



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARCHIVADORES  
TAMAÑO OFICIO LOMO 8 CMS.

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en  
Administración de Empresas”

Profesor guía: Niky Armas

Autor: Edison Ancizar Jurado Villagómez

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.”

---

Niky Armas Cárdenas  
Ing. Mba  
C.I. 1710119312

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Edison Ancizar Jurado Villagómez  
C.I. 1710059575

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis seres más amados, mi madre, mi esposa y mi hija, quienes comprendieron mi ausencia obligada temporal. Su apoyo incondicional fue decisivo para culminar con éxito mis estudios. Les quiero mucho.

Edison Ancizar Jurado Villagómez

## **DEDICATORIA**

A mi querida madre, siempre preocupada por mi bienestar y estudios, incentivándome a cada momento a esforzarme, gracias madrecita.

A mí amada esposa y adorada hija, solo el hecho de que se encuentren a mi lado, me estimula a seguir siempre adelante, muchos cariños.

Edison Ancizar Jurado Villagómez

## RESUMEN

**La idea de negocio**, es crear una empresa que fabrique y comercialice archivadores (carpetas de cartón) de 8cms. de lomo o espesor, con un diferenciador clave: “impresión de la marca propia del distribuidor en el producto”. La estrategia principal aplicada es la de **Mejores Costos**, entregar la mejor calidad a menores precios. El objetivo es captar a las 10 principales empresas de consumo masivo en el ámbito de los suministros de oficina. La investigación de mercado arroja una amplia aceptación de la idea planteada y los excelentes resultados de la corrida financiera, determinan que el proyecto es viable con los datos obtenidos: un TIR = 69,107 % y una VAN = \$ 633.839,89.

## **ABSTRACT**

The business idea is to create a company that manufactures and sells archives (cardboard folders) 8cm. loin or thick, with a key differentiator, "printing distributor own brand on the product". The main strategy used is the Best Costs, deliver the best quality at lower prices. The goal is to capture the top 10 consumer goods companies in the field of office supplies. Market research casts a wide acceptance of the proposed idea and the excellent results of the financial run, determine that the project is viable with the data obtained: IRR = 69.107% and NPV = \$ 633,839.89.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	1
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo	1
<b>2</b>	<b>Análisis de Entornos</b>	<b>2</b>
2.1	Análisis del Entorno Externo	2
2.1.1	Análisis del entorno PESTEL	2
2.1.1.1	Factores Político	2
2.1.1.2	Factores Económicos	2
2.1.1.3	Factores Sociales	3
2.1.1.4	Factores Tecnológicos	4
2.1.1.5	Factores Ecológicos	6
2.1.1.6	Factores Legales	7
2.1.2	Análisis de la industria de Porter	9
2.1.2.1	Rivalidad entre empresas competidoras	9
2.1.2.2	Rivalidad de productos sustitutos	9
2.1.2.3	Poder de negociación de clientes	10
2.1.2.4	Poder de negociación de proveedores	10
2.1.2.5	Amenaza de nuevos competidores	10
2.1.3	Investigación exploratoria	11
<b>3</b>	<b>Análisis del Cliente</b>	<b>11</b>
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	11
<b>4</b>	<b>Oportunidad de Negocio</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Plan de Marketing</b>	<b>17</b>
5.1	Estrategia General de Marketing	17
5.1.1	Mercado Objetivo	18
5.1.2	Propuesta de valor	18
5.2	Mezcla de Marketing	19
5.2.1	Producto	19
5.2.2	Precio	21
5.2.3	Plaza	22
5.2.4	Promoción	23



<b>6</b>	<b>Propuesta de Filosofía.....</b>	<b>24</b>
<b>6.1</b>	<b>Visión, Misión y Objetivos.....</b>	<b>24</b>
<b>6.2</b>	<b>Plan de operaciones.....</b>	<b>24</b>
<b>6.3</b>	<b>Estructura Organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Evaluación Financiera.....</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>Conclusiones generales.....</b>	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>Referencias.....</b>	<b>31</b>
<b>10</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

- Al crear una empresa que fabrique y comercialice *archivadores tamaño oficina lomo 8 cms.* (Carpetas de cartón), se podrá alcanzar una participación de la industria hasta hoy inexistente, que consiga permanencia, crecimiento y fortalecimiento empresarial, a la vez que será fuente de generación de trabajo y empleo digno. Modificado de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015).
- Se realizó un estudio a profundidad de la industria de suministros de oficina (Archivadores) y se concluye en base al análisis externo y su diagnóstico, que para ingresar al mercado y demostrar su factibilidad, es necesario plantear una estrategia clave de diferenciación de costos. Es el momento propicio para aprovechar las oportunidades que ofrece el Gobierno Central en el *desarrollo de nuevas industrias locales* y superar *la debilidad* que descubren las empresas competidoras, con muchos años experiencia en el mercado, *al no ofrecer distintivos claves del producto.*

#### 1.1.1 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- Elaborar un plan de negocios con base a un profundo estudio de mercado, que exponga la viabilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de *Archivadores Tamaño Oficina Lomo 8 cms.*, en el que se determine su factibilidad financiera y su rentabilidad. La fábrica preferentemente estará ubicada en el sector de Llano Chico, zona rural del Distrito Metropolitano de Quito.

#### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Realizar el análisis externo (PESTEL y Porter) para obtener información completa, clara y precisa de la industria de suministros de oficina (Archivadores), que permita la ejecución del proyecto y la identificación de las barreras que obstaculicen su desarrollo.
2. Conocer los resultados del estudio de mercado, el Focus Group, las entrevistas en profundidad a expertos y la encuesta, para saber el comportamiento de compra del cliente objetivo, clasificar al mercado meta e identificar la perspectiva de comercio existente.
3. Profundizar en el estudio y conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia, que permita plantear estrategias para superarlos.
4. En base a los valores resultantes del estudio financiero, formular conclusiones que establezcan la factibilidad del proyecto.

## 2 ANALISIS DE ENTORNOS

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO – PESTEL

- **CIU 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. CIUU 4.0. Clasificación Nacional de Actividades Económicas y de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, (2012).

##### 2.1.1.1 Factores políticos

El Gobierno Ecuatoriano impulsa la matriz productiva, *hecho que beneficia de manera directa y significativa* a la producción nacional y a la industria de suministros de oficina, para esto ofrece planes bien estructurados como:

- Transformación de la Matriz productiva, preferencias de los productos de origen nacional sobre los importados, grabando a estos últimos con aranceles mayores o simplemente restringiendo su entrada al país. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015).
- Incentivos para la creación de fábricas o industrias nacionales en los diferentes mercados, como la exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015) y estímulos para las MIPYMES. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015).

#### Conclusiones:

- i. La política de Transformación de la Matriz Productiva, representa una verdadera ventaja para la industria de estudio, es una oportunidad clara para que los productos de las fábricas locales tengan preferencia sobre los importados.
- ii. La política de exoneración del anticipo del impuesto a la renta por cinco años, para toda inversión nueva es claramente una buena oportunidad, ya que permite que el inversionista de la industria se beneficie con una mayor liquidez.
- iii. Con préstamos a bajas tasas de interés (10,21%), el inversionista de la industria se beneficia con la oportunidad de financiar su proyecto, si así lo requiere.

##### 2.1.1.2 Factores económicos

Políticas económicas del Gobierno

- Exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015)
- Créditos a bajo interés, como el *Productivo Empresarial* al 10,21%, Tasas de Interés, (2016).

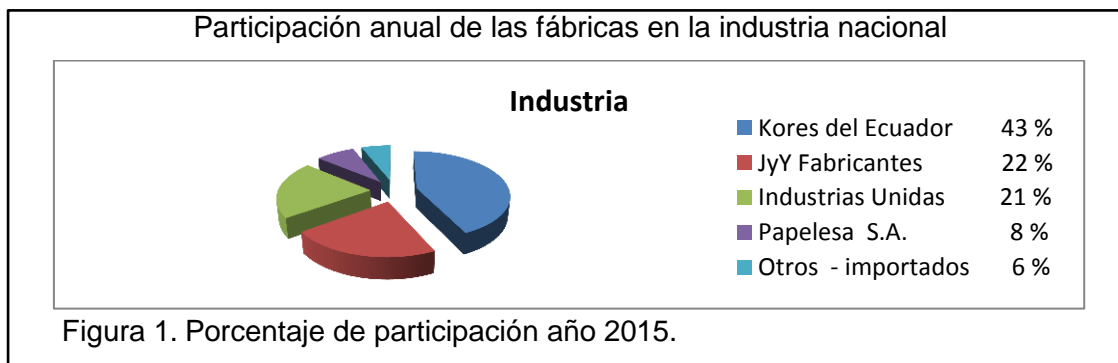
- Inversión en Proyectos Hidroeléctricos que fomenta la producción nacional, con responsabilidad social y ambiental, con el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015).
- Inversión en vialidad. El presidente Rafael Correa defendió la inversión en vialidad durante los 9 años de su gobierno, que le ha permitido a Ecuador contar con 9.000 kilómetros de vías y ser considerado el mejor país en red vial de la región. andes, (2016).

### Conclusiones:

- Importante* incentivo que exonera del pago del anticipo del impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva, hecho que beneficia a la industria de producción nacional, ya que se obtiene ventajas importantes sobre liquidez que permite continuar reinvertiendo.
- Bajo* interés en préstamos para inversión, es una oportunidad para solicitar créditos que ayuden a financiar el proyecto.
- Alta* inversión en Proyectos Hidroeléctricos, representa un beneficio ya que la industria, utiliza maquinaria eléctrica que reduce el costo de producción.
- Significativa* inversión en vialidad, es un beneficio para la industria, ya que disminuye el tiempo de entrega y el costo de logística.

### Ventas anuales de archivadores 2015 en USD, frente al PIB 2015

■ PIB 2015	100 mil millones (aproximados)
■ Industria 2015	5 millones = 0,0005% del PIB



Información en *Anexo de trabajo 1*.

### Conclusión:

- El gráfico muestra el porcentaje de participación de los proveedores en la industria, que fue de aproximadamente el 0,0005% (5 millones de dólares), con respecto al PIB nacional 2015 que fue de aproximadamente 100 mil millones de dólares. Estos valores fueron tomados de los datos proporcionados por empresas referidas, se muestra facturas y órdenes de compra.

#### 2.1.1.3 Factores socio – culturales

- El Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas donde la generación de riqueza es una de las más complicadas en América Latina.

Tabla 1. Diferencias del ingreso en el Ecuador

INGRESO	RIQUEZA
20% de población más rica	Posee el 54,3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas
20% de población más pobre	Tiene acceso al 4,2 % de la riqueza y tan solo el 0,1% de la tierra

Tomado de <https://www.clubensayos.com/Historia/La-econom%C3%ADa-de-Ecuador/102633.html>

Empleo, subempleo y desempleo a marzo de 2016.

- De la población total, el 69,6 % está en edad de trabajar.
- El 68,6% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el 94,3 % son personas con empleo.
- En marzo de 2016 la tasa de desempleo alcanzó el 5,7 % a nivel nacional.
- A marzo de 2016, el subempleo fue del 55,1 %.
- Durante marzo de 2016, el 32,7 % de empleados estaban afiliados al IESS. Indicadores Laborales, (2016).
- Índice de Gini, se ubicó en el Ecuador en 0,46 a septiembre de 2015. Coeficiente de desigualdad de Gini. - Mide el grado de desigualdad de una variable en una distribución. El índice comprende valores desde cero (perfecta igualdad) hasta uno (perfecta desigualdad). En este caso, la desigualdad está en términos del ingreso per cápita del hogar. ENEMDU, (2015)

Pobreza y pobreza extrema a marzo de 2015.

- La pobreza a nivel nacional se ubicó en 24,12%. ENEMDU, (2015)
- La pobreza extrema a nivel nacional se ubicó en 8,97%. ENEMDU, (2015)

### Conclusiones:

- i. La inequitativa distribución del ingreso en el Ecuador, provoca que la mayoría de personas no tengan el suficiente dinero para realizar sus compras, lo que perjudica y representa una amenaza para la industria.
- ii. Las cifras presentadas que muestran el bajo porcentaje de empleo formal, el alto subempleo y desempleo, perjudican a la industria, por la falta de suficientes consumidores que posean ingresos estables que “garanticen” el consumo, gracias a su permanencia laboral.
- iii. Los datos obtenidos de pobreza y pobreza extrema, pese a que han disminuido en los últimos años, continúan presentando valores altos que constituyen una amenaza para la industria, ya que son un factor determinante para el bajo consumo.

#### 2.2.1.4 Factores tecnológicos

- En el Ecuador existen importantes desarrollos tecnológicos gubernamentales, programas integrados y entrelazados de aplicación para el acceso y cruce de información: SRI, IESS, SERCOP, Aduanas, Ministerio de Trabajo, etc. Con una importante participación de las Pymes, sobre todo en las Compras Públicas. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015).

- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2015).
- Según datos, en Ecuador se aumentará la inversión en investigación y desarrollo del 0,35% al 0,78% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2017: “El Ecuador es uno de los países que más invierte, en educación superior en América Latina. andes, (2014).
- Implementación del Sistema de gestión documental Quipux, gestiona la documentación digital y/o impresa, dicha documentación puede ser interna, es decir aquella que se remite y se recibe en los departamentos de la misma organización. Asimismo, el Quipux controla la documentación externa, es decir la que es emitida por entre entidades y la enviada por la ciudadanía a su organización. Quipux, Gestión Documental, (2010)
- Facturación electrónica, Las desventajas y fallas tecnológicas que pueden entorpecer la facturación electrónica, la cual en realidad constituye un beneficio en un sistema que es utilizado a través de Internet y en cualquier computadora con óptimo mantenimiento. Tomado de <http://www.soyconta.mx/las-ventajas-y-desventajas-de-la-facturacion-electronica/>
- Firma electrónica, son los datos en forma electrónica consignados en un mensaje de datos, adjuntados o lógicamente asociados al mismo, y que puedan ser utilizados para identificar al titular de la firma en relación con el mensaje de datos, e indicar que el titular de la firma aprueba y reconoce la información contenida en el mensaje de datos. Certificación electrónica, Banco central del Ecuador, recuperado de <https://www.eci.bce.ec/preguntas-frecuentes#2>

### **Conclusiones:**

- i. Los desarrollos tecnológicos y el apoyo hacia las PYMES, ofrecen a la industria de estudio, beneficios como la posibilidad de participar como proveedor del estado en compras públicas.
- ii. El uso de energías limpias y renovables provenientes de los proyectos hidroeléctricos, benefician a la industria, con el ahorro de tiempo y la disminución en los costos de producción.
- iii. La mayor inversión en investigación y educación superior que se prevé, beneficiará a la industria; existirán potenciales clientes con una mayor preparación académica, que demandarán más productos para organizar la documentación impresa de su lugar de trabajo.
- iv. La facturación electrónica y la Implementación del Sistema de gestión documental QUIPUX, se constituyen en herramientas tecnológicas de gran utilidad para los usuarios del país. Estas tecnologías informáticas son una amenaza para la industria de suministros de oficina, porque desincentivan el consumo de productos; sin embargo, el largo tiempo que conlleva su aplicación eficiente, permitirá aprovechar la venta del producto por muchos años.

Se debe acentuar, que existen un sin número de documentos de carácter público y privado como: contratos, proformas, informes, notas de entrega, certificados de toda índole, mapas, dibujos, proyectos, actas, escritos, permisos, licencias..., etc. que no se relacionan con la facturación electrónica y el QUIPUX o que son su complemento y que necesariamente se deben imprimir y archivar.

La firma electrónica, cuya idea de creación se remonta al año 2002. Registro Oficial, (2002). LEY DE COMERCIO ELECTRONICO, FIRMAS ELECTRONICAS Y MENSAJES DE DATOS. <https://www.eci.bce.ec/preguntas-frecuentes#2>. Si bien es una iniciativa de gran importancia, no se ha logrado implantarla luego de casi 14 años de emitida la ley, se considera que su aplicación también tardará varios años y cuando se aplique no significa que necesariamente reemplazará a la firma física.

#### **2.1.1.5 Factores ecológicos**

- La Constitución de la República del Ecuador, vigente desde octubre del 2008, asigna un trato especial y preferencial al medio ambiente y a su tutela jurídica, haciéndolo de manera significativamente sensible. Existe una importante regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, (2008).
- El concepto de oficinas Cero Papel u oficina sin papel se relaciona con la reducción ordenada del uso del papel mediante la sustitución de los documentos en físico por soportes y medios electrónicos. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Guía No1.
- La materia prima directa usada: Cartón y Papel bond, provienen de fábricas ecológicas y sustentables. Las líneas de papel de impresión y escritura Chamex y Chamequinho y la línea gráfica de papel Chambril, fabricadas por International Paper, son 100% producidas a partir de los cultivos de eucalipto certificados. Tomado de <http://www.internationalpaper.com/es19/compa%C3%B1%C3%ADa/regiones/am%C3%A9rica-del-sur/f%C3%A1bricas-de-papel>. Carvajal Pulpa y Papel utilizan como materia prima la fibra de caña de azúcar para elaborar TODOS sus papeles, lo que los “hace” papeles biodegradables, compostables y reciclables 100%. Es así como nacen nuestros papeles. Tomado de <http://www.carvajalpulpaypapel.com/productos/>
- Maquinaria eléctrica de fabricación, utiliza energía libre de contaminación, no produce desechos tóxicos.

#### **Conclusiones:**

- i. La aplicación del concepto de oficinas Cero Papel, perjudica a la industria y se transforma en una amenaza para la comercialización con las entidades públicas o privadas, sin embargo, se considera que su aplicación eficiente tardará varios años más, pues es un concepto que se remonta al año 2001. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Guía No1. Pero además no significa que necesariamente producirá una eliminación total del uso del papel, plástico, cartón y otros materiales que necesitan de archivo.

- ii. La materia prima directa (papel y cartón) que se utiliza en la producción, proviene de fábricas sustentables que contribuyen con el medio ambiente, factor que beneficia a la industria ya que cumple con las normas de responsabilidad ambiental exigidas.
- iii. La maquinaria eléctrica utilizada para la fabricación, no produce desechos tóxicos y aprovecha la energía renovable de los proyectos hidroeléctricos, lo que beneficia a la industria y asegura un funcionamiento continuo y seguro.

#### **2.1.1.6 Factores legales**

El Ecuador posee una estructura muy bien organizada en la parte legal interna, lo que determina que se cumplan las leyes y normas vigentes en materia de:

- Licencias y permisos: Municipios
- Leyes sobre el empleo: Ministerio de Trabajo
- Derechos de propiedad intelectual: IEPI
- Leyes de salud y seguridad laboral: Ministerio de Trabajo
- Pago de impuestos: SRI
- Compras Públicas: SERCOP
- Los contribuyentes deberán cumplir con el Art. 41 del Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios: Los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, deberán conservarse durante el plazo mínimo de 7 años, de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario respecto de los plazos de prescripción. (Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, 2010, p.16).
- Facturación electrónica, SRI Resolución No NAC-DGERCGC14-00788, (2014)

#### **Conclusiones:**

- i. Toda persona o contribuyente natural o jurídico, privado o público, debe cumplir con estos factores legales, que son deberes y regulaciones de ley. Para calificarse como proveedor del Estado se debe cumplir con estas obligaciones ya que se constituyen como requisitos mínimos de calificación.
- ii. La facturación electrónica que para algunos sectores del país entro en vigencia en el 2015, constituye una amenaza para la industria, pero también presenta serias desventajas contables que provoca problemas en la declaración de impuestos y aumenta los costos de cualquier negocio o empresa. Tomado de <http://www.soyconta.mx/las-ventajas-y-desventajas-de-la-facturacion-electronica/>. Estos problemas benefician a la industria, ya que su aplicación integral tomará más tiempo y cuando esta se aplique en su totalidad, dependerá de la necesidad de cada usuario, el imprimir o no su factura.



Tabla 3. MATRIZ EFE

Matriz EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Incentivos gubernamentales para la creación de fábricas de producción nacional.	0,20	4	0,80
2. Acceso a préstamos de bajo interés que permite financiar a la nueva industria nacional.	0,16	3	0,48
3. Factibilidad de firmar contratos como proveedor del Estado.	0,15	4	0,60
4. Reglamentos del SRI, obligan a los contribuyentes a mantener su información por al menos 7 años.	0,11	4	0,44
<b>Amenazas</b>			
1. Empleo, subempleo y desempleo.	0,06	1	0,06
2. Pobreza y pobreza extrema.	0,05	1	0,05
3. Ley de facturación electrónica.	0,05	1	0,05
4. Implementación del sistema de gestión Documental QUIPUX.	0,04	2	0,08
5. Tendencia de uso de Cero Papeles en el sector Público. Archivos digitales.	0,08	2	0,16
6. Alta rivalidad entre empresas competidoras.	0,03	2	0,06
7. Alto Poder de negociación del Sector Público y privado.	0,04	1	0,04
8. Amenaza de nuevos competidores media.	0,03	2	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,88</b>

**Conclusiones:** Entorno externo, en base a la Matriz EFE

- i. El resultado de la matriz EFE con un peso ponderado de 2,88, muestra que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas existentes.
- ii. Gracias al incentivo estatal, existe oportunidad de negocio para quienes invierten en la producción nacional ya que obtienen beneficios para su industria.
- iii. Firmar convenios con el estado, representa una oportunidad de crecimiento empresarial que se traduce en beneficios económicos.
- iv. La ley del SRI, de mantener la información por 7 años, obliga a los contribuyentes que decidan utilizar documentos impresos, a demandar semestralmente o anualmente más productos de la industria, la vida útil del archivador es relativamente corta, a causa del material de fabricación (Cartón, papel), es necesario organizar la documentación impresa a diario.
- v. El desempleo, el subempleo, los altos índices de pobreza y pobreza extrema son una amenaza para la industria, los potenciales consumidores demandan poco o nada.
- vi. La facturación electrónica, la implementación del Quipux y la tendencia del uso de Cero papeles con Archivos digitales, en conjunto representan una seria amenaza para industria, se debe estar muy alerta con el tema para plantear las estrategias necesarias.
- vii. Con los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que existen amenazas en tres variables, que son posibles de manejar y superar con la aplicación de la estrategia de diferenciación a bajos costos que se propone en el proyecto.

## 2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA - 5 FUERZAS DE PORTER

### 2.1.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras Alta

- La mayoría de fábricas competidoras están bien posesionadas en la industria, pero luchan por los mismos segmentos de mercado y apenas existen 3 empresas con un porcentaje importante de participación.

Porcentaje y montos de ventas anuales de los proveedores de la industria (archivadores tamaño oficio lomo 8cms.)

Tabla 4. Ventas anuales de las fábricas.

Numero	Fábrica	Participación %	Participación \$
1	Kores del Ecuador S.A.	43,00%	\$ 2.150.000
2	JyY Fabricantes	22,00%	\$ 1.100.000
3	Industrias Unidas Cía. Ltda.	21,00%	\$ 1.050,000
4	Papelesa S.A.	8,00%	\$ 400.000
5	Otros - importados	6,00%	\$ 300,000

Información en Anexo de trabajo 2 (De carácter reservado y confidencial).

### Conclusión y análisis de las empresas competidoras.

- Kores del Ecuador S.A. y JyY Fabricantes, tienen más de 50 y 10 años en el mercado respectivamente, sus estrategias principales consisten en ofrecer precios bajos: Participación: Kores = 43,00% y JyY Fabricantes = 22,00%, sus nichos de mercado son los distribuidores, quienes atienden al sector público y privado.
- Industrias Unidas, más de 30 años en la industria, su mercado meta es el sector privado, quienes demandan: marca, calidad, y presentación; participación aproximada del 21,00% a nivel nacional.
- Papelesa S.A. nueva empresa en el mercado de los archivadores, se integra lentamente, giro de negocio principal el cartón, cuadernos y el papel; su nicho de mercado son las empresas privadas, baja participación = 8,00%, empresa gigante y con un altísimo potencial.

### 2.1.2.2 Rivalidad de Productos sustitutos: Media

- Los documentos y archivos digitales, son un fuerte producto sustituto de la industria; el papel (producto complementario del archivador) con el tiempo disminuirá su demanda y la de los archivadores; sin embargo se considera que la tecnología digital tardará varios años más para su correcta aplicación; el uso de tecnología encarece los costos por sus precios altos; no se evidencian soluciones a la dependencia de los computadores (3 años de vida útil) y a los problemas de internet de mala calidad de servicio, esto reduce los márgenes de utilidad de la industria.

Se debe especificar que existen un sin número de documentos del sector público y privado que necesariamente deben ser impresos para su archivo, y su volumen es considerablemente superior al de la facturación electrónica.

La exigencia del SRI de mantener la información tributaria por un lapso no menor a 7 años (Presidencia de La Republica, 2010), beneficia a la industria si los contribuyentes deciden mantener su documentación impresa.

### **2.1.2.3 Poder de negociación de clientes Alto:** Sector Público; Medio: Sector Privado

- *Alto*, el Estado Ecuatoriano posee un alto poder de negociación, originado por las grandes compras que las Instituciones Públicas realizan por medio del Catálogo Electrónico de Suministros de Oficina vigente.
- *Medio*, los distribuidores (clientes intermediarios), dominan las ventas al consumidor del mercado nacional y presionan por el precio a la baja, mayor calidad y tiempo de crédito y mejor servicio, en contraparte, las fábricas presionan por el precio al alza, compra por volúmenes.

### **2.1.2.4 Poder de negociación de proveedores: Bajo**

- Existen de cinco (5) a seis (6) proveedores de la materia prima directa (papel y cartón) que se usa en la industria, muchas veces les resulta difícil imponer sus condiciones y deben esforzarse para vender sus productos, se evidencia una muy marcada competencia de precios.
- El costo de la maquinaria que se requiere en la industria para la fabricación varía, se encuentra a diferentes precios, dependiendo del país de origen, el tiempo de garantía, el número de unidades que produce, etc.

### **2.1.2.5 Amenaza de nuevos competidores: Media**

- No existen barreras para la implementación de la mayoría de nuevas fábricas locales, más bien se ofrecen muy buenos incentivos para favorecer a la matriz productiva nacional.
- La industria en el Ecuador representa apenas el 0,0005% del PIB "\$5 millones", hecho que desincentiva a la gran empresa para invertir en este mercado; le sucede a Papelesa S.A., empresa gigante que posee el potencial para liderar el mercado y sin embargo no muestra real interés.

### **Conclusiones:** En base al Análisis de la Industria.

- i. La rivalidad entre empresas competidoras es *alta*, en la industria no existe una categórica diferenciación de los productos.
- ii. Los archivos digitales, son los sustitutos que más perjudican a la industria.
- iii. El poder de negociación del cliente del sector público es *alto*, por su importante demanda; el poder de negociación del cliente del sector privado es *medio*, ya que los distribuidores (cliente objetivo), aplican una presión de precios bajos y las fábricas intentan constantemente aumentarlo.
- iv. El poder de negociación de los proveedores es *bajo*, existen de (cinco) 5 a seis (6); la compra se decide por el precio, calidad de servicio y por el tiempo de crédito.
- v. La amenaza de entrada de nuevos competidores es *media*, existen grandes incentivos para la producción nacional, pero la participación en la industria es de aproximadamente cinco (5) millones USD al año, valor poco relevante, que desincentiva el ingreso de la gran empresa, quienes conseguirían una participación que en moneda no les resulta atractiva, lo contrario sucede con las PYMES. Es de fundamental importancia conocer a la industria.

### 2.1.3 INVESTIGACION EXPLORATORIA

Se posee información seria, veraz y cuantificable del comportamiento de compra de *la mayoría* de los mercados meta de la industria de estudio, clientes del sector público, clientes del sector privado, fábricas y consumidor final. (Se adjunta escaneos muestrales de Órdenes de Compra, facturas de compra y venta en *Anexos de Trabajo*) Información obtenida y descargada de:

- Catálogo Electrónico vigente del Convenio Marco de Suministros de Oficina, SERCOP-SELPREV-002-2013. Tomado de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/>
- Entrevistas y reuniones continuas mantenidas con expertos de la industria, gerentes o propietarios de las fábricas y distribuidores.

## 3 ANALISIS DEL CLIENTE

### 3.1 INVESTIGACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

#### I. Focus Group

##### Conclusiones.

- i. Los participantes, son personas con amplia experiencia en la comercialización de suministros de oficina, especialistas en archivadores.
- ii. Se consiguió un ambiente relajado y se obtuvo buena predisposición de cooperación.
- iii. Se mostró considerable interés en el tema y en la propuesta.
- iv. Las reacciones sobre la *idea diferenciadora con costos bajos*, fue aprobada al 100%. Se debe plasmar la idea siguiendo las directrices que plantea el proyecto.
- v. Las expectativas sobre el grado de aceptación de la idea, consiguió un puntaje alto de 4 o 5 y la respuesta a la pregunta sobre la existencia de otra propuesta similar, fue negativa.
- vi. Existe un favorable interés por realizar negociaciones.
- vii. El producto de muestra presentado, gustó y convenció.

En definitiva, los resultados del Focus Group fueron los esperados, esto aporta significativamente para la consecución del objetivo principal que es ejecutar un *Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de archivadores tamaño oficio lomo 8 cms.*

#### II. Entrevistas en profundidad a expertos

Se realizó entrevistas a profundidad a expertos de la industria de archivadores; quienes fueron:

1. Ing. Iván Moreno, gerente de Proveedora Onerom S.A.
  2. Sr. Marco Morales, gerente de Morales Mora Cía. Ltda.
- Se les dio la bienvenida y se les agradeció por su colaboración en participar.
  - Cada entrevista fue independiente; estas dos empresas distribuidoras proveen de archivadores al mercado local por más de 30 años.

- Se realizaron reuniones con una duración de 30 minutos, se les proporcionó información relacionada con la idea de negocio que consiste en que los archivadores que se ofrecen, tengan la propia marca del distribuidor
- Se les formuló preguntas similares a las planteadas en la encuesta y el Focus Group.

**Conclusiones:** *Resultados satisfactorios.*

- i. Los representantes entrevistados de las dos empresas, coincidieron con las ventajas de la idea de comercializar archivadores con sus propias marcas.
  - Pueden posicionar mejor su marca
  - Obtienen precios competitivos
- ii. Se sorprendieron gratamente, al comprender el planteamiento de la idea diferenciadora del producto.
- iii. Están dispuestos a realizar negocios.
  - Compra mínima mensual de 1.000 unidades
  - Firma de respaldo de compromisos de compra-venta por 5 años.

III. **Sondeo descriptivo - Encuesta** (Cuestionario en *Anexo 2.*)

Para realizar la encuesta se requiere definir al mercado objetivo, formado por distribuidores de la pequeña, mediana o grande empresa la industria de suministros de oficina, mayoristas, minoristas, grandes cadenas de distribución de productos de consumo masivo relacionado y no relacionado; que obligatoriamente deben cumplir con el perfil requerido, pero no con todas las variables.

*Perfil del mercado meta* (distribuidores, excepto el Sector Público)

1. Demostrar la capacidad de comercializar al mes, mínimo 1.000 unidades de archivadores tamaño oficio lomo 8cms. *Variable obligatoria.*
2. Ser distribuidor de suministros de oficina al por *mayor*. Este tipo de canal generalmente posee un buen número de clientes minoristas que compran 100 archivadores mensuales o más.
3. Ser distribuidor de suministros de oficina al por *menor*. Este tipo de canal puede tener una inmensa cantidad de consumidores finales, que compran a partir de 10 unidades y sumados son valores importantes.
4. Ser papelerías que vendan al por *mayor y menor*. Este tipo de canal vende productos relacionados con la industria, al consumidor final y a los minoristas.
5. Poseer locales comerciales de consumo masivo de *productos relacionados*, ej. Librerías, papelerías.
6. Poseer locales comerciales de consumo masivo de productos *no relacionados* Ej. Megamaxi, Fybeca.

*Fuentes para encontrar potenciales distribuidores que cumplan con el perfil:*

1.- Guía telefónica de Quito, páginas amarillas. Tomado de <http://www.paginasamarillas.info.ec/quito/servicios/librerias?IsPoi=False&Page=2&Home=102282&Seed=0.63682574>

- De 19 distribuidores de suministros de oficina, *4 podrían cumplir* con el perfil.
- De 19 distribuidores de artículos de papelería, *1 cumple* con el perfil.

- De 15 distribuidores de papel, 3 *cumplen* con el perfil.
- De 40 librerías, 3 *podrían cumplir* con el perfil.

## 2.- Cámara de Comercio de Quito.

Tomado de <http://www.lacamaradequito.com//guiaComercial/app/#/>

- De 10 afiliados en el sector del papel, 1 *cumple* con el perfil.
- De 7 afiliados de imprenta y papelería, *Ninguno* cumple con el perfil.
- De 51 afiliados de ventas al por mayor, *Ninguno* cumple con el perfil.
- 1 afiliado como Comercializadora, *No cumple* con el perfil.

3.- Otros potenciales clientes, se consiguieron gracias a las referencias proporcionadas en las entrevistas a profundidad, y de comentarios de los participantes del Focus Group y el estudio de mercado.

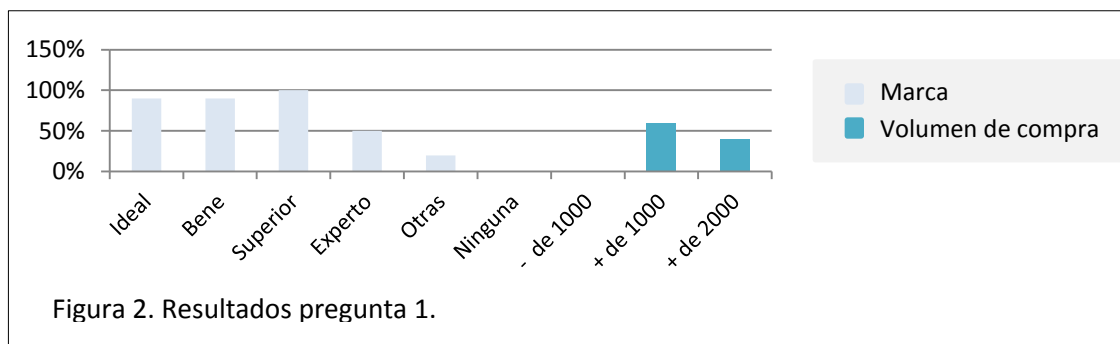
Objetivos de la encuesta.

1. Conocer las marcas de archivador mejor posesionadas en la industria, el volumen de compra y las características del producto que determina su compra.
2. Saber si los distribuidores (mercado objetivo), están interesados en tener su propia marca de archivador y si es factible y necesario el ingreso de estas a la industria.
3. Verificar cual es la percepción del precio que tiene el cliente de la industria. Confirmar los valores actuales de compra de los distribuidores y conocer el precio que están dispuestos a pagar por el producto ofrecido.
4. Conocer los canales y las ciudades donde comercializa cada distribuidor encuestado en el país, para evaluar el potencial de venta.
5. Reconocer las estrategias de promoción que aplica la competencia
6. Determinar las formas de pago más comunes que se emplean en la industria.

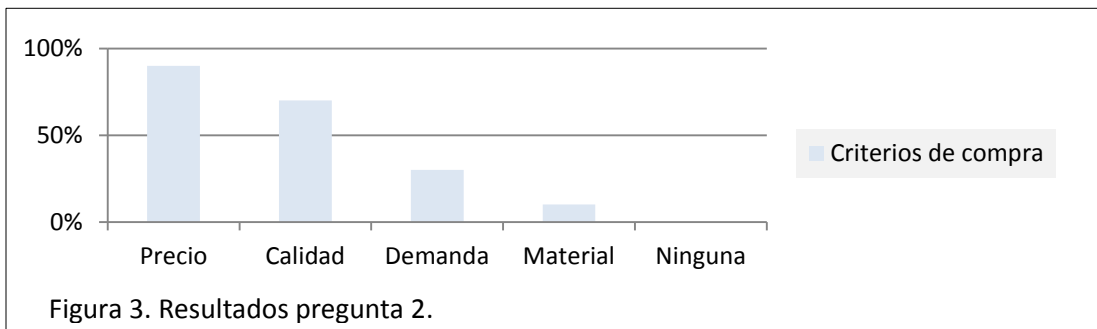
Recolección de datos: se obtuvieron de una encuesta realizada a 10 distribuidores, de una población aproximada de 20 que podrían cumplir con el perfil.

**Tabulación de datos:** (*Resultados generales*). Se evidencia el alto grado de conocimiento de la industria de los encuestados

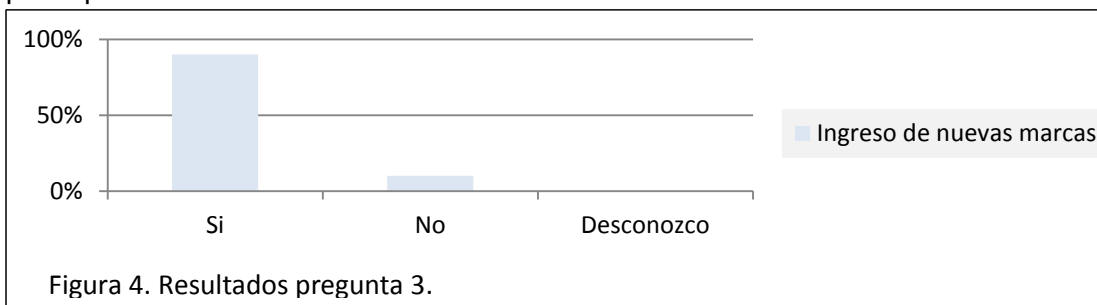
Pregunta 1.- Queda claro que son 3, las marcas líderes de la industria. En promedio el 93,3% de archivadores comercializados por los encuestados pertenecen a estas marcas. El 100% compra más de 1.000 uni. al mes y de ellos el 40% más de 2.000.



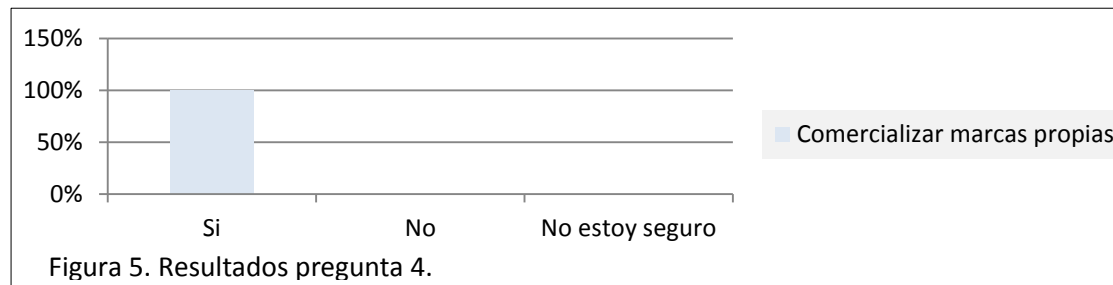
Pregunta 2.- El precio con una ponderación del 90%, es el factor principal que define la compra. Es importante también la calidad el producto = 70%.



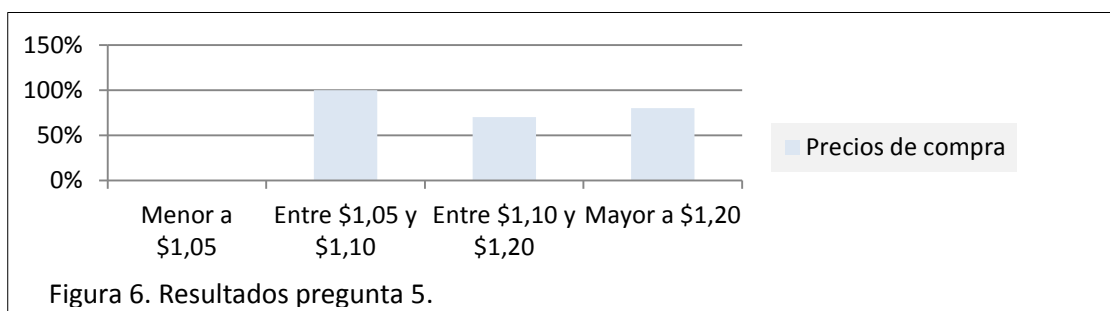
Pregunta 3.- El resultado muestra que el 90% considera que es necesaria la participación de otras marcas.



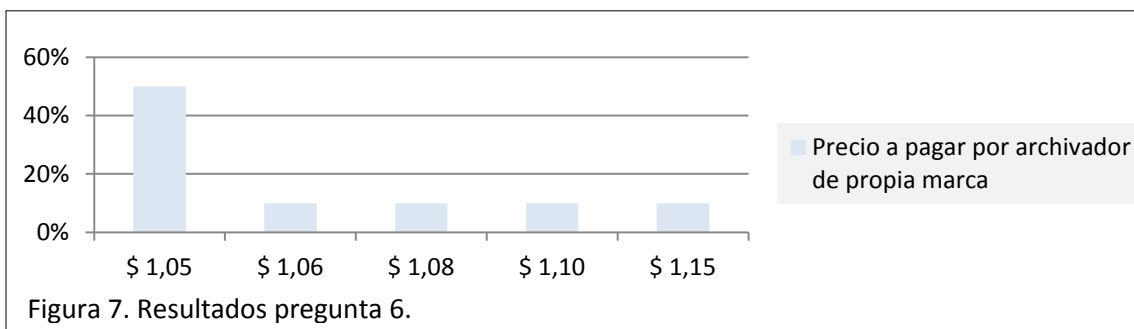
Pregunta 4.- El 100% de los participantes desearía comercializar su marca propia, las cifras son contundentes.



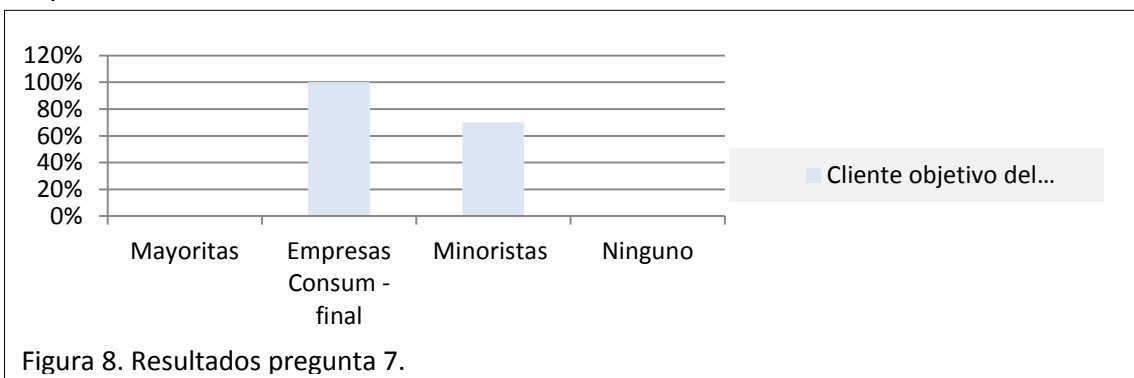
Pregunta 5.- Se comercializa varias marcas a costos diferentes. El 100% compra a precios entre \$1,05 y \$1,10, la variación en porcentaje va del 1% al 4%. El 80% paga un precio superior a \$1,20, por un producto de mayor valor comercial.



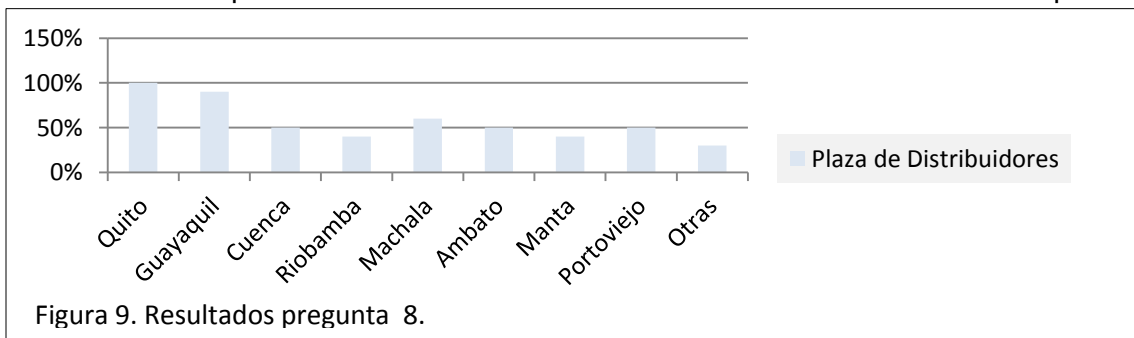
Pregunta 6.- El 50% pagarían \$1,05 por el archivador de marca propia, valor que paga actualmente.



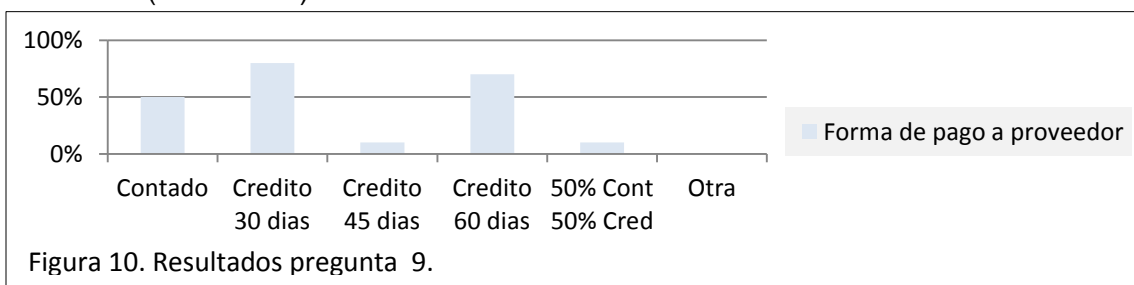
Pregunta 7.- El 70% vende a minoristas. El 100% venden al consumidor final - Empresas.



Pregunta 8.- Quito con el 100% y Guayaquil con el 90%, son las principales ciudades de distribución. Aproximadamente el 40% atiende a otras ciudades menores del país.

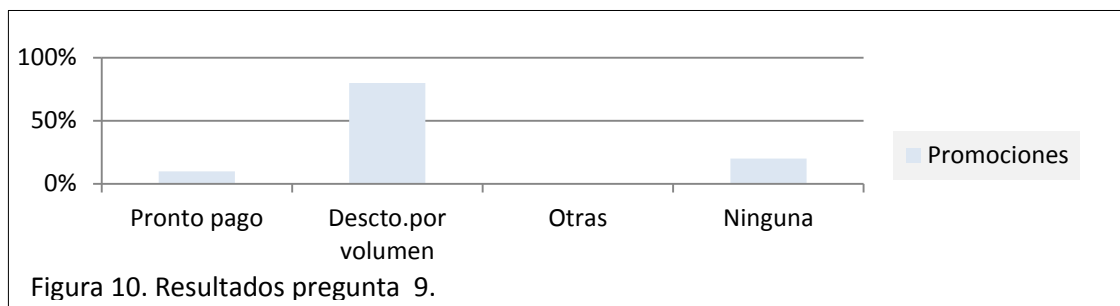


Pregunta 9.- Las formas de pago varían en la industria. Pagos de contado = 50%, dato relevante que ayuda a la liquidez. El crédito a 30 días = 70% y a 60 días = 60%, depende de las políticas del proveedor (fabricante) y de la capacidad de negociación del cliente (distribuidor).





Pregunta 10.- Descuento por volumen de compra = 80%, estrategia principal de la mayoría de fábricas de la industria. No se aprecia otros incentivos.



### Conclusiones:

Preferencias de consumo del cliente y comportamiento de compra.

- i. Las marcas de archivador más comercializadas y mejor posesionadas en la industria son: Superior, Bene e Ideal. El precio y la calidad determinan la decisión de compra. El 100% compran más de 1.000 unidades mensuales. y de ellos el 40% compra más de 2.000 unidades mensuales. Cifras que aportan significativamente a la consecución del proyecto.
- ii. Al 100% de los encuestados les agrada la idea de contar con su marca propia. Es factible el ingreso de un mayor número de marcas a la industria.
- iii. El valor percibido del archivador por los encuestados, quienes conocen la industria va desde \$1,05 a \$1,10, y la mayoría = 90%, y están dispuestos a pagar el mismo valor de \$1,05 a \$1,10 por el producto nuevo.

Necesidades del cliente, mercado objetivo

- iv. Los canales de distribución principales de los encuestados son: minoristas 70% y consumidor final-empresas 100%. Las ciudades principales donde comercializa la industria son: Quito 100% y Guayaquil 90%. Existe un valor importante = 40%, de distribuidores que realizan negocios en otras ciudades, estos factores determinan que el producto llegue a la mayoría de ciudades del país, des esta forma mantienen su cuota de mercado.
- v. El 80% de fábricas de la industria, aplican como estrategia de promoción el descuento por volumen.
- vi. Pago de contado = 50%, dato relevante que ayuda a la liquidez. Pago a crédito 30 días = 70% y Pago a crédito 60 días = 60%, depende de las políticas del proveedor (fabricante) y de la capacidad de negociación que tenga el cliente (distribuidor). Créditos con comportamientos naturales de las industrias.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Análisis de factores externos

Según el análisis de los factores externos PESTEL y Porter, se evidencia la forma en que se apoya y aporta con decisión y significancia, a la creación de una nueva empresa nacional de archivadores. Las políticas económicas y legales implantadas por el actual Gobierno, se fundamenta en la Matriz Productiva, y contribuyen con formidables leyes y políticas económicas, a la hora de invertir en un proyecto de esta naturaleza.

### Análisis de clientes

Los resultados de estudio de las necesidades y preferencias del cliente objetivo (distribuidoras), el volumen de demanda, la percepción del precio,..., etc., nos muestra que al aplicar la *estrategia de mejores costos del proveedor*, se hace posible plasmar la idea del proyecto, que ofrece *un producto* con un diferenciador clave (marcas propias impresas en el archivador), se plantea un precio levemente inferior de \$1,04. El 100% de los distribuidores aprueban la idea y están dispuestos a comprar. Para el Sector Público se requiere calificarse con el SERCOP.

### Conclusión:

*En base al estudio de los resultados del análisis de los factores externos y del cliente, podemos afirmar que: La idea de negocio propuesta, para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de archivadores tamaño oficio lomo 8 cms, con un diferenciador clave, es factible.*

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

#### 1.- ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA

#### 5. Estrategia de mejores costos del proveedor.

Ofrece a los clientes *más valor por su dinero* al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia *híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos* de un modo único. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, p. 132).

### Conclusión:

Se aplicará la estrategia de *Mejores costos del proveedor*, ofreciendo a los distribuidores (mercado objetivo), (*No se incluye al sector Público*) un valor mayor por su dinero, al incorporar un atributo diferenciador clave que consiste en: *imprimir la marca propia del distribuidor en el lomo del producto.*

**Comentario:** El proceso de fabricación y comercialización de toda industria implica una serie de factores que determinan su permanencia o deterioro.

En el presente proyecto de estudio, la maquinaria de última tecnología, abarata costos, modelo: DRACO CORDONATRICE. CMC ITALIA MACCHINE PER CARTOTECNICA E LEGATORIA 2012). (Ficha técnica en *Anexo 4.*), capacidad de producción: 2400 pzs/h. En el análisis financiero realizado en *Excel requerido adjunto*, constan las cédulas con datos sobre: Inversión, Cantidad de producción proyectada, Costos totales, Sueldos, Gastos, Materia Prima para la fabricación de 3 meses, Estados Financieros y Estado de Resultados,..., etc. (19 en total). El estudio del entorno externo y del cliente, el análisis de la competencia, las conclusiones,..., etc., a más de la eficiencia programada, el minimizar los costos y por supuesto la *estrategia planteada*, avalan el éxito del proyecto.

El primer año, se plantea fabricar 541.240 unidades. Datos en *Cédula de Ingresos* de Excel requerido adjunto y en *Anexo 9*. Cuya proporción con las ventas aproximadas de la industria (\$5 millones) del año 2015, representa un peso valioso = 11,26% de participación proyectada.

*La curva de aprendizaje, nos permite aprovechar esta oportunidad que brinda el Gobierno Central, de apoyo a la producción y el emprendimiento, en el ámbito de los útiles de oficina con especialización en archivadores.*

### 5.1.1 MERCADO OBJETIVO.

Son: Los Distribuidores y el Sector Público.

Tabla 5. Distribución del mercado objetivo.

No	Tipo de cliente	Subdivisión	Proyección ventas Año 1 en Unidades	Participación total ventas %	Participación ventas \$
1	Sector público	- Gobierno Central - GAD provincial - GAD Cantonal - GAD Parroquial	324.744	60,00%	\$ 337.734
2	Sector privado	- Distribuidor Mayorista - Distribuido Minorista	216.496	40,00%	\$ 225.156
<b>Total</b>			<b>541.240</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 562.890</b>

El Mercado objetivo está formado por distribuidores de la industria de suministros de oficina y papel, mayoristas, minoristas, grandes cadenas de distribución de productos de consumo masivo relacionado y no relacionado y el Sector Público (SERCOP).

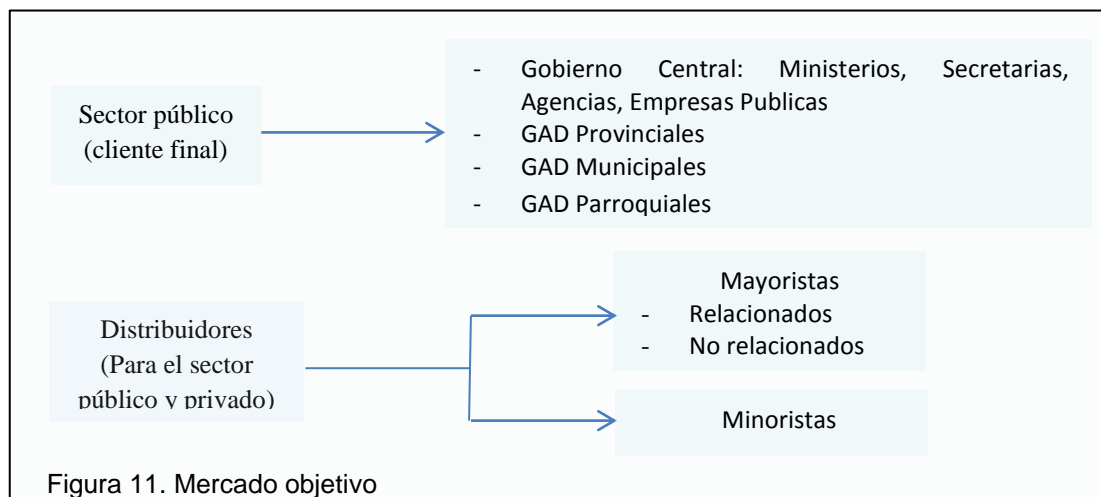


Figura 11. Mercado objetivo

### 5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

- El cliente objetivo público y privado está plenamente identificado.
- Comercializar archivadores de marca propia beneficia al distribuidor en:
  - Obtener el producto de calidad y a precios competitivos.
  - Posiciona la marca propia comercial y/o a la empresa propietaria.
  - Posibilita competir con las grandes marcas.
  - Se incentiva el registro de la patente de la marca propia en el IEPI, lo que garantiza protección y seguridad frente al plagio.

- Se plantea fabricar productos con marcas propias, lo que representa una propuesta de negocio diferente, que entrega competencia.
- No incluye al Sector Público, se requiere calificación con el SERCOP

## 5.2 MEZCLA DE MARKETING

Plan operativo. Las 4 p: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

### 5.2.1 Producto

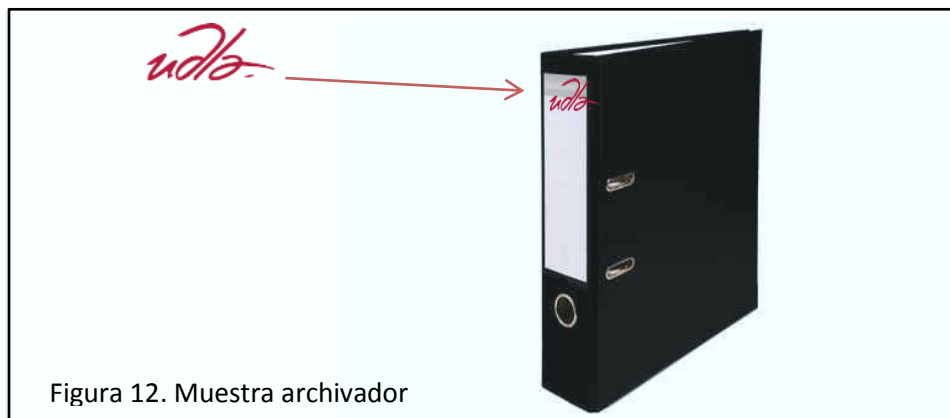


Figura 12. Muestra archivador

Nota: propuesta exclusiva para distribuidores de la industria, la *UDLA* no cumple con el perfil requerido, es únicamente un ejemplo.

#### Atributos

Nombre del producto:	Archivador
• Marca e imagen:	Marca diferenciada impresa en el lomo
• Tamaño:	Oficio lomo 8 cms.
• Colores:	Negro, azul, rojo, amarillo, verde.
• Otros colores:	Variados, según cliente, venta por volumen
• Capacidad de archivo:	Hasta 400 documentos de papel.



Figura 13. Ejemplos de Archivadores con marca propia

Nota: *Megamaxi* y *Fybeca* no comercializan archivadores, se les planteará la idea diferenciadora; son considerados clientes objetivos fuertes.

## Unidades de empaque

Tabla 6. Descripción de unidades de empaque de archivadores.

Descripción	Cantidad	Unidad de empaque
Archivador desarmado tamaño oficina lomo 8cms	1	Caja de 100 uni.
Implemento metálico removible	1	Caja de 200 uni.
Vincha metálica	1	Caja de 1000 uni.

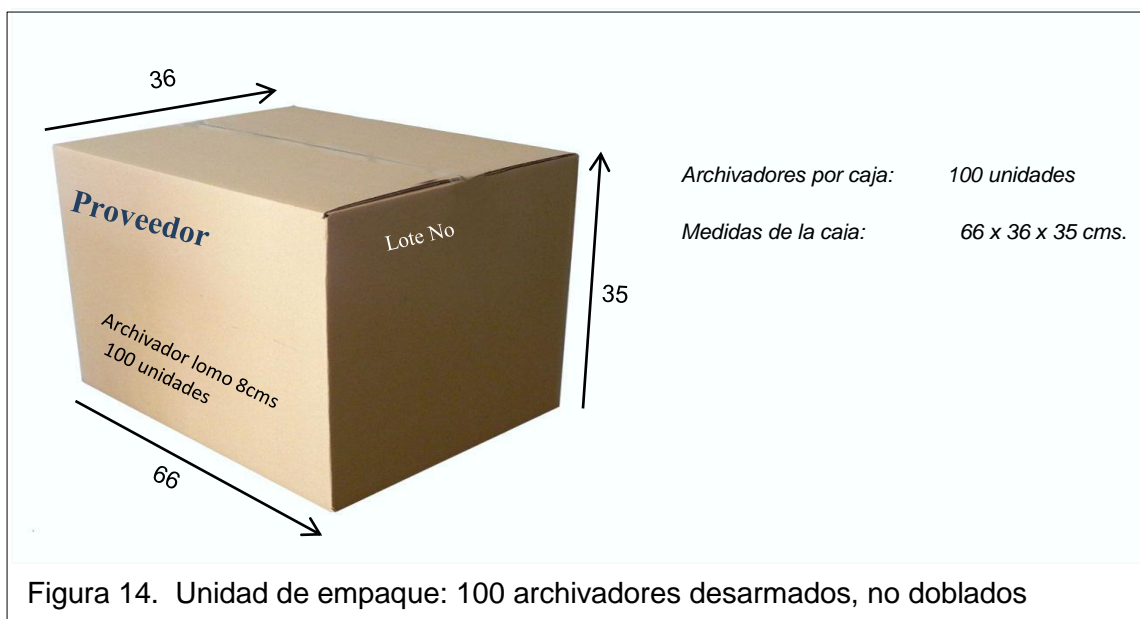


Figura 14. Unidad de empaque: 100 archivadores desarmados, no doblados

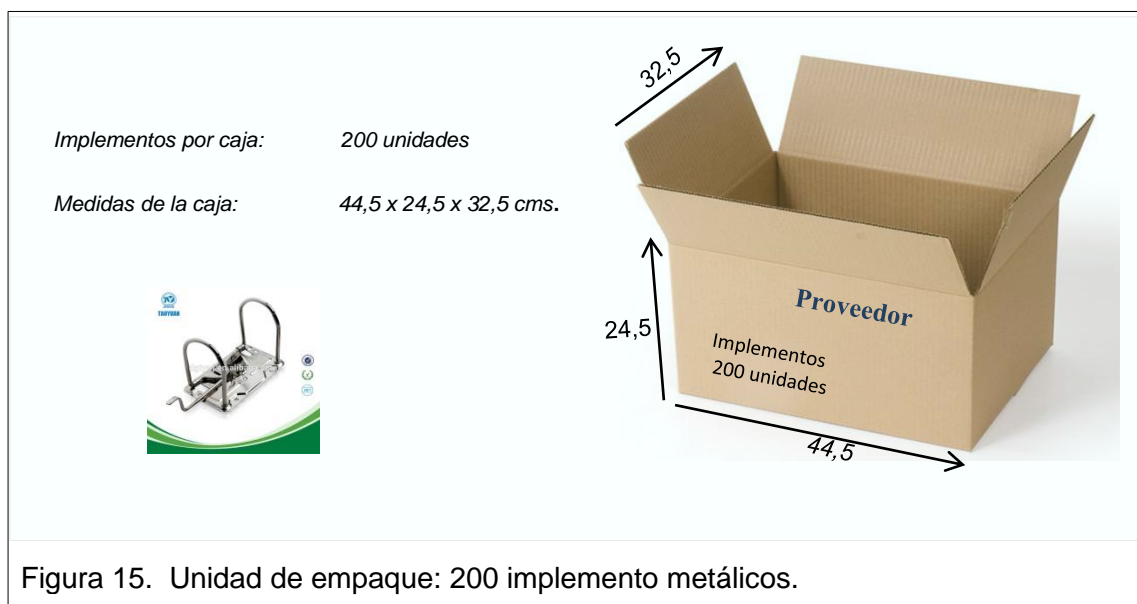


Figura 15. Unidad de empaque: 200 implemento metálicos.

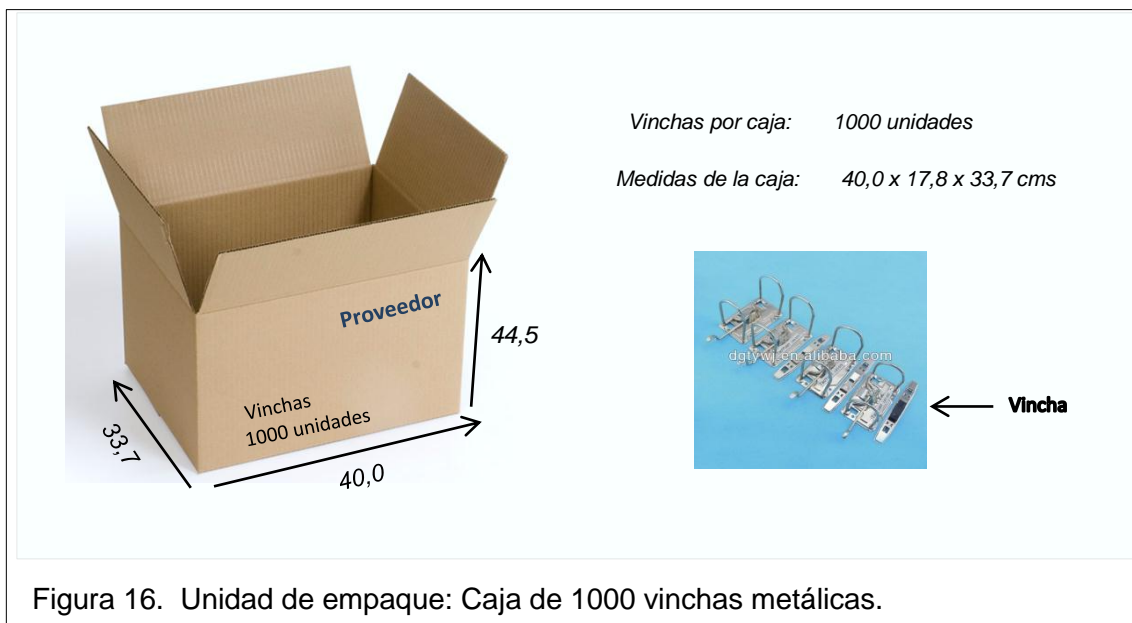


Figura 16. Unidad de empaque: Caja de 1000 vinchas metálicas.

- Soporte (Caja): fácil de manejar, apilar y embodegar; se recomienda que el acopio de estos empaques, que contienen las partes de los 100 archivadores desarmados, no superen los 5 pisos de caja sobre caja.

## 5.2.2 Precio

### Estrategia de precios

#### Decisiones de precio

Procedimiento de fijación de precios orientada a la competencia.

- El valor percibido del producto resulta del esfuerzo de la empresa por alcanzar una ventaja competitiva externa. Cuando existe un elemento de diferenciación, y es percibido por el comprador como un elemento de valor, estará usualmente dispuesto a pagar un precio por encima de los productos competitivos. (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2007, p. 429).

Análisis de costos: Se identificó que el valor percibido por el cliente oscila entre \$1,05 y \$1,10. El 50% de los distribuidores están dispuestos a pagar \$1,05 por el nuevo producto y el 40% a un precio que va de \$1,06 a \$1,10.

En base los datos obtenidos, se decide poner un precio de introducción inicial al producto con su diferenciador clave, ligeramente por debajo del costo del mercado (\$1,04 más IVA).

Tabla 7. Cuadro comparativo de los precios de las fábricas competidoras.

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS				
Empresa Proveedora	Marca	Precio de venta en Fábrica Uni.	Precio por 1000 Uni. en Fábrica	Precio venta al Público Uni.
Papelesa S.A.	Experto	\$ 1,10	\$ 1.100	\$ 1,65
Industrias Unidas	Ideal	\$ 1,65	\$ 1.650	\$ 2,25
Kores del Ecuador	Bene	\$ 1,05	\$ 1.050	\$ 1,45
J y E Fabricantes	Superior	\$ 1,06	\$ 1.060	\$ 1,48
Otros - importados	Diferenciada	\$ 1,25	\$ 1.250	\$ 1,84

Precios no incluyen IVA. Información en *Anexo de trabajo 3*.

Estrategia de entrada. - Precio de introducción \$1,04, con diferenciador de marcas propias; se procura firmas documentadas de compromisos de compra y proveeduría, que incluyan la reserva de la idea diferenciadora y que garanticen la continuidad del negocio, por un lapso no menor a 5 años.

Estrategia de ajustes. - se proyecta un aumento de precios del 5% para los tres primeros años, que guarda relación con la inflación anual y al incremento de los salarios. Inflación anual a junio de 2016 = 1,59%. Tomado de Banco Central del Ecuador [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion). A partir del cuarto año, se proyecta un aumento del 10%; el 5% en relación a la inflación e incremento de salarios y el otro 5% en base a los objetivos de marketing planteados. (Datos en Cédula de Ingresos de Excel solicitado adjunto y en Anexo 8.)

### 5.2.3 Plaza – distribución

1. Estrategia de distribución directa. - realizar la calificación directa en el SERCOP, con marca propia y como proveedor del sector público para formar parte del Catálogo Electrónico de Suministros de Oficina. Este mercado objetivo descrito en el numeral 5.1.1 del proyecto, no necesita de la estrategia de mejores precios del proveedor. El SERCOP no basa sus formatos de compra en la marca; exige características técnicas estandarizadas y privilegia a: producción nacional, el precio más bajo y el tamaño de la empresa proveedora. Tomado de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/>.

Número estimado de Instituciones del Sector Público a nivel nacional que compran el producto, 7000. El volumen de compra aproximado de los archivadores oficio lomo 8cms en negro y color realizado por el sector público en el año 2015, fue de 1`200.000 unidades (Información en Anexo de trabajo 4).

*Estructura 1 del canal de distribución:*

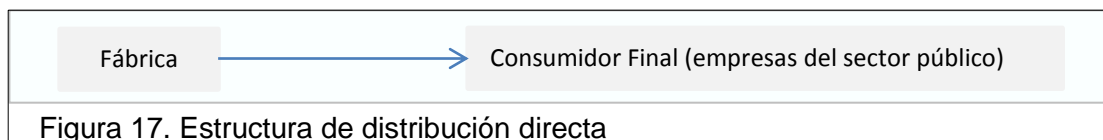


Figura 17. Estructura de distribución directa

2. Estrategia de distribución indirecta. - aplicada para el sector privado y público, se establecen distribuidores: Mayoristas, Minoristas, Grandes cadenas de consumo masivo de productos relacionados y no relacionados. Ej.: Dilipa, Proveedora Onerom, Comisariato del Libro, Morales Mora, Mundilibros, Megamaxi, Papelería Popular, Fybeca.

*Estructura 2 del canal de distribución:*

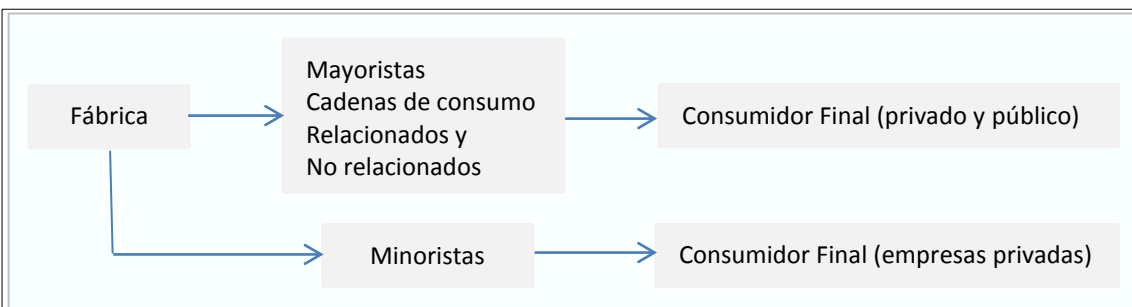


Figura 18. Estructura de distribución indirecta

## 5.2.4 Promoción

### Plan de medios

#### Objetivos:

- Comercializar con el Sector Público.
- Promocionar el producto diferenciado de marcas propias del distribuidor, para conseguir clientes y obtener mayor volumen de ventas.

#### Cliente meta

- Distribuidores, Mayoristas, Minoristas, Grandes cadenas de consumo masivo de productos relacionados y no relacionados.

#### Estrategia promocional.

1. Calificar la marca propia en el Catálogo de Suministros de oficina del SERCOP.
2. Concretar reuniones explicativas y demostrativas para los distribuidores, y presentar la propuesta diferenciadora.

Publicidad - Pagina WEB y reuniones programadas.

Presupuesto. - \$3.000 al año, \$250 por mes. (Datos en *Cédula de Gastos Generales* de Excel solicitado adjunto).

#### Promoción de ventas

3. Aplicación para temporada baja (diciembre).
  - *Venta anticipada para temporada alta (mes de enero)*, con pagos parciales: 50% crédito a 30 días y 50% crédito a 60 días.
  - Pronto pago: *descuento del 2%* (Pagos realizados hasta 10 días después de emisión de factura), volumen de compra mínima requerida 1.000 unidades.

Los Costos Financieros se muestran en las cédulas correspondientes: *Estado de Situación Financiera, Estructura de Capital y Deuda, Estado de Resultados,...*, etc. de Excel solicitado adjunto.

Tabla 8. Promoción para temporada baja (Tentativa)

Tipo de promoción	Valor Dscto.	No Unidad	Mes aplica	Valor uni.	Total 1000 uni.
Descuento por volumen	5%	1.000	Diciembre	\$ 0,9880	\$ 988,00
Pronto pago (dentro de 10 días)	2%	1.000	Diciembre	\$ 1,0192	\$ 1.019,20
Total, ventas Dscto. x volumen	5%	15.000	Diciembre	\$ 0,9880	\$ 14.820,00
Total ventas sin descuento		15.000	Diciembre	\$ 1,0400	\$ 15.600,00
<b>USD NO recibidos x promoción</b>	<b>5%</b>	<b>15.000</b>	<b>Diciembre</b>		<b>\$ 780,00</b>
Total ingresos x Pronto pago	2%	3.000	Diciembre	\$ 1,0192	\$ 3.057,60
Total ingresos sin Pronto pago		3.000	Diciembre	\$ 1,0400	\$ 3.120,00
<b>USD NO recibidos x Pronto pago</b>	<b>2%</b>	<b>3.000</b>	<b>Diciembre</b>		<b>\$ 62,40</b>
Total USD no recibidos			Diciembre		\$ 842,40
<b>No de archivadores a vender para recuperar dinero x pronto pago y Dscto. x volumen</b>		<b>810</b>	Diciembre	<b>\$ 1,0400</b>	<b>\$ 842,40</b>

Datos obtenidos de la *Cédula de Ingresos* del Excel solicitado adjunto.

#### Conclusiones:

- i. En la Tabla 8., se observa que el dinero que no se recibe por las promociones y descuentos de temporada baja aplicadas en diciembre con un valor total muestral en el primer año de \$842,40 (Dscto. por volumen = \$780 Pronto pago = 62,40), significan *relativamente poco* para las finanzas del proyecto, por lo que no se toman en cuenta. (*Promociones no aplican para el Sector Público*)



- ii. Sin embargo, el descuento promocional del 5% para compras por volumen, puede representar un porcentaje interesante para el cliente meta (distribuidor).
- iii. Y el descuento promocional por pronto pago del 2%, dentro de los 10 primeros días de emitida la factura, podría interesar a aquellos clientes (distribuidores) que poseen buena liquidez en diciembre.

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

**Misión:** Facilitar al cliente la clasificación, el orden y la mejora continua de archivo de su documentación; brindar productos de calidad a mejores precios; entregar a tiempo y en el lugar solicitado, con un compromiso de servicio integral de toda nuestra organización.

**Visión:**

Nuestra visión es convertirnos en los próximos tres años en una de las empresas líderes de la industria nacional, entregando al cliente satisfacción de uso del producto y solución en el registro eficiente de la documentación.

**Objetivos:**

- i. Constituir a la nueva empresa en el primer año de funcionamiento como una de las tres proveedoras de archivadores más importantes *para el Sector Público*, (Número aproximado de Instituciones Públicas en el país, 7.000)
- ii. Posicionar a la nueva empresa al finalizar el tercer año de actividades, en una de las tres proveedoras líderes en la industria nacional de archivadores.
- iii. Mantener a partir del cuarto año de funcionamiento, una facturación anual promedio mínima del 22%, del total de las ventas del mercado nacional.
- iv. Firmar en el primer año de actividades, convenios de distribución con los 10 socios estratégicos más importantes del país dentro de la industria con la diferenciación propuesta, creando una cultura de fidelidad y respeto a la idea innovadora planteada de marcas propias, suscribiendo compromisos legalizados por un tiempo mínimo de 5 años.

### 6.2 Plan de Operaciones

Tabla 9. Cadena de valor

Compras	Producción	Logística	Marketing y Ventas
Planificación de compra	Fabricación de archivadores	Retiro de materia prima	Facturación
Pedido de materia prima			
Recepción de materia prima	Embalaje	Entrega de producto terminado	Promoción
Control de materia prima	Bodegaje		Posventa

El Flujoograma de procesos se describe en *Anexo 7*.

*Proyección de crecimiento*

a) Partiendo de una producción inicial en el primer mes de 35.000 unidades., en base a cuál se plantea un crecimiento promedio anual en ventas para los tres primeros años del 26,5%. (Datos se encuentran en la *Cédula de Ingresos* del Excel requerido adjunto y en el *Anexo 8*.)

b) Crecimiento anual de la empresa en ventas, proyectado a partir del cuarto año = 10%, en base a los objetivos de marketing planteados. Datos en *Cédula de Ingresos*.

c) Análisis de compra de maquinaria. - luego de obtener información sobre los tipos de maquinaria existente en el mercado, su capacidad de producción mensual de 100.000 unidades, tiempo de garantía, marca y precio. Se decide adquirir una máquina que procede de *Italia*, costo \$104.000 CIF, Ficha técnica en *Anexo 4*. Otros costos de herramientas, equipos, vehículos, maquinaria adicional,..., etc., necesarias para la fabricación, se detalla en la *Cedula de Inversiones* y en la *Cédula de Otros Gastos*, del Excel solicitado adjunto y en el *Anexo 8*.

*Infraestructura:*

Se requiere alquilar un Galpón que en total mida: mínimo 460 m<sup>2</sup> y máximo 550m<sup>2</sup>, para instalar la fábrica y las oficinas. El lugar de fabricación y bodega deben tener un área de 300 m<sup>2</sup> a 400 m<sup>2</sup>. Las oficinas de 80 m<sup>2</sup> a 100 m<sup>2</sup>. La zona de carga - descarga y parqueaderos un área de 160 m<sup>2</sup> a 200 m<sup>2</sup>. El plano requerido, con sus respectivas divisiones y áreas departamentales en *Anexo 9*.

El estudio técnico, el análisis macro sobre el proceso de compra, fabricación y entrega del producto, la maquinaria adicional y el proceso de fabricación, se describe en el *Anexo 5*.

La materia prima necesaria para la fabricación, stock, costos,..., etc., datos en la *Cédula de Materia Prima* y en *Anexo 8*., y la capacidad de producción por minuto, hora, día, mes y año, se determina en la *Cédula de Ingresos* y en *Anexo 8*. Del Excel requerido adjunto.

### 6.3 Estructura organizacional

Personal requerido para el buen funcionamiento de la organización

- Número de personal requerido en fábrica: = cinco
- Número de personal administrativo y de dirección: = cinco
- Número Total de personas de la organización: = diez

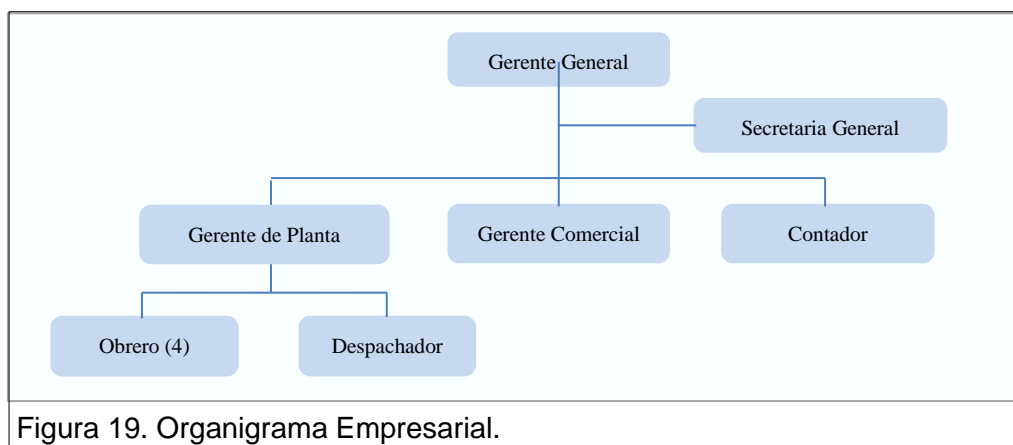


Figura 19. Organigrama Empresarial.

El detalle de cargos y funciones principales se muestran en el *Anexo 6. Estructura Organizacional*.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Hoja de trabajo en Anexo 10.

Tabla 10. Estado de Situación Financiera

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 264.655,40</b>	<b>\$ 335.309,01</b>	<b>\$ 497.844,31</b>	<b>\$ 735.431,65</b>	<b>1.022.544,60</b>	<b>\$ 1.344.876,82</b>
<b>Activos corrientes</b>	<b>\$ 120.025,40</b>	<b>\$ 206.309,18</b>	<b>\$ 384.474,64</b>	<b>\$ 637.692,15</b>	<b>\$ 940.435,27</b>	<b>\$ 1.278.397,66</b>
Efectivo	\$ 84.271,30	\$ 46.646,65	\$ 189.279,10	\$ 409.375,04	\$ 682.189,74	\$ 1.109.518,19
Cuentas por cobrar	\$ 0,00	\$ 59.072,00	\$ 74.161,00	\$ 87.745,86	\$ 101.576,78	\$ 117.589,05
Inventarios prod terminad	\$ 0,00	\$ 42.773,04	\$ 52.333,22	\$ 61.248,85	\$ 69.214,94	\$ 51.290,42
Inventarios Materia Prima	\$ 35.381,91	\$ 57.215,62	\$ 67.986,16	\$ 78.496,67	\$ 86.543,43	\$ 0,00
Inventarios Sum. Fabrica	\$ 372,19	\$ 601,86	\$ 715,16	\$ 825,72	\$ 910,37	\$ 0,00
<b>Activos no corrientes</b>	<b>\$ 144.630,00</b>	<b>\$ 128.999,83</b>	<b>\$ 113.369,67</b>	<b>\$ 97.739,50</b>	<b>\$ 82.109,33</b>	<b>\$ 66.479,17</b>
Propiedad planta y equipo	\$ 141.730,00	\$ 141.730,00	\$ 141.730,00	\$ 141.730,00	\$ 141.730,00	\$ 141.730,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$ 15.050,17	\$ 30.100,33	\$ 45.150,50	\$ 60.200,67	\$ 75.250,83
Intangibles	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
Amortización acum GC	\$ 0,00	\$ 580,00	\$ 1.160,00	\$ 1.740,00	\$ 2.320,00	\$ 2.900,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 150.204,75</b>	<b>\$ 134.851,60</b>	<b>\$ 122.156,48</b>	<b>\$ 107.742,53</b>	<b>\$ 89.606,20</b>	<b>\$ 21.127,04</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$ 35.754,10</b>	<b>\$ 38.972,64</b>	<b>\$ 46.793,91</b>	<b>\$ 55.044,69</b>	<b>\$ 61.946,38</b>	<b>\$ 21.127,04</b>
CxP proveedores	\$ 35.754,10	\$ 29.842,12	\$ 34.857,44	\$ 40.328,33	\$ 44.253,66	\$ 0,00
CxP Empleados	\$ 0,00	\$ 3.295,00	\$ 3.459,75	\$ 3.632,74	\$ 3.814,37	\$ 4.005,09
Impuestos por pagar	\$ 0,00	\$ 5.835,52	\$ 8.476,72	\$ 11.083,63	\$ 13.878,34	\$ 17.121,94
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 114.450,65</b>	<b>\$ 95.878,96</b>	<b>\$ 75.362,57</b>	<b>\$ 52.697,84</b>	<b>\$ 27.659,83</b>	<b>\$ 0,00</b>
Deuda a largo plazo	\$ 114.450,65	\$ 95.878,96	\$ 75.362,57	\$ 52.697,84	\$ 27.659,83	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 114.450,65</b>	<b>\$ 200.457,41</b>	<b>\$ 375.687,83</b>	<b>\$ 616.707,15</b>	<b>\$ 932.938,40</b>	<b>\$ 1.323.749,79</b>
Capital	\$ 114.450,65	\$ 114.450,65	\$ 114.450,65	\$ 114.450,65	\$ 114.450,65	\$ 114.450,65
Utilidades retenidas	\$ 0,00	\$ 86.006,76	\$ 261.237,18	\$ 502.256,50	\$ 818.487,75	\$ 1.209.299,14

Datos obtenidos de la *Cédula de Estado de Situación Financiera* del Excel solicitado adjunto.

### Conclusión:

- Al finalizar la vida del proyecto, se muestra crecimientos significativos del *Patrimonio = \$1.323.749,79* y *Activos Corrientes = \$1.344.876,22*. Lo que demuestra la factibilidad y la buena rentabilidad económica recibida por la inversión en el proyecto. Los Activos no Corrientes disminuyen, esto por el comportamiento natural de su vida útil. El Pasivo no corriente lógicamente decrece con el pago constante y el Pasivo corriente, se mueve en relación de las necesidades de producción.

Tabla 11. Proyección Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas (Sector Público 60%, Sector Privado 40%)	\$ 562.889,60	\$ 821.033,30	\$ 997.458,30	\$ 1.189.896,99	\$ 1.377.468,08
(=)Costo de los productos vendidos	\$ 270.367,42	\$ 384.969,63	\$ 456.557,01	\$ 531.672,50	\$ 600.829,08
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 292.522,18</b>	<b>\$ 436.063,67</b>	<b>\$ 540.901,29</b>	<b>\$ 658.224,49</b>	<b>\$ 776.639,00</b>
Gastos sueldos	\$ 101.135,22	\$ 112.980,61	\$ 118.501,54	\$ 124.298,52	\$ 130.385,35
Gastos generales	\$ 35.424,00	\$ 34.489,15	\$ 36.725,06	\$ 37.182,76	\$ 39.643,35
Gastos de depreciación	\$ 15.050,17	\$ 15.050,17	\$ 15.050,17	\$ 15.050,17	\$ 15.050,17
Gastos de amortización	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00
<b>UTILIDAD ANTES INTERESES E IMP Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 140.332,79</b>	<b>\$ 272.963,74</b>	<b>\$ 370.044,52</b>	<b>\$ 481.113,04</b>	<b>\$ 590.980,14</b>
Gastos de intereses	\$ 10.609,17	\$ 8.664,47	\$ 6.516,13	\$ 4.142,84	\$ 1.521,03
<b>UTILID ANTES IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 129.723,63</b>	<b>\$ 264.299,27</b>	<b>\$ 363.528,39</b>	<b>\$ 476.970,20</b>	<b>\$ 589.459,11</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 19.458,54	\$ 39.644,89	\$ 54.529,26	\$ 71.545,53	\$ 88.418,87
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 110.265,08</b>	<b>\$ 224.654,38</b>	<b>\$ 308.999,13</b>	<b>\$ 405.424,67</b>	<b>\$ 501.040,24</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 24.258,32	\$ 49.423,96	\$ 67.979,81	\$ 89.193,43	\$ 110.228,85
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 86.006,76</b>	<b>\$ 175.230,42</b>	<b>\$ 241.019,32</b>	<b>\$ 316.231,24</b>	<b>\$ 390.811,39</b>

Datos obtenidos de la *Cédula de Estado de Resultados* del Excel solicitado adjunto.

**Conclusión:**

- i. Se observa una *apreciable utilidad neta en el primer año = \$86.006...*, hasta el quinto año = **\$390.811,39**, se aprecia el crecimiento continuo desde el inicio de su funcionamiento, *datos que consolida al proyecto como atractivo para la inversión.*

Tabla 12. Estado de Flujo de Efectivo proyectado

FLUJOS EFECTIVO PROYECTADOS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>						
Utilidad Neta		-\$ 19.052,96	\$ 163.148,85	\$ 231.778,70	\$ 308.834,68	\$ 454.988,27
Depreciaciones y amortización		\$ 86.006,76	\$ 175.230,42	\$ 241.019,32	\$ 316.231,24	\$ 390.811,39
+ Depreciación		\$ 15.050,17	\$ 15.050,17	\$ 15.050,17	\$ 15.050,17	\$ 15.050,17
+ Amortización		\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00
- Δ CxC		-\$ 59.072,00	-\$ 15.089,00	-\$ 13.584,86	-\$ 13.830,92	-\$ 16.012,27
- Δ Inventario PT		-\$ 42.773,04	-\$ 9.560,18	-\$ 8.915,63	-\$ 7.966,09	\$ 17.924,52
- Δ Inventario MP		-\$ 21.833,71	-\$ 10.770,53	-\$ 10.510,52	-\$ 8.046,76	\$ 86.543,43
- Δ Inventario SF		-\$ 229,67	-\$ 113,30	-\$ 110,56	-\$ 84,65	\$ 910,37
+ Δ CxP PROVEEDORES		-\$ 5.911,98	\$ 5.015,31	\$ 5.470,89	\$ 3.925,33	-\$ 44.253,66
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 3.295,00	\$ 164,75	\$ 172,99	\$ 181,64	\$ 190,72
+ Δ Impuestos		\$ 5.835,52	\$ 2.641,21	\$ 2.606,91	\$ 2.794,71	\$ 3.243,60
<b>Actividades de Inversión</b>						
- Adquisición PPE e intangibles	-\$ 144.630,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	-\$ 144.630,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 228.901,30	-\$ 18.571,69	-\$ 20.516,39	-\$ 22.664,72	-\$ 25.038,02	-\$ 27.659,83
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 114.450,65	-\$ 18.571,69	-\$ 20.516,39	-\$ 22.664,72	-\$ 25.038,02	-\$ 27.659,83
- Pago de dividendos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Δ Capital	\$ 114.450,65	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 84.271,30</b>	-\$ 37.624,65	\$ 142.632,46	\$ 209.113,98	\$ 283.796,66	\$ 427.328,44
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 0,00	\$ 84.271,30	\$ 46.646,65	\$ 189.279,10	\$ 398.393,08	\$ 682.189,74
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$ 84.271,30</b>	<b>\$ 46.646,65</b>	<b>\$ 189.279,10</b>	<b>\$ 398.393,08</b>	<b>\$ 682.189,74</b>	<b>\$ 1.109.518,19</b>

Datos obtenidos de la *Cédula de Estado de Flujos de Efectivo Proyectado* del Excel solicitado adjunto.

**Conclusión:**

Los flujos de efectivo que arroja el proyecto a lo largo de su vida son positivos y muestran un crecimiento constante. El crédito de 30 días que se otorga al cliente no constituye una amenaza para el flujo. Este resultado se da gracias al muy buen porcentaje de ganancia y a la recuperación a tiempo de la cartera, lo que permite gozar de una sólida liquidez.

Tabla 13. Flujo de Caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(\$ 228.901,30)	\$ 28.119,94	\$ 28.314,41	\$ 28.529,24	\$ 31.216,57	\$ 1.360.950,12

Datos obtenidos de la *Cédula de Flujo de Caja* del Excel solicitado adjunto.

**Conclusión:**

El flujo de caja empieza negativo, pero desde el segundo mes cambia a positivo y así permanece a lo largo del proyecto, *lo que demuestra la capacidad que la empresa tiene para generar recursos en toda su operación.*

Tabla 14. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital y Deuda.

INVERSIÓN INICIAL		
Inversiones activos fijos	\$	141.730,00
Inversiones Intangibles	\$	2.900,00
Inventarios	\$	35.754,10
Capital de trabajo	\$	(48.517,20)
Varios	\$	-
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>228.901,30</b>
ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA		
FUENTE	MONTO	PORCENTAJE
Recursos propios	\$ 114.450,65	50,00%
Recursos externos	\$ 114.450,65	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 228.901,30</b>	<b>100,00%</b>

Datos obtenidos de la *Cédula de Inversiones y la Cédula de Estructura de Capital y Deuda*, del Excel solicitado adjunto.

### Conclusiones:

- El monto de inversión inicial total **requerida** de \$228.901,30, contempla en su conjunto los gastos y costos de implementación de la fábrica de archivadores. La mayor inversión se centra en la compra de los activos fijos, sobre todo en maquinaria y el camión para despacho.*
- El Capital de Trabajo, existente permite generar flujo de caja a lo largo de todo el proyecto.*
- La Estructura de Capital se compone de: 50% del aporte de la *capacidad financiera del inversionista* y 50% que se obtendrá de un préstamo a largo plazo (5 años), solicitado al financista y exponiendo la factibilidad financiera del proyecto.*

Tabla 15. Estado y Evaluación Financiera del Proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA			
VAN	\$ 633.839,89		VAN		\$ 714.241,11	
TIR	69,11%		TIR		63,47%	
IR	3,77		IR		7,24	
AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo de Ingresos		\$ 562.889,60	\$ 821.033,30	\$ 997.458,30	\$ 1.189.896,99	\$ 1.377.468,08
Flujo de Egresos		\$ 476.882,84	\$ 645.802,89	\$ 756.438,98	\$ 873.665,75	\$ 986.656,69
Flujos del proyecto	(\$ 228.901,30)	\$ 6.006,76	\$ 175.230,41	\$ 241.019,32	\$ 316.231,24	\$ 390.811,39
Flujos del inversionista	(\$ 114.450,65)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.450,00	\$ 1.331.921,37
TASAS DE DESCUENTO						
WACC	15,86%	ROE	42,91%			
CAPM	25,09%	ROA	25,65%			

Datos obtenidos de la *Cédula de Evaluación del proyecto*, del Excel solicitado adjunto.

### Conclusión:

El análisis financiero considerado como un proceso de información, cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo que determina si un proyecto nuevo o negocio en marcha es rentable o no, (Álvarez. A. 2004, p10), nos ha proporcionado los principales índices de rentabilidad del proyecto.

**ÍNDICES FINANCIEROS.** - Se obtuvo como resultados alentadores, una **TIR = 69,107%**, un **VAN = \$633.839,89** y un índice de rentabilidad **IR = 3,77**, con un periodo de recuperación **PR = 1,96 años**; valores **concluyentes** que demuestran la factibilidad y magnífica rentabilidad del proyecto, por lo tanto, es aconsejable invertir. Datos en Cédula Evaluación del Proyecto del Excel requerido adjunto y en Tabla 15. Estado y Evaluación Financiera del Proyecto.

Los principales indicadores financieros que afectan a la industria: **WACC = 15,86%**, **CAPM = 25,09%**, **ROE = 42,91%**, **ROA = 25,65%**. **Liquidez = 1,80**. **Razón de endeudamiento = \$38,46**. **Rentabilidad: TIR = 69,107%**, **VAN = \$633.839,89**, **índice de rentabilidad IR = 3,77**, **Actividad: 30 días**. Datos en Cédulas del Excel requerido adjunto.

#### **Conclusiones:**

- i. El VAN positivo = \$633.839,89 y la TIR = 69,107%, como valores de rentabilidad obtenidos de la evaluación financiera del proyecto, en comparación, *son superiores* al WACC = 15,86% y CAPM = 25,09% que representa los costos de oportunidad contemplando el riesgo y la inflación.
- ii. La rentabilidad significativa que se obtiene del proyecto, se debe al precio de ingreso = \$1,04, frente al estudio del valor percibido del precio que tiene el cliente de la industria que es de \$1,05 a \$1,10.
- iii. El ROE = 42,91%, ROA = 25,65%, son valores superiores a los que refleja la industria.
- iv. Liquidez = 1,8, Razón de endeudamiento = \$38,46 que indica que, por cada dólar de pago de deuda, se generan \$38,46 en utilidad operacional, actividad 30 días, es el periodo máximo que se mantiene como stock el producto.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

- i. Los estudios de investigación del plan para la creación de una empresa que produzca y comercialice *Archivadores Tamaño Oficio Lomo 8 cms.*, mostraron efectos concretos de viabilidad del proyecto y evidenciaron los incentivos que brinda el Gobierno Nacional, para aquellas empresas que incursionen en la producción nacional y fomenten la matriz productiva. Los resultados del análisis financiero determinaron la factibilidad de la inversión y se demostró una alta rentabilidad. En definitiva, es aconsejable invertir.
- ii. La exploración del entorno externo PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, mostró que el proyecto es viable ya que existen incentivos del Gobierno Nacional, para quienes fomenten la matriz productiva, no hay barreras para el ingreso a la industria; se identificaron amenazas que favorecen a intensificar las estrategias trazadas.
- iii. El estudio del mercado, las entrevistas a profundidad con expertos, el Focus Group y la encuesta, proporcionaron sendos datos para el ingreso del nuevo producto: existe 100% de intención de compra, el valor de percepción del precio del cliente objetivo está por encima del precio planteado de introducción, los volúmenes de compra cumplen con el monto mínimo requerido, el mercado meta del cliente objetivo se compone de minoristas y el consumidor final, el comercio existente (potencial) de la industria abarca a las principales ciudades del país.
- iv. Las fabricas competidoras de la industria no ejercen verdaderas estrategias diferenciadoras, esto constituye una real oportunidad de ingreso al mercado de nuevas marcas que compitan. La aplicación de la *estrategia de mejores costos del proveedor*, que promociona *un diferenciador clave*, que consiste en la *impresión de la marca propia del distribuidor en el producto*, promete buenos resultados.
- v. Los resultados del estudio financiero del proyecto, arrojan cifras contundentes y favorables que expresan la factibilidad económica de la inversión, los índices financieros son categóricos.

## REFERENCIAS

- Álvarez. A. (2004). Introducción al Análisis Financiero 3ra Ed. San Vicente (Alicante). Editorial Club Universitario
- andes, (2014). Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Recuperado el 16 de julio de 2016 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumentara-inversion-investigacion-anuncio-vicepresidente-glas.html>
- andes (2016). Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Recuperado el 12 de julio de 2016 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/presidente-ecuador-destaca-historica-inversion-9000-kilometros-vialidad-durante-ultimos-9>
- Banco Central del Ecuador (2016). Tasas de Interés Activas Efectivas vigentes, 2016. Recuperado el 15 de marzo de 2016 de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- CMC ITALIA. MACCHINE PER CARTOTECNICA E LEGATORIA (2012). Recuperado el 08 de marzo de 2016 de [http://www.cmc-italia.com/espanol/macchine\\_2\\_C\\_esp.htm](http://www.cmc-italia.com/espanol/macchine_2_C_esp.htm)
- Coeficiente de Gini. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficiente-gini.pdf>
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, (2008). Recuperado el 16 de julio de 2016 de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- COPCI (2010). CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI. Publicado el 29 de diciembre de 2010. Recuperado el 12 de julio de 2016 de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_a/normas-deregulacion/codigo\\_organico\\_de\\_produccion\\_comercio\\_inversiones.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normas-deregulacion/codigo_organico_de_produccion_comercio_inversiones.pdf)
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, (2012). Resolución Número 000139. Publicado nov. 21 de 2012. Recuperado el 17 de julio de 2016 de [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion\\_000139\\_21\\_Noviembre\\_2012\\_Actividades\\_Economicas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf)
- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores de Pobreza y Desigualdad (2015). Recuperado el 14 de julio de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Presentacion\\_pobreza%20y%20desigualdad%20marzo%2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Presentacion_pobreza%20y%20desigualdad%20marzo%2015.pdf)
- H. CONGRESO NACIONAL (2014). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI, 2014, p. 11. Publicado el 29 de diciembre de 2014. Recuperado el 22 de Enero de 2016 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inversiones-nuevas-y-productivas-fuera-del-canton-quito-o-guayaquil.pdf>
- Indicadores Laborales (2016). Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo\\_0316.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf)



- INEC (2015). Reporte de pobreza por ingresos. Publicado septiembre de 2015. Recuperado el 26 de Enero de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Septiembre2015/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20sep\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Septiembre2015/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20sep_15.pdf)
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2007). Dirección de Marketing. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Guía No1. Recuperado el 17 de julio de 2016 de [http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/Cero\\_papel/guia-1-cero-papel.pdf](http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/Cero_papel/guia-1-cero-papel.pdf)
- Presidencia de La Republica (2010). Decreto Ejecutivo 430, Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, 2010, p. 16. Publicado el 30 de julio de 2010. Recuperado el 8 de marzo de 2016 de [http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/REGLAMENTO\\_COMPROBANTES\\_DE\\_VENTA\\_RETENCION\\_Y\\_COMPLEMENTARIOS.pdf](http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/REGLAMENTO_COMPROBANTES_DE_VENTA_RETENCION_Y_COMPLEMENTARIOS.pdf)
- PRO ECUADOR. Recuperado el 15 de Enero de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversión/>
- Quipux, Gestión Documental, (2010). Recuperado el 17 de julio de 2016 de [http://docs.ucuenca.edu.ec/sgd/images/stories/file/Manual/Manual\\_Usuario2.pdf](http://docs.ucuenca.edu.ec/sgd/images/stories/file/Manual/Manual_Usuario2.pdf)
- Registro Oficial, (2002). LEY DE COMERCIO ELECTRONICO, FIRMAS ELECTRONICAS Y MENSAJES DE DATOS. Recuperado el 17 de Enero de 2016 de <https://www.eci.bce.ec/preguntas-frecuentes#2>.
- SRI Resolución No NAC-DGERCGC14-00788, (2014). Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/10110>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland A. (2012). Administración Estratégica. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Medina, F. (2001). Estudios estadísticos y prospectivos, Santiago de Chile, Naciones Unidas CEPAL. Recuperado el 01 de marzo de 2016 de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2001/S01020119.pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Focus Group

**Hipótesis:** El mercado meta compuesto por distribuidores invitados, reconoce que la idea innovadora que propone comercializar los archivadores tamaño oficio lomo 8 cms. con sus propias marcas, es muy productivo.

### Metodología

#### 1. Definición del lugar para desarrollar el Focus Group.

Se determina una oficina en la empresa EDIVA suministros

#### 2. Reclutar participantes.

##### A. Definición del perfil de los participantes del Focus Group:

Perfil: Gerentes, dueños de empresas o representantes de las distribuidoras (naturales o jurídicas) de suministros de oficina.

Número de integrantes invitados: cuatro.

#### 3. Elaboración de guía.

#### 4. Selección de moderador.

##### B. Explicación del tema a tratar:

Comercializar archivadores con un diferenciador clave a precios bajos.

##### C. Reacciones: ¿Cuál es la reacción de los distribuidores sobre la propuesta del diferenciador planteado?

- Percepción de que aceptan => se muestran ventajas
- Percepción de que no aceptan => se muestran desventajas

##### D. Interés en el concepto de la propuesta diferenciadora.

Preguntas: ¿Estarían interesados en tener su propia marca de archivador?

¿Consideran importante o no comercializar sus propias marcas?

Respuestas:

- Los cuatro participantes están verdaderamente interesados en tener una marca propia de archivador.
- Consideran que comercializar su propia marca será muy beneficioso, sus empresas o marcas se conocerán mejor en el mercado.

##### E. Conocimiento

Preguntas: ¿Qué tipo de archivadores conoce?, favor mencione marcas, colores, precios, calidad, materiales.

Respuestas:

- Conocen la mayoría de las marcas: Ideal, Bene, Superior, precios del mercado, calidad y características.

##### F. Producto

- Se muestra el producto
- Reacciones sobre el producto ¿Qué gusta? ¿Qué no gusta?  
El producto gusta.

##### G. Expectativas

- Conocer, si alguna fábrica de archivadores les ha planteado una idea similar.
- Averiguar sobre el grado de aceptación de la propuesta

Preguntas: ¿Alguna empresa le ha planteado una propuesta similar?

- Califique la propuesta planteada 1(mala), 2(regular), 3(buena), 4(muy buena), 5(excelente).

Respuestas:

- Conocen a los fabricantes y distribuidores, pero ninguno les ha planteado una propuesta.
- Se obtuvieron calificaciones de 4 y 5

#### H. Oportunidad de Compra

Pregunta: ¿Estaría su empresa dispuesta a comprar este producto?

Respuesta:

- Sí: todos están dispuestos a comprar, los beneficios son buenos.

Reacciones:

- Reacciones positivas; la idea diferenciadora convence y el producto gusta.

#### 5. Realizar un reporte final

##### Conclusiones

1. Los participantes, son personas con amplia experiencia en la comercialización de suministros de oficina, especialistas en archivadores.
2. Se consiguió un ambiente relajado y se obtuvo buena predisposición de cooperación.
3. Se mostró considerable interés en el tema y en la propuesta.
4. Las reacciones sobre la *idea diferenciadora con costos bajos*, fue aprobada al 100%. Se debe plasmar la idea siguiendo las directrices que plantea el proyecto.
5. Las expectativas sobre el grado de aceptación de la idea, consiguió un puntaje alto de 4 o 5 y la respuesta a la pregunta sobre la existencia de otra propuesta similar, fue negativa.
6. Existe un favorable interés por realizar negociaciones.

El producto de muestra presentado, gustó y convenció.

## ANEXO 2. Preguntas de encuesta

### ENCUESTA sobre archivadores tamaño oficio lomo 8 cms. (carpetas de cartón para clasificar información)

Favor, marque **la(s)** respuesta(s) que considere se ajusten a su criterio.

Nombre: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

1 ¿Qué marca(s) y volumen mensual de ventas del archivador lomo 8cms?, comercializa su empresa?

- |          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ideal    | <input type="checkbox"/> | Bene                     | <input type="checkbox"/> | Experto                  | <input type="checkbox"/> |                          |
| Superior | <input type="checkbox"/> | Otra marca               | <input type="checkbox"/> | Ninguna                  | <input type="checkbox"/> |                          |
| VOLUMEN: | menos de 1.000           | <input type="checkbox"/> | más de 1.000             | <input type="checkbox"/> | más de 2.000             | <input type="checkbox"/> |

2 ¿Qué criterios utiliza para comercializar esa(s) marca(s)?

- |            |                          |         |                          |         |                          |
|------------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Precio     | <input type="checkbox"/> | Calidad | <input type="checkbox"/> | Demanda | <input type="checkbox"/> |
| Materiales | <input type="checkbox"/> | Ninguno | <input type="checkbox"/> |         |                          |

3 ¿Considera que es necesario, que existan otras marcas de archivador?

- |    |                          |    |                          |            |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|------------|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | Desconozco | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|------------|--------------------------|

4 ¿Le interesaría comercializar su propia marca de archivador?

- |    |                          |    |                          |                 |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | No estoy seguro | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|-----------------|--------------------------|

5 ¿Cuál es el valor que paga por los archivadores que comercializa? Puede marcar más de uno.

- |                       |                          |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Menos de \$1,05       | <input type="checkbox"/> | Entre \$1,05 y \$1,10 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$1,10 y \$1,20 | <input type="checkbox"/> | Más de \$1,20         | <input type="checkbox"/> |

6 ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar, por un archivador que tenga impresa su propia marca?

Favor escriba el valor \$

7 ¿A qué tipo de clientes usted vende?

- |                           |                          |            |                          |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Público en general        | <input type="checkbox"/> | Minoristas | <input type="checkbox"/> |
| Empresas-consumidor final | <input type="checkbox"/> | Ninguno    | <input type="checkbox"/> |

8 Marque las ciudades en las que usted comercializa sus productos.

- |         |                          |           |                          |        |                          |            |                          |
|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Quito   | <input type="checkbox"/> | Guayaquil | <input type="checkbox"/> | Cuenca | <input type="checkbox"/> | Riobamba   | <input type="checkbox"/> |
| Machala | <input type="checkbox"/> | Ambato    | <input type="checkbox"/> | Manta  | <input type="checkbox"/> | Portoviejo | <input type="checkbox"/> |
| Otras   | <input type="checkbox"/> |           |                          |        |                          |            |                          |

9 ¿Cuál es la forma de pago, que usted mantiene con sus proveedores?

- |                 |                          |                                   |                          |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Contado         | <input type="checkbox"/> | Crédito 30 días                   | <input type="checkbox"/> | Crédito 45 días | <input type="checkbox"/> |
| Crédito 60 días | <input type="checkbox"/> | 50% Contado y 50% Crédito 30 días | <input type="checkbox"/> | Otro            | <input type="checkbox"/> |

10 ¿Que promociones ofrecen sus proveedores de archivadores?

- |                            |                          |                   |                          |
|----------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Descuentos por pronto pago | <input type="checkbox"/> | Otras             | <input type="checkbox"/> |
| Descuentos por volumen     | <input type="checkbox"/> | Ninguna promoción | <input type="checkbox"/> |



#### ANEXO 4. Maquinaria principal de procesos productivos. (Ficha Técnica)

MAQUINARIA PRINCIPAL			
Marca y modelo	DRACO CORDONATRICE	Precio	\$104.000 CIF
País de origen	ITALIA	Garantía	3 años
Mantenimiento (incluye)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un año sin costo</li> <li>- Capacitación en sitio y capacitación remota ( si se requiere)</li> <li>- Tutoriales digitales y catálogos físicos.</li> </ul>		
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hendidura rotativa para cartón, para la producción de carpetas de tres solapas, archivadores para oficina, carpetas para catálogos, cuadernos de anillos, carpetas para proyectos y productos similares.</li> <li>- Alimentación de la hoja manual, o automática con un alimentador de alta-pila</li> <li>- Arrastre sincronizado por un dispositivo de cadena con regulación milimétrica</li> <li>- Los hendidos pueden ser realizados en cualquier punto de la hoja</li> <li>- Rodillos para materiales de cualquier tipo y espesor (con un rodillo a elección)</li> <li>- Dispositivo de pre-carga posterior, para optimizar el tiempo de la carga (versiones automáticas)</li> <li>- Hasta 2400 pzs/h</li> <li>- Todos los hendidos se realizan en un pasaje solo</li> <li>- Proyecto modular, pueden ser completadas en fases siguientes</li> <li>- Solidez y fiabilidad para un empleo intensivo en la producción</li> </ul>		

Adaptado de: CMC ITALIA - Maquinas para Carpeteria y Encuadernación...

## ANEXO 5. Estudio técnico – Procesos de fabricación.

### Análisis macro sobre el proceso de compra, fabricación y entrega del producto.

1.- Importación desde China de los implementos metálicos, tiempo promedio de llegada a sitio, incluye desaduanización: 10 semanas, (75 días calendario) constituidos por:

- Una placa metálica fija, medidas 9cms. de largo x 5cms. de ancho
- Un implemento metálico deslizante y ajustable sobre la placa metálica, medidas: 8,95cms. de largo x 4,95cms. de ancho x 7,5 cms. de alto.
- Una vincha metálica, sujeta papeles de 13 cms. de largo x 1.6 cms. de ancho.

2.- Compra local del cartón de 220 grs. materia prima directa.

3.- Compra local del papel bond de 60 grs. materia prima directa.

4.- Compra local del papel adhesivo materia prima directa.

5.- Compra local de goma para papel, marca Fuller, materia prima indirecta.

6.- Compra local de pintura para fondo, marca, materia prima indirecta.

Tiempo mínimo de llegada de insumos a la fábrica: 3 días hábiles.

### PROCESO DE FABRICACIÓN

*Cantidad máxima de producción diaria (8 horas laborables) = 5.000 unidades*

- Cortar cartón en el tamaño requerido, 33,5 cms de ancho por 63,5 cms de largo
- Costar papel bond en el tamaño requerido, 32,5 cms de ancho por 62,5 cms. de largo.
- Cortar papel adhesivo en el tamaño requerido, 33,5 cms de ancho por 63,5 cms. de largo.
- Apilar el cartón a un costado de la máquina, 300 a 400 cartones, la maquina los recoge automáticamente.

Maquina industrial. - proceso que requiere la coordinación y mano de obra de dos obreros.

Funciones:

- Troquelar al cartón, con sus bordes y hendiduras necesarias para su posterior doblaje.
- Perforar el **Lomo** del archivador en la parte inferior realizando un círculo con un diámetro de 2 centímetros.
- Forrar la cara posterior del archivador con el papel adhesivo del color elegido, generalmente negro.
- Forrar la cara interior del archivador con el papel bond de color blanco.
- Imprimir el logotipo o la marca en el lomo del archivador.

Maquina auxiliar 1.- proceso que requiere la mano de obra de un obrero.

Función:

- Perfora los orificios donde se instalan los implementos y los **rados** del archivador.

Maquina auxiliar 2.- proceso que requiere la mano de obra de un obrero.

Función:

- Remacha y coloca los **implementos fijos** (placas) y los rados en el archivador.

A continuación, un obrero empaqueta las cajas, unidad de empaque 100 archivadores desarmados. Se apilan las cajas de archivadores desarmados, máximo cinco cajas por columna (peso de la caja 70 libras)



Cuando se ha fabricado el total requerido de archivadores (máximo 5000 unidades por día), se procede a despachar:

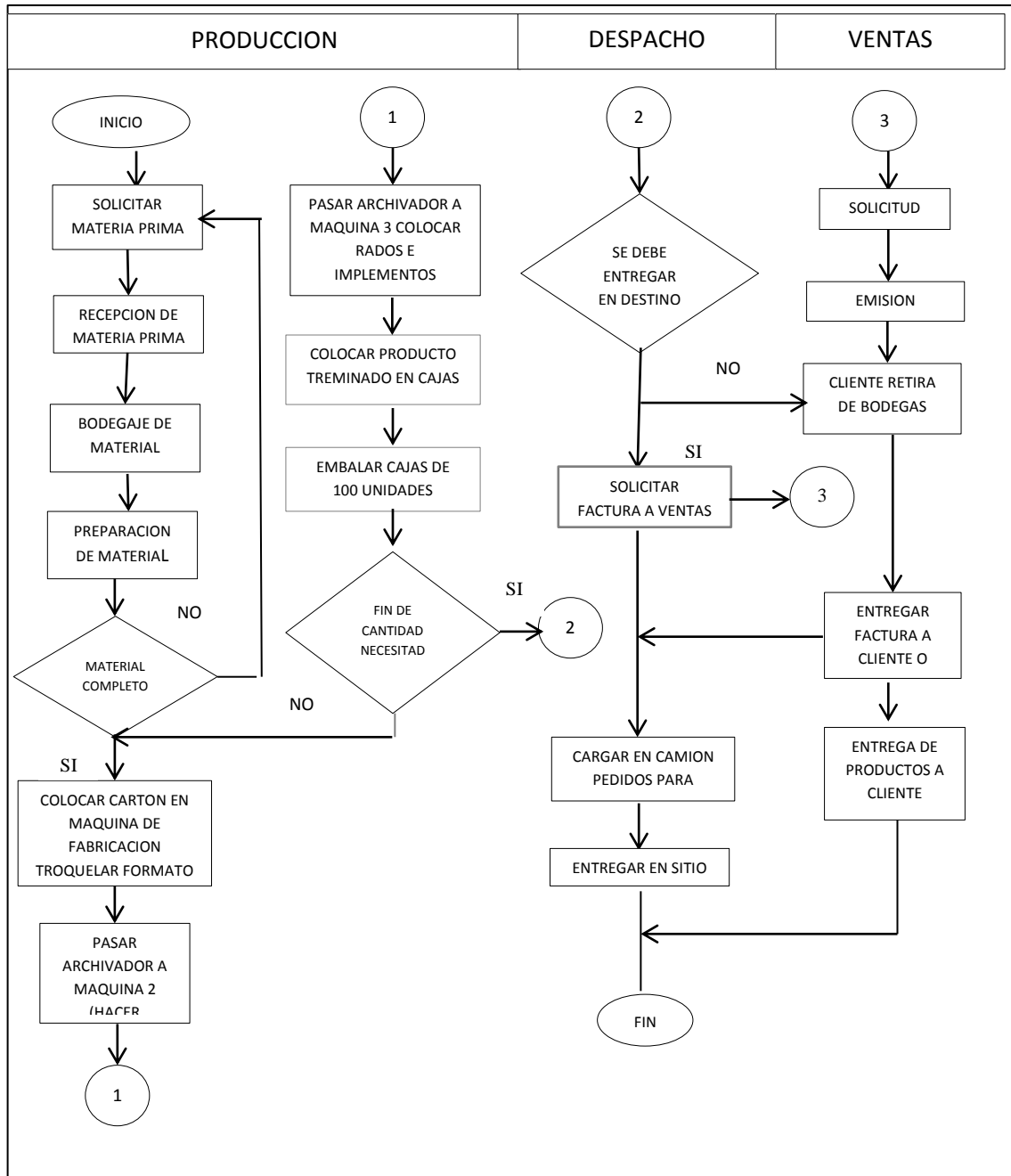
- Cliente tipo 1, retira la mercadería en bodegas de fábrica.
- Cliente tipo 2, se carga en camión y se despacha a domicilio previa confirmación de hora y fecha de entrega.

## **ANEXO 6. Estructura Organizacional**

Cargos y funciones principales:

- Gerente General:
  - Liderar la gestión estratégica.
  - Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
  - Alinear a las distintas Gerencias.
  - Definir políticas generales de administración.
  - Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
  - Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.
  - Actuar en coherencia con los valores organizacionales.
- Gerente de Producción:
  - Analizar y tomar decisiones de producción.
  - Delegar y gestionar funciones y tiempo.
  - Organizar Producción.
  - Supervisar personal.
- Gerente Comercial:
  - Planificar para alcanzar los objetivos y metas planteados.
  - Supervisar la fuerza de ventas.
  - Fijar precio de venta.
  - Gestionar cobranzas.
- Contador(a):
  - Realizar todas las funciones definidas por ley para el cargo.
  - Cumplir otras actividades encomendadas por el Gerente General.
- Secretaria General:
  - Atención telefónica respetuosa, reportes y registro de documentos.
  - Apoyo a las diferentes áreas de la organización.
  - Otras funciones asignadas por el Gerente General.
- Obreros:
  - Detallado en *Anexo 5. Estudio técnico – Procesos de fabricación.*
- Despachador:
  - Detallado en *Anexo 5. Estudio técnico – Procesos de fabricación*

## ANEXO 7. Flujograma de procesos



## ANEXO 8.

### Cédula de Inversiones

DESCRIPCION	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
<b>Maquinaria</b>			<b>\$ 113.500,00</b>
Maquina Industrial 1	1,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00
Maquina Auxiliar 1	1,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Maquina Auxiliar 2	1,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
<b>Vehículos</b>			<b>\$ 24.200,00</b>
Camión	1,00	\$ 24.200,00	\$ 24.200,00
<b>Equipo de computación</b>			<b>\$ 2.450,00</b>
Computadoras	3,00	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Impresoras	2,00	\$ 175,00	\$ 350,00
<b>Muebles y enseres</b>			<b>\$ 1.580,00</b>
Escritorios	3,00	\$ 250,00	\$ 750,00
Sillas	6,00	\$ 45,00	\$ 270,00
Estaciones de trabajo	2,00	\$ 280,00	\$ 560,00
<b>Activos intangibles</b>			<b>\$ 2.900,00</b>
Software	1,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Registro Súper de Compañías	1,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Patente Municipal	1,00	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Capital de Trabajo</b>			<b>\$ (48.517,20)</b>
Capital de Trabajo		\$ (48.517,20)	\$ (48.517,20)
<b>Materias primas</b>			<b>\$ 35.754,10</b>
Materia prima		\$ 35.754,10	\$ 35.754,10
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 228.901,30</b>

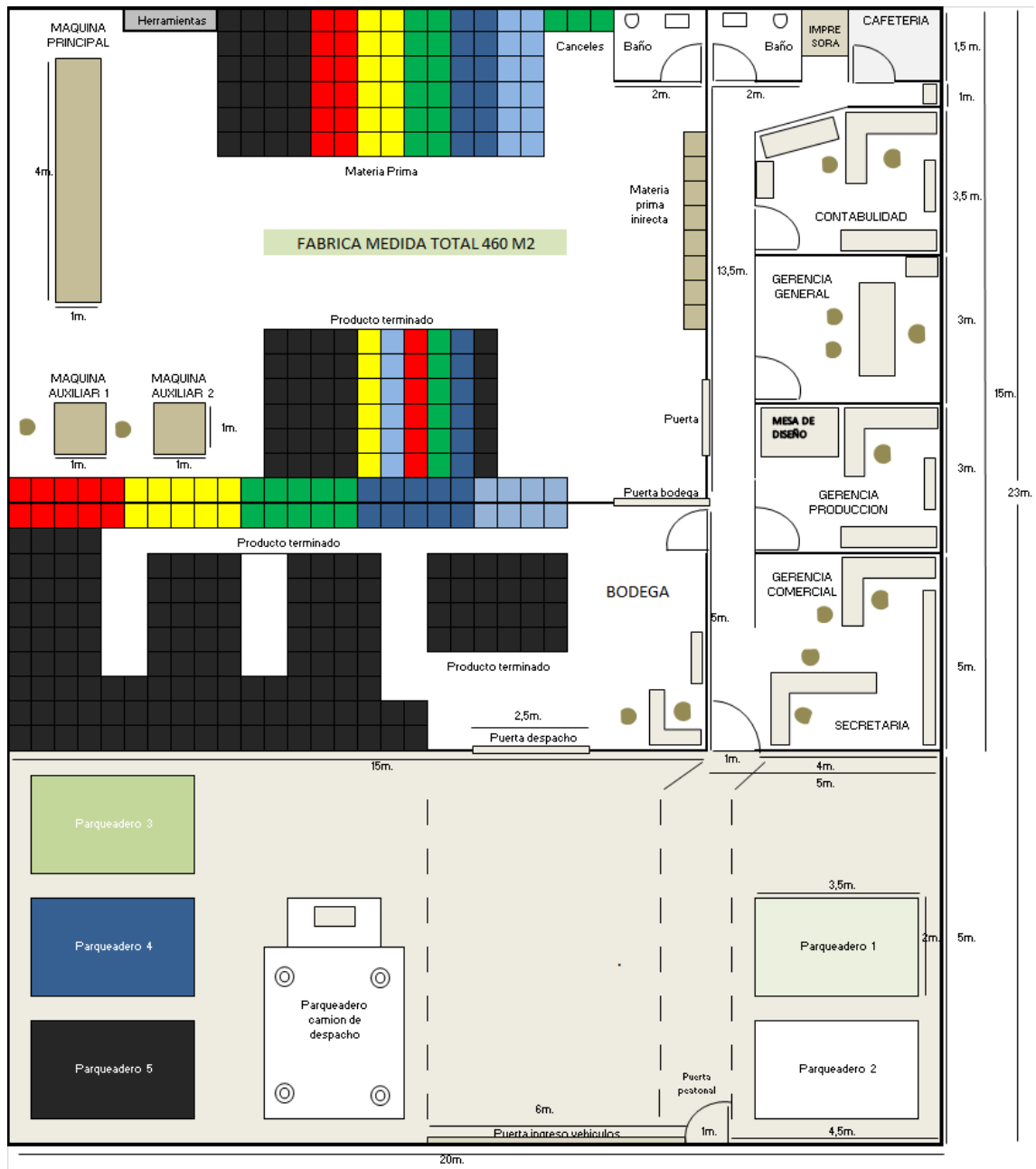
### Cédula de Ingresos

TOTAL INGRESOS VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	49,50%	18,00%	12,00%	10,00%	10,00%
Cant. Proyectada venta uni.	541.240	694.210	869.927	988.344	1.089.660
Incremento 5%	0%	5%	5%	5%	5%
Precio promedio	\$ 1,04	\$ 1,09	\$ 1,15	\$ 1,20	\$ 1,26
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 562.890</b>	<b>\$ 821.033</b>	<b>\$ 997.458</b>	<b>\$ 1.189.897</b>	<b>\$ 1.377.468</b>

### Cédula de Costos de Materia Prima

Materia Prima Directa	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario Inicial M.P.D.	\$ -	\$ 532.264,52	\$ 746.001,89	\$ 863.752,59	\$ 979.275,82	\$ 1.031.380,03
Compras M.P.D.	\$ 35.381,91	\$ 303.636,34	\$ 385.144,99	\$ 443.451,60	\$ 498.653,81	\$ 453.206,78
Inventario Final M.P.D.	\$ 35.381,91	\$ 554.098,23	\$ 756.772,43	\$ 874.263,10	\$ 987.322,57	\$ 944.836,60
Costo Producción M.P.D.	\$ -	\$ 281.802,63	\$ 374.374,45	\$ 432.941,09	\$ 490.607,05	\$ 539.750,21
<b>TOTAL COSTO M.P.D.</b>	<b>\$ 35.381,91</b>	<b>\$ 835.900,86</b>	<b>\$ 1.131.146,88</b>	<b>\$ 1.307.204,19</b>	<b>\$ 1.477.929,62</b>	<b>\$ 1.484.586,81</b>
Suministros fabricación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario Inicial M.P.I.	\$ -	\$ .599,01	\$ 8.436,15	\$ 9.086,00	\$ 10.301,22	\$ 11.748,71
Compras M.P.I.	\$ 372,19	\$ 3.194,02	\$ 4.362,07	\$ 4.664,76	\$ 5.245,45	\$ 5.228,05
Inventario Final M.P.I.	\$ 372,19	\$ 5.828,68	\$ 8.562,52	\$ 9.196,56	\$ 10.385,86	\$ 10.849,31
Costo Producción M.P.I.	\$ -	\$ 2.964,34	\$ 3.938,13	\$ 4.554,20	\$ 5.160,80	\$ 5.677,75
<b>TOTAL COSTO M.P.I.</b>	<b>\$ 372,19</b>	<b>\$ 8.793,02</b>	<b>\$ 12.798,22</b>	<b>\$ 13.750,77</b>	<b>\$ 15.546,66</b>	<b>\$ 16.976,76</b>

# ANEXO 9. PLANO DE FÁBRICA



## Anexo 10. Hoja de trabajo (Evaluación Financiera)

Se proponen los siguientes datos y cifras a ser usados en el proyecto de fabricación de Archivadores Tamaño Oficio Lomo 8 cms.

Precio de venta por introducción 1er año:	\$ 1,04
Incremento de precio anual de venta a partir de 2do año:	5,00%
Inflación anual proyectada	2,50%

### Unidades de producción

Número de unidades a producir en el 1er mes:	35.000
Porcentaje crecimiento de producción mensual 1er año: mensual	4,50%
Porcentaje crecimiento de producción mensual 2do año: mensual	1,50%
Porcentaje crecimiento de producción mensual 3er año: mensual	1,00%
Porcentaje crecimiento de producción mensual 4to año: solo Enero	5,00%
Porcentaje crecimiento de producción mensual 5to año: solo Enero	5,00%

### Mercado objetivo porcentaje de participación en ventas totales

Sector publico	60%
Sector privado (Distribuidores)	40%

### Políticas de cuentas por cobrar

Contado	0%
Crédito 30 días	100%

### Materia prima a utilizar para producción (Por unidad).

Materia prima directa	Unidad empaque/medidas	Medidas/Uni.	Cantidad unidad	Precio	Precio por unidad
Implementos metálicos	1	1	1,00	\$ 0,27	\$ 0,2700
Cartón para 6 unidades	1,30m X 1,05m	33,5 cm. X 63,5 cm.	6,00	\$ 1,10	\$ 0,1833
Papel bond 56 Gr. para 6 unidades	65cm x 90 cm	32,5 cm. X 62,5 cm.	6,00	\$ ,05	\$ 0,0077
Papel adhesivo para 6 unidades	65cm x 90 cm	33,5 cm. X 63,5 cm.	6,00	\$ ,20	\$ 0,0333
<b>Materia prima indirecta</b>					
Goma 1 galón para 10.000 uni.	Galón	1	10.000	\$ 8,00	\$ 0,00
Pintura 1 kilo para 5.000 uni.	Kilo	1	5.000	\$ 22,00	\$ 0,00

### Inventario de productos terminados

Inventario productos terminados	50%	Ventas de próximo mes
---------------------------------	-----	-----------------------

### Inventario de materia prima

Inventario materia prima	100%	Producción próximos 2 meses
--------------------------	------	-----------------------------

### Políticas de cuentas por pagar a proveedores

Contado	0%
Crédito 30 días	100%

### Personal requerido

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)
Gerente General	1	\$ 1.500,00
Gerente Comercial	1	\$ 1.200,00
Gerente de Planta	1	\$ 1.000,00
Obrero	4	\$ 380,00
Contador/financiero	1	\$ 600,00
Secretaria	1	\$ 400,00
Despachador	1	\$ 370,00

## Gastos generales

Gastos mensuales	Valor	Periodo
Suministros de oficina	\$ 126,25	Mensual
Seguro de maquinaria	1,20%	Valor de maquinaria
Mantenimiento y reparaciones	\$ 41,67	Mensual
Servicios básicos	\$ 570,00	Mensual
Gasto de arriendo	\$ 1.500,00	Mensual
Publicidad	\$ 250,00	Mensual
Gasto camión repartidor	\$ 315,67	Mensual
Seguro camión sobre valor compra	3,80%	Anual
Gastos de constitución	\$ 1.350,00	Un solo pago inicial

## Otros Gastos

Gasto camión repartidor	Cantidad	Periodo	Valor	Total mes	Total año
Juego de llantas	2	Anual	\$ 1.440,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Cambio de aceite cada 3.000 Km.	6	Bimensual	\$ 48,00	\$ 24,00	\$ 288,00
Combustible Diesel	48	Semanal	\$ 20,00	\$ 80,00	\$ 960,00
Mantenimiento	2	Semestral	\$ 60,00	\$ 10,00	\$ 120,00
Matricula	1	Anual	\$ 980,00	\$ 81,67	\$ 980,00
<b>Total</b>				\$ 315,67	\$ 3.788,00

## Inversiones

DESCRIPCION	Cantidad	Costo Unitario
<b>Maquinaria</b>		
Maquina Industrial 1	1	\$ 104.000,00
Maquina Auxiliar 1	1	\$ 4.500,00
Maquina Auxiliar 2	1	\$ 5.000,00
<b>Vehículos</b>		
Camión	1	\$ 24.200,00
<b>Equipo de computación</b>		
Computadoras	3	\$ 700,00
Impresoras	2	\$ 175,00
<b>Muebles y enseres</b>		
Escritorios	3	\$ 250,00
Sillas	6	\$ 45,00
Estaciones de trabajo	2	\$ 280,00
<b>Activos intangibles</b>		
Software	1	\$ 2.500,00
Registro Súper de Compañías	1	\$ 100,00
Patente Municipal	1	\$ 300,00

## Inversión total del proyecto

<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 228.901,30</b>
--------------------------------	----------------------

## Estructura de Capital y Deuda

<b>Propio</b>	<b>50,00%</b>	<b>\$ 114.450,65</b>
<b>Deuda a Largo plazo</b>	<b>50,00%</b>	<b>\$ 114.450,65</b>

## Intereses a pagar sobre deuda

Monto	\$ 114.450,65	Periodo		Periodo
Tasa de interés	10,00%	Anual	0,83%	Mensual
Plazo	5	Años	60	Meses
Pago mensual				<b>\$ 2.431,74</b>