



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS Y DETERMINACIÓN DE
LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA AMPLIAR Y
CONSOLIDAR LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA COMPAPEL A
TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

CARINA PAULINA CAMPAÑA SOTO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado
de:

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR.

AÑO 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA,
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO - CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CARINA PAULINA CAMPAÑA SOTO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado "Diseño de un plan de negocios y determinación de la estrategia competitiva para ampliar y consolidar la operación de la empresa Compapel a través de la implementación de una unidad estratégica de negocios", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 9 de Septiembre de 2009

Carina Campaña Soto

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA,
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO - CPA

CERTIFICADO

Ing. Borys Mejía
Ing. Cesar LLumiquinga

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado "Diseño de un plan de negocios y determinación de la estrategia competitiva para ampliar y consolidar la operación de la empresa Compapel a través de la implementación de una unidad estratégica de negocios" realizado por Carina Paulina Campaña Soto, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que es un texto en el cual el estudiante puede guiarse para desarrollar un tema de interés como la valoración de empresas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Carina Campaña Soto que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 9 de Septiembre de 2009

Ing. Borys Mejía
DIRECTOR

Ing. Cesar LLumiquinga
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA,
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO - CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Carina Paulina Campaña Soto

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "Diseño de un plan de negocios y determinación de la estrategia competitiva para ampliar y consolidar la operación de la empresa Compapel a través de la implementación de una unidad estratégica de negocios", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 9 de Septiembre de 2009

Carina Campaña

DEDICATORIA

A mis padres, personas de éxito que me mostraron que no necesito tener ventaja sobre alguien para poder alcanzar objetivos que aparentemente resultan ser imposibles, personas que me enseñaron los valores que marcaron toda mi vida y me hicieron merecedora de todos los logros conseguidos hasta hoy en día.

A mi hermano, por su solidaridad en mis momentos difíciles, por apoyarme incondicionalmente y reprenderme en mis momentos de divagación para impedir que abandone mis metas.

A mi hermana, que a pesar de no estar físicamente está apoyándome desde el cielo con su eterna alegría e inteligencia.

A mi novio, quien a pesar de no estar en los momentos más importantes de mi vida, me apoya constantemente con su solidaridad y amor.

AGRADECIMIENTO

Principalmente agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de seguir luchando en esta vida, a mis padres y hermano por su apoyo incondicional y solidario, a mi familia en general, a mi mejor amiga que a pesar de la distancia me ha apoyado constantemente.

A mis compañeros de universidad, quienes me apoyaron en mis etapas más complicadas, en especial a uno de ellos quien me demostró su amistad incondicional y me enseñó que en la vida existen grandes personas que no se miden por su dinero, sino mas bien por su don de gente y generosidad.

A mis Tutores de Tesis, Ingenieros Borys Mejía y César Llumiquinga por orientarme y brindarme los conocimientos necesarios para desarrollar mi proyecto, y a la prestigiosa Escuela Politécnica del Ejército, en donde conocí docentes que fomentaron mis conocimientos a cabalidad y serán la base de mi vida profesional.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	7
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	7
1.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	8
1.1.1. ANTECEDENTES	8
1.1.1.1. La Empresa.....	8
1.1.1.2. Base legal de la Empresa	9
1.1.1.3. Reseña Histórica.....	11
1.1.1.4. Organización de la empresa	13
1.1.1.5. Filosofía de la empresa	16
1.1.1.6. Misión	17
1.1.1.7. Visión.....	18
1.1.1.8. Objetivos.....	18
1.1.1.9. Principios Éticos.....	19
1.1.1.10. Valores.....	19
1.1.2. ENTORNO ACTUAL	20
1.1.2.1. Análisis a nivel Macro.....	20
1.1.2.2. Análisis a nivel Micro.....	30
CAPITULO II	39
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	39
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	40
2.1.1. Análisis de la empresa	40
2.1.1.1. Determinación de la posición de la empresa dentro del sector	40
2.1.1.2. Análisis de dependencias externas	41
2.1.1.3. Análisis de Atractividad.....	42
2.1.1.4. Poder de los clientes	42
2.1.1.5. Poder de los proveedores	44
2.1.1.6. Amenaza de productos sustitutos	45
2.1.1.7. Barreras de entrada y salida.....	46
2.1.1.8. Rivalidad	49
2.1.1.9. Análisis de la concentración	50
2.1.1.10. Análisis de la madurez.....	51
2.1.1.11. Rentabilidad del sector.....	52
2.1.2. Ventas	53
2.1.2.1. Productos o líneas de productos	53

2.1.2.2.	Determinación de las ventas si son variables o estacionales.....	54
2.1.2.3.	Estudio de los clientes.....	55
2.1.2.4.	Análisis de la competencia.....	57
2.1.3.	Compras.....	58
2.1.4.	Gestión gerencial y estratégica.....	68
2.1.4.1.	Análisis de la gerencia.....	68
2.1.4.1.1.	Estrategia del negocio.....	69
2.1.4.2.	Actividades de generación de utilidades.....	70
2.1.5.	Gestión de Cobros.....	71
2.1.5.1.	Periodo de cobro.....	71
2.1.5.2.	Días de existencia.....	72
2.1.5.3.	Capacidad de créditos.....	72
2.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO FINANCIERO.....	72
2.2.1.	Análisis de los Estados Financieros.....	72
2.2.2.	Razones Financieras.....	79
2.2.3.	Flujo de efectivo.....	89
 CAPITULO III		93
 PLAN DE NEGOCIOS CON BASE A LA IMPLEMENTACION DE LA UEN.....		93
3.1.	PLAN DE NEGOCIOS CON BASE A LA IMPLEMENTACION DE LA UEN	94
3.1.1.	Descripción del negocio.....	94
3.1.1.1.	Resumen ejecutivo.....	94
3.1.1.2.	Objetivos.....	95
3.1.1.3.	Misión.....	96
3.1.1.4.	Visión.....	96
3.1.1.5.	Claves para el éxito.....	96
3.1.2.	Mercado.....	98
3.1.2.1.	Descripción del Segmento de mercado.....	98
3.1.2.2.	Análisis de competencia.....	99
3.1.2.3.	Descripción de las fortalezas y debilidades de la UEN.....	112
3.1.2.4.	Valor agregado de la UEN.....	113
3.1.3.	Productos.....	114
3.1.3.1.	Descripción general de productos.....	114
3.1.3.2.	Lista de precios.....	116
3.1.3.3.	Margen de Utilidad.....	116
3.1.3.4.	Valor distintivo para el consumidor.....	118
3.1.4.	Modelo de negocio y plan financiero.....	118
3.1.4.1.	Presupuesto de ingresos y gastos.....	119
3.1.4.2.	Presupuesto de inversión de activos fijo.....	119
3.1.4.3.	Necesidades de financiamiento a corto y largo plazo.....	120
3.1.4.4.	Estados financieros proyectados.....	121
3.1.4.5.	Métodos de evaluación de resultados de la UEN.....	128
3.1.5.	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	133
3.1.5.1.	Personal existente.....	134
3.1.5.2.	Cronograma de actividad.....	135
3.1.5.3.	Normas y políticas de los empleados.....	136

3.1.5.4. Aplicación de indicadores de control.....	137
--	-----

CAPITULO IV 141

ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENERICA, BASADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS CONJUNTAMENTE CON LA AYUDA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 141

4.1. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENERICA, BASADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS CONJUNTAMENTE CON LA AYUDA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 142

4.1.1. Introducción a la planeación estratégica	142
4.1.1.1. Recursos analíticos para la planeación estratégica.....	142
4.1.1.2. Estrategia orientada al mercado.....	143
4.1.1.3. Estrategia corporativa, empresarial y de marketing.....	144
4.1.2. Planeación estratégica.....	148
4.1.2.1. Objetivo del proceso de planeación	149
4.1.2.2. Etapas del proceso de planeación.....	149
4.1.2.3. Ventajas del proceso de planeación.....	156
4.1.2.4. Ciclo de planeación.....	157
4.1.3. Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	158
4.1.3.1. Definición de la UEN'S	158
4.1.3.2. Proceso de Identificación de la UEN'S	158
4.1.3.3. Selección de la UEN'S.....	159
4.1.3.4. Implantación de la UEN'S.....	160
4.1.3.5. Definición de recursos asignados.....	160
4.1.4. Posicionamiento estratégico.....	161
4.1.4.1. Posición competitiva	161
4.1.4.2. Matriz estratégica de posicionamiento	162
4.1.4.3. Desempeño financiero	164
4.1.4.4. Definición de la estrategia.....	165
4.1.5. Mercado Objetivo y posicionamiento estratégico	167
4.1.5.1. Definición del mercado objetivo	167
4.1.5.2. Definición de objetivos en distintos entornos de mercado.....	168
4.1.5.3. Estrategia de posicionamiento	168
4.1.6. Diseño de estrategias orientadas al mercado.	169
4.1.6.1. Estrategias genéricas y definición de las ventajas competitivas	169
4.1.6.2. Planificación de nuevos productos	170
4.1.6.3. Estrategia de la cadena de valor.....	171
4.1.7. Cuadro de Mando Integral.....	172
4.1.7.1. Evaluación de las cuatro perspectivas del C.M.I.....	172
4.1.7.2. Importancia de la perspectiva financiero y del cliente dentro de la UEN..	173

173

VENTAJAS DE APLICAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS. 173

CAPITULO V	176
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	177
5.1.1. Conclusiones.....	177
5.1.2. Recomendaciones.....	181
BIBLIOGRAFÍA	185

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1.0: UBICACIÓN DE LA EMPRESA	12
GRÁFICO 1.1: INFLACIÓN EN ECUADOR	21
GRÁFICO 1.2: CANASTA BÁSICA FAMILIAR.....	23
GRÁFICO 1.3: INFLACIÓN SECTOR INDUSTRIAL.....	24
GRÁFICO 1.4: BALANZA COMERCIAL	26
GRÁFICO 1.5: EXPORTACIONES NO PETROLERAS	27
GRÁFICO 1.6: RIESGO PAÍS	28
GRÁFICO 1.7: COMPOSICIÓN DEL MERCADO.....	40
GRÁFICO 1.8: VENTAS AÑO 2008.....	54
GRAFICO 1.9: PROCESO DE IMPORTACIÓN.....	63
GRÁFICO 1.10: ANÁLISIS DE PROVEEDORES	68
GRAFICO 1.11: MERCADO OBJETIVO	144

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1: BALANCE GENERAL.....	74
CUADRO 1.2: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	77
CUADRO1.3: RAZONES FINANCIERAS.....	84
CUADRO 1.4: SISTEMA DUPONT	85
CUADRO 1.5: INVENTARIO	88
CUADRO 1.6: PUNTO DE EQUILIBRIO	88
CUADRO 1.7: APALANCAMIENTO OPERATIVO	89
CUADRO 1.8: FLUJO DE EFECTIVO.....	91
CUADRO 1.9: INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS	119
CUADRO 2.0: BALANCE GENERAL PROYECTADO	122
CUADRO 2.1: PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	124
CUADRO 2.2: PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO	126
CUADRO 2.3: APALANCAMIENTO OPERATIVO PROYECTADO.....	127
CUADRO 2.4: APALANCAMIENTO FINANCIERO PROYECTADO	127
CUADRO 2.5: APALANCAMIENTO TOTAL PROYECTADO	128

CUADRO 2.6: CÁLCULO DEL EBITDA.....	133
--	------------

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPETIDORES.....	34
TABLA 2: PROVEEDORES.....	67
TABLA 3: MARGEN DE UTILIDAD	117

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: BETAS DE INDUSTRIAS.....	187
ANEXO 2: RENDIMIENTOS PROMEDIOS.....	188
ANEXO 3: PREMIOS POR RIESGO	189
ANEXO 4: ESTIMADOS DE RIESGO PAÍS	190
ANEXO 5: ESTIMACIÓN DE BETAS PAÍS 1995	191

RESUMEN EJECUTIVO

Día con día, las empresas ecuatorianas se vuelven mayormente competitivas y resulta una tarea realmente compleja desarrollar o implementar algún tipo de estrategia que ayude a una empresa a formar parte de un mercado potencial, o lograr alcanzar mayor participación en el mismo, es por ello que desarrolle el tema de diseño de un plan de negocios a través de la implementación de una Unidad Estratégica de Negocios, basada en la determinación de una estrategia competitiva que amplíe y consolide la operación de la empresa COMPAPEL, enfocada en lograr mayor participación en el mercado y a la vez incrementar las utilidades de la misma.

El presente trabajo tiene como finalidad verificar la factibilidad de diseñar un plan de negocios y determinar la estrategia competitiva en una empresa en marcha como es el caso de COMPAPEL. La empresa COMPAPEL, inscrita en el año 1992, en la ciudad de Quito por el dueño que es una persona natural, dedicada a la importación, distribución y comercialización de todo tipo de papel y sus derivados.

Con ingresos netos operacionales durante el año 2008, alcanzaron la suma de USD. \$ 693.748,35, lo cual significa un incremento del 11,80%, con relación al periodo anterior. Este aumento corresponde en forma exclusiva al volumen de ventas, ya que los precios se presentaron en forma cómoda para el usuario. El costo de ventas en el 2008 presenta una mayor participación, con respecto al período de 2007, esta elevación obedece principalmente al mayor costo en lo que referente al costo de los productos y a la mano de obra que intervienen en este proceso de almacenamiento, embalaje y despacho de la mercadería.

La situación financiera de COMPAPEL al 31 de diciembre del 2008 se caracteriza por un patrimonio positivo de USD. \$ 348.664,99 y un índice de solvencia utilizando la fórmula de la PRUEBA ACIDA la cual muestra un índice de 1.25 puntos, es decir por cada dólar que la empresa debe tiene \$ 1,25 para pagar.

Dentro de la empresa existen cuatro áreas específicas que son la de compra e importación de mercadería, comercialización y ventas de productos, facturación y gestión de cobros, razón por la cual el desarrollo de los distintos estados proyectados que se detalla en el capítulo III que son ingresos, gastos, flujo de efectivo, estados financieros proyectados, razones financieras y grado de apalancamiento, todos estos cálculos son una herramienta fundamental de planificación y control que le permitirá a la administración tomar decisiones acertadas, ya que se podrá tener una perspectiva real de la situación de la empresa y en base a eso se podrá disponer de recursos que garanticen las operaciones económicas de la misma para fomentar su crecimiento.

Además, es importante mencionar que la empresa se encuentra en crecimiento, por tal motivo se utilizó métodos de evaluación que demuestren el valor estimado de la empresa a través de la utilización de herramientas financieras como es el VAN y la TIR que se analizan en el capítulo III, en virtud de saber si el comportamiento futuro al poner en marcha uno o varios proyectos es positivo o negativo, ya que es necesario asegurar que los rendimientos sean mayores a los costos financieros y que se genere un valor para la empresa.

El propósito de este análisis es medir la factibilidad del proyecto, he utilizado varias herramientas financieras como es el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, entre otros, en donde he obtenido datos que revelan que el presente proyecto es factible. El proyecto consiste en implementar una Unidad Estratégica de Negocios que funcione independientemente de la empresa de tal manera que la inversión que en esta se aplique genere rendimientos adicionales a los de la empresa.

Se ha buscado una estrategia genérica que se pueda aplicar a este proyecto y se tomo a la **estrategia de enfoque o concentración**, pues al estar la UEN enfocada a un sector específico de la ciudad de Quito se debe elegir una estrategia que cumpla este requerimiento. Esta estrategia procura ante todo dar un excelente servicio a un mercado particular, diseña estrategias fundamentales en contraste con los costos bajos y con la diferenciación para alcanzar los objetivos planteados.

EXECUTIVE SUMMARY

Everyday, Ecuadorian enterprises become more competitive and it is really complex task to develop or implement some sort of strategy that helps a company to be part of a potential market, or able to achieve greater participation in it, that is because develop the theme of designing a business plan through the implementation of a Strategic Business Unit, based on the determination of a competitive strategy to expand and consolidate the company's operation COMPAPEL, focused on achieving greater market share and while increasing profits thereof.

This paper aims to verify the feasibility of designing a business plan and determine competitive strategy in a going concern as is the case COMPAPEL. COMPAPEL The company, registered in 1992 in Quito by the owner who is a natural person, dedicated to the import, distribution and marketing of all types of paper and paper products.

Net operating income during 2008, reached the amount of USD. \$ 693,748.35, which represents an increase of 11.80%, compared to the previous period. This increase corresponds exclusively to sales volume, as prices were presented in user-friendly. Cost of sales in 2008 has increased participation, over the period of 2007, this is due mainly to higher costs as regards the cost of goods and labor involved in this process of storing, packaging and clearance of the merchandise.

The financial situation of COMPAPEL to December 31, 2008 is characterized by a positive heritage USD. \$ 348,664.99 and a credit rating using the formula of the acid test which shows an index of 1.25 points, ie for every

dollar that the company should have to pay \$ 1.25.

Within the company there are four specific areas which are the purchase and import of goods, marketing and product sales, billing and collection management, which is why the development of different states projected to be detailed in Chapter III that are income, expenses, cash flow, projected financial statements, financial ratios and degree of leverage, all these calculations are an essential tool for planning and control to enable management make good decisions, because it can have a real perspective situation of the company and on that basis would be available resources to ensure economic operation of it to foster their growth.

It is also important to mention that the company is growing, as such methods of assessment was used to show the estimated value of the company through the use of financial tools such as NPV and IRR are analyzed in Chapter III, by virtue of whether the future behavior in implementing one or more projects is positive or negative, as it is necessary to ensure that yields are higher borrowing costs and may generate a value for the company.

The purpose of this analysis is to measure the feasibility of the project, I have used several financial tools such as Net Present Value, Internal Rate of Return, among others, where I obtained data showing that this project is feasible. The project is to implement a Strategic Business Unit to function independently of the company so that the investment in this is applied to generate additional income of the company.

It has sought a generic strategy that can be applied to this project and was taken to the strategy of focus or concentration, for the UEN to be focused on a specific sector of the city of Quito you must choose a strategy that meets

this requirement. This strategy seeks above all to give excellent service to a particular market, key strategies designed to contrast with the low cost and differentiation to achieve the objectives.

CAPITULO I
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1.1. ANTECEDENTES

El país actualmente está viviendo una etapa de crisis económica a razón de la fluctuación tanto del precio del petróleo y diversos factores que influyen en la inestabilidad del país, esta inestabilidad ocasiona problemas directamente a las empresas importadores como es el caso COMPAPEL, debido a que recae en alza de impuestos arancelarios lo cual limita a las empresas de este sector y como resultado se ven reducidos los ingresos por ventas y se limita la demanda de empleo.

1.1.1.1. La Empresa

La empresa COMPAPEL está dedicada a la comercialización y venta de todo tipo de papel, no tiene ninguna afiliación puesto que el Gerente General, quien es el propietario de la empresa, es una persona natural y actualmente no ha realizado ninguna gestión para crear enlaces con otra empresa similar o una junta de socios.

COMPAPEL dentro del área administrativa, posee la sección de ventas, área muy indispensable para toda la empresa ya que sin ellas, la empresa no podría existir. Las ventas se las realiza crédito o al contado con un cheque contra entrega, el crédito se concede dependiendo del monto y el cliente.

Uno de los objetivos principales que tiene la empresa es mantener continuamente la optimización del manejo financiero, mediante diversas iniciativas, garantizando la liquidez, rentabilidad y estabilidad económica de la empresa.

1.1.1.2. Base legal de la Empresa

La empresa COMPAPEL no tiene personería jurídica, su dueño es una persona natural quien ha venido ejerciendo sus actividades desde el año 1992 fecha en la que se inscribió y obtuvo su número de RUC.

En la venta de los productos y en la prestación de los servicios se emiten comprobantes de venta considerando tarifa 0% y 12% del Impuesto al Valor Agregado, dependiendo el tipo de papel que se venda, como consta en la Ley de Régimen Tributario Interno.

La empresa lleva contabilidad desde el año 1998 puesto que realiza actividades empresariales y sus ingresos brutos anuales han superado los \$40.000 y posee un capital propio de más de \$24.000, por tal motivo deberá llevar contabilidad, según la legislación de ese momento.

Sus obligaciones tributarias son:

- Mantener al día la contabilidad
- Presentar las declaraciones de los impuestos que le correspondan y pagar los impuestos resultantes
- Pagar el impuesto a los vehículos, cuando corresponda
- Presentar el anexo transaccional
- Actualizar oportunamente su RUC, en caso de ser necesario.

La empresa tiene su respectivo contador público autorizado (CPA), quien efectúa los registros y ordena todas las transacciones realizadas por el

contribuyente, formular los estados de situación y de resultados, presentar un análisis sobre los mismos y formular las declaraciones tributarias.

“**COMPAPPEL**” como empresa legalmente constituida, tiene las siguientes obligaciones tributarias:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) puesto que comercializa productos tarifa 12% y debe presentar su declaración mensualmente.
- Impuesto a la Renta.
- Retención en la fuente y en caso de ser necesario se efectuará la retención del IVA, esta declaración debe ser presentada en forma anual, en el caso de la Retención en la fuente, a diferencia de la Retención del IVA la cual se deberá declarar mensualmente.

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones previstas en los numerales anteriores determinara que la empresa deba emitir en lo posterior, comprobantes con el IVA tarifa 12%, sin perjuicio de las demás sanciones a las que hubiera lugar.

La empresa está controlada por el SRI. En un futuro el Propietario de la empresa está considerando crear una personería jurídica con la empresa y va a nombrar como socios a sus hijos, esto en un plazo de no más de siete meses.

Además debe cumplir las obligaciones, establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta y el Impuesto al valor Agregado (IVA); y realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos y repartir utilidades de acuerdo a lo que dicta la ley.

1.1.1.3. Reseña Histórica

La Empresa COMPAPEL se inició en el año de 1992, sus dueños deciden poner en marcha la empresa debido a que se fomenta en ellos la idea de ser los creadores de sus propios ingresos; debido a la actividad que ejercían, es decir la compra-venta de todo tipo de papel en la ciudad de Quito y sus alrededores. El dueño analiza la idea de ser un importador directo de papel para de esta manera incrementar sus utilidades y ofrecer un futuro alentador a la empresa; por su anterior actividad, él poseía los suficientes conocimientos y conocía los beneficios que esto representaba, analiza la inversión que debe realizar y decide crear la empresa, contando con un capital de 3'330.000,00 de sucres, inicia sus actividades en las instalaciones de su domicilio y cuenta con un picador y empacadora de papel, dos balanzas, un camión KIA de una tonelada y media, contrata dos personas encargadas del embalaje y despacho de la mercadería. Conjuntamente con su esposa decide ofrecer sus productos a sus anteriores clientes, ofreciéndoles calidad y garantía, lo cual anteriormente resultaba ser una labor casi imposible, debido a las condiciones que les brindaban los proveedores de estos productos.

Actualmente COMPAPEL lleva diecisiete años en el mercado, tiempo en el cual ha crecido constantemente en todo cuanto puede manejar la empresa, superando obstáculos como el Feriado Bancario, el cual pudo haber ocasionado daños irreparables a la misma, pero sus dueños se han guiado por sus principios como el de no adquirir deudas elevadas que pongan en riesgo el patrimonio familiar.

La matriz de la empresa está ubicada estratégicamente en el sur de Quito, elige este sector debido a la ventaja que ofrece en cuanto a la facilidad de

circulación tal como se muestra en la figura 1.0 que se muestra a continuación.

Grafico 1.0: Ubicación de la Empresa



Fuente: Google Eart.

Elaborado por: Google Eart

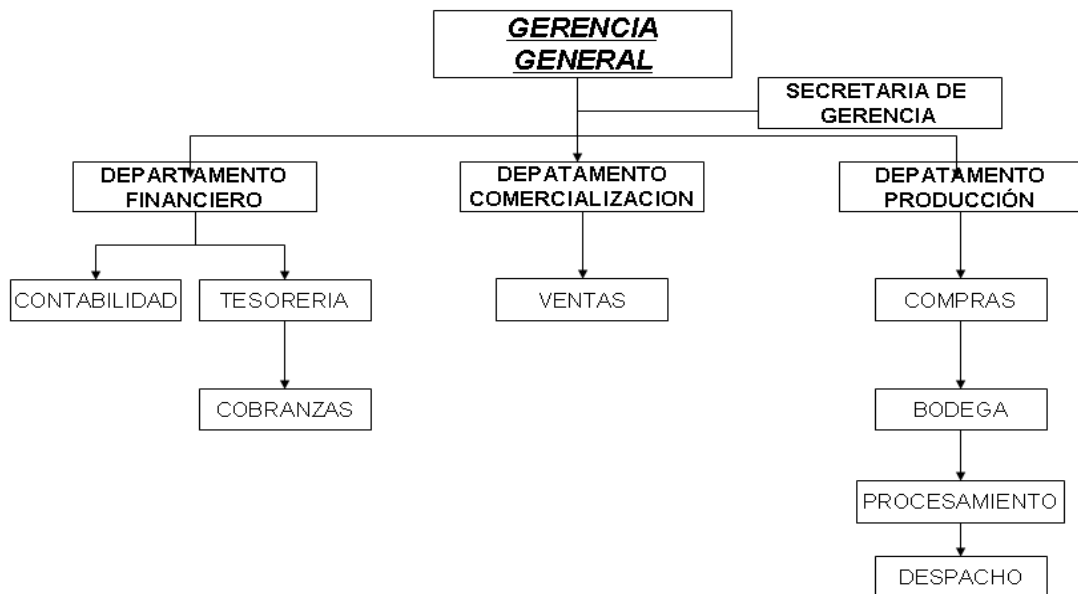
Las etapas por las que “COMPAPEL” ha atravesado, se pueden resumir en tres etapas marcadas. Los primeros tres años corresponden a una etapa de supervivencia donde solo abarcaban el mercado que sus competidores les permitían; pero su estrategia fue invertir la poca rentabilidad que su empresa les estaba dejando. Los siguientes cuatro años, comienzan a obtener mayor rentabilidad pues se propusieron conquistar mercados que sus competidores no se atrevían a visitar y logran adquirir maquinaria moderna, contratan más personal, pues en ese momento existía gran demanda de producto y con el personal existente alcanzaba a cubrir los ordenes de pedido que ingresaban y se mantienen en su principio de invertir sus utilidades. A partir del octavo

año de estar en el mercado comienza a vivir en el mercado siendo muy competitivo y deja de ser el seguidor para convertirse en el líder del mercado y desplaza a sus competidores; tiene una cobertura nacional, pero esto se ha logrado por el compromiso que las personas que colaboran en la empresa han tenido y el empeño y amor con que han sabido dirigir a la misma sus dueños.

Es una empresa que ha ido creciendo paulatinamente en el mercado, guiándose por estrategias y principios adecuados al entorno en que se desarrolla, pero la empresa necesita estrategias para mantenerse en el nivel que se encuentra del sector comercial y tener una mayor cobertura en el mercado.

1.1.1.4. Organización de la empresa

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA GOMPAPPEL



Gerente General.

Las funciones del Gerente General son:

- Realiza las negociaciones de venta.
- Firma el contrato de compra – venta.
- Autoriza la orden de fabricación del producto.
- Realiza los cobros por ventas hechas por él a clientes mayoristas.
- Supervisar a los subordinados para verificar que las ordenes se cumplan.

Secretaría de Gerencia General.

Las funciones de la Secretaria de gerencia son:

- Buscar informaciones pertinentes en la empresa.
- Realizar tareas administrativas elaboradas, aplicando instrucciones recibidas al efecto.
- Participar en las reuniones y redactar los informes y actas correspondientes.
- Atención al cliente
- Realiza y envía la orden de fabricación.

Departamento Financiero

Las funciones del Departamento Financiero son:

En el área de contabilidad

Las funciones del Contador son:

- Establecer sistemas de contabilidad.

- Realizar los debidos procesos para el pago de impuestos.
- Suministrar información confiable y oportuna para la una adecuada toma de decisiones.
- Elaborar los respectivos asientos contables que realiza la empresa, con el fin de mantener organizada a la misma.
- Mantener informado al personal necesario, solo la situación económica actual de la empresa
- Participar en juntas o reuniones con el objetivo de informar a los interesados, sobre el rendimiento de la empresa.

En el área de Tesorería

Las funciones del encargado de tesorería son:

- Pago a proveedores
- Abrir créditos
- Pago Sueldos.
- Realiza las licitaciones
- Solicita a los clientes el 50% del total de la venta.
- Cobra los créditos
- Pacta con el cliente la fecha de pago.

En el área de cobranza

Las funciones del encargado de cobranza son:

- Cobrar los créditos otorgados
- Realiza las llamadas a los clientes informándoles sobre la aproximación del vencimiento del plazo de los créditos para evitar problemas con los clientes.

Departamento de Comercialización

Las funciones del Departamento de Comercialización son:

- Atención al cliente
- Realizar las cotizaciones
- Realizar y envíar la orden de fabricación.
- Recibir el producto desde la fábrica
- Realizar las llamadas a los clientes informándoles sobre la terminación o la nueva
- remese de los productos.
- Realiza la factura de venta.
- Pacta con el cliente la fecha de pago.
- Realiza las llamadas a los clientes informándoles sobre los productos, informándoles los precios y receptando pedidos.

Departamento de Producción:

Las funciones de Producción son:

- Promover, orientar y supervisar el desarrollo de las tareas de los operarios y de esta manera garantizar su funcionamiento.
- Desarrollar las actividades que le indiquen el Gerente y Subgerente
- Producir en base a las ordenes de compras, es decir:
 - Transformar el papel de bobinas a resmas
 - Empacar y embalar el nuevo producto
 - Etiquetar las resmas de papel con su respectiva descripción
 - Almacenar el papel para la futura venta
- Trasladar los productos que han sido vendidos

1.1.1.5. Filosofía de la empresa

La empresa COMPAPEL en su filosofía dice textualmente:

“En COMPAPEL dirigimos nuestras actividades y esfuerzo hacia la consecución de excelencia y calidad, enmarcada dentro de la siguiente filosofía:

Calidad de Productos.

Constantemente estamos buscando nuevos y variados productos que cumplan con los diversos estándares de calidad y de este forma cubrir las necesidades de nuestros clientes, en virtud de proveerles soluciones frente a los constantes cambios del entorno.

Atención Personalizada.

Nuestro equipo de ventas altamente calificado está dispuesto a acompañarlo en todas las etapas de los diferentes bienes y servicios, esto con la finalidad de obtener los resultados esperados por parte del cliente.

Servicio Oportuno.

El compromiso personal que establecemos con nuestros clientes nos guía a cumplir de manera estricta los bienes o servicios requeridos por el cliente con la finalidad de cumplir con sus expectativas.

1.1.1.6. Misión

Colaborar con el progreso del país entregando productos de papel con los más altos estándares de calidad y a precios razonables que permitan lograr el desarrollo eficiente de nuestros clientes ubicados en los sectores de la floricultura y artes gráficas.

1.1.1.7. Visión

Ubicarnos a mediano plazo dentro de las cinco mejores empresas dedicadas a nuestra misma actividad, obteniendo un desarrollo empresarial del 20% anual.

1.1.1.8. Objetivos

Objetivo general

Importar, Procesar y Comercializar Productos de papel de la mejor calidad a los sectores de la floricultura y artes gráficas brindando un servicio personalizado y satisfaciendo las múltiples necesidades de los clientes.

Objetivos Específicos

- Ingresar en el mercado de la floricultura en el primer trimestre de gestión.
- Capturar el 50% de los clientes proyectados en los dos sectores en el primer trimestre de gestión.
- Colorar todos los productos afectados en el mercado del primer año de labores.
- Determinar en el primer trimestre que productos tiene mayor aceptación por parte de los clientes.
- Lograr reunir un capital propio que nos permita independizarnos por completo y de esta manera complementarnos institucionalmente.

1.1.1.9. Principios Éticos.

Pulcritud Personal.- El trato de los miembros de la empresa es a nivel gerencial, por esta razón nuestros profesionales, siempre estarán vestidos de manera adecuada con imagen ejecutiva, que demuestre respeto y consideración hacia quien se dirige.

Lealtad.- Acatamiento de los reglamentos y normas profesionales hacia la empresa, con crecimiento profesional.

Honestidad y Confidencialidad.- Guardaremos prudencia y alto secretismo en la información obtenida.

1.1.1.10. Valores

COMPAPPEL es una empresa que se siente orgullosa de los valores que posee, los mismos que son aplicados dentro y fuera de la institución por nuestros profesionales que forman parte de la empresa.

Valores como la Honestidad, Trabajo en Equipo, Liderazgo; hacen que los clientes se sientan satisfechos de nuestros productos y servicios, logrando ser generadores de confianza en cada uno de ellos por la transparencia demostrada en cada acto.

Somos excelentes profesionales, pero también somos individuos que se rigen a estos valores en la vida cotidiana lo que facilita nuestra labor como comercializadores e importadores de papel.

1.1.2. ENTORNO ACTUAL

1.1.2.1. Análisis a nivel Macro

Ecuador está viviendo una serie de dificultades tanto en el aspecto político, social, cultural y económico, esto a razón de las decisiones apresuradas tomadas por el actual presidente Rafael Correa.

1.1.2.1.1. Inflación

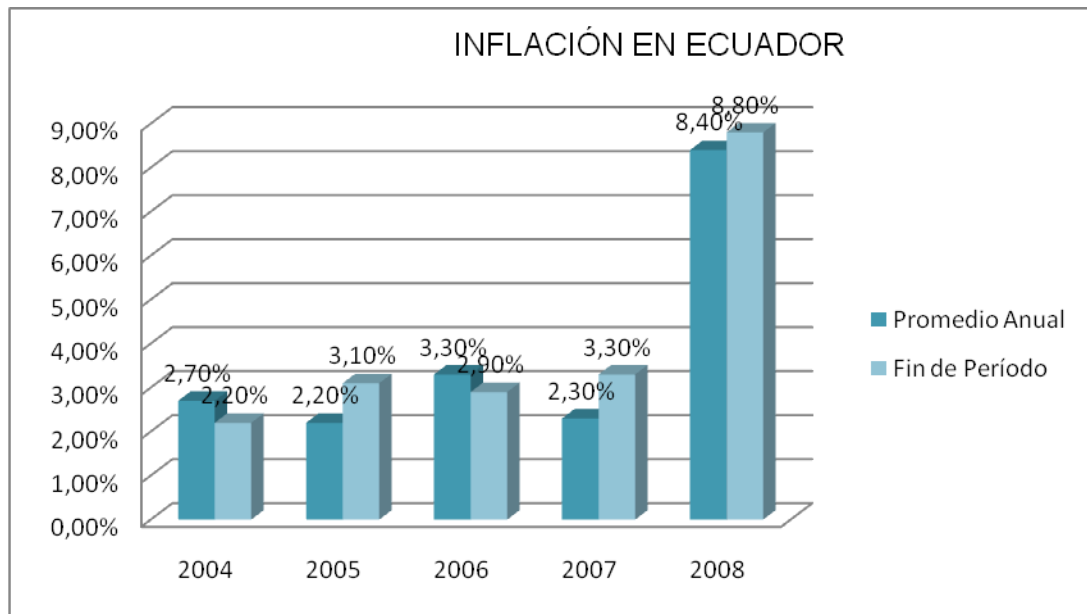
La inflación es medida estadística que se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Esta dependerá de las características económicas de un país como son su composición social, política económica, este es un indicador clave de la economía de una nación.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento. Este porcentaje indica la variación del poder adquisitivo de los estratos sociales medios y bajos mediante la valoración como ya se mencionó anteriormente de la Canasta Básica Vital, que se lo obtiene mediante la encuesta del precio de los productos que la componen en distintos lugares donde los estratos antes mencionados los adquieren.

En contexto, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios. En el gráfico 1.1 se

puede ver claramente la evolución de la inflación en nuestro país los últimos cinco años.

Gráfico 1.1: Inflación en Ecuador



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Carina Campaña

Como se puede apreciar en el anterior gráfico, el Ecuador al año 2005 presentaba una inflación de 2.20%, este año Ecuador vivió una época de cambios radicales, por la falta de estabilidad política y diversos factores que ayudaron a generar este porcentaje, recordemos que en ese año el gobierno de Lucio Gutiérrez generó abundantes desacertadas decisiones lo que al poco tiempo ocasionó la caída del gobierno de ese periodo.

Al 2006 la inflación se coloca en un 3.30% alcanzando la cima en los últimos periodos, esto debido a que en el gobierno de Palacios se incurrió en un aumento sostenido de la inflación producto de la paralización del país por

causa de paros, huelgas, daños a la propiedad pública, todo esto con el fin de derrocar al ex mandatario Gutiérrez.

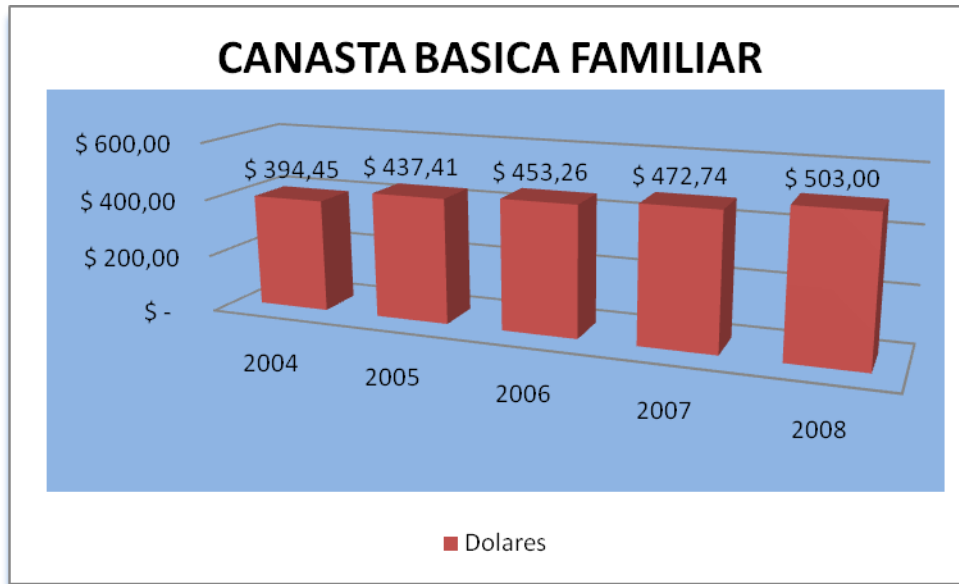
Al 2007 el país atravesaba por un momento de tranquilidad producido por en cambio de gobierno, el Ec. Rafael Correa era el nueva mandatario, quien comenzó con pie derecho su mandato debido a la bonanza petrolera, el precio del petróleo presente agradables cifras que benefician de manera consistente al país generando estabilidad. Al finalizar el año 2007 la inflación acumulada alcanza el 2.3%, observándose un descenso alentador de la inflación, esto debido a varios factores como la migración y otros que ayudaban a generar mayores ingresos al país presentando un cuadro alentador al momento de emitir cifras.

Para el 2008 la inflación se coloca al 8.83%, esto a causa del fuerte invierno que azotó el país, lo cual obligó a los productos que forman parte de la canasta básica a colocarse en niveles elevados, lo que disparo la inflación.

Es importante mencionar que la **canasta básica** en el Ecuador es analizada por el INEC, el mismo que mediante una encuesta a la población determina los productos que la componen entre los cuales tenemos productos alimenticios, vestimenta, educación, transportes, entre otros. La valoración de la Canasta Básica se la hace mediante un levantamiento de información en distintos centros donde se comercializan dichos productos; el análisis se lo realiza de manera mensual.

A continuación en el gráfico 1.2 presentamos la valoración mensual de la Canasta Básica Familiar desde el año 2000 hasta la actualidad y los distintos cambios que ha sufrido en los últimos años.

Gráfico 1.2: Canasta Básica Familiar



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Carina Campaña

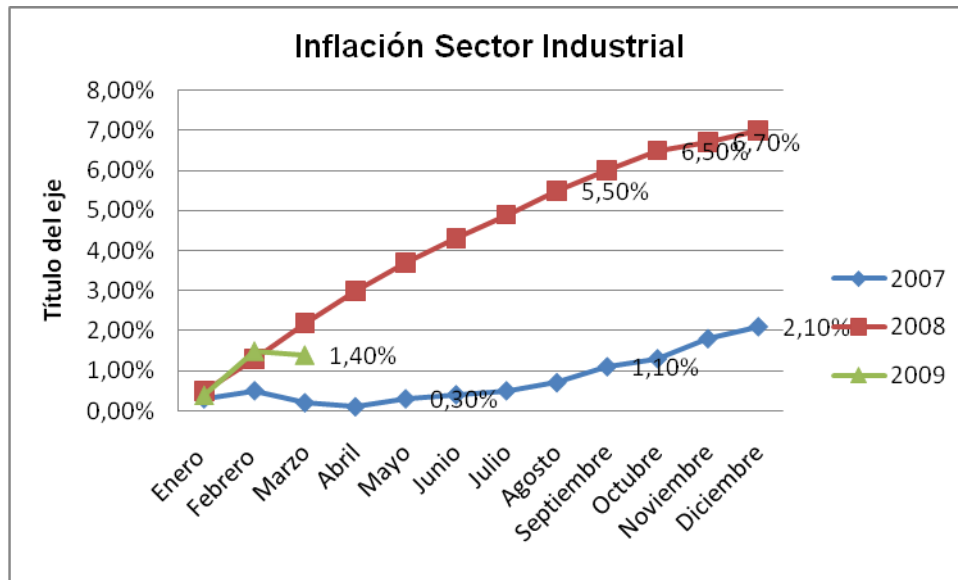
En enero del 2005 se observa un incremento notorio en el costo de la Canasta Básica Familiar ocasionado por el caos reinante en el país, ya que se pedía la salida del presidente Lucio Gutiérrez debido al incremento en el costo de la gasolina decretado por el gobierno.

Se observa que la tendencia del Costo de la Canasta Familiar esta encaminada hacia un incremento sostenido, por lo cual se prevé que se mantendrá así en los siguientes periodos.

Cabe recalcar que al sector industrial, que es en el cual se desarrolla COMPAPEL debido a que su giro de negocio es la comercialización de materia prima para este mencionado sector en el cual tenemos imprentas, florícolas y cualquier otro tipo de negocio que utilice los diferentes tipos de

papel como materia prima, que se ha visto afectado de forma bastante alarmante como se muestra a continuación en la Grafica 1.3.

Gráfico 1.3: Inflación Sector Industrial



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Carina Campaña

Tomando en cuenta las medidas de política económica que emite el Presidente Rafael Correa, quien aprueba o genera nuevas leyes que dificulten cada día más el crecimiento industrial en nuestro país y por ende nos enfrentamos a altísimos niveles de pobreza y delincuencia ocasionados por el desempleo, que es otro de los temas que mencionaré más adelante.

Al sector papelerero perjudica indirectamente, pues al delimitar o marcar ciertos ítems para los pequeños y grandes productores de distintos artículos, cuya materia prima es el papel, limita el crecimiento empresarial del sector que mencionado, pues orienta a los empresarios a paralizar sus actividades generando menores niveles de crecimiento económico sustentado.

El panorama que tenemos actualmente con referencia al tema de la inflación, no es nada alentador, pues se han tomado decisiones equivocadas por parte del presidente, lo que genera inestabilidad y falta de seguridad jurídica, pues continuamente se están cambiando las leyes y reglamento que se establecen con el objetivo de mejorar la economía del país.

1.1.2.1.2. Balanza comercial

BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial de un país es un índice que nos indica el comercio de un país con el mundo, es decir, que resume sus importaciones (total de compras a otras economías) y de la exportaciones (valor total de los valores que se han registrado por ventas de artículos de producción nacional a otros países). A través de este indicador podemos observar la capacidad productiva del país así como la competitividad de los productos ecuatorianos a nivel mundial.

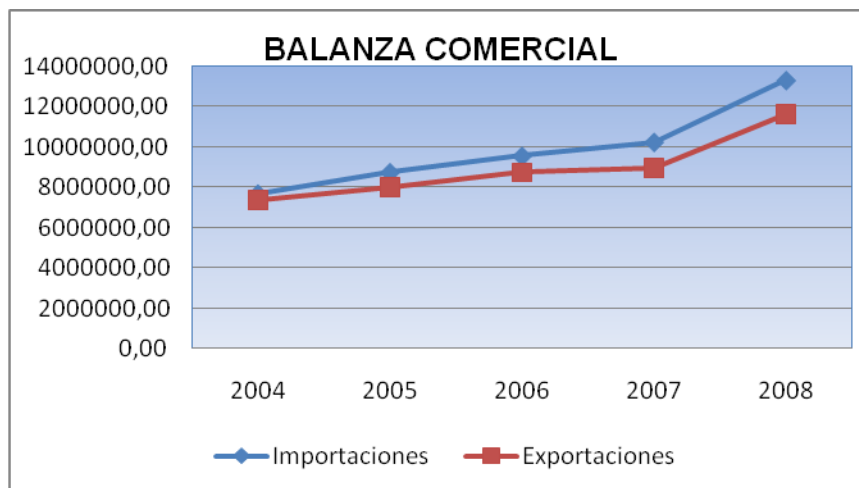
La Balanza Comercial es la diferencia que existe entre el total de exportaciones menos el total de importaciones que se realizan en una país. La formula se detalla a continuación.

BALANZA COMERCIAL = Exportaciones - Importaciones

Las importaciones hacen referencia a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hace en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países. En los últimos años se ha evidenciado un crecimiento en las exportaciones, lo que provoca una diferencia en la Balanza Comercial, dando como resultado una mejora a la situación financiera del país, como se puede ver claramente en el gráfico 1.4 que esta a continuación.

Gráfico 1.4: Balanza Comercial

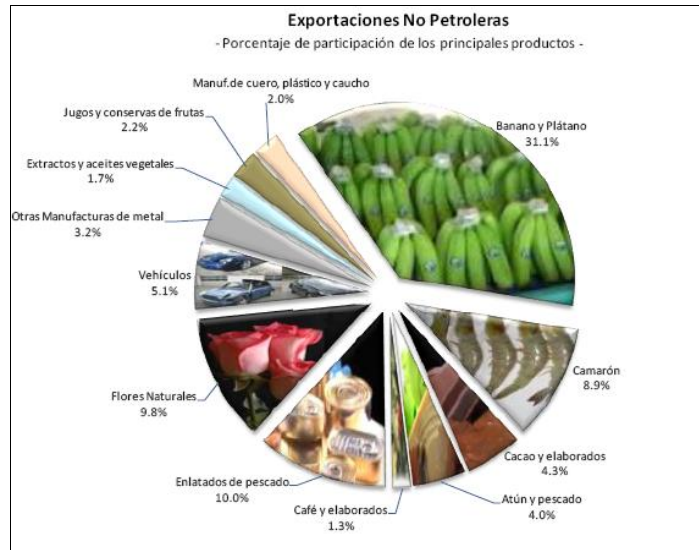


Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Carina Campaña

Los principales bienes que se exportan en mayor volumen son: Aceites, Crudos de petróleo, banano, cacao, café, atún, cacao en polvo, palmitos, aceite y manteca de cacao, leche maternizada bombones, caramelos y confites. A continuación en el gráfico 1.5 se puede apreciar con mayor detalle los bienes que se exportan.

Gráfico 1.5: Exportaciones no Petroleras



Fuente: Cuenta Nacionales del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Las importaciones a lo largo de estos últimos 10 años han sido crecientes, al igual que las exportaciones que se han visto crecer en los mismos porcentajes, pero siempre existe un margen mayor que las importaciones.

RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico de gran importancia y que se toma muy en cuenta al momento de captar inversiones extranjeras. Este es un indicador que se basa en varias metodologías como es el EMBI. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Este índice es altamente variable, por lo que en un mismo mes puede denotar grandes diferencias. Lo más favorable para el país es que el indicador disminuya, transmitiendo un mensaje de estabilidad jurídica como económica del país. La tendencia de este índice en los últimos dos meses es a la baja y se espera que siga así hasta terminar el gobierno de Alfredo Palacio; sin lugar a duda durante el periodo de elecciones y ya con el nuevo presidente de la república se enfrentara situaciones críticas de este indicador económico. En el gráfico 1.6 se puede apreciar la calificación actual del país.

Gráfico 1.6: Riesgo País

El 'ranking' de los pagadores					
<i>En porcentajes. CPD (Probabilidad de incumplimiento de pagos)</i>					
Más riesgosos			Los 10 estables		
País	CPD	Peso en el PIB	País	CPD	Peso en el PIB
Ecuador	93	21	Noruega	3	83,1
Argentina	87	56,1	Japón	4	170,0
Ucrania	87	11,7	Alemania	4	64,9
Pakistán	84	50,6	Francia	5	63,9
Venezuela	80	19,3	Finlandia	5	35,9
Islandia	56	27,6	EE.UU.	6	60,8
Letonia	52	7,4	Holanda	8	45,5
Rusia	45	5,9	Bélgica	8	84,6
Indonesia	46	34,0	Portugal	8	63,6
Rumanía	43	13,0	España	8	36,2

Fuente: Reuters – El Comercio

Elaborado por: El Comercio

En el gráfico anterior se muestra a Ecuador como uno de los países más riesgosos, esto debido a la decisión de suspender los pagos de dos tramos de la deuda externa, la agencia Standard and Poor's quien es la calificadora de riesgos, reflejó el riesgo del país de cumplir o no los desembolsos de los créditos.

Las medidas se adoptaron debido a la decisión del Gobierno de no pagar los Global 12. Esos bonos se calificaron con D. Los niveles de riesgo son altos, poco atractivos para invertir y ahuyentan los créditos tanto para el sector privado como para el público. La tasa de interés para nuevos créditos en el país es de 43%, más un 4% de los bonos del tesoro de EE.UU.

Ecuador es el país más riesgoso, pues existe el 93% de posibilidades de que incumpla los pagos. Mientras que Noruega es el más estable, su probabilidad es de apenas el 3%.

1.1.2.1.3. Deuda pública

La deuda pública, incluyen los movimientos por concepto de desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros; tanto por acreedor como por deudor. La deuda por acreedor, presenta el movimiento de los préstamos clasificados entre organismos internacionales, gobiernos, bancos proveedores y de financiamiento de Balanza de Pagos; en tanto que la deuda pública por deudor presenta el movimiento de los préstamos del sector público no financiero (SPNF) y sector público financiero.

Por otra parte, las estadísticas de la deuda externa privada corresponden a los préstamos que de conformidad a la legislación vigente, deben ser registrados por ese sector en el Banco Central del Ecuador. La información incluye el movimiento de la deuda (desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros) tanto por modalidad del préstamo como por plazo (corto y largo plazo).

Vale señalar que la modalidad del crédito responde a la relación existente entre el prestamista (acreedor) y el prestatario (deudor) así:

Crédito financiero: no existe ninguna relación de dependencia entre el acreedor y el deudor.

Inversión de cartera: cuando el prestamista posee menos del 10% del capital accionario de la empresa deudora.

Inversión directa: cuando el prestamista posee más del 10% del capital accionario de la empresa deudora.

1.1.2.2. Análisis a nivel Micro

En esta parte de hablaremos de los distintos factores con las que cuenta la empresa como tal, según su situación dentro de un país.

1.1.2.2.1. Factores productivos

Los factores productivos con los cuales cuenta la empresa son:

1. Materia Prima
2. Mano de Obra
3. Maquinaria
4. Infraestructura
5. Conocimiento
6. Tecnología

Adicionalmente se presenta un cuadro de la proyección de costos necesarios para desarrollar la actividad normal de la empresa.

Proyección de los Costos

Dias Carga de Trabajo	C – P	E -1	E -2
Proc-1	0,80(71,225)	0,86(71,225)	0,90(71,225)
Gui-1	0,10(71,225)	0,08(71,225)	0,15(71,225)
Emp-1	0,15(71,225)	0,25(71,225)	0,16(71,225)

Trabajo	C – P	E -1	E -2
Maquinaria			
Proc-1	56,98	61,25	64,10
Gui-1	7,12	5,70	10,68
Emp-1	10,68	17,81	11,40
Total:	74,79	84,76	86,18

Tenemos tres opciones de producción como se indica en la gráfico y los mismos que están señalados con los códigos: C - P, E - 1, E- 2, y tres tipos de actividades que generan valor a los artículos que se produce, que están representadas por los códigos:

Proc-1: Corte de papel

Gui-1: Guillotinado

Emp-1: Empacado

A cada una de las partes de la matriz se les ha entregado un valor correspondiente a su costo por cantidad producida para determinar cual es la más óptima de aplicación

Distribución óptima:

Trabajo	Maquinaria	Costo
C – P	Proc-1	56,98
E -1	Gui-1	5,70
C – P	Emp-1	10,68
		73,36

1.1.2.2.2. Demanda

A continuación se detallan los clientes calificados como principales para la empresa, se los clasificó según el monto de compra y la continuidad de los pedidos y son:

Floricultores

- Las fincas generalmente se encuentran a los afueras de la ciudad
- Son instituciones cerradas, en tanto difícil de ingresar
- Requiere concretar previa cita para presentar el producto
- Son instituciones fuertes

Gráficas

- Ubicación dentro de la ciudad
- La mayoría se encuentra ubicada por el sector de MIRAFLORES
- La atención es un poco más personalizada
- Se les puede visitar sin previa cita

- Requiere de mucha información sobre su situación y capacidad financiera para ofrecer un crédito.

1.1.2.2.3. Oferta

Para entender a la oferta debemos hablar de algunos factores que influyen en ella como la competencia, los proveedores tanto nacionales como internacionales, y establecer detalles claros para medir el grado de aceptación que tiene, tanto la competencia y el de la empresa en relación al mercado demandante, a continuación el detalle:

COMPETENCIA

La mayoría de estas competidoras se encuentran en la ciudad de Quito y otros como se detalla a continuación en la tabla 1, en la cual se detalla el porcentaje que ocupa en el mercado, esta tabla incluye a COMPAPEL.

Tabla 1: Competidores

COMPETIDORES				
	LOCALIDADES	No. SUCURSALES	% DE PARTICIPACIÓN	GIRO DE NEGOCIO
PAPELESA	Quito, Guayaquil	2	20%	PRODUCTOS DE PAPELERÍA
PACO	Quito, Guayaquil, Santo domingo, Manta, Ambato	15	45%	PRODUCTOS DE PAPELERÍA
DILIPA	Quito, Santo Domingo y Portoviejo	7	25%	PRODUCTOS DE PAPELERÍA
COMPAPEL	Quito	1	10%	EXCLUSIVAMENTE PAPEL

Fuente: Cámara de Comercio
Elaborado por: Carina Campaña

Estos competidores son los que representan mayor aceptación en el mercado por la variedad de productos y calidad de servicio que entregan al cliente.

PROVEEDORES

Internacionales

Actualmente contamos con el apoyo de proveedores internacionales como:

- Papeles BIO BIO - CHILE
BIO BIO entrega papel periódico en bobinas en casi un 70% con un valor de \$ 730,00 la tonelada. Mensualmente se realizan importaciones de 50 toneladas.
- Papelería Concepción - CHILE
Distribuye papel periódico en bobinas y mensualmente se adquiere un 30% debido a que el costo es \$ 760,00, las compras no son mensuales pues el costo es mayor.
- Elof Hanson , Pals International de EEUU y AbitibiBowater de Canadá
Distribuyen papel químico, bond y couché, cada uno de estos tipos de papel se importan dependiendo del costo de cada proveedor y mensualmente se requieren 50 toneladas de cada variedad con un costo total de \$150.000,00

Todas estas empresas son mundialmente reconocidas por su responsabilidad y calidad en sus productos.

Nacionales

Se realizan también compras nacionales debido al inconveniente del tiempo, pues una importación tarde un mes o a veces más en llegar al país y en ocasiones se presentan ventas mayores a las programadas donde se presentan inconvenientes y para esto se realizan enlaces estratégicos con los proveedores locales con el fin de mantener la calidad de servicio que ofrece COMPAPEL y estos son:

- Papelesa
- Dilipa

1.1.2.2.4. Tamaño del mercado

Las ventas se realizan en la misma ciudad de Quito, y sus alrededores como El Quinche, Cayambe, Carcelén. Además se realiza distribución a las afueras de la ciudad como:

- Riobamba
- Ambato
- Latacunga
- Lago Agrio
- Guayaquil
- Cuenca
- Ibarra

Los productos que pretendemos ofrecer a los mercados de floricultores y gráficas son los siguientes:

- Papel bond de diversos gramajes; $115 \frac{g}{m^2}$, $200 \frac{g}{m^2}$, $75 \frac{g}{m^2}$, $60 \frac{g}{m^2}$

Tamaño: 65 x 90cm

- Papel periódico $48,8 \frac{g}{m^2}$.

Tamaño: 65 x 90cm

- Papel químico: original, intermedio, final, gramaje = $60 \frac{g}{m^2}$

Tamaño: 65 x 90cm

- Papel couche; gramos $150 \frac{g}{m^2}$, $115 \frac{g}{m^2}$, $90 \frac{g}{m^2}$.

Tamaño: 90x1 30cm.

- Cartulina plegable 0.12, gramaje 240 $\frac{g}{m^2}$

Tamaño 70x100cm.

La planta en la cual se desarrolla la actividad productiva, se encuentra ubicada, al sur de Quito, en la Panamericana Sur Km. 8, a la altura del antiguo peaje de Guamaní, en el barrio Matilde Álvarez, Lote # 2.

1.1.2.2.5. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Ubicación Estratégica de la Planta.
- Tecnología Actualizada.
- Existe un amplio conocimiento del tipo de negocio.
- Atención personalizada al cliente.
- Altos estándares de calidad del producto.
- Exigentes controles de calidad.
- Liderazgo eficiente.
- No existen deudas con el sistema financiero.
- Alto nivel de competitividad.

OPORTUNIDADES

- Oportunidades de Crédito con Instituciones del Sistema Financiero.
- Proveedores de materia prima eficientes.
- Mercado creciente.
- Avances Tecnológicos

- Amplios consumidores
- Proveedores nacionales y extranjeros.

DEBILIDADES

- No cuenta con manuales de procedimientos y funciones propias de la Organización.
- No mantiene un sistema informático contable.
- No cuenta con personal totalmente capacitado.
- No posee una estructura jurídica.
- Las remuneraciones no satisfacen las expectativas de los empleados.
- No cuenta con una Planificación estratégica.

AMENAZAS

- Fluctuación de las monedas con respecto al dólar.
- Inflación
- Tasas de interés altas en el acceso a créditos
- Problemas sociales que imposibilitan el despacho del producto
- Inestabilidad política
- Competidores fuertes como Dilipa, Cersa, Papelesa, que ofrecen la misma línea de productos.
- Problemas o Desastres naturales que imposibiliten la producción
- Comercio electrónico

CAPITULO II
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

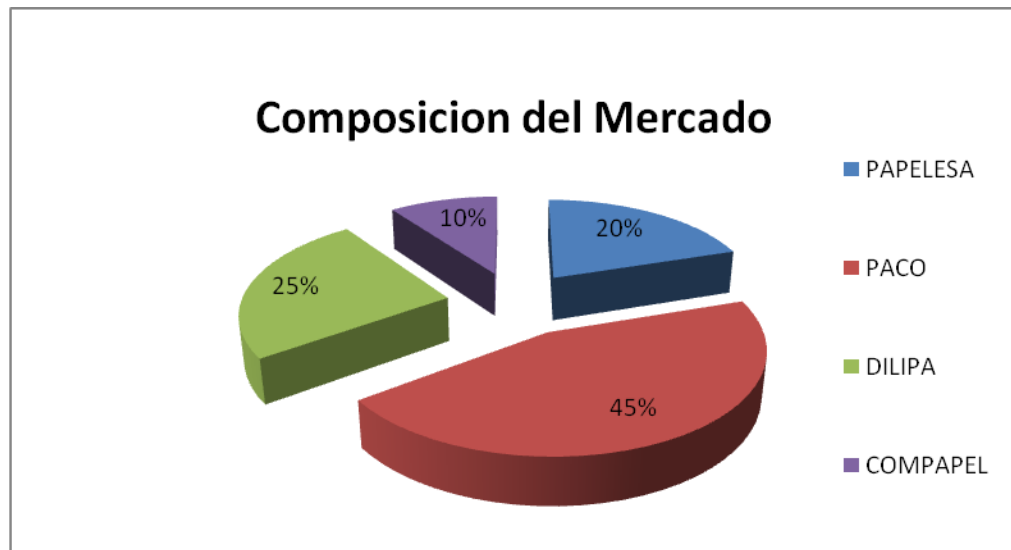
2.1.1. Análisis de la empresa

COMPAPEL es una empresa dedicada a la importación de todo tipo de papel, el cual es comercializado y distribuido a los clientes que se dividen en dos grandes grupos uno de ellos el sector florícola y el otro es el sector gráfico.

2.1.1.1. Determinación de la posición de la empresa dentro del sector

La empresa COMPAPEL, busca alcanzar un mayor porcentaje de captación de mercado, a través de aumentar el nivel de motivación de los empleados, capacitación profesional y técnica del área de ventas, tratando de alcanzar el tan anhelado nivel de ventas que COMPAPEL plantea como parte de su misión, como se aprecia en el siguiente gráfico 1.7, que está a continuación

Gráfico 1.7: Composición del Mercado



Fuente: Empresa Compapel
Elaborado por: Carina Campaña

2.1.1.2. Análisis de dependencias externas

Existen factores y sus competidores que influyen en su desarrollo natural y afectan por igual a todos los participantes de una industria, por lo que es necesario hacer un análisis más profundo para determinar el grado de dependencia de la industria con relación a la empresa.

Las dependencias externas con factores que afectan directamente a la empresa, pero resulta beneficioso identificarlos y de esta manera implementar estrategias que minimicen el impacto que puedan generar, entre estos factores están:

- **Factor económico**

PIB, inflación, tasa de interés, tipo de cambio, distribución del ingreso, ingreso per cápita, disponibilidad de crédito.

- **Factor Político**

Control de precios, impuestos, sucesión de poderes, planes oficiales de desarrollo.

- **Factores Sociales**

Hábitos, cultura, índice de nacimiento, muertes, población, estilo de vida.

- **Factores Naturales**

Plagas, clima, terremotos, etc.

2.1.1.3. Análisis de Atractividad

En este punto se analiza el tamaño de la empresa y como se menciona esto va a depender de la cantidad que la empresa posea en activos. Se mide además la fuerzas externas y la rivalidad que presenta le empresas con sus más cercanos competidores.

Es una herramienta que se utiliza a través del análisis del portafolio actual, evalua las oportunidades de inversión, determinación de la administración y cultura congruentes.

2.1.1.4. Poder de los clientes

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
CONCENTRACION DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Son muchos fragmentados• Compran volúmenes pequeños	<ul style="list-style-type: none">• Hay compradores importantes, la mayoría compra bajos volúmenes con respecto a las ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Unos cuantos controlan todas las compras.
CAMBIO DE PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none">• No hay productos sustitutos o no puede adquirirse.	<ul style="list-style-type: none">• Cambio de proveedor causaría costos moderados.	<ul style="list-style-type: none">• Se pueden utilizar productos sutitutos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de proveedor único 		
IMPORTANCIA DEL COSTO	<ul style="list-style-type: none"> • No hay negociación importante de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto se negocia sin llegar a peticiones muy estrictas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa negociación de precios.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Producto claramente diferenciado. • Se requiere de altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad que se requiere es alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen requerimientos significativos con respecto a la calidad.

2.1.1.5. Poder de los proveedores

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
CONCENTRACION DE PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Son muchos fragmentados • Surten productos en volúmenes pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay compradores importantes, la mayoría vende bajos volúmenes con respecto a las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unos cuantos controlan todas las compras.
CAMBIO DE PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan productos sustitutos. • Bajo costo de cambio de proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos moderados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pueden utilizar productos sustitutos. • Costo alto en el cambio de proveedor
IMPORTANCIA DEL COSTO	<ul style="list-style-type: none"> • El insumo puede ser sustituido o eliminado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto no ocupa la prioridad de los insumos, pero es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • El insumo no puede ser sustituido, ni eliminado, es estratégico.

CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Producto claramente diferenciado. • Se requiere de altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad que se requiere es estándar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen requerimientos significativos con respecto a la calidad.
----------------	--	---	--

2.1.1.6. Amenaza de productos sustitutos

FACTOR	BAJO	MEDIA	ALTA
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • No afecta la rentabilidad de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta en baja escala la rentabilidad de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presionan fuertemente los márgenes de rentabilidad.
SUSTITUCION	<ul style="list-style-type: none"> • Es mínimo no ha sido peligroso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen presión sobre los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen productos sustitutos, que presiones de manera importante a la industria.

2.1.1.7. Barreras de entrada y salida

BARRERA DE ENTRADA

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	EJECUTORIA
EXTERNO	MACRO AMBIENTE	Económica	Problemas Internacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación de las monedas con respecto al dólar. • Inflación • Tasas de interés altas para el acceso a créditos.
		Política	Problemas sociales que imposibilitan el despacho del producto: <ul style="list-style-type: none"> • Paralizaciones • Paros • Inestabilidad política: • Cambios constantes de gobierno
		Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud del mercado nacional. • Problemas o Desastres naturales que imposibiliten la producción.
		Tecnológica	Mejoras Tecnológicas: <ul style="list-style-type: none"> • Aparecimiento de maquinarias con tecnología

			<p>de Punta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercio electrónico: • Ventas por Internet
EXTERNO	MICROAMBIENTE	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materia prima eficientes y a bajos costos.
		Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Existen amplios consumidores, por su enfoque hacia floricultores, gráficos, imprentas.
		Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado creciente en el ámbito en que se desarrolla la empresa (papel)
INTERNO		Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos amplios del tipo de negocio.
		Control	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene altos estándares de calidad • Controles exigentes de la calidad • Se observan las normas
COMPETENCIA		Competidores actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos competidores fuertes como Propadina, Cersa, Papelesa, que ofrecen la misma línea de productos.
		Poder de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto de proveedores nacionales y extranjeros.

BARRERA DE SALIDA

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	EJECUTORIA
EXTERNO	MACRO AMBIENTE	Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Alta inversión en activos. • Altos costos para salir del negocio.
		Política	<p>Problemas sociales que imposibilitan el cierre de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de desempleo. • Pago de indemnizaciones a los empleados.
		Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas o Desastres naturales que imposibiliten el cierre de la empresa.
		Tecnológica	<p>Mejoras Tecnológicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones costosas en cuanto al software y demás programas contables utilizados para el giro del negocio.
		Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Deudas con los proveedores.
		Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas por la falta de

EXTERNO	MICROAMBIENTE		despacho con los consumidores.
		Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado creciente en el ámbito en que se desarrolla la empresa (papel)
		Control	<ul style="list-style-type: none"> • Controles exigentes de la calidad que encarecen el costo del negocio.
		Poder de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto de proveedores nacionales y extranjeros, que limitan la salida de la empresa.

2.1.1.8. Rivalidad

En este puntos se mencionan algunos factores que presentan un grado de enfrentamiento que existe entre los participantes de una industria asociada a la necesidad que tiene alguno de ellos para mejorar su posición competitiva.

Los factores que miden el grado de rivalidad son:

Crecimiento de la industria:

El crecimiento se muestra en relación con el crecimiento del PIB, la oferta y demanda tienden a balancearse y la oferta supera la demanda.

Competidores diversos:

Existe demanda insatisfecha por la diversidad de productos y proveedores que muchas de las veces no logran cubrir las necesidades del mercado demandante. Competidores con orígenes distintos pero objetivos parecidos.

Diferenciación de productos:

Productos diferenciados, muchos de los cuales serán cotizados dependiendo del origen de donde hayan sido elaborados pues este es el punto más importante en el cual se logra la fidelidad del cliente.

Costos fijos o de almacenamiento:

Estos costos necesarios para la adquisición de productos, resultan ser de vital importancia para poner un precio estándar al producto y conseguir captar un mercado potencial regido por un precio unificado, debido a que la marca del producto está claramente identificada y los precios como ya se dijo están estandarizados.

2.1.1.9. Análisis de la concentración

Al ser COMPAPEL una empresa dedicada a la importación, comercialización y distribución de papel, cae en un grupo de empresas fragmentadas, es decir que existe un gran número de empresas pequeñas o medianas dedicadas a la misma labor.

Esta es un área común debido a que la materia prima que se comercializa no sufre ninguna transformación y resulta un trabajo sencillo realizar la distribución de la misma sin necesidad de incurrir en costos los suficientemente altos, lo cual genera una barrera de entrada que dificulte el acceso a este sector.

Se presenta tres grados de concentración que son:

Alta Concentración: sucede cuando tres participantes mayores acumulan más del 50% del mercado.

Concentración Media: se presenta cuando tres participantes mayores cuentan con una participación entre el 25% y 50% del mercado.

Baja Concentración: En la suma de los tres mayores participantes no alcanza el 25% de la industria.

En el caso de COMPAPEL y el sector en el cual se desarrolla existe un grado de concentración medio, pues del total de integrantes existen 3 participantes que forman más del 50% del total de la industria.

2.1.1.10. Análisis de la madurez

Tanto los productos como las empresas sufren un etapa o procesos de evolución en su ciclo de vida. Sin embargo, es importante mencionar algunos de los procesos que pueden influir en el grado de madurez de la empresa o del producto en la empresa COMPAPEL.

- Cambios en el crecimiento a largo plazo.
- Reducción del mercado potencial.
- Exceso de proveedores.
- Exceso de oferta de productos, lo cual genera inestabilidad en la empresa.

- Cambio en la política de gobierno.
- Innovación tecnológica.

El resultado del análisis de madurez se establece como expectativas normales de comportamiento de los negocios que conforman la industria en cuanto a la rentabilidad, flujo, tecnología, precios y demás variables que marcan el ciclo de vida ya sea de la empresa o del producto en cuestión.

2.1.1.11. Rentabilidad del sector

Esta rentabilidad va a depender de la estructura de la industria que tiene una influencia en la manera de competir, así como en las posibles de nuevas estrategias que cada empresa decida aplicar. La fuerza existente en la industria afectan a todos los competidores y esto se verá reflejado en los balances de cada una de ellas.

El conocimiento claro de estas fuentes externas de presión sobre la competitividad de la industria ayuda a identificar las fuerzas y debilidades de cada empresa en forma general.

Este análisis de rentabilidad no es concluyente por sí solo, se debe realizar varios cálculos y utilizar varias herramientas financieras que permitan identificar los posibles cambios coyunturales que modifiquen la rentabilidad futura de la empresa, previo al análisis de madurez.

2.1.2. Ventas

COMPAPEL actualmente cuenta con 2 vendedores, los cuales realizan la gestión de venta vía telefónica y atención personalizada, un punto de venta y la matriz, ambos ubicados en puntos estratégicos que facilitan la labor de la empresa, en lo referente a la gestión de ventas.

2.1.2.1. Productos o líneas de productos

Tamaño

- Resma estándar: 65x90cm.
- Resmilla A4 21 .5x29.7cm
- Tamaños especiales de acuerdo a la necesidad del cliente, tamaños diversos

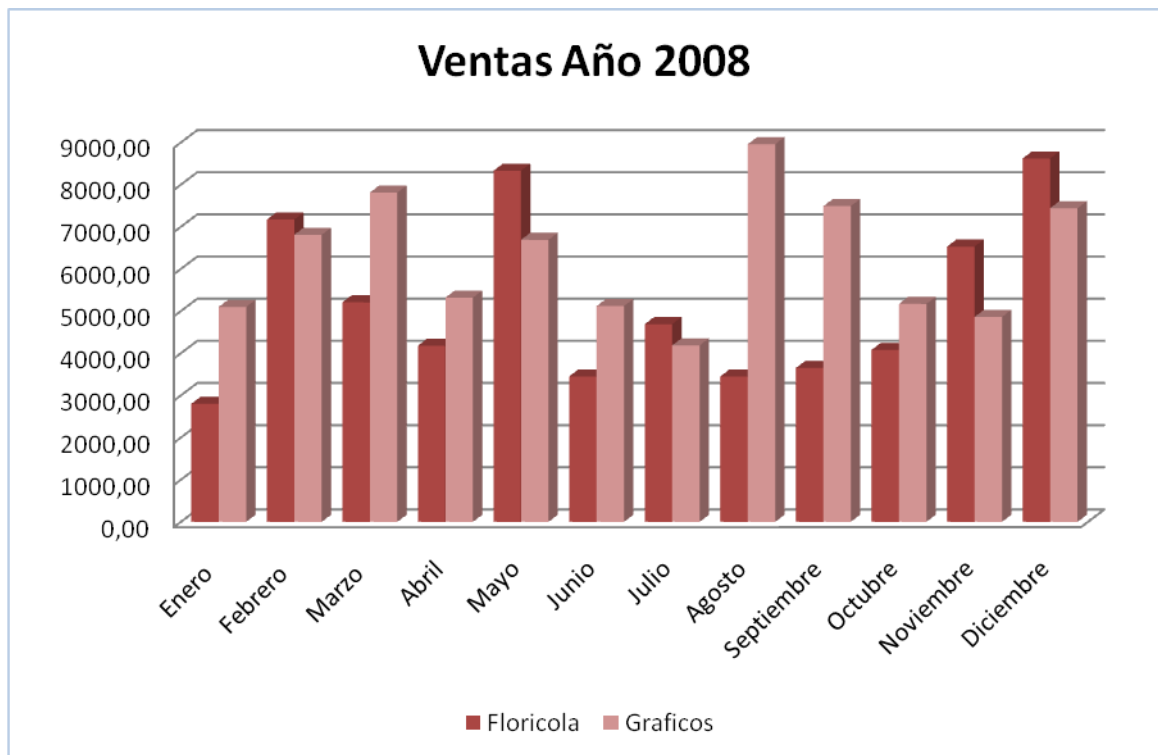
Variedades

- Papel bond
- Papel periódico
- Papel couche
- Papel químico
 - Papel Químico original
 - Papel Químico intermedio
 - Papel Químico final

2.1.2.2. Determinación de las ventas si son variables o estacionales.

Para COMPAPEL las ventas se generan en forma estacional, debido principalmente a que la actividad de la empresa está enfocada al sector florícola y gráfico, ambos sectores poseen fechas específicas en las cuales podemos apreciar mayor movimiento en ventas como se detalla a continuación en el gráfico 1.8.

Gráfico 1.8: Ventas Año 2008



Fuente: Empresa Compapel
Elaborado por: Carina Campaña

En el anterior gráfico, claramente podemos apreciar que existen ciertos meses en los cuales los dos tipos de sectores experimentan su más alta evolución en ventas, como es el caso del sector florícola en donde tenemos un fuerte crecimiento en ventas en los meses de Febrero, Mayo y Diciembre, por otro lado está el sector gráfico, donde los meses de Febrero, Marzo, Agosto y Septiembre.

2.1.2.3. Estudio de los clientes

Se identifica 2 tipos de clientes a los que se tiene planificado el ingreso con los productos:

- Gráficas
- Floricultores

Gráficos:

- Personas de ambos sexos
- Edad comprendida entre los 30 y 65 años
- La mayoría no tiene un nivel de estudios superiores
- Difíciles de convencer para el cambio de proveedores

Floricultores:

- Personas de ambos sexos, pero mayoritariamente mujeres.
- Edad comprendida entre los 25 y 65 años
- Poseen un nivel educativo superior
- Muy exigentes con respecto a los aspectos técnicos de los productos.
- Fluidez del dialogo en la realización de la negociación

Gráficos:

Se ha logrado determinar que el mercado correspondiente a los gráficos se encuentra distribuido por toda la ciudad de Quito, pero específicamente en el sector de Miraflores.

Los factores que estimamos que nos puedan llevar éxito en este mercado son:

- Calidad de los productos
- Atención personalizada
- Entrega de productos en las imprentas
- Brindar el servicio de corte

Floricultores:

Este mercado se encuentra ubicado en las afueras de la ciudad de Quito, en los sectores correspondientes a Cayambe, Tabacundo, Puembo, Pifo, El Quinche, Machachi, Lasso.

Los factores que estimamos que nos puedan llevar éxito en este mercado son:

- Calidad de los productos
- Atención personalizada
- Entrega de productos en las fincas
- Brindar el servicio de corte
- Conceder un determinado tiempo para crédito

2.1.2.4. Análisis de la competencia

En forma general se deben establecer aspectos bien definidos:

Bases de competencia:

En este análisis se muestran los factores claves de éxito con que cuenta y como los está utilizando como base de competencia en relación a sus competidores. En este caso para analizar la base de la competencia se tomará en cuenta la fuerza de ventas, servicios, localización, proceso, precio, productividad, diseño de producto, tecnología, calidad, stock y distribución.

Es por ello que empresas como Papelesa y PACO son consideradas líderes en el sector papelerero.

Posición competitiva:

En esta parte se mide el grado de competitividad que posee cada empresa en un determinado sector.

La posición competitiva está determinada por dos elementos:

1. La forma en la que cada participante ha manejado las bases de competencia de la industria, lo cual determina la posición relativa de la competencia entre ellos.
2. Los factores inherentes de las industrias y las limitaciones impuestas por el medio ambiente fijan el grado de libertad estratégica en general y determinan la posición competitiva máxima de la industria.

2.1.3. Compras

El proceso de compras para COMPAPEL, resulta ser una tarea un poco diferente a la del resto de empresas, debido a que, los productos que la empresa comercializa son todos importados, es por ello que el proceso tarda un tiempo considerable y es de vital importancia realizar las comprar con anticipación para evitar tener un stock agotado de los producto que la empresa vende. Además, la gestión de compras va a depender de varios factores externos e internos, para lograr culminar con éxito este proceso. Uno de los factores son las tasas arancelarias; que impiden ejercer una adecuada negociación, otro factor es la inestabilidad política, riesgo país, y otros que ya se mencionó anteriormente.

2.1.3.1.1. Proceso de importación

El proceso de importación, es una tarea no complicada, más bien es una labor que requiere tiempo; pues el tiempo mínimo de duración de un importación es de un mes, es por ello que este proceso debe ser realizado con mucha prudencia y llevando una adecuada organización para evitar confusiones y futuros malos entendido que perjudiquen la labor continua de la empresa.

Anteriormente, todos las empresas de nuestro país tenían derecho a comprar la materia prima que necesitasen a un tiempo prudente, hoy en día existe apertura de cero créditos para adquirir bienes desde nuestro país; hacia cualquier lugar del mundo, esto ha genero descontento entre los empresarios pues se ven obligados incluso a pagar por la importación antes de recibir el bien que estén comprando, todo esto a causa del riesgo país y las decisiones

equivocadas de un presidente que ha generado una continua inestabilidad económica para el país.

FOTO # 1
MATERIA PRIMA



FOTO # 2
RECEPCION DE MATERIA PRIMA



FOTO # 3
ALMACENAMIENTO DE
MATERIA PRIMA



FOTO # 4
EMPAQUE Y DESPACHO



Proceso de Importación:

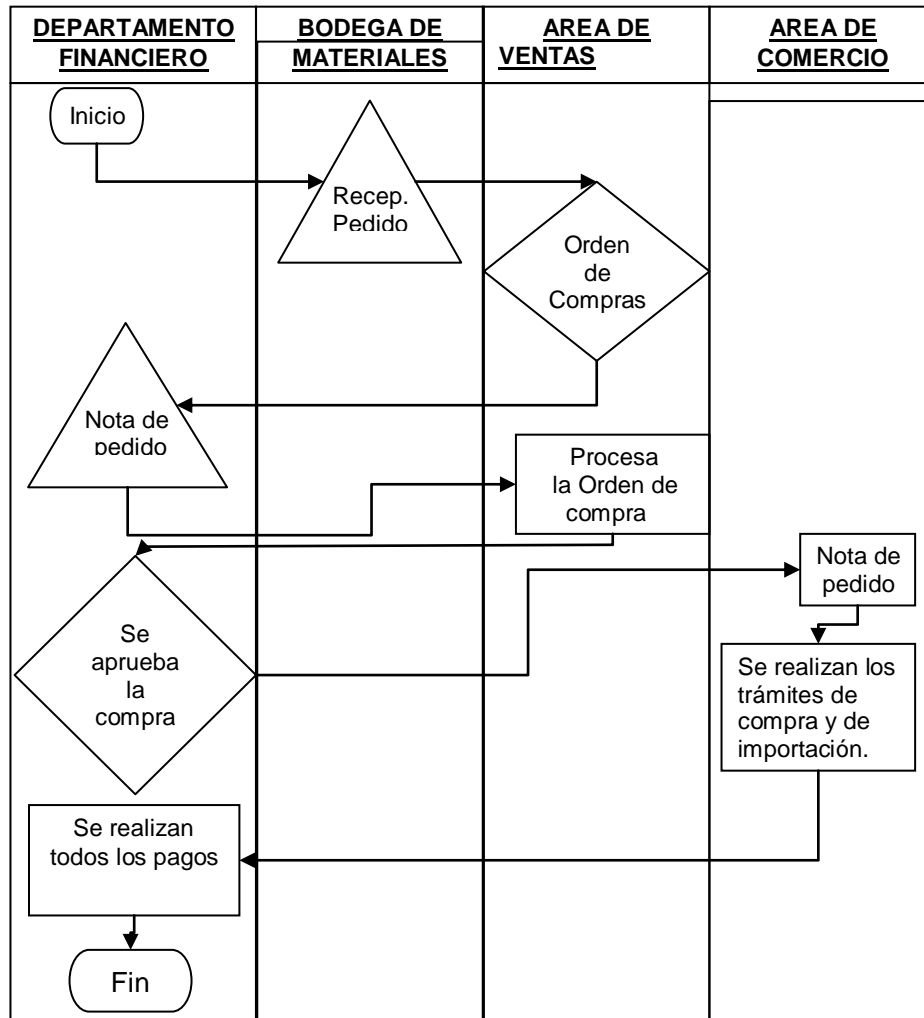
1. Realizar una nota de pedido
2. Emitir la nota de pedido a nombre del proveedor en el país que radica o al representante en el mismo país de compra en caso de que hubiere, con todas las características de la mercadería.
3. Recibir la aprobación de la nota de pedido, una vez que esta sea aprobada se realiza una contratación del seguro que garantice que el pedido va a estar cubierto para cualquier riesgo que pueda presentarse, cabe recalcar que este es un requisito necesario para realizar el trámite de desaduanización, y esta póliza de seguro debe estar contratada antes que la mercadería haya sido embarcada.

4. Una vez que la mercadería haya llegado al puerto de desembarque, el agente afianzado, que es una persona que la CAE designa para cada importador; una vez que comienza a realizar importaciones, realiza los tramites de desaduanización.

5. COMPAPEL, entrega todos los documentos al agente afianzada, previamente la empresa ya ha realizado la respectiva transferencia bancaria al proveedor en el país de donde realizo la compra, quienes a su vez emiten la factura, dicho documento es indispensable para culminar el trámite de importación, además se adjunta la póliza de seguro, formulario del DAV, certificado de aforo en caso de ser necesario y una vez entregados estos documentos se nacionaliza los productos y están listos para ser entregados al beneficiario.

En la Figura 1, que está a continuación se puede apreciar gráficamente el proceso de importación, para entender de manera íntegra este proceso.

Grafico 1.9: Proceso de Importación



Fuente: Empresa Compapel
 Elaborado por: Carina Campaña

2.1.3.2. Barreras que impiden la negociación

En el mercado actual existen gran cantidad de barreras arancelarias, tales como leyes, regulaciones, políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado. Por ende, incluyen tanto

normas legales como procedimientos administrativos no basados en medidas explícitas, sino en directivas informales de instituciones y gobiernos.

Así mismo, existen varios aspectos que el gobierno ha tomado en cuenta para limitar a las importaciones y entre estos tenemos a los cupos, los cuales establecen la cantidad máxima del producto a ser importada con un arancel determinado. Por encima de ese volumen, se deben abonar tasas mucho más altas que, en algunos casos, se transforman en virtuales prohibiciones a la importación.

Existen cupos generales que se negocian en el GATT a los cuales todos los países tienen acceso, y cupos bilaterales que otorgan preferencias a ciertas naciones.

Cuando un producto tiene asignada una cuota acordada en el marco del GATT y otro bilateral, el segundo tiene aranceles más bajos, creando así una preferencia adicional para el país en cuestión.

Otra barrera utilizada es la "vigilancia a las importaciones" que actúa controlando permanentemente las cantidades ingresadas al bloque. Es una medida que tiene un efecto inhibitorio sobre las importaciones, dada la incertidumbre que genera a los exportadores la amenaza de aplicación en el futuro de medidas restrictivas. El mecanismo de vigilancia se emplea fundamentalmente en productos agropecuarios, textiles y manufacturas de hierro y acero.

La "Política Agrícola Común" establece diferentes mecanismos de protección del mercado interno. Un ejemplo es el "Sistema de Precios de Entrada", que afecta a distintos productos agrícolas y establece un precio mínimo por

debajo del cual la mercadería importada debe pagar derechos adicionales con el objetivo de igualarlos a los mencionados precios internos.

Las "salvaguardias por precios" y los "precios de referencia" actúan de la misma manera que los "precios de entrada". Son medidas que permiten al mercado agropecuario europeo independizarse de las fluctuaciones internacionales de precios, protegiendo así los ingresos del productor interno.

Las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar en un país los importadores y exportadores en las aduanas por la entrada o salida de las mercancías. Conocer este tipo de regulaciones que inciden en el producto que se desea comercializar en algún mercado resulta relativamente fácil, toda vez que generalmente se encuentran en una Tarifa Aduanera. En este sentido, la tarifa aduanera es considerada como un instrumento que proporciona transparencia y certidumbre al exportador y al importador.

El objetivo principal de las barreras arancelarias, es impedir la importación de ciertas mercancías, ya sea para equilibrar la balanza comercial del país, para proteger la producción nacional o para incrementar el intercambio entre un grupo de países.

2.1.3.3. Análisis de nuevas leyes

Las barreras arancelarias, junto con las Barreras no arancelarias, impiden el desarrollo del libre comercio y en cierta forma favorecen a las grandes multinacionales que ya controlan gran parte del comercio mundial, en la medida que precisamente, este tipo de barreras son interpuestas por las grandes potencias económicas de donde son originarias las multinacionales,

protegiéndolas de esta forma de la competencia emergente de los países en desarrollo.

Un Arancel es un impuesto aplicado a los bienes importados de una nación. Cuando un buque arriba a un puerto aduanero, un oficial de aduanas inspecciona el contenido de la carga y aplica un impuesto de acuerdo a la tasa estipulada para el tipo de producto. Debido a que los bienes no pueden ser nacionalizados (incorporados a la economía del territorio receptor) hasta que el impuesto no sea pagado, es uno de los impuestos más sencillos de recaudar, y el costo de recaudación es bajo. Aunque siempre los contrabandistas encuentran modos de evitar el pago de estos impuestos.

Un “arancel de valor agregado” o ad valorem es el que se calcula sobre un porcentaje del valor del producto (CIF), ej: 10 centavos por cada dólar, mientras que un arancel específico, se basa en otros criterios como puede ser el peso, por ejemplo 5\$ por 10 kilos.

Un “arancel de renta” es una serie de tarifas designadas fundamentalmente para recaudar fondos por un gobierno. Por ejemplo, un arancel para importación de café (en un país que no produce café) recauda una cantidad estable para el gobierno.

Un “arancel proteccionista” es usado para inflar los precios de manera intencionada sobre un producto importado, para proteger a la industria nacional de la competencia extranjera. Por ejemplo: un arancel del 50% sobre una máquina que los importadores habrían vendido a \$100 y ahora, a causa del arancel, venden a \$150. Sin ese arancel, los fabricantes locales sólo podían vender la máquina a \$100 o arriesgarse a que la gente se la compre a otros más barata, pero ahora pueden hacer la misma venta a \$150.

2.1.3.4. Análisis de los proveedores

La empresa agrupa a los proveedores de acuerdo al producto que cada uno de ellos despacha y en base a ello se genera la siguiente clasificación de acuerdo a la Tabla 2:

Tabla 2: Proveedores

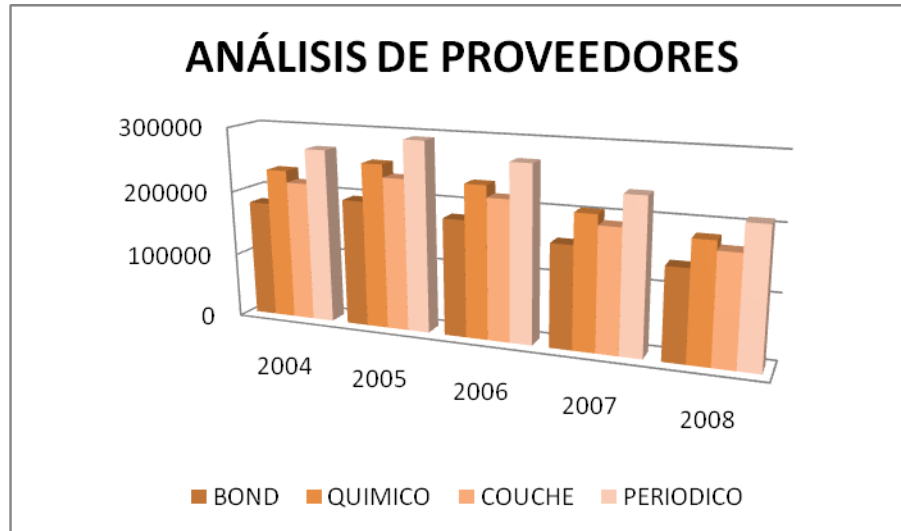
PROVEEDORES					
AÑO	VALOR				TOTAL
	BOND	QUIMICO	COUCHE	PERIODICO	
2004	179728	233646,4	215673,6	269592	898640,00
2005	195298	253887,4	234357,6	292947	976490,00
2006	179953	233938,9	215943,6	269929,5	899765,00
2007	157294,6	204482,98	188753,52	235941,9	786473,00
2008	139758,4	181685,92	167710,08	209637,6	698792,00

Fuente: Empresa Compapel

Elaborado por: Carina Campaña

A continuación en el gráfico 1.9 se puede apreciar claramente el porcentaje de compra que ocupa cada uno de los productos que COMPAPEL comercializa para de esta manera evidenciar cual es el producto estrella de la empresa.

Gráfico 1.10: Análisis de Proveedores



Fuente: Empresa Compapel

Elaborado por: Carina Campaña

Analizando el gráfico anterior se puede apreciar que el producto que importa en mayor volumen es el periódico, debido a que la compra de mismo es más sencilla que el resto de productos pues por su contextura resulta fácil de almacenar y manipular.

2.1.4. Gestión gerencial y estratégica

La gestión gerencial y estratégica de la empresa es una actividad fundamental de la misma es por ello que se va a detallar cada análisis del área respectiva.

2.1.4.1. Análisis de la gerencia

La gerencia cumple una función de prevención frente a conflictos, pero también es una ordenadora del día a día, lo que, al mismo tiempo, alumbró el camino para mejores oportunidades de negocios.

Se suele decir que es difícil planificar debido a la excesiva incertidumbre del contexto económico. Sin embargo, justamente el área de gerencia es la que genera información y reduce la incertidumbre, porque permite comprender los problemas con mayor claridad. Cuando un cambio es inevitable, a través de la Planificación es posible anticiparse, y de tal forma mejorar la implementación práctica del cambio requerido.

Si bien requiere a veces compartir con otra información delicada, la gerencia es la encargada de generar motivación, incrementar la capacidad de organización para entender el funcionamiento del negocio y reducir especulaciones improductivas sobre lo que está sucediendo. La Gerencia de la empresa exponga sus ideas, lo que permite que otros entiendan mejor la necesidad de cambio. Hacer públicas las ideas aumenta la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

2.1.4.1.1. Estrategia del negocio

Una estrategia de negocio está enfocada básicamente a incrementar la capacidad de percepción para detectar y aceptar que hay problemas, y que es necesaria una tarea de prevención y de diseño estratégico para enfrentarlos, evitando así que deriven en conflictos y perjuicios que luego pueden deteriorar o destruir una empresa rentable y querida.

Es necesario aceptar que a veces se necesita ayuda, que hay que superar los prejuicios, y tener una cierta disponibilidad para el cambio. La rigidez hace a las empresas más vulnerables. Crecientes situaciones de inseguridad en planos tales como la rentabilidad, lo económico-social, lo jurídico, generan la necesidad de la mayor prevención posible para evitar el desarrollo de problemas.

Se han consolidado en las últimas décadas conocimientos científicos, económicos, legales, psico-sociales, y organizacionales que hacen posible comprender y ayudar a empresarios y empresas para alcanzar una mejor calidad de las relaciones organizacionales, evitando malestares, conflictos y problemas

2.1.4.2. Actividades de generación de utilidades

Uno de los objetivos más importante que persigue alcanzar la empresa es la maximización de utilidades y la manera más óptima de alcanzar este objeto es enfocándonos en el área de las ventas, cabe recalcar que la sangre de todo negocio se llama ventas. La planificación de Ventas debe empezar por; planear lo que se quiere hacer, establecer objetivos y alcances tanto de ventas como de los ingresos que se desea obtener, y trazar los pasos a seguir a través de la aplicación de un plan de ventas. Es preciso que la empresa se enfoque en su misión, luego en el equipo y, finalmente, en el individuo.

Definir la misión orientará para saber qué es lo que se busca para que luego diseñes estrategias correctas. Desde el punto de vista conceptual la tarea de planeación del gerente de ventas, incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión y adecuado análisis del FODA de la empresa. Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e

incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas. El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios.

Quizás el beneficio más grande de la planeación sea que proporciona la base para el control. Lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo entonces evidente cualquiera desviación del plan.

2.1.5. Gestión de Cobros

En COMPAPEL al igual que en todas las empresas en general, esta es el área de mayor envergadura pues en ella radica la adecuada administración y control de la empresa.

2.1.5.1. Periodo de cobro

En COMPAPEL se realizan ventas tanto al contado y a crédito con cheque contra entrega de la mercadería. La aprobación de los créditos está a cargo del gerente de la empresa, pero muchas de las veces esto no se cumple, debido a que el gerente cumple múltiples funciones y no cuenta con el tiempo suficiente para realizar un análisis adecuado de cada cliente que solicita es facilidad para adquirir mercadería, es por ello que esta actividad debe ser en ocasiones asumida por el JEFE DE VENTAS, lo que genera problemas, pues se desarrollan conflictos por el inadecuado manejo de la información, pues para cada transacción se emiten documentos de respaldo, los mismos que son archivados sin tener un adecuado orden, lo cual hace difícil efectuar un control para eliminar cualquier desviación o actividad ilícita que afecte directa o indirectamente a la empresa.

2.1.5.2. Días de existencia

Los créditos que otorga COMPAPEL están entre 30, 45 y 60 días de plazo y esto va a depender del volumen de la venta para de esta manera determinar un plazo adecuado para facilitar la transacción.

2.1.5.3. Capacidad de créditos

COMPAPEL otorga créditos a partir de la tercera venta al contado, después de haber analizado al cliente, su carácter, capacidad de crédito y capital que respalde el futuro crédito, mismo que debe ser el 200% mayor que el valor a solicitar como crédito.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO FINANCIERO

COMPAPEL presenta a continuación los estados financieros comprendidos entre los años 2005 -2008, en donde podemos apreciar la situación económica de la empresa y valorar el rendimiento que se presentado en estos años.

2.2.1. Análisis de los Estados Financieros

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados, que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar

flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Cambios en el Patrimonio, el de Cambios en la Situación Financiera y el de Flujos de Efectivo.

2.2.1.1. Análisis horizontal

El análisis horizontal determina si la empresa está progresando de acuerdo a los objetivos y metas que se plantearon al inicio del periodo, como claramente se puede ver en el Cuadro 1.1.

CUADRO 1.1: Balance General

COMPAPPEL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005, 2006, 2007, 2008							
	2005	2006	VARIACION	2007	VARIACION	2008	VARIACION
ACTIVOS	205.701,70	307.735,95	49,60%	286.437,27	-6,92%	405.050,79	41,41%
ACTIVO CORRIENTE	120.120,00	192.933,20	60,62%	167.579,92	-13,14%	200.598,72	19,70%
DISPONIBLE	36.900,00	24.374,00	-33,95%	31.063,00	30,73%	(1.845,99)	-105,79%
Bancos	35.700,00	23.456,00	-34,30%	31.741,00	35,32%	-	-100,00%
Caja	1.200,00	784,00	-34,67%	-	-100,00%	(2.121,49)	0,00%
Caja Chica	-	134,00	0,00%	122,00	-8,96%	275,50	125,82%
EXIFIBLE	25.330,00	35.314,20	39,42%	46.370,92	31,31%	67.975,53	46,55%
Cuentas y documentos clientes relacionados	25.678,00	35.697,00	39,02%	46.792,00	31,09%	68.662,15	46,74%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(348,00)	(382,80)	10,00%	(421,08)	10,00%	(686,62)	63,06%
REALIZABLE	57.890,00	133.245,00	130,17%	89.346,00	-32,95%	134.469,16	50,50%
Inventario Materia Prima	57.890,00	133.245,00	130,17%	89.346,00	-32,95%	134.469,16	50,50%
PAGOS ANTICIPADOS	2.359,00	1.345,00	-42,98%	214,00	-84,09%	-	-100,00%
Credito Tributario	2.359,00	1.345,00	-42,98%	214,00	-84,09%	-	-100,00%
ACTIVO FIJO	85.581,70	114.802,75	34,14%	118.857,35	3,59%	204.452,07	72,01%
ACTIVO FIJO TANGIBLE	85.581,70	114.802,75	34,14%	118.857,35	3,53%	204.452,07	72,01%
Terrenos	45.600,00	78.900,00	73,03%	79.243,00	0,43%	155.877,88	96,71%
Muebles y enseres	13.450,00	12.650,00	-5,95%	16.540,00	30,75%	22.000,00	33,01%
Maquinaria y equipos	9.876,00	10.549,00	6,81%	11.236,00	6,51%	14.091,38	25,41%
Equipo de Computacion y Software	1.460,00	2.314,00	58,49%	2.765,00	19,49%	4.603,91	66,51%
Vehiculos	19.700,00	16.432,00	-16,59%	15.329,00	-6,71%	17.835,62	16,35%
(-) Depreciacion acumulada activo fijo	(4.504,30)	(6.042,25)	34,14%	(6.255,65)	3,53%	(9.956,72)	59,16%
PASIVO	100.730,35	70.268,68	-30,24%	72.483,30	3,15%	53.042,67	-26,82%
PASIVO CORRIENTE	68.730,35	57.578,05	-16,23%	72.483,30	25,89%	53.042,67	-26,82%
Cuentas y documentos por pagar	65.987,00	53.628,00	-18,73%	67.543,00	25,95%	49.763,28	-26,32%
Iva en ventas por pagar	564,00	1.345,00	138,48%	1.837,00	36,58%	14,53	-99,21%
Iva en compras por pagar	124,00	321,00	158,07%	128,00	-60,12%	191,92	49,94%
Rf en compras por pagar	607,00	211,00	-65,24%	301,00	42,65%	606,96	101,65%
Participacion empleados 15%	409,80	516,02	25,92%	533,09	3,31%	786,61	47,56%
Impuesto a la renta por pagar	580,55	731,03	25,92%	755,21	3,31%	1.114,37	47,56%
Decimo Tercer Sueldo por pagar	36,00	48,00	33,33%	79,00	64,58%	83,33	5,48%
Decimo Cuarto Sueldo por pagar	154,00	244,00	58,44%	566,00	131,97%	266,67	-52,89%
Aporte patronal por pagar	234,00	122,00	-47,86%	177,00	45,08%	121,50	-31,35%
aporte personal por pagar	34,00	67,00	97,06%	88,00	31,34%	93,50	6,25%
Vacaciones por pagar	-	345,00	0,00%	476,00	37,97%	-	-100,00%
PASIVO NO CORRIENTE	32.000,00	12.690,62	-60,34%	-	-100,00%	-	0,00%
Prestamos Bancarios	32.000,00	12.690,62	-60,34%	-	-100,00%	-	0,00%
PATRIMONIO	104.971,35	237.467,27	126,22%	213.953,97	-9,90%	352.008,12	64,53%
CAPITAL SOCIAL	102.239,36	234.027,12	128,90%	210.400,05	-10,10%	346.764,04	64,81%
CAPITAL SOCIAL	102.239,36	234.027,12	128,90%	210.400,05	-10,10%	346.764,04	64,81%
DE RESULTADOS	2.731,99	3.440,15	25,92%	3.553,92	3,31%	5.244,08	47,56%
Utilidad del Ejercicio	2.731,99	3.440,15	25,92%	3.553,92	3,31%	5.244,08	47,56%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	205.701,70	307.735,95	49,60%	286.437,27	-6,92%	405.050,79	41,41%

Fuente: COMPAPPEL

Elaborado por: Carina Campaña

Este análisis permite realizar un examen dinámico que se ocupa de las variaciones de los elementos del balance, mediante la comparación de las principales cuentas entre dos ejercicios contables, con el fin de determinar cuáles han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la empresa.

La empresa COMPAPPEL, cuyo giro de negocio es la importación y distribución de los distintos tipos de papel utilizado como materia prima tanto en el sector florícola como en el gráfico, con un capital de trabajo de USD \$ 102.239,36, al año 2005, muestra un Balance General, el cual presenta un

estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. En este caso COMPAPEL, existe un incremento en el activo total de sus operaciones en los años del 2005 al 2006, lo que da a notar la adecuada gestión realizada por los miembros que forman parte de la empresa. Se puede apreciar un incremento en las cuentas por cobrar lo que da a entender que la gestión de venta ha sido exitosa, con una cifra de USD \$ 35314,20, que representa el 38,42% de aumento con relación al año anterior, además se aclara que el valor de cuentas por cobrar es alto al final del año, lo cual da a notar falencias abrumadoras en el área de cobranzas.

En el año 2006 se presenta una reducción preocupante en cuando al activo, esto producto de la crisis y la desacertada toma de decisiones del presidente saliente Lucio Gutiérrez, pues a raíz de esto se generaron enfrentamientos, conflictos, inestabilidad política, falta de liquidez por parte de la empresa, lo que desencadeno limitación de créditos y por mencionado hecho no se pudo realizar las importaciones necesarias con el fin de cubrir la demanda del mercado actual.

Al 2007 el panorama culmina de forma más alentadora, se palpa un crecimiento sustentado en la economía de la empresa, así mismo se ve un incremento en el activo pero lo mismo sucede en el pasivo, lo que nos da a notar que la empresa está incurriendo en cuantiosos gastos por el financiamiento al cual está sometida con el objetivo de generar mayor cantidad de ventas y crecer empresarialmente hablando.

Así mismo se ve una utilidad deficiente con relación al año anterior, por causa de los altos precios y la falta de consumo de los mismo lo que afecto a las ventas lo cual posteriormente desemboco directamente en la utilidad de la empresa.

En el 2008, la empresa COMPAPEL enfrenta un nuevo plan de gobierno expuesto por el presidente actual Rafael Correa, quien provoca un panorama desalentador con las nuevas decisiones que ha tomado, las mismas que afectan directamente al sector empresarial.

La gestión de la empresa se veía día con día limitada, pues con la inestabilidad, una inflación totalmente cambiante, no se podía visualizar una forma óptima de conseguir la superación de la misma a través de la generación de nuevas líneas de productos, pues el desarrollo de la empresa en ese ambiente provocaba insatisfacción entre los dueños, pues las personas se limitaban a comprar la mercadería necesaria y siempre con la opción de crédito caso contrario resultaba una misión imposible vender la mercadería existente.

2.2.1.2. Análisis Vertical

El Estado de Pérdidas y Ganancias proporcionan un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico, como se detalla en el Cuadro 1.2.

De acuerdo al análisis vertical presentado observamos que COMPAPEL durante el ejercicio económico 2005, desarrolló sus actividades de manera normal generando un total de USD \$ 543142,09, en Ingresos y un total de Costos y Gastos Operacionales de USD \$ 540410,00, obteniéndose una utilidad de USD \$ 2731,99

CUADRO 1.2: Estado de Pérdidas y Ganancias

COMPAPPEL				
PERDIDAS Y GANANCIAS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEI 2005, 2006, 2007 y 2008				
	2005	2006	2007	2008
INGRESOS	543.142,09	521.435,00	620.513,00	693.748,35
INGRESOS OPERACIONALES	542.975,00	520.969,00	620.513,00	693.748,35
INGRESOS POR VENTAS	542.975,00	520.969,00	620.513,00	693.748,35
INGRESOS POR VENTAS 12%	542.975,00	520.969,00	620.513,00	693.748,35
Ingreso Venta tarifa 12%	278.943,00	277.543,00	432.568,00	339.263,59
Ingreso Venta tarifa 0%	264.032,00	243.426,00	187.945,00	354.484,76
INGRESOS NO OPERACIONALES	167,09	466,00	-	-
INTERESES GANADOS	167,09	466,00	-	-
Interés ganados Ctas. Bancarias	167,09	466,00	-	-
Interés ganado Cta. Corrientes	167,09	121,00	17,00	-
Interes ganado por Deposito a plazo fijo	-	345,00	-	-
VARIACION INGRESOS T. Y EGRESOS T.	0,51%	0,66%	0,53%	0,76%
EGRESOS	540.410,10	517.994,85	617.216,08	688.504,27
GASTOS OPERACIONALES	540.410,10	517.994,85	617.216,08	688.504,27
COSTO DE VENTAS	490.653,00	459.302,00	576.893,00	640.496,18
Costo de Ventas	490.653,00	459.302,00	576.893,00	640.496,18
VARIACION INGRESOS T. Y EGRESOS T.	90,36%	88,16%	92,97%	92,32%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	41.493,10	48.046,85	33.426,08	30.171,74
GASTOS BANCARIOS	653,00	630,00	493,00	310,91
GASTOS DE ALMACEN	21.089,25	25.337,44	11.657,00	8.548,52
GASTOS LEGALES DE ADMINISTRACIÓN	7515,65	6230,87	1345,00	0,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN GENERALES	4.059,75	5.741,74	11.631,00	9.444,16
GASTOS DE SUCURSAL	1.774,88	3.640,00	467,00	2.290,10
GASTOS DE MOVILIZACIÓN, HOSPEDAJE	1.687,57	1.304,00	1.765,00	2.856,02
GASTO DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	4.713,00	5.162,80	6.068,08	6.722,02
GASTO DE VENTAS	8.264,00	10.646,00	6.897,00	17.836,35
UTILIDAD DEL PERIODO	2.731,99	3.440,15	3.296,92	5.244,08
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	409,80	516,02	494,54	786,61
UTILIDAD DEL PERIODO antes de Impuestos	2322,19	2924,13	2802,38	4457,47
25% IMPUESTO A LA RENTA	580,55	731,03	700,5955	1114,367
UTILIDAD NETA	1741,65	2193,10	2101,79	3343,10

Fuente: COMPAPPEL

Elaborado por: Carina Campaña

Sus principales ingresos están relacionados con la venta de papel periódico, venta de papel bond y venta de papel químico y couche, con un monto de USD \$ 278943,00 correspondiente al 48,7% del total de ingresos; el porcentaje restante está compuesto por los ingresos gravados con tarifa 12% e Ingresos Bancarios.

Al 2006 y 2007 apreciamos que se ha presentado incrementos con relación al 2005, esto producto de la adecuada gestión de ventas y ayudados por los miembros administrativos de la organización, además se ve menores gastos en el área administrativa haciendo referencia al año 2007 comparado con el 2005 y 2006 donde se aprecian valores altos en el área administrativa.

Al 2007, el Estado de Perdida y ganancias presenta un ingreso por ventas de USD \$ 620513,00, en donde claramente se puede ver que los costo han incrementado de manera sustancial, esto a causa de falta de optimización de la materia prima y que se ha aumentado el costo de la mercadería importada.

Para el 2008, se presenta una utilidad de USD \$ 5224,08, la cual supera la utilidad del anterior año, a pesar de todas las trabas que la política actual ha generado debido a la aplicación de nuevos aranceles, lo cual perjudica directamente a la empresa pues su giro de negocio es realizar importaciones para posteriormente comercializar esos bienes en el país.

Es por ello que para el año venidero la situación laborar se vuelve cada vez mas turbio pues día a día se generan nueva y diversas disposiciones que perjudican al comercio exterior arrojando a las empresas importadoras a la ruina total, cabe mencionar que gran cantidad de empresas han abandona este territorio por el tema de aranceles, pues les resulta más atractivo invertir en países que no generen este tipo de barreras que impiden la negociación.

2.2.1.3. Análisis de tendencia

Concluido el ejercicio fiscal 2005, 2006, 2007 y 2008, podemos deducir que la empresa COMPAPEL, dedicada a la Importación y Comercialización de todo tipo de papel, tanto al sector florícola como al gráfico, ha obtenido en

estos últimos años una tendencia de crecimiento sobre sus ventas, utilizando nuevas estrategias con el fin de obtener rentabilidad, esto debido a la venta de bienes y a la prestación de servicios que ofrecen. En contexto, la actividad de la empresa tiene un desempeño variable, pues no se generan datos históricos en los cuales se indique los meses o años de mayor rendimiento para la empresa.

2.2.2. Razones Financieras

Para poder realizar el análisis de estas razones financieras utilizaremos los Estados Financieros de la empresa COMPAPEL, por los años 2005, 2006, 2007 y 2008. Las razones financieras se dividen en cinco grupos de los cuales cuatro están detallados a continuación.

2.2.2.1. Razones de Liquidez

Liquidez Corriente (Razón Corriente)

Estas razones miden la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a medida que éstas se vencen. Representan la situación financiera y la facilidad de transformar en dinero los activos circulantes.

$$LiquidezCorriente = \frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente}$$

Razón Rápida (Prueba Acida)

Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2.2.2.2. Razones de Actividad

Estos índices miden la rapidez de las diversas cuentas para que las mismas se conviertan en ventas o ingresos de efectivo.

Entre estas razones de actividad tenemos:

Rotación de inventario

Esta razón indica el número de veces que el inventario ha girado en las ventas en el año, en la empresa.

Esta rotación de inventarios se debe comparar con la rotación de otras empresas del mismo sector o industria o con la rotación de años anteriores de la misma empresa pero este dato resulta ser impreciso.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$$

Período promedio de cobro

Este cálculo indica el número de días que la empresa se demora en cobrar a sus clientes a crédito. Es complementario del cálculo de la rotación de cuentas por cobrar a clientes.

Esta razón se debe comparar con el promedio de cobros con relación a las condiciones de crédito de la empresa.

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diarias Promedio}}$$

Período promedio de pago

Indica la edad promedio de las cuentas por pagar, su calcular es similar al período promedio de cobro.

$$\text{Período Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras diarias Promedio}}$$

Rotación de los Activos Totales

Esta rotación indica la eficiencia con la que la empresa utiliza los activos con el fin de generar ventas.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

2.2.2.3. Razones de Endeudamiento

Esta razón muestra el monto de dinero de otras personas que la empresa utiliza para generar utilidades.

Índice de endeudamiento

Este mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Mientras mayor es el índice, mayor es el monto de dinero de otras personas que es usado para generar utilidades.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

2.2.2.3.1. Razones de Rentabilidad

En esta razón le permite a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

Margen de utilidad bruta

Este índice mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pago sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejores son los resultados.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Venta} - \text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad operativa

Este índice mide de porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuesto y dividendos de acciones preferentes.

Muestra las utilidades puras ganadas sobre cada dólar de ventas. La utilidad operativa es pura porque mide sólo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto.

$$\text{MargendeUtilidadOperativa} = \frac{\text{UtilidadOperativa}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad neta

Este margen mide de porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuesto y dividendos de acciones preferentes.

Mientras más alto sea el margen de utilidad neta, es mejor para la empresa.

$$\text{MargendeUtilidadNeta} = \frac{\text{GananciasDisponibleparalosAccionistasComunes}}{\text{Ventas}}$$

En el Cuadro 1.3., se presentan los cálculos respectivos de las Razones Financieras calculadas para la empresa COMPAPEL.

CUADRO1.3: Razones Financieras

EMPRESA COMPAPEL							
RAZON	2005	2006	2007	2008	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA	PROMEDIO DE COMPAPEL	ANALISIS GENERAL
	$LiquidezCorriente = \frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente}$	1,75	3,35	2,31	3,78	1,06	2,24
$RazonRapida = \frac{ActivoCorriente - Inventario}{PasivoCorriente}$	0,91	1,04	1,08	1,25	1,03	0,85	Regular
$RotaciondeInventarios = \frac{CostodelosBienesVendidos}{Inventario}$	8,48	3,45	6,46	4,76	7	4,63	Malo
$PeriodoPromediodecobro = \frac{CuentasporCobrar}{Ventasdiarias Promedio}$	17,26	25,01	27,52	36,13	30	21,18	Bueno
$PeriodoPromediodePago = \frac{CuentasporPagar}{Comprasdiarias Promedio}$	416,05	146,90	275,93	135,08	195	194,79	Bueno
$RotaciondeActivosTotales = \frac{Ventas}{TotaldeActivos}$	2,64	1,69	2,17	1,71	1,85	1,64	Bueno
$IndicedeEndeudamiento = \frac{TotalPasivos}{TotalActivos}$	48,97%	22,83%	25,31%	13,10%	47,00%	22,04%	Bueno
$MargendeUtilidadBruta = \frac{Venta - CostodelosBienesVendidos}{Ventas}$	9,64%	11,84%	7,03%	7,68%	9,00%	7,24%	Regular
$MargendeUtilidadOperativa = \frac{UtilidadOperativa}{Ventas}$	0,47%	0,57%	0,53%	0,76%	4,00%	0,58%	Malo
$MargendeUtilidadNeta = \frac{GananciasDisponiblesparalosAccionistasComunes}{Ventas}$	0,32%	0,42%	0,37%	0,48%	5,00%	0,40%	Malo
$Retornamiento sobre los Activos Totales = \frac{GananciasDisponiblesparalosAccionistasComunes}{TotaldeActivos}$	0,85%	0,71%	0,79%	0,83%	3,00%	0,79%	Malo
$Rendimientosobreelpatrimonio = \frac{GananciasDisponiblesparalosAccionistasComunes}{CapitalenAccionesComunes}$	1,70%	0,94%	1,08%	0,96%	4,00%	1,17%	Malo

Fuente: COMPAPEL

Elaborado por: Carina Campaña

2.2.2.4. SISTEMA DUPONT

Este sistema es utilizado para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su situación dependiendo del año analizado. Toma en cuenta tanto el Estado de Perdida y Ganancias y el Balance General en dos medidas de rentabilidad: Rendimiento sobre los activos totales y el retorno sobre el patrimonio.

Relaciona el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa con la rotación de activos totales, que indica la eficiencia con al que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas, tal como se detalle en el Cuadro 1.4.

Cuadro 1.4: Sistema Dupont

EMPRESA COMPAPPEL				
RAZON	AÑO			
	2005	2006	2007	2008
$ROA = MargendeUtilidadNeta \times Rotaciondeactivostotales$	0,85%	0,71%	0,79%	0,83%
$ROE = ROA \times MAF$	1,70%	0,94%	1,08%	0,96%
$MAF = \frac{TOTALDEACTIVOS}{CapitalenAccionComunes}$	201,20%	131,50%	136,14%	116,81%

Fuente: COMPAPPEL

Elaborado por: Carina Campaña

En este sistema se analizan los estados financieros de la empresa y su evaluar su condición financiera, para ello se toma en cuenta tanto el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de

rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE).

2.2.2.5. Nivel de Apalancamiento

El apalancamiento es el uso de los activos o fondos de costo fijo para incrementar los rendimientos de la empresa.

Se tiene tres tipos básico de apalancamiento que se detallan a continuación:

- **Apalancamiento Operativo:** se toma en cuenta todos los ingresos por ventas de la empresa y sus ganancias antes de intereses e impuestos.
- **Apalancamiento Financiero:** son todas las ganancias antes de intereses e impuestos y las ganancias por acción.
- **Apalancamiento Total:** Se refiere a todos los ingresos por ventas de la empresa y las ganancias por acción.

En el caso de COMPAPEL se analizará el únicamente el apalancamiento operativo debido a que al ser un persona natural no posee ninguna emisión de acciones y no se puede calcular los otros dos apalancamientos restantes.

Cabe mencionar que para analizar el apalancamiento operativo de la empresa COMPAPEL, se debe realizar el respectivo Punto de Equilibrio para determinar el nivel de operaciones que la empresa debe cubrir para no perder ni ganar.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio indica la cantidad de productos o ingresos mínimos que la empresa debe producir o recibir para cubrir los costos en los cuales incurre la empresa para no perder ni ganar.

En donde:

P = Precio de venta por unidad

Q = Cantidad de venta en unidades

FC = Costo operativo fijo por periodo

VC = Costo operativo variable por unidad

Tenemos la siguiente ecuación:

$$UAI = (P \times Q) - FC - (VC \times Q)$$

Donde despejando la ecuación queda:

$$Q = \frac{FC}{P - VC}$$

COMPAPPEL tiene un volumen de ventas de aproximadamente USD \$ 100000.00 mensuales distribuidos de la siguiente manera en los diferentes productos, a continuación el Cuadro 1.5 detalla esta información.

Cuadro 1.5: Inventario

PRODUCTO	PRECIO	COSTOS VARIABLES	MARGEN	VENTAS
Papel Periódico	12,00	10,90	1,10	16%
Papel Químico	38,60	30,70	7,90	34,00%
Papel Bond	28,90	23,40	5,50	19,00%
Papel Couche 115gm	92,30	75,80	16,50	22,00%
Papel sulfito	18,30	15,20	3,10	9,00%
TOTAL	190,10	156,00	34,10	1,00

Fuente: COMPAPEL

Elaborado por: Carina Campaña

Es así que se tiene el siguiente punto de equilibrio en los productos que se detalla en el Cuadro 1.6.

Cuadro 1.6: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
$PE = \frac{Costos Fijos}{1 - \frac{Costos Variables}{Ingresos Totales}}$						
CONCEPTO	PARTE FIJA	PARTE VARIABLE				
Costo de ventas		576.893,00				
Gastos de Administración	39.830,08					
Gastos Financieros	493,00					
TOTAL	40.323,08	576.893,00				
PE =	\$ 515.904,30					
COMPAPEL						
GRUPOS	PV	CV	Mg	MERC.VTA	Mg. Pond.	Promedio
Papel Periódico	12,00	10,90	1,10	16%	0,18	7,82%
Papel Químico	38,60	30,70	7,90	34,00%	2,69	
Papel Bond	28,90	23,40	5,50	19,00%	1,05	
Papel Couche 115	92,30	75,80	16,50	22,00%	3,63	
Papel sulfito	18,30	15,20	3,10	9,00%	0,28	
					100,00%	

Fuente: COMPAPEL

Elaborado por: Carina Campaña

COMPAPEL necesita vender la cantidad arriba indicada de cada producto en unidades para no perder ni ganar y cubrir los costos tanto fijos y variables.

Una vez que se hayan definido los costos fijos y se presenten los datos como en la parte superior, se puede fácilmente definir el apalancamiento operativo

como el uso potencial de los costos operativos fijos, para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las ganancias antes de interese e impuestos de la empresa, como se puede apreciar en el Cuadro 1.7.

Cuadro 1.7: Apalancamiento Operativo

APALANCAMIENTO OPERATIVO								
		2005	2006	VARIACION	2007	VARIACION	2008	VARIACION
1	VENTAS	542975	520969	-4,05%	620513	19,11%	693748,35	11,80%
	UTILIDAD OPERATIVA	2564,90222	2974,15	15,96%	3296,92	10,85%	5244,08	59,06%
	UTILIDAD NETA	1741,65	2193,10	25,92%	2265,62	3,31%	3343,10	47,56%
2	UTILIDAD ANTES DE IMPUE	2.322,2	2.924,1	25,92%	3.020,8	3,31%	4.457,5	47,56%
	GAO = (2/1)			-6,40		0,17		4,03

Fuente: COMPAPEL
Elaborado por: Carina Campaña

En el análisis final podemos decir que los ingresos por ventas van a crecer en relación a la utilidad antes de intereses e impuestos en 4 veces según la variación que se presenta de año a año.

2.2.3. Flujo de efectivo

Es un estado que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación, puede ser de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable o varios periodos si es el caso, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

2.2.3.1. Análisis de los flujos de efectivo anteriores.

Este estado financiero nuevo indica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa.

En este estado se incluye una conciliación de los saldos al final del ejercicio y sus equivalentes.

Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo, de alta liquidez, que: son fácilmente cambiables por sumas de efectivo ciertas, y están tan cerca del vencimiento que es insignificante al riesgo de cambios en su valor debido a cambios en las tasas de interés. A lo expuesto podemos agregar que la empresa debe revelar la política que emplea para determinar cuáles partidas clasifican como equivalentes al efectivo.

Cualquier cambio de esta política se trata como un cambio de principio de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los estados financieros de ejercicios anteriores que se presentan para la comparación.

2.2.3.2. Cálculo del flujo de efectivo

El cálculo del flujo de efectivo se realizó por los años comprendidos entre el 2005 y 2008, como se puede apreciar en el Cuadro 1.8.

Cuadro 1.8: Flujo de Efectivo

COMPAPPEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 (En dólares)			
CONCEPTO	2006	2007	2008
Flujos de efectivo de actividades operativas			
Utilidad neta despues de impuestos	3.440,15	3.553,92	5.244,08
Depreciacion	6.042,25	6.255,65	9.956,72
Cuentas y Documentos por cobrar	(35.697,00)	(46.792,00)	(68.662,15)
Provision cuentas incobrables	382,80	421,08	686,62
Inventario	(133.245,00)	89.346,00	(134.469,18)
Importaciones	-	-	-
Cuentas por pagar proveedores	(53.628,00)	67.543,00	(49.763,28)
impuesto credito tributario	1.345,00	214,00	-
Gastos Operacionales	-	-	-
Gastos de Organización y puesta en marcha	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-
otras cuentas por pagar	0	0	0
Participacion Empleados	516,02	(533,09)	786,61
Impueso a la renta	731,03	(755,21)	1.114,37
Impuestos por pagar	1.877,00	2.266,00	(813,41)
Obligaciones empleados por pagar	826,00	1.386,00	(565,00)
Efectivo proveniente de actividades operativas	(207.409,75)	122.905,35	(236.484,62)
Flujo de efectivo de actividades de inversion			
Activos fijos Brutos	(120.845,00)	(125.113,00)	(214.408,79)
Efectivo proveniente de actividades de inversion	(120.845,00)	(125.113,00)	(214.408,79)
Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento			
Prestamos por pagar	-12690,62	0,00	0,00
Reserva legal y resultados	-	-	-
Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento	(12.690,62)	-	-
Incremento (decremento) del efectivo y equivalentes en efectiv	24.374,00	31.863,00	(1.845,99)
Efectivo y equivalentes para el proximo año	31.863,00	(1.845,99)	(2.178,77)

Fuente: COMPAPPEL
Elaborado por: Carina Campaña

2.2.3.3. Determinar el estado de flujos de efectivo.

Con la utilización de este estado vamos a poder ver la operación, inversión y financiación que realiza la empresa a lo largo de su periodo fiscal, pues muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades ya sea por ventas de mercadería o cualquier otro ingreso que

signifique entrada para la empresa, así mismo están presenten los egresos, mismos que deben ser debidamente justificados.

CAPITULO III

**PLAN DE NEGOCIOS CON BASE A LA IMPLEMENTACION DE
LA UEN**

3.1. PLAN DE NEGOCIOS CON BASE A LA IMPLEMENTACION DE LA UEN

3.1.1. Descripción del negocio

COMPAPEL, importadora, comercializadora y distribuidora de todo tipo de papel a nivel nacional enfocada en la provincia de Pichincha y sus alrededores, cuenta con una Matriz y una sucursal o punto de venta ambas ubicadas en el sector sur de la ciudad de Quito. Que tiene segmentado su nicho de mercado en dos sectores que son:

- Sector florícola
- Sector gráfico.

3.1.1.1. Resumen ejecutivo

INFORME EJECUTIVO

La EMPRESA COMPAPEL, inscrita en el año 1992, en la ciudad de Quito por el dueño que es una persona natural, dedicada a la importación, distribución y comercialización de todo tipo de papel y sus derivados. El dueño analiza la idea de ser un importador directo de papel para de esta manera incrementar sus utilidades, contando con un capital de 3'330.000,00 de sucres, inicia sus actividades en las instalaciones de su domicilio y cuenta con un picador y empacadora de papel, dos balanzas, un camión KIA de una tonelada y media, contrata dos personas encargadas del embalaje y despacho de la mercadería.

Los ingresos netos operacionales durante el año 2008, alcanzaron la suma de USD. \$ 693.748,35, lo cual significa un incremento del 11,80%, con relación al periodo anterior. Este aumento corresponde en forma exclusiva al volumen de ventas, ya que los precios se presentaron en forma cómoda para el usuario. El costo de ventas en el 2008 presenta una mayor participación, con respecto al período de 2007, esta elevación obedece principalmente al mayor costo en lo que referente al costo de los productos y a la mano de obra que intervienen en este proceso de almacenamiento, embalaje y despacho de la mercadería.

La situación financiera de COMPAPEL al 31 de diciembre del 2008 se caracteriza por un patrimonio positivo de USD. \$ 348.664,99 y un índice de solvencia utilizando la formula de la PRUEBA ACIDA la cual muestra un índice de 1.25 puntos, es decir por cada dólar que la empresa debe tiene \$ 1,25 para pagar.

Como primer punto podemos ver que nuestra empresa ha mantenido un nivel inferior al establecido en el mercado y esto le da una desventaja sobre la competencia. Cabe recalcar que el producto estrella de COMPAPEL fue el papel periódico, actualmente la situación ha cambiado y se ven claramente la acogida de los distintos productos que vende la empresa, entre ellos los principales son: Papel químico, papel sulfito, papel couche, entre otros.

3.1.1.2. Objetivos

- Determinar la efectiva implementación de la nueva Unidad Estrategica de Negocios, con el fin de verificar el adecuado manejo de todas las

herramientas financieras necesarias para lograr resultados positivos que ayuden a mejorar las operaciones normales de la empresa.

- Diseñar programas y estrategias que ayuden a mejorar la gestión de la empresa a través de la utilización de diversos mecanismos que fortalezcan las actividades normales de la empresa con la finalidad de incrementar el nivel de ventas y alcanzar un mayor porcentaje de utilidad al finalizar el periodo contable.

3.1.1.3. Misión

Ofrecer productos de calidad para satisfacer las necesidades presentes de los clientes y conseguir la lealtad y preferencia de los mismos, fomentando la fidelidad para lograr la una mayor participación en el mercador potencial.

3.1.1.4. Visión

Alcanzar un 30% de participación en el mercado, aplicando la estrategia de mejoramiento continuo en la calidad de productos y servicios que ofrece la empresa, para ofrecer un valor agregado que diferencie a COMPAPEL de la competencia.

3.1.1.5. Claves para el éxito

COMPAPEL está dividido por funciones, es decir que considera las funciones esenciales de la empresa, como finanzas, producción, ventas y la engloba y detalla de la siguiente manera.

INTEGRACIÓN

La integración está dada en forma vertical como se puede ver claramente en el organigrama

DIRECCIÓN

El liderazgo en COMPAPEL es democrático, el líder considera la opinión de los empleados y entre todos se toman las decisiones.

Estos líderes descentralizan la autoridad y comparten las responsabilidades con sus empleados, su preocupación son las relaciones humanas, esto ayuda a consolidar el grupo.

CONTROL

Permanentemente se controla todas las actividades relacionadas con la producción, venta y distribución del producto ya que estas son las actividades con más vulnerabilidad, las otras actividades del normal giro del negocio son supervisadas y controladas por el gerente general.

COORDINACIÓN

En este punto COMPAPEL analiza los datos obtenidos en un cierto periodo de tiempo y se estiman los resultados obtenidos para poder tener un mejor desempeño y tomar la mejor decisión de cambio si así lo amerita.

EVALUACIÓN

En este punto se evalúan los resultados y se comparan con las metas planteadas en un inicio para identificar si los objetivos propuestos se cumplieron o no y dependiendo esto adoptar nuevas políticas de cambio. El proceso de evaluación se lo realiza generalmente al final del año.

3.1.2. Mercado

3.1.2.1. Descripción del Segmento de mercado

COMPAPEL es una empresa relativamente pequeña, como se mencionó anteriormente se dedica a la importación de toda clase de papel, cuenta con un amplio mercado de clientes potenciales, tomando en cuenta que la participación en el mercado está alrededor del 10%.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

El universo debe ser definido desde los objetivos del estudio y puede serlo en términos geográficos (una localidad, un municipio, un distrito, una provincia, un país o cualquier otra categoría intermedia) o en términos sectoriales (la población urbana).

El tamaño del Universo sería el sector norte del distrito metropolitano de Quito, que cumpla con las características mencionadas anteriormente.

Materia prima

La materia prima que predomina en Ecuador es comúnmente de las siguientes características, en lo referente a medidas independientemente del tipo de papel pues esta medida es la que normalmente se importa.

Tamaño: 90cm. y 65 cm.

Diámetro: 105 cm.

Como anteriormente se menciono, existen dos tipos de clientes a los que se tiene planificado el ingreso con los productos:

- Gráficas
- Floricultores

Gráficos:

Este nicho de mercado correspondiente a los gráficos y se encuentran distribuidos por toda la ciudad de Quito.

Floricultores:

Este mercado se encuentra ubicado en las afueras de la ciudad de Quito, en lo sectores correspondientes a Cayambe, Tabacundo, Puembo, Pifo, El Quinche, Machachi, Lasso.

3.1.2.2. Análisis de competencia

En este análisis se tiene que tomar en cuenta cinco pasos, los mismos que son:

1. Definir el terreno competitivo de los mercados de productos generales, específicos y de variantes de productos.

Definir el terreno competitivo no es nada más que, el análisis desde el punto de vista de donde se realiza una actividad de una determinada empresa según sea el caso. La competencia de COMPAPEL es en este caso la COMERCIALIZADORA VICTOR HUGO CAICEDO, ubicada en la ciudad de Ambato, pero que de igual manera distribuye sus productos a nivel nacional y es importador directo, lo cual dificulta la competencia en esta empresa pues posee similares características que COMPAPEL. En cuanto a variedad de productos posee un stock bastante completo y es evidentemente la competencia más dura para la empresa debido a que está dirigida al mismo nicho de mercado.

Análisis de la cadena de valor: en este punto se mencionará un estudio de los distribuidores y los canales de distribución que utiliza la competencia con el fin de atender y brindar un producto de calidad al cliente generando un valor distintivo que produzca satisfacción y cree fidelidad en el mismo.

El producto llega a la gráfica o a la floricultura como materia prima para realizar cuadernos, facturas y diferentes productos realizados con el papel y en el caso de las floricultoras para envolver las rosas. El producto también es distribuido directamente a consumidores finales.

2. Identificar y describir a los competidores clave.

Como ya se mencionó actualmente la competencia directa para COMPAPEL es la COMERCIALIZADORA VICTOR HUGO CAICEDO con una participación del 15% en el mercado. Cabe mencionar que existen varios

competidores como PAPELES o Paco, pero estos competidores tienen un mercado mas extenso es por ello que se menciona como competencia directa a la COMERCIALIZADOR, pues la misma está orientado al mismo segmento de mercado que la empresa COMPAPEL.

3. Evaluar a los competidores clave

Los puntos claves para realizar esta evaluación son:

- Alcance empresarial y objetivos
Objetivos que son comunes en este tipo de empresas captar mayor mercado a medida que la empresa sigue ejerciendo sus operaciones normales. Es una empresa que posee gran prestigio por su alto grado de responsabilidad y seriedad para realizar las negociaciones.
- Experiencia, capacidades y debilidades de la dirección
Lleva más de 20 años en el negocio, cuenta con un gran número de vendedores que se encargan de cubrir las ventas a nivel nacional, a pesar de estar ubicados en Ambato que es un punto por un lado estratégico para la distribución de papel a nivel nacional, pero resulta complicado la gestión de ventas pues los clientes potenciales están ubicados mayormente en Quito.
- Posición en el mercado y tendencia
Poseen gran aceptación en el mercado y ocupan el 15% de participación en el mismo, en lo referente al mercado similar a COMPAPEL.
- Alcance de la cobertura del mercado

Tiene un alcance a nivel nacional, es decir cubre todo el territorio ecuatoriano.

- **Publico objetivo y base de consumidores**

Está orientado en una rama a las florícolas y al sector gráfico, pero además tienen otro nicho de mercado en las papelerías y sitios similares pues COMERCIALIZADORA VICTOR HUGO CAICEDO también expende cuadernos y suministros similares.

4. Anticipar las acciones de los competidores

En esta parte la base fundamental es el análisis que se realiza a la competencia, mediante este se pueden identificar a los futuros competidores potenciales y este análisis resulta de vital importancia pues se pueden estimar las tendencias futuras, aunque ninguna estrategia sigue un patrón.

5. Identificar a los potenciales competidores.

Los nuevos competidores pueden provenir de cuatro fuentes principales:

1. Empresas que compiten en un mercado de productos relacionados.
2. Empresas con tecnología relacionadas.
3. Empresas que ya se dirigen a grupos de consumidores similares con otros productos.
4. Empresas que compiten en otras regiones geográficas con productos similares.

3.1.2.2.1. Análisis de la cinco fuerzas de Porter de la UEN

- **Rivalidad entre la empresas existentes**

Se presenta un alto grado de enfrentamiento entre competidores, cada competidor utiliza distintas estrategias con el fin de captar una mayor participación en el mercado, no se presenta la transparencia de información es decir no hay un centro de retroalimentación de el cual se puedan beneficiar todas las industrias que forman parte de un determinado sector.

Los factores que miden el grado de rivalidad son:

Crecimiento de la industria:

El crecimiento se muestra en relación con el crecimiento del PIB, la oferta y demanda tienden a balancearse y la oferta supera la demanda.

Competidores diversos:

Existe demanda insatisfecha por la diversidad de productos y proveedores que muchas de las veces no logran cubrir las necesidades del mercado demandante. Competidores con orígenes distintos pero objetivos parecidos.

Diferenciación de productos:

Productos diferenciados, muchos de los cuales serán cotizados dependiendo del origen de donde hayan sido elaborados, pues este es el punto más importante en el cual se logra la fidelidad del cliente.

Costos fijos o de almacenamiento:

Estos costos necesarios para la adquisición de productos, resultan ser de vital importancia para poner un precio estándar al producto y conseguir captar un mercado potencial regido por un precio unificado, debido a que la marca del producto está claramente identificado y los precios como ya se dijo están estandarizados.

- **Amenaza de nuevos competidores**

COMPAPPEL es una empresa mayorista cuyo giro de negocio es la importación, comercialización y distribución de papel, cae en un grupo de empresas fragmentadas, es decir que existe un gran número de empresas pequeñas o medianas dedicadas a la misma labor.

Día con día, se vuelve mayormente intolerable la competencia desleal que presenta el mercado, aparecen nuevos competidores con productos de menor calidad pero a costos extraordinarios, lo cual vuelve casi imposible competir con este tipo de productos.

Se presentan problemas cotidianos como la falta de un Benchmarking apropiado a causa de falta de cultura organización y empresarial, donde las empresas tratan de cuidar todos los conocimientos y experiencia adquirida para cada empresa y es totalmente imposible saber lo que la competencia está pensando.

Se presenta tres grados de concentración que son:

Alta Concentración: sucede cuando tres participantes mayores acumulan más del 50% del mercado.

Concentración Media: se presenta cuando tres participantes mayores cuentan con una participación entre el 25% y 50% del mercado.

Baja Concentración: En la suma de los tres mayores participantes no alcanza el 25% de la industria.

En el caso de COMPAPEL y el sector en el cual se desarrolla existe un grado de concentración medio, pues del total de integrantes existen 3 participantes que forman más del 50% del total de la industria.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de productos sustitutos

FACTOR	BAJO	MEDIA	ALTA
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• No afecta la rentabilidad de la industria	<ul style="list-style-type: none">• Afecta en baja escala la rentabilidad de la industria.	<ul style="list-style-type: none">• Presionan fuertemente los márgenes de rentabilidad.

SUSTITUCION	<ul style="list-style-type: none"> • Es mínimo no ha sido peligroso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen presión sobre los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen productos sustitutos, que presiones de manera importante a la industria.
--------------------	---	--	---

- **Poder de negociación de los clientes**

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
CONCENTRACION DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Son muchos fragmentados • Compran volúmenes pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay compradores importantes, la mayoría compra bajos volúmenes con respecto a las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unos cuantos controlan todas las compras.
CAMBIO DE PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • No hay productos sustitutos o no puede adquirirse. • Alto costo de proveedor único 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de proveedor causaría costos moderados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden utilizar productos sustitutos.

<p>IMPORTANCIA DEL COSTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay negociación importante de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto se negocia sin llegar a peticiones muy estrictas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa negociación de precios.
<p>CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producto claramente diferenciado. • Se requiere de altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad que se requiere es alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen requerimientos significativos con respecto a la calidad.

- **Poder de negociación de los proveedores**

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTO
<p>CONCENTRACION DE PROVEEDOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son muchos fragmentados • Surten productos en volúmenes pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay compradores importantes, la mayoría vende bajos volúmenes con respecto a 	<ul style="list-style-type: none"> • Unos cuantos controlan todas las compras.

		las ventas.	
CAMBIO DE PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan productos sustitutos. • Bajo costo de cambio de proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos moderados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pueden utilizar productos sustitutos. • Costo alto en el cambio de proveedor.
IMPORTANCIA DEL COSTO	<ul style="list-style-type: none"> • El insumo puede ser sustituido o eliminado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto no ocupa la prioridad de los insumos, pero es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • El insumo no puede ser sustituido, ni eliminado, es estratégico.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Producto claramente diferenciado. • Se requiere de altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad que se requiere es estándar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen requerimientos significativos con respecto a la calidad.

3.1.2.2.2. Competidores existentes

Actualmente existen varias empresas e incluso personas naturales que desarrollan esta misma actividad, es decir la venta de papel, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Papelesa
- Impapeles
- Propadina
- Cersa
- Sumit
- Metro papel
- Papelería Cervantes
- Comercial Víctor Hugo Caicedo
- Produpelma

3.1.2.2.3. Estrategias de los competidores

Las estrategias de los competidores son factores cuyo manejo adecuado puede determinar la posición competitiva de los miembros en el mercado.

Entre estos factores tenemos:

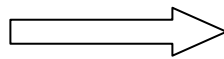
DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

El producto llega a la gráfica o a la floricultura como materia prima para realizar cuadernos, facturas y diferentes productos realizados con el papel y en el caso de las floricultoras para envolver las rosas.

El producto también es distribuido directamente a consumidores finales.



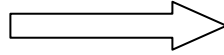
Comercializador



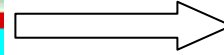
Cliente y/o
Consumidor Final



Comercializador



Floricultora o
Gráfica



Cliente y/o
Consumidor Final

Esta resulta ser una ventaja relevante al momento de posicionar a una empresa pues la entrega oportuna de la mercadería genera fidelidad permanente por parte del cliente, pues refleja la responsabilidad que emana la empresa.

FUERZA DE VENTAS

En este factor se ven involucrados los trabajos que realice el departamento de ventas, juntamente con las estrategias que adopten tanto el personal administrativo como las personas responsables de la gestión de ventas.

Para lograr éxito en este factor se debe adoptar los siguientes puntos:

- Mantener un comité para analizar la gestión de entregas: análisis de cumplimiento mensual, seguimiento a las actividades programadas y novedades en entregas (documentar en acta).
- Mantener un programa de capacitación dirigido al personal de entregas.
- Mantener un plan de mantenimiento de los vehículos usados para la gestión de entregas, con el fin de evitar incidentes futuros.

Términos de Entrega

- Entrega en la finca o en la imprenta.
- Tiempo estimado de entrega: 48 horas a partir de recibido el pedido

Normalmente las empresas de este sector planifican los siguientes términos de ventas:

Términos de venta

- De acuerdo a la magnitud del pedido:
 - De contado
 - Crédito institucional de 30 y 45 días.

PRECIO

Se busca la obtención de una tasa de rentabilidad sobre el capital invertido para poder así ir amortizando las inversiones realizadas en investigación, promoción, publicidad y marketing realizadas sobre un determinado producto y lograr de esta forma ser un líder.

En el sector papelerero resulta una tarea no tan complicada la asignación de precios, pues los mismos ya vienen bien definidos antes del proceso de importación lo que genera una tarea sencilla, pues se simplemente se le adhiere un porcentaje de utilidad y esto va a depender de cada empresa. COMPAPEL cuenta con los materiales y el equipo necesario para desarrollar el producto mencionado:

3.1.2.3. Descripción de las fortalezas y debilidades de la UEN

FORTALEZAS

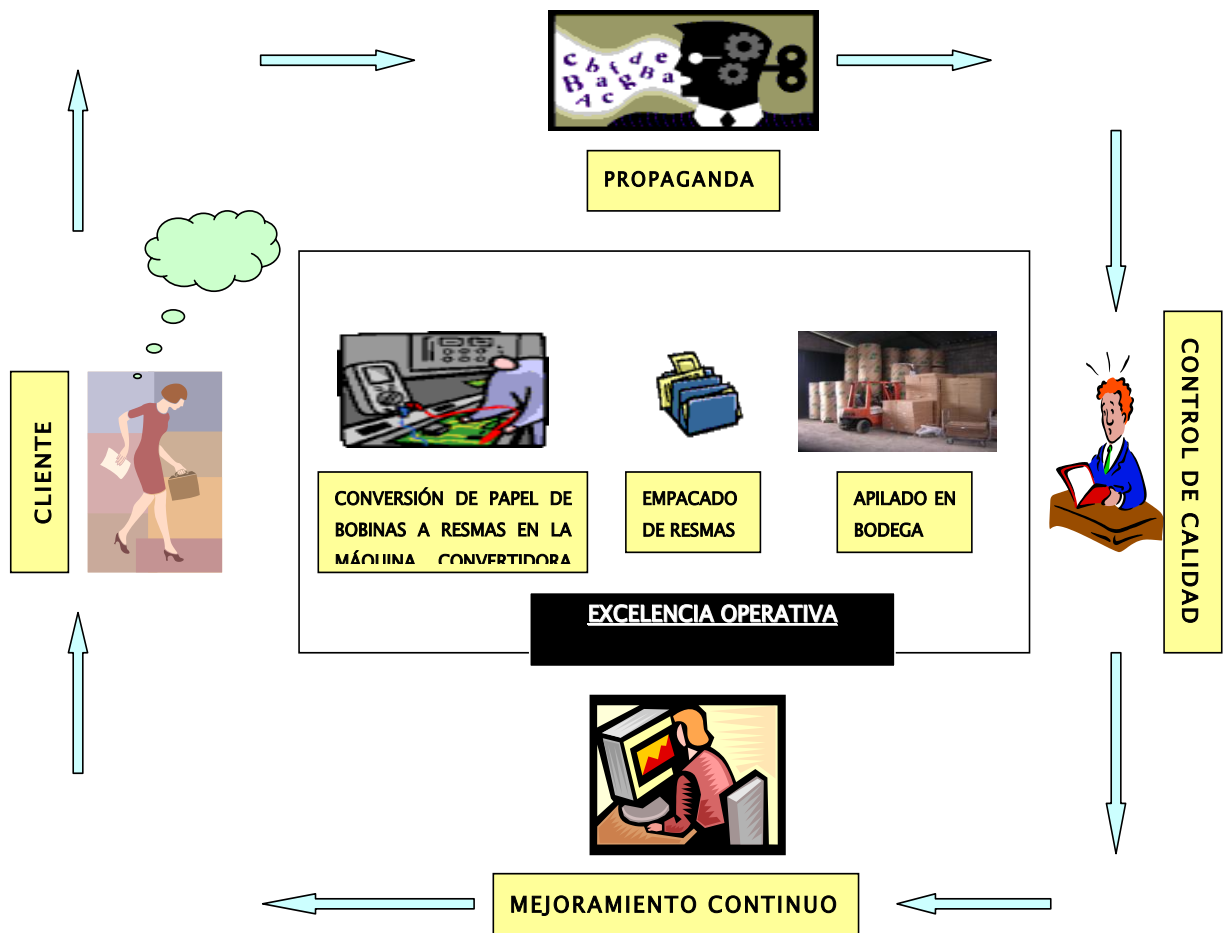
- Amplia la operación de la empresa y ayuda a manejar las operaciones que la empresa continuamente sigue implementando.
- Incrementa el número de clientes debido a su nueva Unidad Estratégica de negocios que se preocupa por la satisfacción de las necesidades de los clientes
- Ofrece mayor cobertura para lograr la satisfacción total del cliente.

DEBILIDADES

- El ingreso al mercado, resulta una tarea cada vez más complicada, pues el continuamente exigen altos estándares de calidad a precios sumamente cómodos.
- La nueva unidad exige un alto nivel tecnológico.
- Los competidores a los cuales se enfrenta son realmente fuertes, cuentan con tecnología avanzada y los productos que comercializan cumplen altos estándares de calidad.
- La creación de la UEN exige una adecuada planificación de no ser así el proyecto sería un fracaso absoluto.

3.1.2.4. Valor agregado de la UEN

Al plantear una UEN en la empresa COMPAPEL, se busca establecer un valor agregado a la gestión que realiza la empresa, con la finalidad de lograr una mayor participación en el mercado a través de la implementación del mejoramiento continuo en cuanto a los servicios que ofrece que en este caso es el servicio personalizado que ofrece y además se busca efectivizar la excelencia operativa para viabilizar y agilizar la gestión de ventas, la cual resulta ser el área de mayor envergadura en la estructura de la empresa.



3.1.3. Productos

3.1.3.1. Descripción general de productos

Gráficas

Papel bond de diversos gramajes; $115 \frac{g}{m^2}$, $200 \frac{g}{m^2}$, $75 \frac{g}{m^2}$, $60 \frac{g}{m^2}$

Papel periódico imprenta $48,8 \frac{g}{m^2}$.

Papel couche; gramos $150 \frac{g}{m^2}$, $115 \frac{g}{m^2}$, $90 \frac{g}{m^2}$.

Tamaño: 90x1 30cm.

Papel químico: original, intermedio, final, gramaje $=60 \frac{g}{m^2}$

Tamaño: 65 x 90cm

Cartulina plegable 0.12, gramaje $240 \frac{g}{m^2}$

Tamaño 70x100cm.

Floricultores

- Papel periódico
- Papel sulfito
- Papel bond A4
- Unidad de medida

Unidad de medida

- Resmas de 500 hojas

3.1.3.2. Lista de precios

Precio

- Se mantiene dentro de los siguientes rangos:

a) Papel periódico

De 1 a 50 resmas:	\$14
De 51 a 100 resmas:	\$13.80
De 100 a 200 resmas:	\$13.50
De 200 en adelante:	\$13

b) Papel sulfito

De 1 a 50 resma:	\$17 + IVA
De 51 a 100 resmas:	\$16.80 + IVA
De 101 a 200 resmas:	\$16.50 + IVA
De 200 en adelante:	\$ 16.30+ IVA

c) Papel bond A4

De 1 a 50 resmas:	\$3,5
De 51 a 100 resmas:	\$3,20
De 100 a 200 resmas:	\$3,10
De 200 en adelante:	\$3,00

3.1.3.3. Margen de Utilidad

COMPAPPEL ha establecido un porcentaje del 15% de utilidad sobre el valor de los productos después de todos los costos de importación, transporte, almacenaje y todos los rubros necesarios para la adquisición de mercadería para su futura comercialización.

En la Tabla 3, se resumen los gastos o los rubros incurridos en una importación de cerca de USD. \$ 25000,00.

Tabla 3: Margen de Utilidad

RESUMEN DE GASTOS E INDEMNIZACIÓN	
MOTIVO DE GASTO	VALOR
Transferencia bancaria	25000,00
Comisión por transferencia 1%	250,00
Pago a TRANSOCEANICA	86,00
Pago a HAPAG LLOYD	516,00
Pago a Compañía Aseguradora	280,11
Pago de Verificador Aforo	224,00
Certificación de Flete	33,60
Despacho de Carga	41,32
Liquidación de Aduana	224,25
Pago Corpei	8,71
Honorarios y Gastos	250,00
Pago por estibaje o descargue en Quito	100,00
Pago a Rolasa	1800,00
TOTAL GASTOS	28813,99
Porcentaje de aumento en gastos	15,26%

Fuente: Empresa Compapel

Elaborado por: Carina Campaña

Como se observa en la tabla el porcentaje de aumento por los gastos incurridos en el proceso de importación son más del 15% del valor de la compra es por ello que la menor rentabilidad que posee obtener la empresa es el 15% como porcentaje mínimo.

3.1.3.4. Valor distintivo para el consumidor

Como valor distintivo para los clientes se ha considerado el servicio personalizado, solventando cualquier duda sobre los productos y a la vez se busca satisfacer las necesidades de requerimiento de materiales; entre todos estos aspectos tomamos en cuenta los siguientes servicios adicionales:

- El servicio de corte sin recargo en el precio
- La entrega en el lugar que más le convenga al cliente recibir la mercadería, sin recargo en el precio.
- Atención de los pedidos pronta y oportuna con un período de espera máximo de 48 horas para entrega del pedido.
- Trato esmerado entre vendedor y cliente.

3.1.4. Modelo de negocio y plan financiero

El campo de las finanzas es amplio y dinámico. Afecta directamente la vida de toda persona y organización. En el caso de COMPAPEL que no posee personería jurídica se presentan ventajas y desventajas en la rutina normal de operaciones, alguna de las ventajas son que los costos organizacionales son relativamente bajos y las utilidades son prácticamente en su totalidad para el propietario de la misma. Por ello resulta necesario definir un modelo de negocio que genere ideas y reglas a seguir para mejorar la gestión de la empresa a fin de mejorar las actividades diarias de la misma.

3.1.4.1. Presupuesto de ingresos y gastos

Este presupuesto nos detalla claramente cuales serian los gastos del nuevo proyecto, lo hemos realizado mediante un Estado de Pérdidas y Ganancias donde se pueden apreciar con exactitud cuáles son los valores que la empresa tendrá que desembolsar el momento de poner la nueva Unidad Estratégica de Negocios en funcionamiento.

3.1.4.2. Presupuesto de inversión de activos fijo

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En el Cuadro 1.9, se detallan los rubros necesarios para implementar la unidad estratégica de Negocios.

Cuadro 1.9: Inversión Inicial Activos

INVERSION INICIAL			
Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo Total
Escritorios	3	285,00	855,00
Modulares	2	430,00	860,00
Perchas	6	75,00	450,00
Gillotina	1	28.240,00	28.240,00
Computadoras	2	690,00	1.380,00
Impresora Lexmark	2	193,00	386,00
fax	1	320,00	320,00
Copiadora	1	520,00	520,00
Dispensadores para el despacho	4	25,00	100,00
Archivadores	4	120,00	480,00
Sillas	5	45,00	225,00
Herramientas varias	1	2.580,00	2.580,00
Microondas	1	60,00	60,00
Dispensadores de bebidas frias	1	80,00	80,00
TOTAL			36.536,00

Fuente: COMPAPEL

Elaborado por: Carina Campaña

3.1.4.3. Necesidades de financiamiento a corto y largo plazo

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

COMPAPEL al implementar una nueva Unidad Estratégica de Negocios, se ve en la necesidad de incurrir en nuevos gastos para la instalación de dicho proyecto, se presume que se necesitará un préstamo de alrededor de USD \$ 80000,00; que incluye el gasto por la inversión en activos fijos y la compra de los productos necesarios para arrancar la nueva estrategia.

Para ello debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Monto de crédito
- Interés del Crédito
- Plazo del crédito
- Forma de pago del crédito
- Garantías necesarias para acceder al crédito
- Requisitos para calificar al crédito

FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Se entiende por financiamiento a largo plazo todo aquel valor que supere el plazo de 1 año en adelante, sea cual sea el monto, sin interesar la fuente de donde provenga el financiamiento, entendiéndose por fuentes de financiamiento a las instituciones del sistema financiero o aportaciones de terceros.

Para COMPAPEL el préstamo del cual se habla en la Inversión Inicial que corresponde principalmente a los implementos necesarios para iniciar con la Unidad Estratégica de Negocios que hace un total de USD. \$ 36.536,00, el valor total del préstamo sería USD \$ 30.820,00, este rubro corresponde a la maquinaria y a las herramientas necesarias para el respectivo funcionamiento.

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Por otra parte, el financiamiento a corto plazo corresponde a un periodo inferior a un año, al igual que el financiamiento a largo plazo no importa cuál sea el valor a financiar. COMPAPEL financiara la diferencia que corresponde a USD \$ 5716,00 del total de USD \$ 36536,00 con préstamo a corto plazo.

3.1.4.4. Estados financieros proyectados

Los Estados Financieros de la empresa COMPAPEL se han proyectado por los periodos del año 2009 al 2012 tomando en cuenta las siguientes variables:

- El porcentaje de Ventas que ha crecido en los años 2006 a 2007 es del 7% y se estima un crecimiento mayor con la implementación de la nueva UEN, es por ello que se considera un incremento del 9% en las ventas.
- El porcentaje de Costo de Ventas que ha crecido en base a la inflación del año 2008 que cerró en 8,83%. Para los gastos restantes como los Gastos Administrativos, Gasto de Ventas, Gastos financieros, entre otros se ha considerado un incremento del 8%.

3.1.4.4.1. Balance general

Es un registro contable en el cual se anotará todos aquellos valores, bienes y servicios con el cual cuenta la empresa para empezar su periodo contable. En este caso COMPAPEL está proyectando su Balance General al año 2012, tomando como año base al 2008 como se aprecia en el cuadro 2.0.

Cuadro 2.0: Balance general Proyectado

EMPRESA COMPAPEL BALANCE GENERAL PROYECCION 2009 - 20013							
CONCEPTOS	AÑO 2008	AÑO 2009	0,09			PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	
			AÑO 2010				
1	ACTIVOS	405.050,76	430055,35	456795,64	485401,62	516013,53	
	ACTIVO CORRIENTE	200.598,69	216713,86	234146,93	253007,52	273414,51	
	DISPONIBLE	1.845,99	-1895,83	-1947,02	-1999,59	-2053,58	
	Caja Bancos	2.121,49	-2178,77	-2237,60	-2298,01	-2360,06	2,70%
	Caja Chica	275,50	282,94	290,58	298,42	306,48	2%
	EXIFIBLE	67.975,50	72266,88	76829,07	81679,14	86835,26	
	Cuentas y documentos clientes relacionados	68.662,12	72987,83	77586,07	82473,99	87669,85	6,3%
	(-) Provisión Cuentas Incobrables	686,62	-720,95	-757,00	-794,85	-834,59	5,00%
	REALIZABLE	134.469,18	146342,81	159264,88	173327,97	188632,83	
	Inventario Materia Prima	134.469,18	146342,81	159264,88	173327,97	188632,83	8,83%
	PAGOS ANTIOPADOS	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Credito Tributario	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
	ACTIVO FIJO	204.452,07	213341,49	222648,71	232394,10	242599,02	
	ACTIVO FIJO TANGIBLE	204.452,07	213341,49	222648,71	232394,10	242599,02	
	Terrenos	155.877,88	163671,77	171855,36	180448,13	189470,54	5%
	Muebles y enseres	22.000,00	22440,00	22888,80	23346,58	23813,51	2%
	Maquinaria y equipos	14.091,38	14795,95	15535,75	16312,53	17128,16	5%
	Equipo de Computacion y Software	4.603,91	4695,99	4789,91	4885,71	4983,42	2%
	Vehiculos	17.835,62	18192,33	18556,18	18927,30	19305,85	2%
	(-) Depreciacion acumulada activo fijo	9.956,72	-10454,56	-10977,28	-11526,15	-12102,46	5%
	PASIVO	51.141,69	55550,08	60346,62	65565,56	71244,21	
	PASIVO CORRIENTE	51.141,69	55550,08	60346,62	65565,56	71244,21	
	Cuentas y documentos por pagar	49.763,28	54157,38	58939,47	64143,83	69807,73	8,83%
	Iva en ventas por pagar	14,53	14,68	14,82	14,97	15,12	
	Iva en compras por pagar	191,92	193,84	195,78	197,74	199,71	1%
	Rf en compras por pagar	606,96	613,03	619,16	625,35	631,61	
	Declmo Tercer Sueldo por pagar	83,33	84,24	85,16	86,08	87,02	
	Declmo Cuarto Sueldo por pagar	266,67	269,58	272,52	275,49	278,49	
	Aporte patronal por pagar	121,50	122,82	124,16	125,52	126,88	1,09%
	aporte personal por pagar	93,50	94,52	95,55	96,59	97,64	
	Vacaciones por pagar	-	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Otras cuentas por pagar	-	0,00	0,00	0,00	0,00	1%
	PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	
	Prestamos Bancarios	-	0,00	0,00	0,00	0,00	2%
	PA TRIMONIO	353.909,07	357.449,21	361024,76	364636,08	368283,52	
	CAPITAL SOCIAL	348.664,99	352.151,64	355.673,16	359.229,89	362.822,19	
	CAPITAL SOCIAL	348.664,99	352151,64	355673,16	359229,89	362822,19	1%
	DE RESULTADOS	5.244,08	5.297,57	5.351,60	5.406,19	5.461,33	
	Utilidad del Ejercicio	5.244,08	5297,57	5351,60	5406,19	5461,33	1,02%
	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	405.050,76	412.999,29	421.371,38	430.201,64	439.527,73	

Fuente: COMPAPEL
Elaborado por: Carina Campaña

3.1.4.4.2. Estado de resultados

Este es un estado de agrupación ordenada de las cuentas que originaron gastos y rentas en un período contable de una empresa. Compapel en este caso ha proyectado sus ingresos y egresos hasta el 2012 tomando como año base al 2008 como se puede ver en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1: Pérdidas y Ganancias proyectado

COMPAPPEL PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECCION 2009 - 2012						
		9,00%				
	CONCEPTOS	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
4	INGRESOS	693.748,35	756185,70	824.242,41	898.424,23	979.282,41
41	INGRESOS OPERACIONALES	693.748,35	756185,70	824.242,41	898.424,23	979.282,41
4101	INGRESOS POR VENTAS	693.748,35	756185,70	824.242,41	898.424,23	979.282,41
410101001	Ingreso Venta tarifa 12%	339.263,59	369797,31	403079,07	439356,19	478898,24
410101002	Ingreso Venta tarifa 0%	354.484,76	386388,39	421163,34	459068,04	500384,17
5	EGRESOS	640.496,18	697.051,99	758.601,68	825.586,21	898.485,47
5101	GASTOS DE VENTAS	640.496,18	697.051,99	758.601,68	825.586,21	898.485,47
510101	Inventario Inicial de Mercadería	38.115,36	41480,95	45143,71	49129,90	53468,07
510102	Compras netas locales 0% Bienes	271.349,25	295309,39	321385,21	349763,52	380647,64
510103	Compras netas locales 12% Bienes	212.341,73	231091,50	251496,88	273704,06	297872,13
510104	Importacion de Bienes 0%	95.935,32	104406,41	113625,49	123658,63	134577,68
510105	Importacion de Bienes 12%	157.223,70	171106,55	186215,26	202658,07	220552,78
510106	Inventario Final de Mercadería	134.469,18	146342,81	159264,88	173327,97	188632,83
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	53.252,17	59.133,71	65.640,73	72.838,02	80.796,94
5102	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16.661,47	17.892,59	19.222,20	20.658,19	22.209,05
510202	GASTOS MATRIZ - BODEGA	1.272,42	1.272,42	1.272,42	1.272,42	1.272,42
510202002	Gasto Teléfonos Celulares(3033008)	261,41	261,41	261,41	261,41	261,41
510202007	Gasto Energía Eléctrica	316,96	316,96	316,96	316,96	316,96
510202008	Gastos Teléfonos Fijos y agua	694,05	694,05	694,05	694,05	694,05
510204	GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVOS	11.861,20	12.810,09	13.834,90	14.941,69	16.137,03
510204001	Gasto Capacitación de Personal	3.929,03	4243,36	4582,82	4949,45	5345,41
510204005	Gastos Aporte Social	830,41	896,85	968,59	1046,08	1129,77
510204006	Seguro de Vida	76,50	82,62	89,23	96,37	104,08
510204007	Impuestos, contribuciones y otros	7.025,25	7587,27	8194,25	8849,79	9557,78
510205	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN GENERALES	3.527,85	3.810,08	4.114,88	4.444,07	4.799,50
510205001	Gastos de Servicios de Contabilidad	1.512,00	1632,96	1763,60	1904,68	2057,06
510205002	Gastos utiles de oficina	738,39	797,46	861,26	930,16	1004,57
510205003	Transporte	1.277,46	1379,66	1490,03	1609,23	1737,97
5103	GASTO DE VENTAS	25.000,31	27.000,34	29.160,37	31.493,19	34.012,65
510301	GASTOS SUCURSAL	17.311,55	18.696,48	20.192,20	21.807,57	23.562,18
510301001	Gastos Arriendo	2.608,68	2817,37	3042,76	3286,19	3549,08
510301002	Gastos Sueldos	7.858,07	8486,71	9165,65	9898,90	10690,81
510301003	Gastos Aporte Social	1.660,83	1793,69	1937,19	2092,16	2259,54
510301004	Gasto de Transporte	2.207,26	2383,84	2574,55	2780,51	3002,95
510301005	Gasto Energía Eléctrica	316,96	342,32	369,70	399,28	431,22
510301006	Gastos Teléfonos Fijos y agua	694,05	749,57	809,54	874,30	944,25
510301007	Gasto Provision Cuentas Incobrables	686,62	741,55	800,87	864,94	934,14
510301008	Compra de Herramientas	1.279,09	1381,42	1491,93	1611,29	1740,19
510302	GASTO MANTENIMIENTO MAQUINARIA	7.688,76	8.303,86	8.968,17	9.685,62	10.460,47
510301001	Gasto mantenimiento vehiculo	193,08	208,53	225,21	243,23	262,68
510301002	Gasto de Adecuacion y Equipos	4.832,74	5219,36	5636,91	6087,96	6574,89
510301003	Gastos combustibles y lubricantes	2.662,94	2875,98	3106,05	3354,54	3622,90
	GASTO OPERACIONAL	41.661,78	44.892,93	48.382,57	52.151,38	56.221,70
510209	GASTO DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	6.035,40	6.276,82	6.527,89	6.789,00	7.060,56
510209001	Gastos Depreciacion Activos Fijos	6.035,40	6276,82	6527,89	6789,00	7060,56
	UTILIDAD OPERACIONAL	5.554,99	7.963,96	10.730,27	13.897,63	17.514,68
510301	GASTOS FINANCIEROS	310,91	317,13	323,47	329,94	336,54
510301001	Gastos chequeras y servicios bancarios	310,91	317,1282	323,470784	329,9401793	336,5398929
	UTILIDAD BRUTA	5.244,08	7.646,84	10.406,80	13.567,69	17.178,14
	(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	786,61	1.147,03	1.561,02	2.035,15	2.576,72

Fuente: COMPAPPEL
Elaborado por: Carina Campaña

3.1.4.4.3. Punto de equilibrio

En esta parte se va a señalar cuál sería el punto de equilibrio, es decir la cantidad de productos o ingresos mínimos que COMPAPEL debe producir o recibir para cubrir los costos en los cuales incurre la empresa para no perder ni ganar.

En donde:

P = Precio de venta por unidad

Q = Cantidad de venta en unidades

FC = Costo operativo fijo por periodo

VC = Costo operativo variable por unidad

Tenemos la siguiente ecuación para determinar el Punto de Equilibrio:

$$Q = \frac{FC}{P - VC}$$

Como se puede ver en el cuadro 2.2, en donde es necesario vender un mínimo de USD \$ **658.400,06** para no perder ni ganar.

Cuadro 2.2: Punto de Equilibrio proyectado

PUNTO DE EQUILIBRIO						
PE =	$\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$					
CONCEPTO	PARTE FIJA	PARTE VARIABLE				
Costo de ventas		697.051,99				
Gastos de Administración y Ventas	51.169,74					
Gastos Financieros	317,13					
TOTAL	51.486,87	697.051,99				
PE =						
		572.852,90				
COMPAPPEL						
GRUPOS	PV	CV	Mg	% MERC.VTAS.	Mg. Pond.	Promedio
Papel Periódico	14,00	11,50	2,50	16%	0,40	8,99%
Papel Químico	42,50	32,90	9,60	34,00%	3,26	
Papel Bond	32,50	27,50	5,00	19,00%	0,95	
Papel Couche 115gm	97,34	78,40	18,94	22,00%	4,17	
Papel sulfito	17,00	14,70	2,30	9,00%	0,21	
				100,00%		

Fuente: COMPAPPEL
 Elaborado por: Carina Campaña

3.1.4.4. Apalancamiento operativo y financiero

Apalancamiento Operativo:

Toma en cuenta los ingresos por ventas de la empresa y sus ganancias antes de intereses e impuestos.

Y su fórmula es la siguiente:

$$\text{Grado Apalancamiento Operativo} = \frac{\text{Cambio Porcentual en EBT}}{\text{Cambio Porcentual en Ingresos por Ventas}}$$

En el cuadro 2.3 se presentan los datos

Cuadro 2.3: Apalancamiento Operativo Proyectado

APALANCAMIENTO OPERATIVO								
		2009	2010	%	2011	%	2012	%
1	VENTAS	756185,70	824242,41	9,00%	898424,23	9,00%	979282,41	9,00%
	UTILIDAD OPERATIVA	7963,964006	10730,27284	34,74%	13897,63399	29,52%	17514,67523	26,03%
	UTILIDAD NETA	4874,857826	6634,336325	36,09%	8649,404803	30,37%	10951,06186	26,61%
2	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.244,1	7.646,8	45,82%	10.406,8	36,09%	13.567,7	30,37%
	GAO = (2/1)			5,09%		4,01%		3,37%

Fuente: COMPAPEL
Elaborado por: Carina Campaña

Apalancamiento financiero: es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones.

Tiene relación entre las ganancias antes de impuestos y sus ganancias por acción común (EPS).

$$\text{Grado Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Cambio Porcentual en EPS}}{\text{Cambio Porcentual en EBT}}$$

Los datos del cuadro 2.4 muestran de forma clara el grado de apalancamiento de COMPAPEL.

Cuadro 2.4: Apalancamiento Financiero Proyectado

APALANCAMIENTO FINANCIERO								
		2009	2010	%	2011	%	2012	%
	VENTAS	756185,70	824242,41	9,00%	898424,23	9,00%	979282,41	9,00%
	UTILIDAD OPERATIVA	7963,96	10730,27	34,74%	13897,63	29,52%	17514,68	26,03%
2	UTILIDAD NETA	4874,86	6634,34	36,09%	8649,40	30,37%	10951,06	26,61%
1	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.244,1	7.646,8	45,82%	10.406,8	36,09%	13.567,7	30,37%
	GAF = (2/1)			1,27%		1,19%		1,14%

Fuente: COMPAPEL
Elaborado por: Carina Campaña

Apalancamiento Total: es la medida numérica del apalancamiento total de la empresa. Se calcula de manera similar al cálculo del apalancamiento operativo y financiero.

La fórmula se presenta a continuación:

$$\text{GradoApalancamientoTotal} = \frac{\text{CambioPorcentual en EPS}}{\text{CambioPorcentual en las Ventas}}$$

En el cuadro 2.5 se detalla el grado de apalancamiento total de COMPAPEL.

Cuadro 2.5: Apalancamiento Total Proyectado

APALANCAMIENTO TOTAL								
		2009	2010	%	2011	%	2012	%
1	VENTAS	756185,70	824242,41	9,00%	898424,23	9,00%	979282,41	9,00%
	UTILIDAD OPERATIVA	7963,96	10730,27	34,74%	13897,63	29,52%	17514,68	26,03%
2	UTILIDAD NETA	4874,86	6634,34	36,09%	8649,40	30,37%	10951,06	26,61%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.244,1	7.646,8	45,82%	10.406,8	36,09%	13.567,7	30,37%
	GAT = (2/1)			4,01%		3,37%		2,96%

Fuente: COMPAPEL

Elaborado por: Carina Campaña

3.1.4.5. Métodos de evaluación de resultados de la UEN

Los métodos de evaluación de los proyectos pueden clasificarse en dos grupos fundamentales:

- Los métodos denominados período o plazo de recuperación y la rentabilidad contable o tasa de rendimiento contable.
- Los métodos que utilizan el valor cronológico de los flujos de efectivo, es decir, los que conceden al dinero importancia en función del tiempo.

3.1.4.5.1. VAN

Valor actual neto Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = INVERSION - \sum \frac{FNC}{(1+i)^n}$$

FNC representa los flujos de caja estimados de cada período. El tipo de interés es i . Cuando se iguala el VAN a 0, i pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). N es el número de períodos considerado (el primer período lleva el número 0, no el 1)

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

En este caso para COMPAPEL, el proyecto es aceptable pues la inversión inicial que se realizó supera el valor del costo de capital. Esta acción debe aumentar el valor de la empresa con relación al mercado, este resultado se puede apreciar en el cuadro 2.6.

3.1.4.5.2. TIR

Esta equivale al valor presente de la expectativa futura de recibir el costo del gasto desembolsado. La tasa de rentabilidad se obtiene en pruebas necesarias con distintos tipos de interés hasta conseguir que se igualen los ingresos líquidos y los desembolsos para la inversión, descontados al momento inicial, con lo cual el valor del proyecto se hace cero.

$$VAN = 1 - \sum_{n=0} \frac{{}^n FNCK}{(1 + TIR)^K}$$

Los criterios de decisión:

- Si la TIR es mayor que es costo de capital, el proyecto es aceptado.
- Si la TIR es menos que el costo de capital, el proyecto es rechazado.

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debe aumentar el valor de mercado de la empresa por lo tanto aumentara la riqueza de su propietarios. COMPAPEL en este casa posee una TIR con un porcentaje mayor al costo de capital, se realizo la respectiva evaluación del proyecto para considerar su factibilidad tal y como se muestra en el cuadro 2.6. Este valor se obtiene calculando el valor actual neto de la inversión y su posible recuperación en el largo plazo, con diferentes alternativas de tasa de interés.

3.1.4.5.3. Beneficio Costo

Se refiere a aquello de lo que un agente se priva o renuncia cuando hace una elección o toma de una decisión.

Si nos referimos a la gestión, el coste de oportunidad de una inversión, es el coste de la *no realización* de una inversión. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos (o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades, por ejemplo, el alquiler de un terreno disponible). Este

criterio es uno de los utilizados en las elecciones de inversión. En principio, el rendimiento es como mínimo igual al coste de oportunidad.

En finanzas se refiere a la rentabilidad que tendría una inversión considerando el *riesgo aceptado*. Sirve para hacer valoraciones, contrastando el riesgo de las inversiones o la inmovilidad del activo. En macroeconomía, se tiene en cuenta los factores externos positivos y negativos (externalidades), para establecer el coste de oportunidad completo.

La aplicación del concepto de coste de oportunidad conduce a la búsqueda de todos los costes derivados de cualquier decisión económica. Lo más destacable del concepto, es que el coste de oportunidad sólo tendría sentido si la *oportunidad fuera fija* o limitada en el razonamiento. Es decir, si existe un conflicto en la realización de múltiples inversiones o acciones, de forma simultánea o consecutiva, que no sean realizables sin tener que elegir entre todas ellas como alternativas.

COMPAPPEL en este caso como lo muestra el cuadro 2.6, indica que el beneficio de la empresa será que por cada dólar que invierta recibirá un total del 15.44% más de todo lo que invierta.

La fórmula de cálculo es la que sigue:

$$\text{BeneficioCosto} = \frac{\text{SumadeFlujosdeEfectivosActualizados}}{\text{CostodeInversionInicjal}}$$

Cuadro 2.6: Cálculo del Ebitda

COMPAPTEL									
FLUJO DE CAJA CON PROPOSITOS DE VALORACION									
	Proyectado	Real	Diferencia	PERIODO RELEVANTE					V.CONTINUIDAD
	2008	2008	2008	2008	2009	2010	2011	2012	
Ventas			-	693.748,4	756.185,7	824.242,4	898.424,2	979.282,4	-
Costos y gastos en efectivo			-	682.468,9	742.262,0	807.307,7	878.067,5	955.043,7	-
EBITDA	-	-	-	11.279,48	13.923,65	16.934,69	20.356,70	24.238,70	-
Depreciaciones y amortizaciones			-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERATIVA	-	-	-	11.279,48	13.923,65	16.934,69	20.356,70	24.238,70	-
Impuestos a la renta y participación laboral			-	-	-	-	-	-	-
UODI	-	-	-	7.190,7	8.876,3	10.796,9	12.977,4	15.462,2	-
Depreciaciones y amortizaciones			-	-	-	-	-	-	-
F.CAJA BRUTO	-	-	-	13.226,1	15.153,1	17.323,8	19.766,4	22.512,7	-
Inversión en K.de T.			-	-	-	-	-	-	-
Inversión en A.Fijos			-	-	12.000,0	-	-	-	-
F.CAJA LIBRE				13.226,1	3.153,1	17.323,8	19.766,4	22.512,7	-
Valor de Continuidad									Valor presente perpetuidad (20)
Flujos descontados				\$ 11.287,35	\$ 2.296,50	\$ 10.767,76	\$ 10.485,09	\$ 10.191,40	
Valor presente flujos descontados				\$ 45.028,09					
VP Flujo de Caja Libre				45.028,1	100,00%				
VP Vr. de Continuidad				-	0,00%				
VR. OPERACIONES				45.028,1					
Inversiones Temporales				-					
Otras cuentas por cobrar				67.975,5					
Menos Pasivos (Dic 2008)				(49.763,3)					
VR. PATRIMONIO				63.240,3					
TIR				20,48%					
COSTO BENEFICIO				\$ 1,23					

COSTO DE CAPITAL				
	Estr Fin	Balance General	Costo Desp. I	CTO. DE K
Deuda o Inversion Inicial	37,32%	36536,00	16,80%	6,27%
Patrimonio Requerido	62,68%	61354,92	17,40%	10,91%
	100%	97890,92	CK USD	17,18%
			Inflación Externa	
			WACC en Constantes	17,18%
			Inflación Interna	
			WACC	17,18%
COSTO PATRIMONIO - Beta Desapalancada				
Tasa libre de riesgo en US \$	2,82%		CK US\$	17,18%
Premio riesgo del mercado US\$	4,35%		WACC	17,18%
Beta promedio desapalancada	0,80			
Costo patrimonio sin riesgo país	6,30%			
Riesgo país	11,10%			
Prima por Tamaño	0,00%			
COSTO DEL PATRIMONIO en dólares	17,40%			
Rendimiento promedio del mercado	7,17%			
			FLUJOS HOMIALES	
			-\$ 36.536,00	
			\$ 3.153,14	
			\$ 17.323,75	
			\$ 19.766,40	
			\$ 22.512,74	

Fuente: COMPAPTEL
Elaborado por: Carina Campaña

3.1.5. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

COMPAPTEL al ser una pequeña empresa no cuenta con un amplio equipo de trabajo. Esta es una empresa netamente comercializadora por tal razón no es un requisito indispensable contar con un alto número de personal.

3.1.5.1. Personal existente

La empresa está conformada por:

Departamento	cargo	No de Personas
Administrativo	Administrador	1
	Contador	1
	Secretaria	2
	Cobranza	2
Ventas	Jefe de Ventas	1
	Vendedor	2
Planta	Operarios	4
	Empacador	3
	total	16

3.1.5.1.1. Alta Gerencia

Al ser COMPAPEL una empresa que no posee personería jurídica existe una mala delegación de autoridades en lo concerniente al Staff de la alta gerencia. Actualmente Ramiro Campaña, quien es el dueño de la empresa se desempeña como Gerente General de la misma, designando funciones a los miembros de la organización de tal manera que no se generen los famosos cuellos de botella, los cuales son los causantes de los más grandes y difíciles problemas de superar en una empresa en la actualidad.

3.1.5.1.2. Personal operativo

Departamento Financiero: que es el que maneja todo el asunto de dinero, administración, pago a proveedores y empleados.

Departamento de Ventas: En este departamento se llevan conteos de todos aquellos productos que están listos para su venta y distribución, se encargan del marketing y publicidad de los productos y de los procesos de cobranzas.

Departamento de Producción: En este se vigilan constantemente la elaboración del producto y se lleva un conteo de toda la materia prima que ingresa y todo el producto terminado que sale, adicionalmente se encarga de la adquisición de la materia prima a ser procesada.

3.1.5.2. Cronograma de actividad

Distribución de la mano de obra de bodega y almacén.

		Actividades			
		1	2	3	4
5 días	Semana 1	25 horas			
5 días	Semana 2		25 horas		
5 días	Semana 3			25 horas	
5 días	Semana 4				25 horas

Siendo:

1. Almacenaje y requisición
2. Procesamiento y embalaje
3. Almacenaje y requisición
4. Procesamiento, embalaje y conteo de inventarios cada fin de mes

Es importante tomar en cuenta que para estas actividades se tienen 3 personas. Como se indica en el cuadro se requiere de la semana completa de cinco días para realizar dos procesos completos de conversión de papel por lo que nuestro cuadro no toma tiempos de otras semanas para terminar lo que se planificó sino más bien que se realiza en el tiempo entregado para esta actividad.

3.1.5.3. Normas y políticas de los empleados

COMPAPPEL es una empresa que al igual que otras empresas posee un **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, al cual se rigen todos los empleados que son parte de la empresa con el objetivo de mantener el orden y un adecuado equilibrio entre las actividades profesionales y las personales.

Se ha detallado un reglamento de tal manera que se eliminen futuros cuellos de botella que limiten el trabajo del empleado.

Es por ello que se conformaron varios capítulos como son:

- CAPÍTULO I: Aplicación del Reglamento
- CAPÍTULO II: Contratos De Trabajo

- CAPÍTULO III: De La Admisión
- CAPÍTULO IV: Horarios De Trabajo
- CAPÍTULO V: Días De Descanso Obligatorios
- CAPÍTULO VI: Sueldo, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan
- CAPÍTULO VII: Utilidades
- CAPÍTULO VIII: Remuneraciones Adicionales, Fondos de Reserva
- CAPÍTULO IX: De las Faltas, de sus Clases y Sanciones
- CAPÍTULO X: Disposiciones Generales

Los empleados que laboran en COMPAPEL están obligados a cumplir con las disposiciones expuestas en los capítulos antes mencionados

3.1.5.4. Aplicación de indicadores de control

Estos indicadores van a medir el rendimiento tanto de los empleados como de la inversión, con el objetivo de medir la optimización de la mano de obra y de los recursos invertidos para generar el bien o servicio destinado para la venta.

3.1.5.4.1. Calculo de las variables en función a la meta

Capacidad Productiva

Se estima que se va a trabajar 5 días a la semana, durante 8 horas diarias y se tomará 3 semanas de vacaciones cada año. Se estima entregar 150 horas a los trabajadores por enfermedad y re manufactura de productos mal elaborados. Se destinará 200 horas para el mantenimiento y arreglo de

maquinaria y equipos. Se estima que el tiempo para convertir una resma de papel en bobinas a hojas es de 0,1 horas

Capacidad de diseño:

Horas asignados para la producción

Horas necesarias para la producción del producto

$$\frac{(5 \times 5) 49}{0,1} = 12250$$

Del total de 5 empleados encargados del procesamiento del papel para convertirlo en resmas, se designan 5 días y por 49 semanas, este valor indica la cantidad de horas de la cuales disponen para diseñar el producto al año.

Capacidad Efectiva:

Horas asignados para la producción - Horas asignadas para mantenimiento

Horas necesarias para la producción del producto

$$\frac{(5 \times 49) - 200}{0,1} = 10250$$

Este valor indica la cantidad real de horas que dispone la empresa al año, restando las horas necesarias para el mantenimiento de la maquinaria. Estas 200 horas de mantenimiento son anuales.

Capacidad Real:

Tiempo para la producción - Tiempo mantenimiento -Tiempo Enfermedad

Horas necesarias para la producción del producto

$$\frac{12250 - 200 - 150}{0,1} = 8750$$

Este valor indica la capacidad real de horas que dispone la empresa al año, restando las horas necesarias para el mantenimiento de la maquinaria y las 150 horas por enfermedad o cualquier otro caso fortuito que puede acontecerle al empleado.

Utilización:

Capacidad Real

Capacidad Diseño

$$\frac{8750}{12250} = 0,7143 \Rightarrow 71,43\%$$

Este porcentaje indica la capacidad de diseño realmente utilizada, del total que posee la empresa.

Eficiencia:

Capacidad Real

Capacidad Efectiva

$$\frac{8750}{10250} = 0,8537 \Rightarrow 85,37\%$$

Este porcentaje indica la capacidad realmente utilizada del total que posee, menos las horas de mantenimiento necesarias para la maquinaria.

3.1.5.4.2. Estructuración del Cuadro de Indicadores

Asignación de las Cargas de Trabajo

Graficas de Gannt.

Dias Carga de Trabajo	LUNES	MARTE S	MIÉRCOLE S	JUEVES	VIERNE S
Preparación M P					
Procesamiento					
Empaque					
Apilado					
Almacenado					

Los requerimientos de tiempo para la producción, el corte, empaque, apilado y almacenado de la mercadería se lo puede realizar ordenadamente en tres días, debido a que la empresa no posee demasiado personal como para realizarlo en un solo día y se ha organizado las actividades como el fin de coordinar con la producción de otros tipos de papeles que también ocupan el mismo proceso, este proceso que hemos graficado es para la producción de resmas de papel periódico.

CAPITULO IV

**ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENERICA,
BASADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD
ESTRATEGICA DE NEGOCIOS CONJUNTAMENTE CON LA
AYUDA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

4.1. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENERICA, BASADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS CONJUNTAMENTE CON LA AYUDA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1.1. Introducción a la planeación estratégica

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. La planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios mediante la formulación de estrategias, con el fin de alcanzar las metas planteadas al inicio de las actividades de la organización.

4.1.1.1. Recursos analíticos para la planeación estratégica

Para lograr una adecuada planificación se debe realizar la formulación de una estrategia competitiva que consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Esto se logra a través de la aplicación de las cinco fuerzas competitivas, estas fuerzas combinadas determinan el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

Existe gran cantidad de aspecto que dado su complejidad en muchas ocasiones no era tomado en cuenta, hoy en día se está incluyendo temas como pronostico de la demanda y la participación en el mercado, ambas se logran a través de un estudios de mercado y resultan ser una herramienta fundamental para la planeación estratégica.

Además, se cuenta con recursos analíticos para la planeación estratégica como análisis de barreras de penetración al mercado, segmentación del mercado, entre otras.

4.1.1.2. Estrategia orientada al mercado

Este proceso consiste en seleccionar a las personas u organizaciones a quienes la dirección quiere atender en el mercado de productos. Cuando las necesidades y deseos de los compradores varían, el mercado objetivo suele ser uno o más segmentos del mercado de productos. Una vez identificados los segmentos y definida su importancia relativa para la empresa, se selecciona la estrategia de definición de objetivos.

Las estrategias de definición del mercado objetivo y de posicionamiento de los productos nuevos y existentes guían la elección de las estrategias para los elementos del programa de marketing. Se combinan tanto las estrategias de productos, distribución, precio y promoción para crear la estrategia de posicionamiento elegida para cada mercado objetivo.

En la figura A, se puede observar el desarrollo de la estrategia de posicionamiento.

Grafico 1.11: Mercado Objetivo



Fuente: **MARKETING ESTRATEGICO**, Octava Edición: David W. Cravens y Nigel F. Piercy.
Elaborado por: Carina Campaña

4.1.1.3. Estrategia corporativa, empresarial y de marketing

En el mercado actual se ha desarrollado gran variedad de estrategias que ayudan a optimizar los recursos que posee la empresa enfocados a cumplir objetivos y metas presentes.

La estructura corporativa consiste en decidir el alcance y propósito del negocio, sus objetivos, las iniciativas y a los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

La estrategia de Marketing está guiada por las decisiones que toma en cuenta la alta dirección sobre cómo, cuándo, y donde competir. Debería ser una relación de doble sentido; mientras que la estrategia corporativa define la dirección estratégica, asigna los recursos y define restricciones de que es lo que no se puede hacer, los ejecutivos responsables de la estrategia de Marketing tiene la responsabilidad de informar a los estrategas corporativos

sobre el cambio externo en el mercado que identifican oportunidades y amenazas.

Estrategia Corporativa

Según Michael Porter, considera que las estrategias deben contener las siguientes características:

- Posición competitiva única para la empresa
- Actividades particularizadas para la estrategia.
- Claras opciones y elecciones frente a los competidores
- Ventaja competitiva emanada del ajuste entre actividades
- La sostenibilidad proviene del sistema de actividades y no de las partes.
- La eficiencia operativa.

La estrategia corporativa y las acciones resultantes para lograr los objetivos definidos del negocio las decide la alta dirección. En el caso de COMPAPEL se planifica generar una nueva Unidad Estratégica de Negocios, que vendría a ser el proceso clave que de realce a la empresa y le proporcione ventajas competitivas con relación a la competencia.

Elementos y cuestiones relativas a la estrategia empresarial

Alcance, misión e intención:

- COMPAPEL está ubicada en el sector papelerero, es una empresa importadora y comercializadora.

- La empresa se enfoca al sector grafico y florícola, siendo el papel la materia prima de estos sectores.
- La intención de la empresa es generar mayores utilidades y captar mayor participación en el mercado utilizando para ello una nueva Unidad Estratégica de Negocios.

Objetivos:

Estrategias de desarrollo:

- La empresa alcanzaría el nivel de desarrollo deseado adquiriendo papel con un alto estándar de calidad que cubra las necesidades del mercado demandante, logrando con esto la fidelidad y aceptación de los clientes, quienes se verán satisfechos con el producto ofertado.
- La estrategia de desarrollo más optada para COMPAPEL, consiste como ya se menciona anteriormente en generar una Unidad Estratégica de Negocios que cubra las necesidades de un mercado desatendido como es el caso del Norte de Quito, que actualmente no cuenta con una distribuidora papelerera en ese sector que cubra las necesidades que se presenten por el normal desarrollo de los clientes en la prestación de bienes y servicios tanto en el sector florícola como en el gráfico.
- La globalización ha fomentado un cambio continuo en el desarrollo de las actividades refiriéndonos en este caso al sector comercial, es por ello que COMPAPEL debería a futuro incrementar mas líneas de productos con la finalidad de satisfacer las necesidades que puedan presentarse en los clientes, para impedir que se generen descontentos en los clientes actuales.

Asignación de Recursos:

- La empresa actualmente está planeando contratar un préstamo para poder solventar los gastos que le generaría la implementación de la nueva Unidad Estratégica de Negocios, todo esto a fin de conseguir los objetivos planteados en un inicio.
- Con la generación de la nueva Unidad Estratégica de Negocios se construyó un pronóstico de ingresos y gastos, con lo cual se obtuvo el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado, con este último se pudo obtener el VAN de la inversión, el cual muestra una cantidad aproximada de flujos de efectivos que generaría la inversión en caso de que se ponga en marcha la estrategia.

Fuentes de sinergia:

- En el sector papelerero se juega un importante factor, el cual es el origen del papel, es decir de donde proviene el papel por ejemplo país, molino, empresa que lo procesa; esta y otra variables son las que el sector papelera tiene mucho en cuenta para poder ofertar un producto de calidad y que cumpla con los requisitos que busca el mercado nacional.

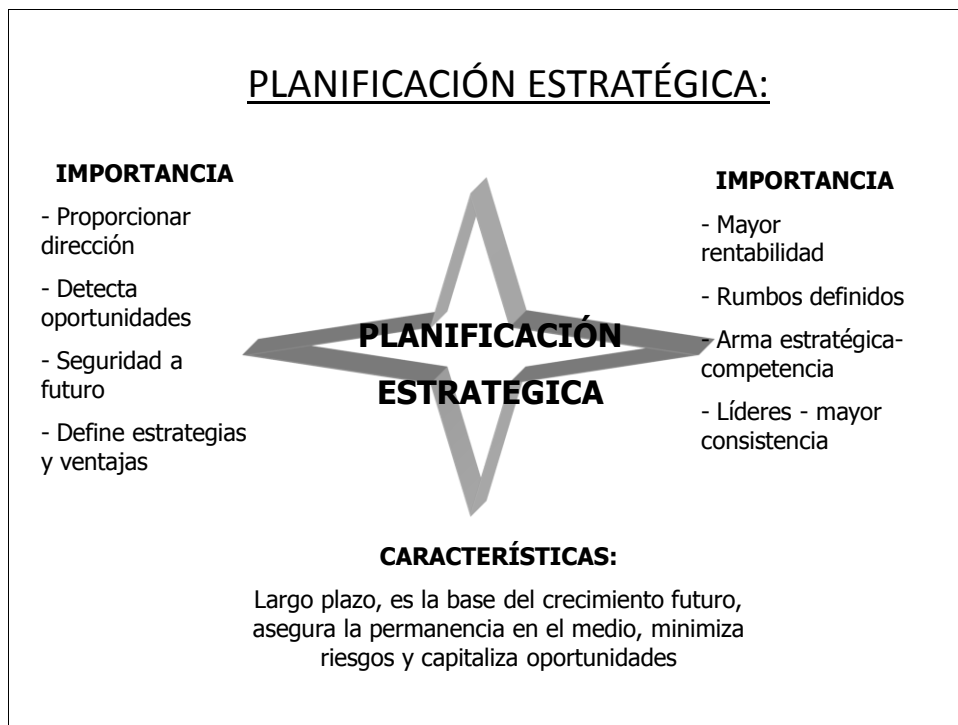
Estrategia empresarial y de marketing

La selección importante de una estrategia depende de varios factores como:

- Demanda de mercado
- Intensidad de la competencia
- El gobierno y el cambio social entre otros.

4.1.2. Planeación estratégica

Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.



La planeación estratégica se define como el conjunto de decisiones y acciones que son resultados de la formulación e implementación de planes designados para lograr los objetivos de la empresa.

La planeación estratégica se maneja a través de tres niveles:

1. Medio Ambiente General.
2. Industria en la que participa.
3. Interna de cada negocio en particular.

El diseño de cursos de acción en este caso para la empresa COMPAPEL, están dirigidos hacia actividades que permitan minimizar los riesgos y capitalizar las oportunidades que el entorno ofrece y constituye la base idónea para definir los pasos y compromisos secuenciales que la organización deberá adquirir para tener caminos de acción eficientes en la búsqueda del logro y superación continua de sus objetivos

4.1.2.1. Objetivo del proceso de planeación

El objetivo de la planeación es proveer a la dirección de los medios necesarios para romper el equilibrio competitivo y restablecerlo de nuevo sobre una base más favorable de la compañía mediante:

- La selección del donde, cómo y cuándo competir, y
- El uso racional y eficiente de los recursos disponibles.

4.1.2.2. Etapas del proceso de planeación

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

¿DONDE ESTAMOS?

DEFINICION DE LA MISION DE COMPAPEL

- COMPAPEL está ubicada en el sector papelerero, es una empresa importadora y comercializadora.
- La empresa se enfoca al sector grafico y florícola, siendo el papel la materia prima de estos sectores.
- La intención de la empresa es generar mayores utilidades y captar mayor participación en el mercado utilizando para ello una nueva Unidad Estratégica de Negocios.

DETECCION DE LOS BENEFICIOS BUSCADOS POR EL MERCADO

- COMPAPEL ofrece un alto nivel de conocimientos, lo que genera beneficio para los futuros clientes pues estos dejarían en claro todas las dudas sobre el papel o en este caso la materia prima tanto para el sector Florícola y gráfico.
- La empresa es líder en el mercado y esto brinda confianza a los clientes en quienes se va fomentando la confianza necesaria para seguir desempeñando las labores cotidianas para las cuales COMPAPEL fue contratado.

DEFINICION DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

La UEN es una unidad que forma parte de una actividad funcional, es decir forma parte de una organización pero esta puede funcionar totalmente independiente de la organización, pues cada UEN posee autonomía para

realizar actividades necesarias para lograr el mejoramiento continuo de la organización.

SEGMENTACION DEL MERCADO

COMPAPPEL está dirigido al sector Florícola y Gráfico, es un importador directo lo cual genera enormes diferencias de precios, fomentando el ahorro en las empresas quienes son actualmente clientes. Además se realiza algunas actividades que logren desarrollar una estrategia de diferenciación en la cual se estandaricen varios factores como tiempo, peso de la mercadería, costos en transporte, entre otros.

DEFINICION DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La industria papelera es prácticamente un sector poco investigado, la competencia aun no es un peligro.

La industria papelera está directamente relacionada a la Industria forestal pues depende de la una para que la otra subsista y se generan nuevos productos que ayuden a desarrollar la industria papelera. Estas industria tienen un alto grado de responsabilidad social pues de una o de otra manera afecta al medio ambiente y es una tarea indispensable que de alguna manera compense los beneficios que esta le otorga.

En este análisis se deben definir dependencias externas como:

- Económicas

- Políticas
- Tecnológicas
- Sociales
- Naturales
- Entre otros.

¿A DONDE VAMOS?

SELECCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS A DESARROLLAR

Al igual que el análisis de la industria, es posible también definir un análisis de competencia. A este aspecto se debe establecer lo siguiente:

a. Bases de Competencia

En este análisis se muestra la forma en que la UEN identifica los factores clave de éxito con que cuenta y como los esta utilizando como base de competencia con relación a sus competidores.

La UEN debe diferenciarse totalmente de la competencia, pues se ha creado de tal manera que ofrezca ventajas únicas que brinde confianza y fidelidad en los clientes.

b. Posición Competitiva

Es primordial el fijar o establecer cuál es la máxima posición competitiva posible en la industria antes de posicionar competitivamente a la UEN con relación al resto de participantes.

Para fijar dicha posición se analiza lo siguiente:

- a. Dependencias externas, ya que permiten determinar el grado de libertad estratégica de la industria, el cual está asociado con la posición competitiva, ya que no sería factible encontrar posiciones dominante o fuertes en una industria donde existieran fuertes regulaciones gubernamentales o cualquier
- b. dependencia externa que limite sus opciones estratégicas.
- c. Análisis Interno, en este punto se analizan varios factores como:
 - Análisis de Mercado, quien considera factores como valor de ventas, volumen de ventas, participación en el mercado entre otros.
 - Análisis de Producción, que toma en cuenta plantas de producción, localización, canales de distribución entre otros.
 - Análisis de la Organización y Recursos Humanos: se consideran tamaño de la organización, estilo administrativo, definición de funciones, habilidades gerenciales entre otros.

Para seleccionar la ventaja competitiva debemos dejarnos guiar por el impulsos de una o varias estrategias están van a ser tanto estrategias de mercado, de línea de productos, de operación, de tecnología, de sistemas administrativos, entre otros.

Las estrategias son una respuesta a:

- Oportunidades y amenaza de la industria
- Bases de competencia
- Fuerzas y debilidades de la empresa.

DEFINICION DEL IMPULSO ESTRATÉGICO

La meta final de COMPAPEL es ser un líder en el sector alcanzando altos niveles de confianza en los clientes lo cual va a desencadenar fidelidad con el cliente y esto es un aspecto positivo para la empresa pues está captando un nicho de mercado que va a depender directamente de COMPAPEL y esto ayudará a que la empresa se desarrolle continuamente.

¿COMO VAMOS A LLEGAR?

DEFINICION DE ESTRATEGIAS

ADMINISTRACION DE LA ESTRATEGIA

Para COMPAPEL se va a desarrollar distintas estrategias que se aplicarán de acuerdo al mercado, con el fin de diferenciarse de los competidores y obtener un reconocimiento por parte de los clientes. Para esto se ha tomado como base al precio, plaza, producto y promoción como se muestra a continuación:

- Precio: COMPAPEL al ser una empresa importadora desarrolla una amplia ventaja competitiva con relación al resto de empresas como PRODUPELMA, PAPELES.COM entre otras, pues estas deben asumir costo mayormente altos pues la compra de mercadería la realizan localmente y esto genera una mayor inversión. La empresa podrá responder a esta estrategia mediante la reducción de precios por la ventaja antes indicada, y brindara productos de alta calidad cubriendo de esta manera las necesidades de los clientes.

- Plaza: COMPAPEL tiene distribución a nivel nacional enfocándose principalmente a la provincia de Pichincha y sus alrededores, esto genera un valor agregado a la empresa pues posee eficientes canales de distribución que refuerzan la fidelidad de los clientes por la entrega oportuna de la mercadería solicitada, permitiéndole cubrir un gran porcentaje del mercado potencial. Las empresas de la competencia como PAPELESA, COMERCIAL CAICEDO, PACO entre otros poseen también excelentes canales de distribución lo cual resulta perjudicial para la empresa pues desestabiliza el mercado actual y obliga a la empresa a mejorar la distribución para lograr mayor participación en el mercado.
- Producto: Al ser PAPELESA y PACO empresas reconocidas a nivel nacional poseen un alto grado de confiabilidad en la calidad del producto que expenden. logrando altos niveles de posicionamiento en el mercado por el reconocimiento de su marca y positiva acogida por parte de los consumidores. Estos productos presentan como ventaja la presentación de sus implementos debido a que son series innovadoras y poseen una amplia gama de productos.
- Promoción: COMPAPEL no ha invertido la suficiente publicidad a diferencia de sus competidores que cuentan incluso con páginas WEB, en donde se detallan las características de sus productos, ventajas y trayectoria de la empresa. La empresa tendrá que financiar un proyecto con el fin de atraer a los clientes mediante la publicidad y de esta manera posicionar la marca de la empresa.

IMPLANTACION

La visión que tienen los consumidores está en función del precio, calidad y servicio. El servicio puede incluir desde la posibilidad del producto hasta el mantenimiento post-venta.

COMPROMISO

Se debe determinar los niveles de servicio logístico, afecta en gran medida a los costos totales del servicio. Se debe considerar la forma en que están relacionados el servicio al cliente y la respuesta de éste con la finalidad de lograr la aceptación del cliente en todo el proceso de venta.

CONTROL DE ESTRATEGIAS

La estrategia se mida a través de la atención al cliente, este va a representar el rendimiento del sistema logístico y la parte de distribución corresponde correspondientes a la mezcla de mercadotecnia.

Este control va a reflejar la media de la efectividad del sistema logístico, este tiene un impacto total en la participación de mercado, costos totales y por último en el nivel de ganancias.

4.1.2.3. Ventajas del proceso de planeación

- Administra adecuadamente las actividades encaminadas a lograr la superación de la organización.
- Capacita al negocio a permanecer competitivo en relación con la competencia.

- Entrega a los miembros de la organización la oportunidad de expresar sus ideas aprovechando al máximo su capacidad administrativa.
- Se reducen muchas presiones de todo tipo, ya que una adecuada planeación previene errores y contratiempos.

4.1.2.4. Ciclo de planeación



4.1.3. Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Se define como un área de negocios que posee un mercado externo de bienes y servicios para el cual se pueden determinar objetivos y ejecutar estrategias independientes de otras áreas de negocios. La UEN es una unidad que puede operar independientemente en caso de ser separada de la empresa.

4.1.3.1. Definición de la UEN'S

La UEN es un negocio normal, que se puede desarrollar en un conjunto de estrategias en forma totalmente independiente de las otras unidades que forman parte de la empresa,

Posee un conjunto propio de clientes y competidores, se pueden definir bases de competencia y factores como claves de éxito.

4.1.3.2. Proceso de Identificación de la UEN'S

La identificación de la UEN sigue el siguiente proceso:

- Se genera una hipótesis sobre las líneas de productos
- Se identifican similitudes en líneas actuales:
 - Necesidades que satisfacen
 - Segmentos en que participan
 - Productos Sustitutos
- Se evalúa la hipótesis

Se debe tener en cuenta que la inversión de manejar varias UEN'S debe ser rentable. El objetivo final es mejorar la situación competitiva.

Ventajas y Desventajas genéricas de la UEN

Ventajas:

- Simplicidad
- Bajo Costos

Desventajas

- Atención concentrada en una parte del negocio
- Probabilidad de subsidios
- Estrategias inadecuadas
- Factores clave sin identificar.

4.1.3.3. Selección de la UEN'S

Como ya se mencionó anteriormente para COMPAPEL s se va a seleccionar una ESTRATEGIA DE OPERACIÓN la cual va a contener los siguientes aspectos:

- Mantenimiento del proceso productivo
- Aumentar o disminuir la capacidad de producción
- Racionalización de la producción
- Optimizar la tecnología productiva
- Optimizar el abastecimiento
- Ajustes de calidad
- Optimizar sistemas físicos de distribución
- Optimizar la atención al cliente

- Mejorar las condiciones de trabajo

4.1.3.4. Implantación de la UEN´S

En la implantación de la UEN lo que se busca es lograr una adecuada administración de la misma con la certeza que lo que los consumidores esperan recibir está en función del precio, calidad y servicio.

Se debe determinar los niveles de servicio logístico, afecta en gran medida a los costos totales del servicio. Se debe considerar la forma en que están relacionados el servicio al cliente y la respuesta de éste con la finalidad de lograr la aceptación del cliente en todo el proceso de venta.

La estrategia se va a ver reflejada en el servicio logístico, este va a ser considerado como una arma para crear ventajas competitivas que llevaran al éxito a la empresa independientemente de la estrategia que se seleccione para lograr este objetivo

4.1.3.5. Definición de recursos asignados

Los recursos van a depender del giro del negocio, en este caso para la UEN se necesita una inversión inicial, pues funciona independientemente de la empresa y va a requerir material independiente para comenzar sus actividades normales.

4.1.3.5.1. Activos fijos

En los activos fijos se va a requerir maquinaria y demás misceláneos necesarios para poner en marcha a la UEN.

4.1.3.5.2. Activos circulantes

El activo circulante necesario para solventar las deudas contraídas por la adquisición de mercadería y demás artículos que se necesitan para iniciar las actividades de la UEN.

4.1.3.5.3. Costos y gastos

Estos costos y gastos van a reflejarse a medida que se vayan desarrollando las actividades normales del giro del negocio.

4.1.4. Posicionamiento estratégico

El posicionamiento consiste en generar una estructura en la empresa que se ajuste a las fortalezas y debilidades de la misma. Se deberán definir estrategias que construyan una defensa en contra de las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde las fuerzas sean más débiles.

4.1.4.1. Posición competitiva

El posicionamiento estratégico es la ubicación de la UEN dentro de dos dimensiones. La primera de estas, relacionada con las características internas de la UEN.

La dimensión relacionada con el medio ambiente es la madurez de la industria, y la relacionada con las características internas de la UEN es la posición competitiva.

Para lograr lo anterior se utiliza una matriz que relacionada a estas dos dimensiones y la cual se conoce como matriz estratégica.

4.1.4.2. Matriz estratégica de posicionamiento

La matriz de posicionamiento estratégico toma en consideración cuatro zonas como se detalla en el cuadro 2.7 que son:

Zona de desarrolla natural:

Área donde los negocios se encuentran en las primeras etapas de madurez o en las últimas pero con buenas posiciones competitivas. Estos negocios tienen el más amplio rango de opciones estratégicas.

Zona de desarrollo selectivo:

Es un área donde los negocios no tienen una buena posición competitiva o si la tienen la industria se encuentra en sus últimas etapas de madurez. En esta etapa como su nombre lo indica es necesario ser selectivo cuando se definen estrategias.

Zona de Viabilidad:

Área donde los negocios tienen mala posición competitiva y donde es necesario re-definir el enfoque del negocio. En esta etapa es necesario probar en el corto plazo que el negocio puede mejorar, de no ser así lo mejor sería no invertir.

Zona de Abandono:

Área donde en los negocios es necesario que desinvirtan debido a sus malos resultados y la baja probabilidad de que mejore su situación.

**Cuadro 2.7
MATRIZ ESTRATEGICA**

ETAPA POSICION	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE	Inicio Crecimiento rápido	Crecimiento rápido Liderazgo en costos Defender posición.	Crece con industria Liderazgo en costos Renovarse Defender posición.	Crece con industria Enfocarse Renovarse Defender posición.
FUERTE	Inicio Crecimiento rápido Diferenciación	Crecimiento rápido Liderazgo en costos Diferenciación Renovarse Defender posición.	Crece con industria Liderazgo en costos Diferenciación Enfocarse Renovarse Defender posición.	Crece con industria Cosechar Encontrar nicho. Prolongar existencia
FAVORABLE	Inicio Crecimiento rápido Diferenciación Enfocarse	Crece con industria Crecimiento rápido Liderazgo en costos Diferenciación Enfocarse Renovarse Encontrar nicho.	Crece con industria Liderazgo en costos Diferenciación Enfocarse Renovarse Defender posición. Cosechar Encontrar nicho. Prolongar existencia Retorno	Retorno Reducir operaciones

SOSTENIBLE	Inicio Diferenciación Crecer con industria Crecimiento rápido Enfocarse- Alcanzar	Crecer con industria Enfocarse - Nicho Alcanzar - Retorno Prolongar existencia	Cosechar Encontrar nicho. Retorno Reducir Operaciones	Reducir Operaciones
DEBIL	Alcanzar Retorno Abandono	Retorno Reducir operaciones Abandono	Retorno Reducir Operaciones Abandono	Abandono

Fuente: COMPAPEL
Elaborado por: Carina Campaña

4.1.4.3. Desempeño financiero

Una vez aplicada la UEN si el volumen de producción es suficiente para aprovechar las economías disponibles de escala, el beneficio más comúnmente citado de la integración vertical es la consecución de economías –ahorro de costos- en la producción, en las ventas, en las compras, en el control y en otras áreas conjuntas.

Las economías de escala se presentan en las grandes industrias y consiste en la reducción de costos unitarios a medida que va aumentando el volumen de producción.

COMPAPEL es una empresa que cuenta con un proceso de producción bastante mínimo debido a que la mercadería se comercializa sin ningún cambio o transformación lo cual no le permite mantener una economía de

escala, por ello resulta complicado realizar una disminución de precios a través de la reducción de costos de producción.

4.1.4.4. Definición de la estrategia

Una vez diagnostica la competencia y sus causas fundamentales, a la UEN le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria. La definición de la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria.

Las estrategias competitivas van a tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para ello se han generado tres estrategias competitivas genéricas que son:

- 1. Liderazgo en Costos:** Este liderazgo en costos consiste en construir un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas y otros.
- 2. Diferenciación:** Esta estrategia diferencia el producto o servicio que ofrece la empresa, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. En este caso se utilizará diferentes estrategias como diseño, marca, tecnología, innovación y otras características que diferencien al producto.
- 3. Enfoque o concentración:** El enfoque o concentración consiste en centrarse en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, al igual que la diferenciación toma

en contraste los costos bajos y utiliza estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria y procura dar un servicio excelente a un mercado particular.

Se define a una estrategia genérica una vez identificadas las cinco fuerzas de competencia que son:

- Rivalidad entre la empresas existentes
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

Se puede seleccionar una o varias estrategias y para la UEN en este caso es la estrategia genérica de **enfoque o concentración**.

ENFOQUE O CONCENTRACION:

Se elige esta estrategia porque se está aplicando a una nueva unidad de la empresa. Esta estrategia se centra en un grupo de compradores en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades.

Esta estrategia busca alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura ante todo dar un excelente servicio a un mercado particular, diseña estrategias fundamentales en contraste con los costos bajos y con la diferenciación.

4.1.5. Mercado Objetivo y posicionamiento estratégico

Son los elementos centrales de la estrategia impulsada por el mercado, que guían a toda la organización en sus esfuerzos para ofrecer un valor superior para el consumidor.

4.1.5.1. Definición del mercado objetivo

Las estrategias de posicionamiento y definición de mercado objetivo se componen de:

1. Identificación y análisis de segmentos en un producto – mercado
2. Decisión de cual serán los segmentos objetivo.
3. Diseño y puesta en marcha de la estrategia de posicionamiento para cada target.

Para definir el mercado objetivo se tienen en consideración varios factores:

- Etapa de madurez del producto
- Grado de diversidad en las preferencias de los compradores
- Estructura de la industria
- Capacidades y recursos de la organización
- Oportunidades para lograr una ventaja competitiva

4.1.5.2. Definición de objetivos en distintos entornos de mercado

El sector industrial se ve influido por el grado de concentración de sus empresas, su etapa de madurez y su exposición a la competencia internacional. Hay cinco entornos generales que describen las diversas estructuras de la industria.

Emergente: Las industrias recién creadas o reformadas.

Fragmentadas: Estas industrias están compuestas por un elevado número de empresas relativamente pequeñas.

En transición: Estas industrias están pasando de un rápido crecimiento a la madurez.

Declive: Una industria en declive esta de hecho perdiendo importancia en vez de experimentar un declive temporal o cambio cíclicos.

Global: En esta categoría la empresas compiten en escala global.

4.1.5.3. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento deseado por la dirección para el producto entre los competidores en el mercado objetivo es la combinación de acciones de marketing utilizadas para comunicar el concepto de posicionamiento a los compradores objetivos. El grado en el que se estén alcanzando los objetivos de la dirección de mercado objetivo va a definir la eficacia del posicionamiento.

4.1.6. Diseño de estrategias orientadas al mercado.

4.1.6.1. Estrategias genéricas y definición de las ventajas competitivas

La estrategia genérica que se adopta para la Unidad Estratégica de Negocios fue el enfoque o concentración.

ENFOQUE O CONCENTRACION:

Esta estrategia significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico. Esta estrategia también entraña algunas limitaciones, generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas.

Para lograr implementar estas estrategias se requiere varios recursos y habilidades. Se deben contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. En el caso de la estrategia de enfoque o concentración requiere una combinación de políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Riesgos de las estrategias genéricas

Se presentan básicamente dos riesgos a momento de implementar una estrategia genérica.

1. No obtenerlas o no sostenerlas
2. La posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria.

Riesgos de la estrategia de enfoque o concentración

Entre los principales riesgos se tiene los siguientes:

1. El diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de foco crece y acaba eliminando las ventajas de costos logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida en ella.
2. Se reduce la diferenciación en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado general.
3. Los competidores descubren submercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.

4.1.6.2. Planificación de nuevos productos

Las oportunidades de nuevos productos que ofrecen un valor superior a los consumidores van de productos totalmente nuevos hasta mejora de productos existentes.

La creación de nuevos productos proviene de las necesidades de los consumidores. En muchas ocasiones se generan innovación en estos productos pero en ocasiones estas innovaciones generan descontentos en los futuros usuarios o beneficiarios del producto.

Tipos de productos:

- **Innovación transformadora:** Productos que son radicalmente nuevos y que crecen en valor sustancial.
- **Innovación sustancial:** Productos que son significativamente nuevos y que crean un importante valor para los consumidores.
- **Innovación incrementales:** Nuevos productos que ofrecen un mejor rendimiento o un mayor valor percibido.

4.1.6.3. Estrategia de la cadena de valor

La cadena de valor no es nada más que la creación de valor, éste representa el beneficio que gozan los clientes en base a un costo de producción que genere valor. En definitiva si el beneficio obtenido supera el costo de los recursos implícitos, podemos decir que se ha creado valor.

También conviene señalar que este objetivo de la cadena de valor para el accionista no es incompatible con los intereses del resto de personas que tiene relación con la empresa como son: clientes, proveedores, empleados y sociedad en general.

Para el establecimiento de la estrategia competitiva basada en el modelo Beneficios – Costos (B - C), analizaremos que se entiende por Beneficio la máxima cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar por la compra del producto y Costos como la medida de un proceso de producción.

4.1.7. Cuadro de Mando Integral

4.1.7.1. Evaluación de las cuatro perspectivas del C.M.I.

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es un método integral utilizado para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes?
- Procesos internos ¿En que debemos sobresalir?
- Formación y crecimiento ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

4.1.7.2. Importancia de la perspectiva financiero y del cliente dentro de la UEN..

Perspectiva financiera

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.

Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

VENTAJAS DE APLICAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

1. El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Las empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración, pero no son suficientes.

2. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.
3. Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización u multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común.
4. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las mediadas objetivas, más duras, y las mas suaves y subjetivas.

El Cuadro de Mando Integral es un método utilizado para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes?
- Procesos internos ¿En que debemos sobresalir?
- Formación y crecimiento ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1. Conclusiones

1. COMPAPEL es una empresa dedicada a la importación, comercialización y distribución de todo tipo de papel que comenzó inicialmente sus actividades como comercializadora y distribuidora únicamente debido a la falta de preparación y conocimiento sobre el tema de importaciones. A partir del año 2000, COMPAPEL comienza a desarrollarse como importador generando así niveles de ingresos en un promedio de 21% en el total de sus ventas anuales, además de pasar a ser parte de una generadora de fuentes de trabajo y que contribuye con el Estado a través del pago de impuestos y demás tasas de contribución. En el tema de importación se presentan varios problemas por la falta de personal calificado que sea designado exclusivamente a la tarea de realizar las importaciones y actualizarse continuamente para acatar todas las disposiciones emitidas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana y eliminar cualquier tipo de contingencias.
2. La situación actual de la empresa es favorable debido a que se presentan pocos competidores, lo cual ofrece más oportunidades de lograr un grado mayor de participación en el mercado, el sector papelerero está conformada por pocos miembros y COMPAPEL está considerada entre una de la mejores con un porcentaje de participación del 15% en el total del sector. Se realizaron varios análisis de mercado en donde se muestra un panorama alentador para la empresa, pues se puede apreciar que cuenta con varios aspectos positivos que la vuelven fuerte ante la competencia y esto genera que la empresa decida introducir nuevas estrategias con el

fin de lograr la aceptación de los clientes y fomentar un incremento en ventas.

3. En el aspecto financiero, los análisis financieros de COMPAPEL muestran altas cifras sin cerrar en las Cuentas por cobrar lo que da a notar que existe mala gestión de cobros lo cual podría generar en la empresa problemas de iliquidez, para este caso el año 2008 presenta un índice de liquidez de USD \$ 3,78, lo que nos aclara que existe un excedente que debería estar adecuadamente invertido, pero a causa del giro de negocio es necesario mantener integro el dinero en alguna institución bancaria que desarrolle esta labor para desembolsar el dinero en cada importación realizada. Debido a las altas cifras en la provisión de cuentas incobrables producto de la mala gestión de cobros se desarrolla insatisfacción tanto para los empleados y los dueños, debido a que estos valores se ven directamente evidencias en los resultados de la rentabilidad de la empresa y al finalizar el ciclo contable este no arroja resultados positivos para la empresa generando descontentos entre los empleados por este tema.

4. A medida que el proceso de análisis se incrementa se presentan nuevas incertidumbres en COMPAPEL, en este caso se habla básicamente de todo lo concerniente a la UEN que funcionaría de forma totalmente independiente y que va a brindar gran cantidad de beneficios gracias a una adecuada planificación, la cual se está realizando con el objetivo de alcanzar una óptima gestión empresarial obteniendo resultados positivos tanto en el aspecto económico y en la captación de un mayor porcentaje de participación en el mercado. Existe un inconveniente en este punto pues la empresa no cuenta con un adecuado Staff de ejecutivos que coordinen este tema y esto vuelve engorroso el proceso de planificación.

5. Al ser COMPAPEL una empresa que no posee ningún tipo de manuales que emitan lineamientos para efectuar actividades debidamente reguladas y que dirijan de alguna manera los exceso de costos o gastos, no existe una adecuada planificación de estos rubros, al presentarse esta peculiaridad el margen de utilidad que se toma como base para calcular el porcentaje de utilidad en las ventas, se elabora un simple cálculo tomado de todos los gastos incurridos en el proceso de importación, en el cual se va a calcular el porcentaje total del gasto asumido por la compra de mercadería y este va a ser el porcentaje que la empresa asignaría en el proceso de comercialización de la mercadería con el fin de plantear un adecuado margen de rentabilidad.
6. Al realizar el proceso de proyección de costos y gastos, se generan varios inconvenientes principalmente por la falta de un programa contable que genere datos automáticamente, pues COMPAPEL no cuenta con un sistema contable sino que utiliza el programa EXCEL para manejar el tema contable, así que, por ello se generan inconsistencias en la contabilidad de la empresa lo cual imposibilita un adecuado control de los ingresos y egresos que la empresa genere. Las facturas se elaboran en un programa contable pero como se dijo antes la contabilidad se registra paralelamente en el software de Excel, este proceso vuelve tortuoso la elaboración de la contabilidad.
7. Para realizar los análisis financieros se contaba con información inconsistente pues no se llevaba un archivo adecuado de las transacciones realizadas en los periodos revisados por lo cual muchos de los datos reflejados en el balance general no están debidamente sustentados y esto genera apreciaciones erróneas sobre la información histórica de la empresa, este problema se incrementa aun mas por la alta

rotación de personal en el área contable generando inconsistencia en el manejo del tema contable, que muchas de las veces tuvo que ser justificado con datos imprecisos a fin de cumplir con la presentación de declaraciones y demás temas tributarios que son necesarios para el normal desempeño de la empresa, este último punto genera un sin número de contingencias para la empresa que afectan directamente en el aspecto económico y legal de la misma.

8. En los cálculos necesarios para la emisión de un adecuado análisis sobre la empresa, se realizaron varios procesos entre los cuales está el análisis del Apalancamiento Operativo, punto de equilibrio, este último resultado casi complicado calcular debido a la falta de documentos que respaldan la compra de cierto tipo de mercadería a un valor establecido, todo esto a causa de un inadecuada manejo de archivos ocasionado por la falta de un responsable que maneje este proceso. Al calcular el VAN y el TIR se estimaron tasas de descuento subjetivas debido a la información limitado en cuanto al calculo de la Beta Industrial pues el país no emite ese tipo de tasas y lo que se hizo es tomar tasa referenciales del sector industrial de Estado Unidos, esto a fin de obtener un dato más apegado a la realidad.
9. Se establece para la UEN una estrategia genérica que garantice la efectividad de la aplicación de esta nueva unidad, pero no se cuenta con una adecuada segregación de funciones lo cual va a desencadenar problemas al momento de crear nuevas estrategias y realizar planificaciones que presenten opciones atractivas para lograr la apertura y crecimiento de la empresa, adicionalmente se debería reestructurar al personal administrativo de tal manera que se deleguen actividades y tareas que eliminen los cuellos de botella y se eliminen la actividades duplicadas.

10. Al incluir la idea de la implementación de la Unidad Estratégica de Negocios, se evidencia que no existe un manual de procesos que realice un adecuado reparto de actividades, debido a esto el personal no está debidamente asignada en las áreas existentes en la empresa, de igual manera se debe corregir el organigrama existente para realizar un adecuada segregación de funciones para desempeñar las tareas con mayor rapidez. Adicional a esto se pudo ver algunas fallas que posee el reglamento interno de los empleados que con el fin de evitar que se generen malos entendido a futuro.

5.1.2. Recomendaciones

1. La empresa deberá contratar personal calificado que posea estudios relacionados a las actividades asignadas, a fin de que cumplan con los requisitos necesarios para manejar el proceso de importaciones para lograr beneficios y evitar contingencias que se susciten por la falta de conocimiento en este tema. También se establecerán formatos en los cuales se detalle claramente los datos íntegros de cada importación o compra local a fin de realizar un adecuado control sobre estos movimientos y realizar cálculos precisos y lograr un cálculo preciso de los costos y gastos para proyectar un adecuado porcentaje de utilidad en ventas.
2. La empresa debe realizar un estudio de los clientes actuales y los potenciales con el fin de obtener información sobre los requerimientos de cada uno y tener identificadas las necesidades que se presenten, basados en este precedente generar estrategias competitivas enfocadas

a solventar los requerimientos de los clientes y a través de estos lograr una mayor participación en el mercado potencial y actual. En el caso de ser necesario se adoptaran estrategias tanto de precio, plaza, promoción o producto para lograr alcanzar los objetivos planteados para la empresa.

3. La empresa implementará un manual de gestión de cobros en donde se detallen claramente los lineamientos y periodos máximos de cobros, con la finalidad de evitar cuentas por cobrar que excedan el plazo establecido y así evitar la falta de liquidez en la empresa y utilizar este excedente en inversiones o adquisiciones de mercadería necesaria para el normal giro del negocio. Además se debería delegar a una persona que se encargue de esta actividad y de esta manera tener una persona que se responsabilice por esta actividad.
4. Comunicar y coordinar al personal encargado de la planificación de la organización, en caso de ser necesario reestructurar el organigrama estructural designando nuevos cargos e insertando personal necesario para cubrir con esta labor indispensable para la implementación de la nueva Unidad Estratégica de Negocios, así lograr cumplir con las metas planteadas con el objetivo de alcanzar mayor participación en el mercador y llegar a ser una empresa líder en el sector papelerero.
5. Implementar un programa contable que contenga módulos de facturación, compras, inventario, contabilidad y demás, en el cual se registren todas las transacciones realizadas en el normal giro del negocio, en donde se refleje claramente la información concerniente a la empresa y así realizar presupuestos acercados a la realidad y de esta forma tener valores tantos de costos y gastos fijos respaldados en datos reales que están perfectamente registrados en un programa contable que garantice el

adecuado manejo de los mismos y a través de esto proponer un porcentaje acertado sobre el margen de utilidad de las ventas.

6. Consolidar todas las transacciones de la empresa en un programa contable para llevar un control acertado sobre los valores y datos que la empresa genera. Adicional a esto, se deberá designar a una persona que registre los asientos contables y todos los temas concernientes al manejo adecuado de la contabilidad en COMPAPEL pues este aspecto es relevante al momento de tomar decisiones y elegir nuevas estrategias que ayuden a materializar los objetivos que se ha planteado la empresa.
7. Deberán realizarse análisis financieros continuos, esto con la ayuda del software contable y adicionalmente implementar el Cuadro de Mando Integral, a fin de evaluar no solo la parte numérica de la empresa sino la parte dinámica de la misma, es decir realizar un análisis del proceso que la empresa realiza con el fin de solventar las necesidades de los clientes y realizar una adecuada retroalimentación y de esta manera evaluar a la empresa de forma integral. Cada responsable de las distintas áreas tendrá que colaborar con la evaluación que realizará la empresa utilizando el cuadro de mando integral y los Estados Financieros. Estos últimos deberán ser elaborados por el personal del departamento contable y evaluados por el área de la alta gerencia a fin de tomar decisiones oportunas y evitar futuros fracasos que limiten a la empresa a crecer y desarrollarse como tal.
8. Realizará los cálculos necesarios para la emisión de un adecuado análisis sobre la empresa, incluir diversos procesos entre los cuales se analicen temas como grado de apalancamiento, punto de equilibrio, flujo de efectivo y otros con el respaldo de un programa contable que deberá ser

adquirido por la empresa y estará a carga de una persona específica que se haga responsable de este tipo de cálculos y análisis, posteriormente este análisis deberá ser revisado por los ejecutivos de alta gerencia.

9. Se establecerá una estrategia, en este caso según lo evaluado se eligió a la estrategia de **enfoque o concentración**, pues el objetivo de este trabajo es implementar una UEN a la empresa. Mencionada estrategia se centra en la atención excelente al público, esta selección es la más opcionada pues el objetivo de la UEN es funcionar independientemente de la empresa y se enfoca a un grupo selecto de clientes en un determinado lugar geográfico. Es importante mencionar que para ello se debe designar a un grupo de personas sean parte de la empresa de tal manera que asegure la efectiva aplicación de esta nueva estrategia para alcanzar los objetivos y metas planteadas en un inicio y a través de esto generar altos niveles de rentabilidad y mayor crecimiento empresarial.

10. Se deberá crear un manual de procesos que designe actividades y personal adecuado para cada área, a fin de incentivar el desarrollo de la empresa a través de un adecuado manejo de todas las áreas que forman parte de la misma, limitando al personal a cumplir exclusivamente con lo establecido en el manual de procesos con el objetivo de disciplinar al personal y crear responsabilidad en el manejo de las actividades designadas a cada uno de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Gerencia Financiero Un Enfoque Estratégico:** Alberto Ortíz Gómez – Mc GrawHill
2. **KELLOGG ON STRATEGY, Conceptos, herramientas y marco de trabajo para practicantes:** David Dranove y Sonia Marciano
Escuela de Negocios Kellogg, 2005
3. **MARKETING ESTRATEGICO, Octava Edición:** David W. Cravens y Nigel F. Piercy.
4. **Guía para Finanzas y Negocios:** Steven Rogers - McGraw Hill, 2003
5. **Balanced Scorecard, Trasladando la estrategia en acción:** Robert S. Kaplan – David P. Norton, Harvard Buisiness School, 1996
6. **Administración financiera del capital de trabajo:** Joaquín A. Moreno Fernández – Sergio Rivas Merino, Compañía Editorial Continental, México 2003
7. **Planeación para negocios:** Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, Tomas Gálvez Martínez, Escuela Politécnica del Ejército, 1998
8. **Inversiones: Análisis de inversiones estratégicas:** Werner Ketelhohn - J. Nicolás Marín – Eduardo Luis Montiel, Impreso en Colombia 2004
9. **Finanzas en Administración:** J. Fred Weston – Thomas E. Copeland
Novena Edición – 1995
10. **Estrategia Competitiva:** Michael E. Porter, CECSA – 1996

- 11. Harvard Business Review: Cómo medir el rendimiento de la empresa:** Peter F. Druker – Robert Eccles – Robert S. Kaplan – David P. Norton
Impreso en España 2003
- 12. Seminario “El Poder de las Finanzas”:** Thomas Selling, University of California – Berkeley 2003
- 13. Diccionario de Contabilidad y Finanzas:** Fernando Martín Amez
Cultural S.A., España 2002
- 14. La Administración Financiera del Capital de Trabajo:** Joaquín Moreno Fernández - Sergio Rivas Merino
- 15. Casos Prácticos de Finanzas Corporativas:** Ignacio Contreras – Mc Graw Hill
- 16. Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard :** Alfonso López Viñegla
- 17. Administración Financiera:** James C. Van Horne - John Wachowincz
- 18.** [http \IMPLEMENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO FINANCIERO BÁSICO GestioPolis.mht](#)
- 19.** [http \Balanced Scorecard \(Tablero de mandos equilibrado\).mht](#)
- 20.** http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/Analisis_Financiero.pdf
- 21.** <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>
- 22.** http://www.observatoriopolitico.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=753&Itemid=1

ANEXOS

Anexo 1: Betas de Industrias

Industria	Beta promedio apalancada	Relación D/E	Tasa marginal impuestos	Beta promedio desapalancada
Banca	0,67	78,81%	28,00%	0,43
Bebidas alcohólicas	0,56	15,60%	24,77%	0,50
Carbón	1,17	56,24%	13,58%	0,79
Cemento	0,78	40,62%	23,82%	0,59
Compañía diversificada	0,83	73,81%	35,68%	0,56
Computadoras	2,08	8,78%	35,01%	1,97
E-Commerce	3,06	7,96%	2,91%	2,84
Electrónica	1,48	34,51%	21,63%	1,17
Entretenimiento	1,2	28,16%	11,51%	0,96
Forestal	0,84	72,17%	30,26%	0,56
Hoteles	0,91	97,72%	16,44%	0,50
Internet	2,47	13,07%	1,48%	2,19
Materiales de construcción	0,84	32,09%	21,19%	0,67
Metales preciosos	0,38	15,73%	5,54%	0,33
Periódicos	0,92	22,31%	31,05%	0,80
Petróleo (Integrado)	0,84	17,99%	29,04%	0,75
Petróleo (Productor)	0,79	38,95%	15,39%	0,59
Procesamiento de comida	0,66	34,66%	23,78%	0,52
Restaurantes	0,77	25,12%	38,82%	0,67
Seguros de vida	0,89	10,19%	22,73%	0,83
Servicios educativos	1,16	2,82%	19,14%	1,13
Servicios médicos	0,87	30,98%	15,91%	0,69
Supermercados	0,68	73,65%	27,44%	0,45
Tabaco	0,71	30,52%	35,17%	0,59
Telecomunicaciones	1,62	84,39%	10,13%	0,92
Tiendas al detalle	0,96	25,28%	21,43%	0,80
Transporte camiones	0,86	95,08%	28,60%	0,51
Zapatos	0,93	12,95%	27,52%	0,85
Gran Total	1,0	45,90%	18,96%	0,72

Anexo 2: Rendimientos Promedios

Resultados históricos en los Estados Unidos

Promedio aritmético	Acciones	Treasury Bills	Treasury Notes
1928-2000	12,38%	3,97%	5,21%
1962-2000	12,63%	6,22%	7,39%
1990-2000	16,27%	4,85%	8,63%

Promedio geométrico	Acciones	Treasury Bills	Treasury Notes
1928-2000	10,46%	3,93%	4,95%
1962-2000	11,50%	6,19%	6,98%
1990-2000	15,28%	4,85%	8,19%

Fuente: Aswath Damodaran (2003)

Anexo 3: Premios por Riesgo

Tabla 6.5

Promedio aritmético	Acciones - Treasury Bills	Acciones-Treasury Notes
1928-2000	8,41%	7,17%
1962-2000	6,41%	5,25%
1990-2000	11,42%	7,64%

Promedio geométrico	Acciones - Treasury Bills	Acciones-Treasury Notes
1928-2000	6,53%	5,51%
1962-2000	5,30%	4,52%
1990-2000	10,43%	7,09%

Fuente: Aswath Damodaran (2003)

Anexo 4: Estimados de Riesgo País

Cuadro 6.6 Estimados de riesgo país

<i>País</i>	<i>Calificación</i>	<i>Riesgo país</i>	<i>Premio riesgo país</i>
Argentina	Ca	18,01%	13,50%
Belice	Ba1	9,39%	4,88%
Bolivia	B1	13,51%	9,00%
Brasil	B2	15,76%	11,25%
Islas Caimán	Aa3	5,86%	1,35%
Chile	A1	6,01%	1,50%
Colombia	Baa2	7,14%	2,63%
Costa Rica	Ba1	9,39%	4,88%
Cuba	Caa1	15,76%	11,25%
Rep, Dominicana	Ba2	10,51%	6,00%
Ecuador	Caa1	15,76%	11,25%
El Salvador	Baa2	7,14%	2,63%
Guatemala	Ba1	9,39%	4,88%
Honduras	B2	15,76%	11,25%
México	Baa1	6,76%	2,25%
Nicaragua	B2	15,76%	11,25%
Panamá	Ba1	9,39%	4,88%
Paraguay	B1	13,51%	9,00%
Perú	Baa3	7,51%	3,00%
España	Aaa	4,51%	0,00%
Estados Unidos	Aaa	4,51%	0,00%
Uruguay	B3	17,26%	12,75%
Venezuela	Caa1	15,76%	11,25%

Fuente: Aswath Damodaran, enero de 2003

Anexo 5: Estimación de betas país 1995

	Correlación con el mercado mundial	Beta país (1990-1995)	Betas "condicionales" país
Argentina	0.12	1.80	0.19
Brasil	0.19	0.68	-0.05
Chile	0.12	0.45	0.20
Colombia	0.08	-0.19	-0.08
México	0.29	0.92	1.38
España	0.71	1.42	1.19
Estados Unidos	0.7	0.43	0.84
Venezuela	-0.02	0.47	-1.23

Fuente: http://www.duke.edu/~charvey/Country_risk/country_idx.htm