 4 días laborables	T: 2 días laborables	Total: 11 días
----------------------	----------------------	----------------------	----------------

2.2.2.7 Capacidad de Producción

- Durante la jornada laboral de ocho horas diarias, se producen alrededor de 120 rollos de etiquetas, cada rollo tiene generalmente 2500 etiquetas lo que resulta en 100.000 etiquetas adhesivas diarias. Para ello, se cuenta con dos operarios. Cabe recalcar que Full-Labels no tiene un inventario, ya que la producción inicia cuando ingresa un orden de pedido. Detalle de maquinarias y equipo. Detalle de maquinaria y equipos de Full-Labels.
- La producción de la empresa varía de acuerdo a la temporada alta y baja que se tiene durante el año. En la temporada alta se ha producido alrededor de 200.000 etiquetas diarias, mientras que en temporada baja se producen 60.000 etiquetas en el mismo periodo de tiempo.

- El tiempo de troquelación de papel adhesivo en rollos es de seis minutos y depende de las necesidades que el cliente requiere, una vez troquelado el rollo de papel adhesivo se procede al enrollado en conos individuales, que tarda cinco minutos aproximadamente. Cuando los conos de etiquetas están listos, se procede al empaque individual de los mismos.
- Las impresoras térmicas tienen capacidad para imprimir hasta 12 horas seguidas, imprimiendo códigos de barra sobre las etiquetas. Sin embargo, cada 90.000 etiquetas impresas se debe hacer un mantenimiento de la máquina para evitar problemas de impresión.
- El tiempo de impresión de cada rollo de 2500 etiquetas es de cinco minutos con ribbons de cera americanos y de seis minutos con ribbons de cera colombiano. Una vez que los rollos están listos, se procede a empaquetar cada uno en bolsas plásticas individuales; el tiempo de empaque de 300.000 etiquetas es de 40 minutos.

Para una mejor comprensión de la presente investigación, se presenta la tabla 7, donde se puede apreciar la capacidad de producción de la empresa Full-Labels:

Tabla 7. Capacidad de producción de Full-Labels

Impresora Térmica: 8 horas laborables (200.000)	Troqueladora de etiquetas: 8 horas laborables (100.000)
Impresora Térmica	Troqueladora
Capacidad de Producción Instalada etiquetas 20%-40.000	Capacidad de Troquelación Instalada 75%-75.000
Capacidad de Producción Usada 80% etiquetas- 160.000	Capacidad de Troquelación Usada 25% - 2.500

2.2.3 Investigación y Desarrollo

2.2.3.1 Tendencias del mercado

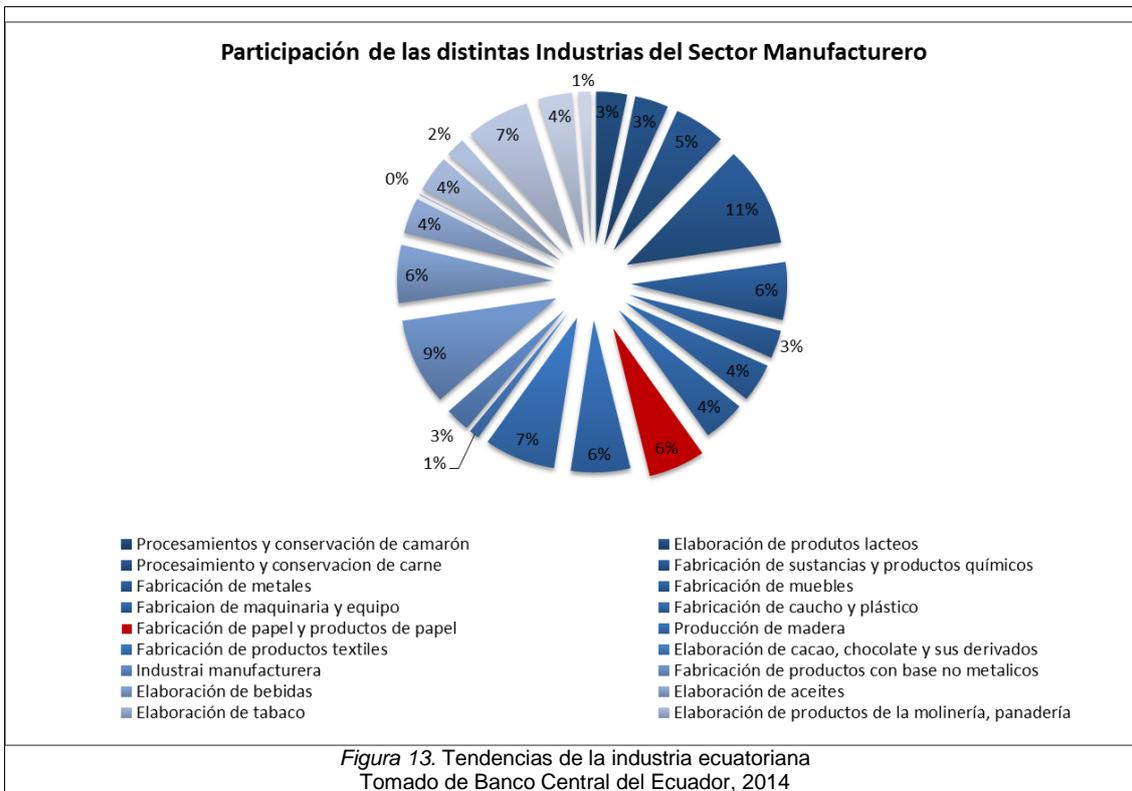
El mercado ecuatoriano se encuentra en la actualidad invirtiendo en tecnología para el desarrollo para las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, la tecnología usada para la producción de etiquetas adhesivas no necesita investigación, ya que las máquinas que se ofertan actualmente responden de manera eficaz a las exigencias del mercado. Dentro del mercado, podemos encontrar las principales empresas ecuatorianas que se dedican a la fabricación de papel y artículos derivados de papel o cartón: etiquetas impresas o sin imprimir (véase Tabla 2).

2.2.3.2 Tendencias de la Industria

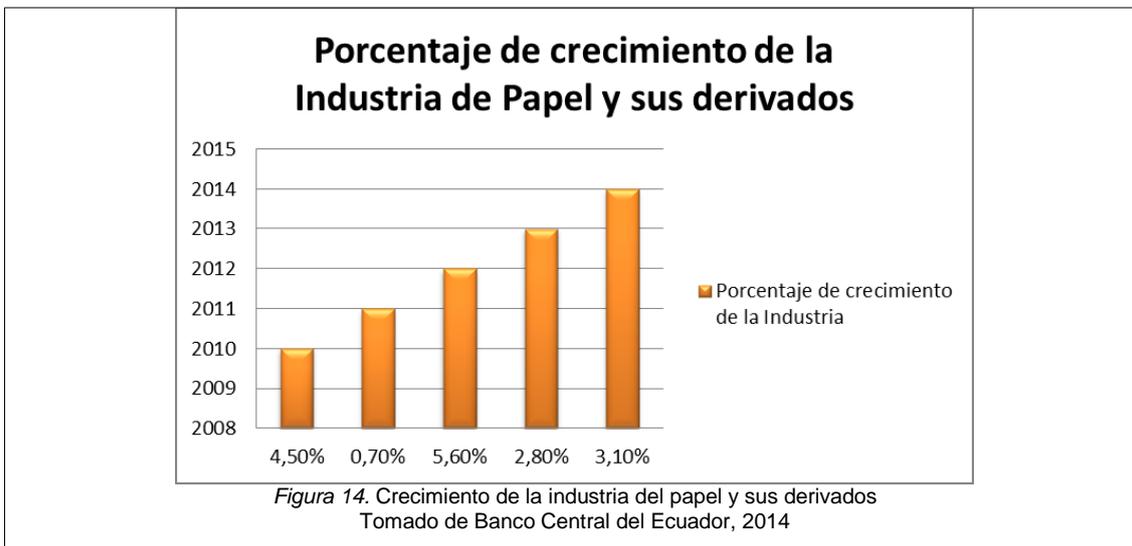
La Fabricación de papel y sus derivados alcanza el 6% de participación dentro de la Industria Manufacturera. Full-Labels se encuentra dentro de dicha Industria desde el año 2006.

De acuerdo a estadísticas del Banco Central del Ecuador (obtenidas al año 2014),

a lo largo de los últimos años, la industria de fabricación del papel y productos derivados del papel dentro del Ecuador ha tenido un crecimiento sostenido como resultado de la expansión de la industria manufacturera en general.



La siguiente tabla muestra los porcentajes de crecimiento de la Industria de Papel y sus derivados a raíz del año 2010 hasta el año 2014.



El porcentaje de crecimiento al año 2014 alcanzó el 3,10%, lo que muestra el crecimiento de la industria de manufactura de papel y sus derivados. Por este motivo, incursionar o estar dentro de dicha industria ofrece un beneficio económico palpable.

2.2.3.3 Situación Actual y Futura de la Industria

En la actualidad, la industria de fabricación de papel y sus derivados tiene una alta perspectiva de crecimiento basada principalmente en la tecnología de punta utilizada dentro de los procesos productivos de la misma.

La siguiente tabla nos muestra que el futuro del sector manufacturero está garantizado por un crecimiento sostenido, por lo que incursionar en el mercado de etiquetas es rentable. Full-Labels cuenta con maquinaria de alto nivel tecnológico que se adapta a las necesidades actuales de los clientes. Con el plan de mejoramiento integral que se propone en el presente estudio, se concientiza a la empresa acerca de la inversión en desarrollo y tecnología que deberá realizarse para poder hacer frente a la ampliación de mercado objetivo.

Tabla 8. Crecimiento de la industria manufacturera

RAMA DE ACTIVIDAD	Q1 2013	Q1 2014	% Variación
Procesamiento y conservación de camarón	55.670	64.422	15,7%
Elaboración de productos lácteos	62.029	70.199	13,2%
Procesamiento y conservación de carne	98.502	107.824	9,5%
Fabricación de sustancias y productos químicos	197.673	214.732	8,6%
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	114.997	123.763	7,6%
Fabricación de muebles	56.815	60.257	6,1%
Fabricación de maquinaria y equipo	78.798	82.916	5,2%
Fabricación de productos del caucho y plástico	84.890	89.252	5,1%
Fabricación de papel y productos de papel	113.255	118.920	5,0%
Producción de madera y de productos de madera	119.051	124.425	4,5%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	143.689	148.928	3,6%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	20.908	21.650	3,5%
Industrias manufactureras ncp	49.988	51.701	3,4%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	180.572	186.094	3,1%
Elaboración de bebidas	121.937	124.321	2,0%
Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	75.173	76.464	1,7%
Elaboración de tabaco	2.680	2.683	0,1%
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	78.240	77.915	-0,4%
Fabricación de equipo de transporte	41.791	40.816	-2,3%
Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	137.067	133.278	-2,8%
Elaboración de otros productos alimenticios	73.177	70.957	-3,0%
Elaboración de azúcar	28.194	25.731	-8,7%
PIB MANUFACTURA	1.935.096	2.017.248	4,2%

Tomada de Subsecretaría de Comercio y Servicios, 2014

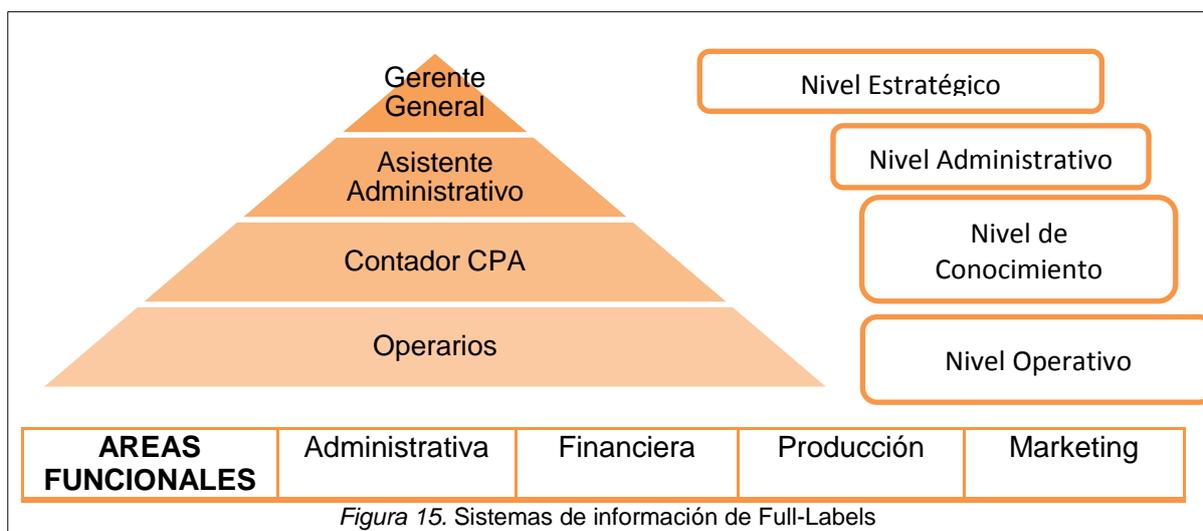
2.2.3.4 Conclusiones de Investigación y Desarrollo de la Industria

- La inversión en investigación y desarrollo para la producción o impresión de etiquetas no es necesaria, ya que el mercado oferta tecnología y maquinaria apta para cubrir las necesidades de la industria.
- Las empresas que se dedican a la fabricación de papel y sus derivados se han visto beneficiadas por el acelerado crecimiento de la industria a partir del 2010, la cual alcanzó el 3,10% para el 2014.
- El gobierno actual impulsa el crecimiento de la matriz productiva, a través de planes de investigación y desarrollo, programa PYMES y MIPYES. De esta

manera, garantiza la sostenibilidad del crecimiento de la industria manufacturera de papel y sus derivados.

2.2.4 Sistemas de información Gerencial

El sistema de información dentro de Full-Labels es básico y se distribuye de la siguiente manera: en el nivel superior se encuentra el Gerente General, el cual toma todas las decisiones en base a la información entregada por los niveles inferiores y ejerce un control absoluto sobre la organización. En el segundo nivel se encuentra el asistente administrativo, el cual consolida la información del área financiera y operarios antes de ser presentada a la máxima autoridad. En el tercer nivel se encuentra el contador CPA, el cual registra, evalúa y plantea soluciones respecto a la información financiera. Finalmente, en el último nivel se encuentra el personal operativo que remite información acerca del sistema productivo.



Contar con información confiable, oportuna y veraz es vital dentro de la empresa para la toma de decisiones. Al momento, Full-Labels no cuenta con un sistema de información interrelacionado entre las diferentes áreas, puesto que el volumen de colaboradores es reducido y el intercambio de información es fluido.

2.2.5 Marketing

2.2.5.1 Necesidades del Mercado

Como mencionamos anteriormente, según el Instituto Nacional de Preinversión (2013), la industria papelera en el Ecuador no satisface la demanda existente. La industria ecuatoriana de papel carece de capacidad productiva para suministrar y cubrir la demanda nacional. Dentro de esta industria, las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de etiquetas dentro del país se han visto beneficiadas a raíz de la vigencia de la ley de etiquetado para alimentos y productos de consumo.



Conclusiones

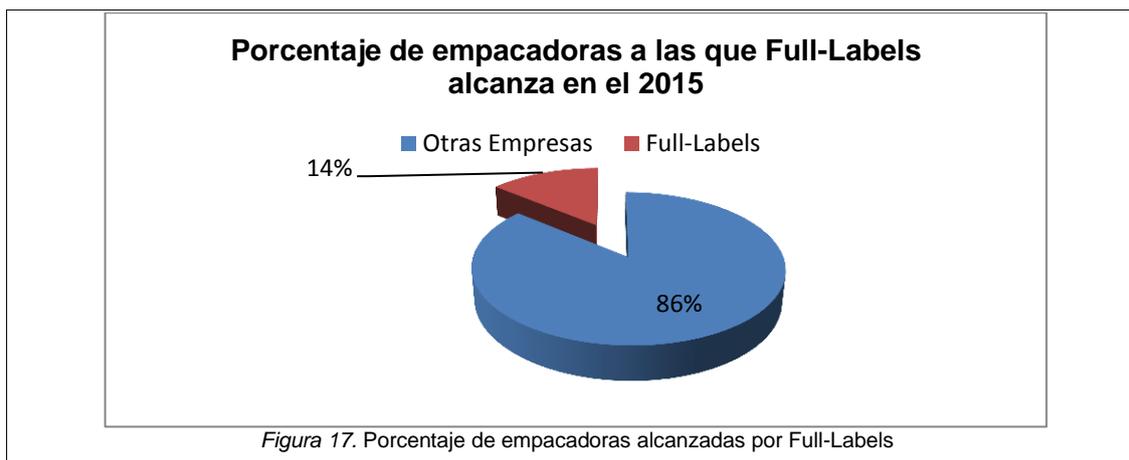
- Full-Labels debe dirigir sus esfuerzos a incrementar, o al menos mantener, su producto Estrella, constituido por etiquetas térmicas en blanco, puesto que este representa la mayor parte de sus ingresos por el alto volumen de ventas y la agilidad en su fabricación.
- La empresa debe dirigir sus estrategias de marketing al producto Vaca, constituido por los códigos de barra, ya que, si bien su volumen es alto, la periodicidad de los pedidos no es considerable.
- Finalmente, la empresa debe intentar mantener la elaboración de productos Perro, ya que, si bien no es un producto altamente rentable, deja un beneficio a la empresa.

2.2.5.2 Mercado Objetivo

En la actualidad, la empresa Full-Labels comercializa etiquetas adhesivas con y sin impresión térmica. Su principal consumidor son las empacadoras de la costa ecuatoriana, las ventas son realizadas con periodicidad mensual de acuerdo a la necesidad de cada empresa.

2.2.5.3 Participación en el Mercado

Según la Cámara Nacional de Acuicultura en el Ecuador (2016), en la actualidad se encuentran registradas 216 empacadoras de mariscos. En este escenario, Full-Labels provee etiquetas a un total de 30 de esas empacadoras. En términos de porcentaje, la empresa alcanza el 13,88% del mercado del total de empacadoras (véase Anexo 6).



2.2.5.4 Propuesta de valor

La empresa cuenta con una ventaja competitiva en cuanto a tiempo de entrega y servicio post venta, factores que marcan la diferencia en relación a la competencia. A continuación, se definen las 4 P de la empresa Full-Labels.

En primer lugar, el producto que se oferta en la empresa está constituido principalmente por etiquetas adhesivas térmicas (con un adhesivo resistente y recubrimiento térmico). El empaque de cada rollo de etiquetas está constituido por una funda de polietileno a medida. Cada 100 rollos son empacados en una caja de cartón corrugado.

En segundo lugar, el precio de venta al público es de aproximadamente USD. 0,025 por etiqueta. Además, la estrategia de precio es de alineamiento, la media del mercado. Por otra parte, la estrategia de entrada es de nicho de mercado (empacadoras de la región Costa) y la estrategia de ajustes es descuento por cantidad (volumen de ventas).

En cuanto a la plaza, la distribución del producto se realiza bajo dos modalidades: mediante transporte propio y mediante transporte tercerizado. Asimismo, la distribución es selectiva, puesto que se realiza exclusivamente para empresas emparadoras de toda la franja costera ecuatoriana (Guayaquil, Machala, Manta, Esmeraldas). Además, la empresa cuenta con un único punto de venta, ubicado en su oficina matriz, al Norte de Quito. El tipo de canal de distribución es directo: del fabricante al consumidor; por lo tanto, la estructura del negocio es fabricante-consumidor.

Finalmente, la promoción en Full-Labels se basa en una estrategia de reforzamiento de marca por medio de descuentos a clientes frecuentes. La publicidad utilizada es de boca a boca y digital, mediante una página web. La empresa no cuenta con un área de ventas y relaciones públicas, por lo que las ventas son realizadas directamente por el Gerente General.

2.2.5.5 Descripción de Productos

El tamaño de las etiquetas dependerá de las necesidades del cliente, sin embargo las más solicitadas se muestran en la tabla número 9. Para una mejor ilustración de las etiquetas con mayor demanda, véase Figura 18.

Tabla 9. Descripción de los productos que ofrece Full-Labels

	Tipo de Etiquetas	Material	Impresión	Color
1.	Adhesivas	Propalcote	Offset con UV	Gama 1.000 colores disponibles
2.	No adhesivas	Térmico transfer	Laminadas	
3.	Fajillas	Térmico Premium	-----	



Figura 18. Etiquetas elaboradas por Full-Labels

Las etiquetas son usadas con la finalidad de proporcionar información acerca del contenido de una variedad de productos que se comercializan dentro de un mercado. Las etiquetas pueden ser adhesivas o no adhesivas, de acuerdo a la necesidad del cliente. Actualmente, existe una gran variedad de etiquetas en cuanto a color y tamaño; sin embargo, las etiquetas térmicas Premium con impresión de códigos de barra son demandadas por los clientes con mayor frecuencia, ya que son resistentes a cambios climáticos.

Tabla 10. Medidas de Full-Labels

etiquetas disponibles en

No.	Medidas en milímetros
1.	11 x 8 mm
2.	10,2 x 7,7 mm
3.	5 x 4 mm
4.	5 x 8 mm
5.	7,4 x 4,4 mm

Tipo de etiqueta

- **Etiqueta Adhesiva:** Según José Luis Martín (2013) “Una etiqueta es un conjunto de **material frontal** (papel o film plástico), un **adhesivo** y un **papel soporte**, y que dispuesta generalmente en un rollo, sirve para ser aplicada sobre una superficie para que se adhiera a ésta y tenga una función y un tiempo de vida determinado”.
- **Etiqueta No adhesiva:** Papel o film sin papel de soporte o pegatina.

Material

- **Propalcote:** Es un papel liso, con un acabado satinado.



- **Térmico Transfer:** Es un tipo de papel que es sensible al calor y se usa en impresiones térmicas directas.



- **Térmico Premium:** Es igual al térmico transfer pero con la diferencia que su durabilidad en pegatina, es mayor.



Impresión

- **Offset con UV:** tipo de impresión que es amigable con el ambiente. Se caracteriza por el uso de tintas UV.
- **Laminadas:** Impresión sobre etiquetas con terminados metálicos

2.2.5.6 Descripción de Servicios

Los servicios que oferta Full-Labels son variados y se prestan constantemente a clientes, entre los cuales destacan

Tabla 11. Servicios que ofrece Full-Labels

No.	Servicios Full-Labels
1.	Impresión en material termoencogible
2.	Impresión de fajillas plásticas en polietileno y Roll Feel
3.	Impresión de material de empaque en todo tipo de polietilenos, en plástico o metalizados
4.	Distribución y venta y mantenimiento de impresoras térmicas Zebra
5.	Distribución, venta de partes y piezas para impresoras térmicas
6.	Distribución y venta de ribbons de Cera, Cera- Resina y Resina Premium

Conclusiones

- La impresión en códigos de barra que ofrece la empresa se diferencia de otras por la durabilidad de impresión mediante el uso de ribbons de calidad.
- El precio es similar al de la competencia. Sin embargo, la calidad es superior en el adhesivo utilizado.
- Se ofrece descuento por volumen de ventas, por la compra de 100.000 etiquetas se obsequia un rollo de 2.500 en el mismo material solicitado.
- Se enfoca principalmente en emparadoras de la región Costa, principalmente en ciudades como: Manta, Machala, Esmeraldas, Guayaquil, Portoviejo, entre otras.
- Su distribución es directa y su publicidad se realiza mediante un portal web, con un único punto de venta en el Norte de la ciudad de Quito.

2.2.6 Finanzas y Contabilidad

Según la figura a continuación, se puede observar el monto de ventas de la empresa desde el año 2010 al año 2014. Las ventas fueron constantes sin una variación visible del 2010 al 2012. No obstante, en el 2013 se puede apreciar una disminución considerable en ventas. Durante el año 2014 se logra recuperar y superar el monto de ventas de los años anteriores.

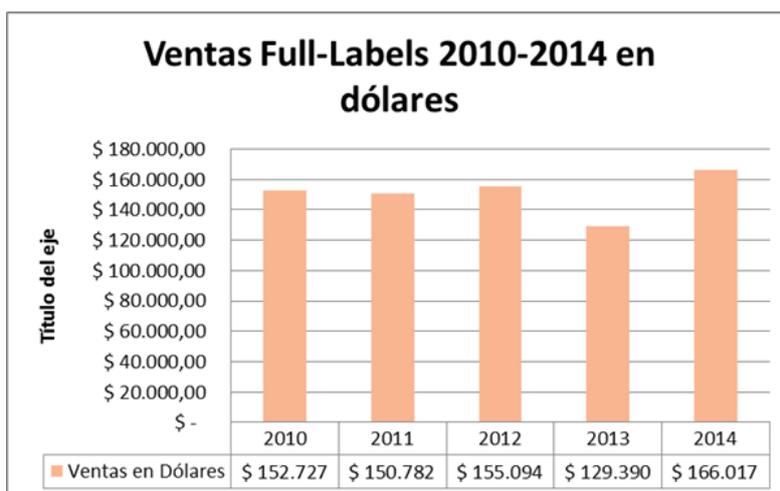


Figura 19. Ventas de Full-Labels del 2010 al 2014

2.2.6.1 Análisis

- Al comparar el Estado de Resultados en los últimos años, se puede evidenciar que existe un decremento en el total de ingresos de aproximadamente el 16,57% debido a la reducción de ventas. Los costos y gastos no disminuyeron en la misma proporción de los ingresos, su disminución fue del 15,76%. Por lo tanto, la utilidad del ejercicio tuvo una reducción de 17,45%.
- Se invirtió en el 2014 en vehículo para transporte de mercadería que permita tener el control sobre las entregas, utilizando la liquidez de la empresa y con un endeudamiento del 64% de la inversión del vehículo.
- En el año 2013, se mantiene un exceso de liquidez, que significa activo improductivo. Durante el año 2014, el indicador de liquidez refleja que se puede cubrir las obligaciones a corto plazo con el efectivo disponible, eliminando el exceso de liquidez.

Tabla 12. Razones financieras de Full-Labels

Medida	Índice	Fórmula	Año 2013	Año 2014	Interpretación
Liquidez	Razón Corriente	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	54,43	1,67	Por cada dólar que la empresa tiene de deuda en el corto plazo, va a disponer de \$1,67 para pagarlo.
	Prueba Ácida	$\frac{(\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO})}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	54,43	1,67	Un valor por debajo de 1 implica peligro de caer en insuficiencia de recursos. Lo que observamos es que la empresa tiene un valor mayor a 1 lo que muy favorable.
Rentabilidad	ROI	$\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{INVERSION}}$	0,84	1,4	Por cada dólar que la empresa invirtió tuvo una ganancia de 0,40 ctvs.
	ROA	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS}}$	0,93	0,64	Por cada dólar de los Activos la empresa generó 0,64 ctvs de utilidad.
	ROE	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO PROMEDIO}}$	0,84	0,94	Por cada dólar de capital la empresa generó 0,94 ctvs. De utilidad.
Desempeño	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{PROMEDIO CTAS. POR COBRAR}}$	14,30	14,37	Número de veces que los saldos de clientes se recuperaron durante el ejercicio.
	Rotación cuentas por cobrar día	$\frac{360}{\text{ROTACION CTAS. POR COBRAR}}$	25	25,05	La empresa cobró sus ventas a crédito en 25,05 días promedio, a esto se lo conoce como el periodo de cobranza

2.2.6.2 Conclusiones de finanzas y contabilidad

- El exceso de liquidez es visible a partir del 2013, por lo que la empresa decide invertir en la compra de un vehículo de transporte de etiquetas, para así mejorar los tiempos de entrega y a su vez equilibrar el exceso de dinero disponible.

- La rentabilidad de la empresa es una ventaja dentro del mercado, ya que por cada dólar invertido Full-Labels generará 0,94 ctvs. de utilidad.
- El promedio de rotación de cuentas por cobrar es de 25 días laborables, por lo que se sugiere disminuir los días, para así mantener la liquidez dentro de la empresa.

2.2.6.3 Matriz EFI

Tabla 13. Evaluación de los factores externos

Matriz EFI				
	Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Falta de capacitación al personal	0,08	1	0,08
2	Escasa inversión en desarrollo y tecnología	0,2	4	0,8
3	Falta de un sistema de información gerencial integrado	0,1	2	0,2
4	Falta de la implementación de un plan de Marketing	0,12	1	0,12
	Fortalezas			
1	Expertise de los empleados en etiquetado e impresión de códigos de barra	0,08	1	0,12
2	Fidelización de clientes a través del servicio post. venta	0,1	2	0,2
3	Buena relación con los proveedores	0,2	4	0,8
4	Alta calidad y estricto cumplimiento en los tiempos de entrega	0,12	2	0,16
	TOTAL	1		2,48

Conclusiones de la Matriz EFI

- La falta de capacitación ha obstaculizado el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la empresa.
- La implementación de un sistema de información integrado es crucial para alcanzar los objetivos propuestos por la organización a corto y largo plazo.
- Mantener y mejorar el servicio post venta, para mantener la idealización de los clientes.
- El estricto cumplimiento de los tiempos constituye una fortaleza dentro de la empresa, se precisa mantener y perfeccionar los tiempos a través de la implementación del plan de mejora integral.

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Matriz FODA



Conclusiones de la Matriz FODA

- Full-Labels es una empresa conformada por personal especializado en etiquetado lo que le permite ofrecer productos y servicios de alta calidad y en tiempos oportunos.
- El desarrollo de la matriz productiva en el Ecuador permite a las pequeñas y medianas empresas acceder a créditos y por lo tanto a nuevas oportunidades de crecimiento y mejoramiento de su operación.
- Full-Labels requiere un plan de capacitación para todo el personal para así potenciar sus competencias.
- La empresa necesita redirigir sus esfuerzos al estudio de su mercado objetivo e intentar diversificar sus productos.
- Actualmente, la empresa se encuentra operando en un mercado complicado en cuanto a la restricción de importaciones y los costos elevados de su materia prima. Sin embargo, la tendencia de los consumidores se ha incrementado por la ley de etiquetado que rige para todos los productos en el mercado ecuatoriano.

El plan de mejoramiento integral de la empresa Full-Labels se realizará a través de la reestructuración integral de sus procesos con la finalidad de generar más control y una distribución de actividades más eficiente y de esta manera lograr una mayor productividad en la operación de la empresa.

3.2 Propuesta del Plan de Mejora



3.3 Objetivos generales de la empresa

- Alcanzar un 7% de crecimiento en ventas durante los 5 años posteriores a la implementación del plan de mejora.
- Obtener el 2% de participación en el mercado en relación a las empresas competidoras a partir del 2017.
- Llegar al 15% de las 216 empacadoras de la costa ecuatoriana dentro de los próximos 5 años.

3.4 Planteamiento de las Estrategias

De acuerdo con las matrices establecidas, a continuación se plantea estrategias a corto y largo plazo, las cuales se deben implementar en los tiempos definidos.

3.4.1 Corto Plazo

- Dirigir los esfuerzos para implementar la estrategia de expansión por desarrollo de mercado.(Sierra-Oriente)
- Establecer una estructura organizacional acorde al tamaño y las necesidades de la empresa.
- Fidelizar la relación con clientes y proveedores, mediante el servicio post-venta y el trato personalizado a cada uno.
- Duplicar la impresión térmica mensual, a través de la adquisición de maquinaria especializada y mano de obra calificada.

3.4.2 Largo Plazo

- Ampliar el establecimiento de 500m² a 600m² para optimizar el funcionamiento de la empresa mediante la creación de instalaciones para impresión térmica.
- Implementar un sistema de información integrado que permita tener datos reales y oportunos para la toma de decisiones gerenciales.

3.5 Declaración de Misión y Visión de Full-Labels

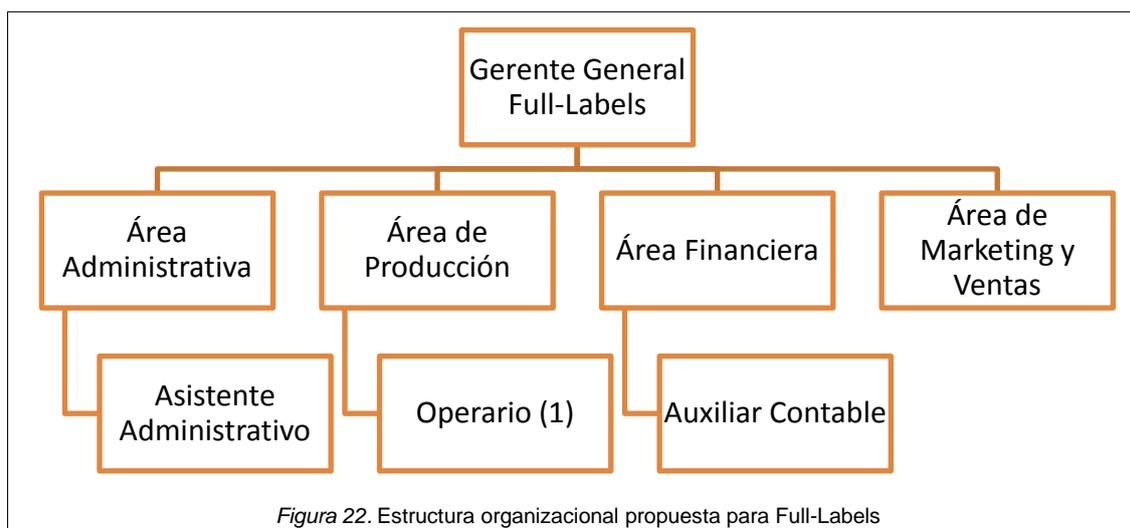
3.5.1 Misión

“Full-Labels, es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de etiquetas adhesivas, reparación y mantenimiento de equipos de etiquetado además de brindar el servicio de sistema de codificación en alta calidad y en tiempos oportunos pensando en la satisfacción de sus clientes. Basada en tecnología de punta y en personal altamente calificado busca tener un crecimiento sostenido en el tiempo para poder cumplir con las expectativas de etiquetado de la mayoría de empresas empacadoras”.

3.5.2 Visión

“La visión para el año 2017 es consolidar a Full-Lables como un modelo de empresa líder en la fabricación y comercialización de etiquetas adhesivas, con una proyección clara y precisa orientada a brindar un servicio personalizado, de calidad y con alta tecnología a sus clientes. La empresa pretende abarcar en los siguientes cinco años un 90% del mercado de empresas empacadoras a nivel nacional”.

3.6 Estructura Organizacional (Nueva)



El plan de mejoramiento que se propone implementar dentro de la empresa contempla el cambio de áreas por procesos y específicamente involucra los siguientes aspectos:

3.6.1 Proceso Administrativo

- Implementación de un Sistema de Información Integral que cuente con módulos como: compras, ventas, inventarios, contabilidad y presupuesto.

3.6.2 Proceso de Producción

- Implementación de un Sistema de Información Integral que cuente con los módulos de gestión y control de órdenes de producción integrado con los módulos administrativos.
- Adquisición de una nueva impresora térmica (Zebra) adicional para agilizar la producción de impresión en códigos de barra
- Implementación de un sistema de control de calidad

3.6.3 Proceso Financiero-Contable

- Creación del proceso
- Implementación de un Sistema de Información Integral
- Adquisición de un sistema contable
- Capacitación al contador en el área financiera

3.6.4 Proceso de Marketing y Publicidad

- Desarrollo de imagen corporativa: logo de la empresa, papelería, tarjetas publicitarias, entre otros
- Utilización de material POP en campañas publicitarias
- Mejoramiento de la página web de la empresa

3.7 Desarrollo del Plan de Mejoramiento

3.7.1 Implementación de un Sistema de Información Integral

	Alcance	Costo	Tiempo
1	Desarrollor de un sistema informático que proporcione información integral de la operación de la empresa	Costo mensual de contratar un técnico desarrollador con conocimientos de control de calidad. Costo: 1200 mensuales	3 meses

3.7.2 Inversión en nuevas impresoras térmicas y personal operativo

	Alcance	Costo	Tiempo
1	Inversión en nueva maquinaria de impresión de etiquetas térmicas adhesivas. Contratación de un nuevos operarios a tiempo parcial para la impresión de códigos de barra	Impresora Térmica Zebra: \$ 7 000 Costo de Operario (2): salario mínimo de media jornada. (\$366,00).	El tiempo de entrega es de 15 días hábiles a partir del abono del 50% del valor total. El proceso de contratación se lo realizará en 1 mes.

Tabla 14. Impresión mensual de etiquetas térmicas

Impresión de Etiquetas Térmicas Mensuales Año 2015		Impresión de Etiquetas Térmicas-Implentación del Plan de mejora 2017	
Ene	20.000,00	Ene	40.000,00
Feb	300.000,00	Feb	600.000,00
Mar	500.000,00	Mar	1.000.000,00
Abr	800.000,00	Abr	1.600.000,00
May	400.000,00	May	800.000,00
Jun	782.000,00	Jun	1.564.000,00
Jul	908.000,00	Jul	1.816.000,00
Ago	1.034.000,00	Ago	2.068.000,00
Sep	500.000,00	Sep	1.000.000,00
Oct	700.000,00	Oct	1.400.000,00
Nov	800.000,00	Nov	1.600.000,00
Dic	1.500.000,00	Dic	3.000.000,00
Total	8.244.000,00	Total	16.488.000,00

Para el siguiente año a partir de la implementación del plan de mejoras, se planifica un incremento del 50% de la impresión de códigos de barra, debido a la adquisición de impresoras térmicas y mano de obra calificada para el puesto.

Debido a que la impresión sobre etiquetas sufrirá un incremento del 50%, la

empresa debe enfocar todos sus esfuerzos para lograr el aumento en ventas esperado y duplicarla en los años venideros.

3.7.3 Adquisición de un sistema contable

	Alcance	Costo	Tiempo
1	Adquisición de un sistema contable y financiero que permita el mejor manejo del proceso.	Sistema contable: \$2,000	El sistema contempla alrededor de 2 meses para su correcta utilización y funcionamiento. Los mantenimientos se realizarán de manera anual.

3.7.4 Inversión en capacitaciones al personal

	Alcance	Costo	Tiempo
1	Incorporar un plan anual de capacitaciones, para el personal. Dichas capacitaciones serán dirigidas a todas las áreas de la organización y serán impartidas por la CAPEIPI.	Costo mensual de afiliación a CAPEIPI \$ 20,00	Las capacitaciones serán incluidas dentro del funcionamiento regular de la institución. Al mes se imparten de 2 a 3 capacitaciones en varias áreas.



Figura 23. Cronograma de capacitaciones para personal de Full-Labels
 Fuente: Cronograma ICAP I, 2016

3.7.5 Desarrollo de imagen corporativa: logo de la empresa, papelería, tarjetas publicitarias.

	Alcance	Costo	Tiempo
1	Propuesta de un plan de marketing integral, el cual abarque temas como: imagen corporativa, diseño de página web, publicidad P.O.P.	Contratación de ingeniero en Marketing, con bases en diseño web y publicidad. Costo Fijo mensual: \$1000,0	El diseño, la implementación del plan de marketing tomaría alrededor de dos meses. Sin embargo las actualizaciones y la utilización de medios para publicidad es constante.

NOTA: Para la ejecución del plan de marketing en mención, se requerirá además de un Ingeniero especialista en marketing.

3.7.5.1 Tipografía

- La tipografía es uno de los principales elementos unificadores de la identidad visual corporativa. Se establecen dos tipografías: DIN ALTERNATE Aa Bb Cc
- Esta tipo se utilizará en la mayor parte de los casos. Al ser una fuente que viene instalada en todos los sistemas informáticos, será también la que se utilice en aplicaciones electrónicas (e-mail y web): CAVIAR DREAM Aa Bb Cc

3.7.5.2 Logotipo

- El logotipo a color irá principalmente sobre fondo dark orange (anaranjado), pero también se podrá utilizar sobre fondos de color blanco, esta vez con la marca en Naranja y el Isotipo en color negro (véase Anexo 8).

3.8 Plan de Marketing y Branding

3.8.1 Marketing MIX

Producto

- Las etiquetas están provistas de un adhesivo térmico con recubrimiento, el cual ofrece mayor resistencia a cambios climáticos y agentes externos.
- La implementación del adhesivo removible (de ser el caso), permite eliminar todo tipo de huella que quede sobre la superficie donde se pegó la etiqueta con anterioridad.
- La impresión con transferencia térmica certifica la durabilidad de la impresión, la resistencia al calor y los rayones. Los materiales más utilizados en dicha impresión son: propalcote, bond y polipropileno.
- Implementación de la etiquetas con seguridad VOID, la cual ofrece garantía de etiquetación con alta movilidad. Al despegarlas dejan impreso en el material la palabra VOID.

Precio

- La estrategia que se propone es de la alineación de precio en relación a la media del mercado.
- La estrategia de diversificación del mercado objetivo: la empresa debe ofrecer sus productos y servicios a diferentes emparadoras de alimentos y bebidas a nivel nacional.
- El descuento por cantidad se mantendrá para clientes que lleven más de 5 años de relación comercial y adquieren montos considerables de manera frecuente.

Plaza

- La distribución de etiquetas será nacional para así abarcar mayor cantidad de clientes a nivel Sierra y Amazonía, los cuales estaban relegados. El principal foco serán empresas que se encuentren en el sector alimenticio.
- El canal de distribución es directo del fabricante al consumidor.
- La estructura es Fabricante – Consumidor.

Promoción

- La publicidad de boca a boca se mantendrá.
- La promoción que se realiza actualmente por medio de la página web y redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) se reforzará.

- Se reforzará las ventas mediante la contratación de vendedores con experiencia, los cuales implementarán un plan de demostración de productos a empacadores de la costa ecuatoriana.

3.8.2 Mejoramiento de una página web ya existente.

	Alcance	Costo	Tiempo
1	Mejoramiento y mantenimiento de una pagina web existente. La página web deberá ser re-diseñada y se debe añadir una opción de compras en línea. Para facilitar la comunicación fluida con los clientes se propone un chat la adición a la página de un chat en línea.	El re diseño de la página tiene un costo de: \$1 200,00. El costo de mantenimiento web es mensual: \$20,00.	El re diseño toma 3 semanas, y la implementación 1 semana. (1 mes).



Figura 24. Página web de Full-Labels

Tabla 15. Costos del Plan de Mejoras

Desglose de Costos de la Implementación del plan de mejora integral						
No.	Detalle	Unidad	Valor Unitario Mensual	Valor Total Anual	Costo fijo mensual	Valor único
1	Implementación de un Sistema de Información Integral. (Valor por 3 meses)	3,00	1.200,00	3.600,00		x
2	Adquisición de Maquinaria	1,00	20.000,00	20.000,00		x
3	Adquisición de Impresora térmica Marca Zebra Modelo:	1,00	5.000,00	5.000,00		x
4	Adquisición de Impresora térmica Marca Zebra Modelo:	1,00	3.500,00	3.500,00		x
5	Troquel Etiqueta	1,00	2.500,00	2.500,00		x
6	Troquel Etiqueta	1,00	1.500,00	1.500,00		x
7	Adquisición de un sistema contable	1,00	2.000,00	2.000,00		x
8	Inversión en capacitaciones al personal. Afiliación CAPEIPI.	12,00	20,00	240,00	x	
9	Contratación de un Ingeniero en Marketing	1,00	1.000,00	15.204,00	x	
10	Vendedor- Operario	2,00	366,00	11.227,42		
11	Tarjetería	100,00	0,10	10,00		x
12	Papelería	100,00	0,80	80,00		x
13	Publicidad P.O.P.	12,00	300,00	3.600,00	x	
14	Re-diseño de la página web	1,00	1.200,00	1.200,00		x
15	Mantenimiento mensual de la página web	12,00	20,00	240,00	x	
	TOTAL			69.901,42		

CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE LOS FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

La proyección del estado de resultados de Full-Labels para los siguientes cinco años muestra cifras favorables en utilidades comparadas con el incremento en ventas proyectadas. La empresa se plantea el crecimiento del 6% anual a partir de la implementación del plan de mejora. El incremento en ventas influye directamente en la participación del mercado, dicho incremento será del 1% estimado para el año 1 y 0,25% para los años posteriores, hasta alcanzar la meta del 2% (véase Anexo 9). Los estados de resultados proyectados muestran cifras favorables para la empresa. Durante el primer año, la utilidad neta será de \$ 20,387.00 y el margen sobre ventas del 7,72 %. Posteriormente, se pretende mantener cifras sólidas.

De acuerdo con el estado de situación financiera con mejoras, se puede observar la magnitud del crecimiento sobre el patrimonio de Full-Labels comenzando en el año uno con 69% y finalizando al año cinco con 124% (véase Anexo 14).

El análisis integral de la situación financiera actual de la empresa, proyecta la información depurada en relación al giro de la empresa; dicho informe muestra la liquidez y solvencia que la empresa ha logrado a través del correcto manejo de sus inversiones a partir de su creación.

El estado de flujo de caja refleja cifras positivas, debido al bajo nivel de cuentas por cobrar y endeudamiento con instituciones financieras. Por esta razón, al implementar el plan de mejoras, el circulante no se verá afectado. Así, Full-Labels mantendrá la liquidez necesaria para seguir con sus operaciones de producción y comercialización de etiquetas.

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

La estructura de capital utilizada para el plan de mejoras se compone de inversiones en capital de trabajo, maquinarias, equipos y sistemas de información contable. El monto asciende a \$ 69,901.00 para el año 1 (véase Anexo 15). El financiamiento se lo realizará a través de los accionistas y un préstamo, para así cubrir el monto total de las mejoras. Dicho préstamo se cancelará en su totalidad en 5 años con cuotas mensuales de \$774 (véase Anexo 17). La inversión de los costos y gastos en mejoras permitirán a Full-Labels alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento en ventas y participación en el mercado.

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto de mejora refleja cifras positivas a partir del año 2 (véase Anexo 18), lo que representa una rentabilidad para accionistas e inversionistas. Los rubros de flujo de efectivo muestran un crecimiento año tras año, lo que garantiza que la empresa mantendrá la liquidez. La eficiencia del plan de mejora en las tres áreas de la empresa: administrativa, producción y financiera, se logrará a través de su correcta implementación. La evaluación financiera expone al VAN con 68.159 y al TIR 24,41% ambos positivos, los cuales determinan la aceptación del plan y su rentabilidad a largo plazo.

4.4 Análisis y conclusiones de los índices financieros

Los índices financieros afectados con la implementación del plan de mejora, muestran cifras favorables para la empresa (véase Anexo 19). El apalancamiento de la empresa muestra cifras inferiores a uno. El margen de utilidad que el plan genera equivale a 7,72% en el año 1 y tiende al crecimiento en los años posteriores. Además, la rentabilidad sobre el patrimonio se ve afectada de manera positiva en un crecimiento de más del 100% y, finalmente, la rotación de cuentas por pagar tiende a disminuir ligeramente.

La ejecución del plan de mejoras debe ser eficaz para que los índices financieros reflejen el crecimiento del patrimonio de 69% al 124%, garantizando la inversión a corto y largo plazo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En base a la investigación y a la propuesta de mejora presentada en las páginas anteriores, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- La elaboración del plan de mejoramiento para la empresa Full-Labels, en Quito, Ecuador, nos permitió establecer una visión clara de los principales factores influyentes en el funcionamiento de la empresa. Dichos factores, a su vez, nos permitieron proponer estrategias de mejora basadas en información real y relevante tanto para la realidad nacional, como para la de la empresa en mención.
- El análisis detallado del entorno, tanto externo como interno, nos permitió obtener un diagnóstico claro de la situación actual en la que se desenvuelve Full-Labels y de las áreas que merecen especial atención dentro de nuestra propuesta de mejoramiento.
- Se tomaron en cuenta las principales debilidades que presenta Full-Labels (falta de capacitación al personal, escasa inversión en desarrollo y tecnología y pocos esfuerzos en el área de mercadotecnia), para proponer estrategias viables que conviertan dichas debilidades en oportunidades.
- La propuesta de mejora se realizó para las cuatro áreas de la empresa tomando en cuenta las necesidades más sobresalientes de cada una de ellas. En el área Administrativa, se propuso la implementación de un sistema de información integral. En el área Financiera, la adquisición de un sistema contable y la capacitación del personal encargado. Para el sector productivo, se planteó la inversión en nueva maquinaria y personal operativo; y, finalmente, en el área de Marketing se propuso al desarrollo de imagen corporativa, la utilización de material POP en campañas publicitarias y el mejoramiento de la página web de la empresa.
- Las proyecciones estimadas para los próximos años muestran cifras positivas para Full-Labels, lo que permite afirmar que el plan de mejoramiento propuesto en la presente investigación es viable.

5.2 Recomendaciones

Para complementar la presente investigación, para garantizar su efectividad y para la elaboración de futuras propuestas similares se plantean las siguientes recomendaciones:

- Tomar en cuenta los constantes cambios por los que atraviesa la industria del papel, para así poder reaccionar de manera apropiada y oportuna ante las eventualidades que pudieran afectar el desarrollo de la empresa.
- Revisar de manera constante y permanente la propuesta de mejoramiento, para determinar posibles fallas y fortalecerla para cumplir con los requerimientos del mercado actual.
- Otorgar especial importancia a las relaciones ya establecidas y por establecerse con proveedores, clientes, competidores y con la comunidad

ecuatoriana en general, para facilitar negociaciones y crear mayores beneficios que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de Full-Labels.

- Aplicar el presente estudio a empresas de otras áreas productivas en situaciones similares a la de Full-Labels para comprobar su viabilidad y efectividad fuera del área de elaboración de etiquetas.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2015). *Ecuador ratifica metas del Plan Nacional de Desarrollo pese al difícil entorno económico externo*. Recuperado el 13 de marzo de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-ratifica-metas-plan-nacional-desarrollo-pese-dificil-entorno-economico-externo.html>
- Alemán, F. (2013). *Perspectiva Económica 2013: Un Enfoque General*. Recuperado el 4 de febrero de 2016, de <http://es.slideshare.net/espaeespol/perspectiva-economica-2013espae>
- Ampuero, J. (2012). *Dirección de Operaciones*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de http://www.slideshare.net/jose_ampuero/cadena-de-valor
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 3 de marzo de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Sector Real/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Situación Macroeconómica Ecuador*. Recuperado el 12 de enero de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones Notas/Catalogo/Memoria/2006/03situacion%20macroeconomica.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación*. Recuperado el 4 de diciembre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasa activa y pasiva*. Recuperado el 31 de enero de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/PROEC_AM2012_AGO-SEP.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 2 de enero de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasas de Interés*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/Sector MonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Wiese Sudameris. (2007). *Reporte Sectorial de Papel y Cartón*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015, de http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20020228_sec_es_papel.pdf
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2009). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2016). *Empresas Empacadoras de Mariscos*. Recuperado el 3 de marzo de 2016, de <http://www.cna-ecuador.com/nosotros/afiliados>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Naciones Unidas: Nueva York.

- Ecuador en cifras. (2015). *Inflación Mensual*. Recuperado el 2 de marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- Ekos Negocios. (2012). *Nueva Ruta de Consumo en el Ecuador*. Recuperado el 3 de marzo de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- Ekos Negocios. (2014). *Empresas ecuatorianas de manufactura de papel*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/resultados.aspx?ids=229>
- El Telégrafo. (2014). *Invencción e innovación ganan terreno en el Ecuador*. Recuperado el 13 de enero de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos/1/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador>
- Gancino, N., Mercado, A., Vera, C. (2009). *Análisis de Principales Sectores Industriales y uso de las TICs*. Recuperado el 3 de febrero de 2016, de <http://es.slideshare.net/verachristian/anlisis-de-principales-sectores-industriales-y-el-uso-de-tics>
- Howald, F. (2000). *Obstáculos al desarrollo de la PYME causados por el Estado en Colombia. El caso del Sistema Tributario*. México: McGraw-Hill.
- Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria. (2016). *Cronograma de Capacitaciones*. Recuperado el 11 de marzo de 2016, de <http://www.icapi.edu.ec/index.php/icapi/cursos-permanentes>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Estratificación de Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 28 de enero de 2016, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Instituto Nacional de Preinversión. (2013). *Estudio Básico de la Industria de Pulpa y Papel*. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de <http://www.joomag.com/magazine/estudio-basico-de-la-industria-de-pulpa-ypap/0220396001383238>
- Martín, J. (2013). *Etiquetas adhesivas y etiquetado: ¿qué es una etiqueta adhesiva?*. Recuperado el 2 de marzo de 2016, de <http://etiquetasnitram.blogspot.com/2013/02/que-es-una-etiqueta-adhesiva.html>
- Pérez, L. (2010). *Modelo de la Cadena de Valor de Porter la ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de <http://www.slideshare.net/orlandpe/la-cadena-de-valor-de-porter>
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A.
- Pro Ecuador. (2015). *Oportunidad de Inversión: Fabricación de Papel Ecológico*. Recuperado el 13 de enero de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Lineas-de-Negocios/PRODUCCION-DE-PAPEL.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Subsecretaría de Comercio y Servicios. (2014). *Análisis de Coyuntura Industrial*. Recuperado el 3 de marzo de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ANALISIS-COYUNTURA-Marzo-2014.pdf>