



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD A DISTANCIA**

“Plan de comercialización y marketing para agendas  
Legis de la empresa Super Paco en la ciudad de  
Quito”

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del título de ingeniero  
en administración de empresas.

**AUTOR:** Bautista España Nelson René

**DIRECTORA:** Econ. Villafuerte Isabel Escudero Dayanara

**QUITO - ECUADOR**

**2012**

## **AUTORIZACION DEL DIRECTOR**

Econ. Dayanara Villafuerte  
**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

### **CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante señor: NELSON RENE BAUTISTA ESPAÑA sobre el tema: “**Plan de Comercialización y Marketing para Agendas Legis de la empresa Super Paco en la ciudad de Quito**” ha sido cuidadosamente revisado por el suscrito, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la escuela de Ciencias de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, Noviembre del 2011

-----  
**Econ. Dayanara Villafuerte**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, NELSON RENE BAUTISTA ESPAÑA, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f).....  
Nelson René Bautista España

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas y declaraciones emitidas en el contenido del informe final de la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor.

f).....  
Nelson René Bautista España

## **DEDICATORIA**

Debo dejar constancia de mi gratitud infinita, para quienes de una u otra manera supieron apoyarme material y moralmente, para hacer posible el presente trabajo de investigación de campo documental.

Con mucho respeto y admiración a mis padres, a mi hijos, a mi esposa y a toda mi familia por el apoyo incondicional otorgado para lograr triunfos dentro de mi carrera profesional; y, consecuentemente a Dios quien ha sido mi protector y guía permanente.

f).....  
Nelson René Bautista España

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi perenne gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, a todo su personal docente y administrativo, por los conocimientos invaluableles impartidos durante todo el proceso de formación académica.

También quiero expresar mi reconocimiento al esfuerzo y paciencia dispensada por mi Directora de la Investigación, por dirigir, organizar y planificar la presente investigación en el campo de la Administración de Empresas.

f).....  
Nelson René Bautista España

# **ESQUEMA DE CONTENIDOS**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

1.1 Las empresas y el mundo de los negocios

1.2 Empresa SuperPaco y su incidencia en el mercado ecuatoriano

1.2.1 SuperPaco como empresa ecuatoriana

1.2.2 Incidencia de SuperPaco en el mercado ecuatoriano

1.3 Base Legal de la empresa

1.4 Perfil Corporativo

1.4.1 Visión

1.4.2 Misión

1.4.3 Perfil estratégico

1.4.4 El servicio al cliente

1.4.5 La rentabilidad

1.4.6 Compromiso con el recurso humano

1.4.7 Áreas de soporte

1.5 Áreas de Comercialización

1.5.1 Canales de comercialización

1.5.2 Líneas de producto

1.6 Dificultades en la comercialización (diagnóstico de la venta de Agendas Legis)

1.7 Bases para el desarrollo y comercialización de un plan de comercialización

1.7.1 Ciclo de vida de la industria

2. PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.1 Conceptualización del área de comercialización de la empresa

2.2 Área de comercialización Agendas Legis

2.3 Ventajas y desventajas de la comercialización

2.3.1 Ventajas de las Agendas Legis

2.3.1 Desventajas de las Agendas Legis

2.4 Plan estratégico

2.4.1 Definición del negocio

2.4.2 Principios de gestión

2.4.3 Valores corporativos

2.4.4 Visión

2.4.5 Misión

2.4.6 Objetivos corporativos

3. ESTUDIO DE VIABILIDAD COMERCIAL

3.1 Estudio de mercado

3.1.1 Investigación y segmentación de mercado

3.1.2 Análisis de demanda

3.1.3 Análisis de la competencia

3.1.4 Análisis de FODA

3.2. Mix de marketing y comercialización

3.2.1 Concepto del producto o servicio

3.2.2 Estrategias de distribución

3.2.3 Estrategias de precios

3.2.4 Estrategias de promoción

3.2.5 Estrategias de servicio

3.2.5 Estrategias de crecimiento

4. ESTUDIO DE VIABILIDAD TECNICA

4.1 Ficha técnica del producto o servicio

4.2 Proceso de comercialización

4.3 Necesidades y Requerimientos

4.4 Planificación de compras

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1 Estructura orgánica

5.1.1 Organigrama estructural

5.1.2 Organigrama funcional

5.2 Áreas estratégicas de la organización

5.2.1 Área administrativa

5.2.2 Área financiera

5.2.3 Área de adquisiciones

5.2.4 Área de comercialización

5.3 Administración de los recursos humanos

5.4 Administración de los recursos financieros

6. ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

6.1 Estudio Financiero

6.1.1 Escenario Económico

6.1.2 Parámetros de inversión

6.1.3 Presupuesto de ingresos

6.1.4 Presupuestos de costos

6.1.5 Presupuestos de gastos

6.2 Análisis Financiero

6.2.1 Inversiones y financiamiento

6.2.2 Estado de pérdidas y ganancias

6.2.3 Flujo de caja

6.2.4 Balance general proyectado

6.3 Evaluación financiera de rentabilidad

6.3.1 Punto de equilibrio

6.3.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento

6.3.3 Valor actual neto

6.3.4 Tasa interna de retorno

6.3.5 Razón beneficio costo

### 6.3.6 Periodo real de recuperación de la inversión

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

#### **INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS**

##### **GRÁFICOS**

Gráfico 1. Las cinco fuerzas de Porter

Gráfico 2. Canales de comercialización

Gráfico 3. Organigrama estructural

##### **TABLAS**

Tabla 1. Posicionamiento de SuperPaco en las 100 marcas en la punta de la lengua

Tabla 2. Las 25 empresas del sector comercio en Ecuador

Tabla 3. Resumen de ingresos y egresos Agendas Legis

Tabla 4. Ventas totales y participación del ingreso (Agendas Legis)

Tabla 5. Fuerzas competitivas en el ciclo de vida de la industria

Tabla 6. Listado de clientes principales de Agendas Legis

Tabla 7. Estrategias de producto o servicio

Tabla 8. Estrategias de distribución

Tabla 9. Estrategias de precio

Tabla 10. Estrategias de promoción

Tabla 11. Estrategias de servicio

Tabla 12. Estrategias de crecimiento

Tabla 13. Ficha técnica de Agendas Legis

Tabla 14. Escenario económico

Tabla 15. Información de terrenos y construcciones

Tabla 16. Información de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo

Tabla 17. Presupuesto de ingresos

Tabla 18. Materias primas consumidas

Tabla 19. Suministros, reparación y mantenimiento

Tabla 20. Seguros, arriendos, imprevistos y depreciaciones

Tabla 21. Gastos de administración

Tabla 22. Gastos de venta

Tabla 23. Inversiones y financiamiento

Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 25. Flujo de caja

Tabla 26. Balance general proyectado

Tabla 27. Punto de equilibrio

Tabla 28. Tasa mínima aceptable de rendimiento

Tabla 29. Valor actual neto

Tabla 30. Tasa interna de retorno

Tabla 31. Razón beneficio costo

Tabla 32. Periodo real de recuperación de la inversión

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La globalización en el mundo de las empresas siempre obliga a tener elementos de creatividad e innovación en sus actividades diarias. Aquellos instrumentos que permiten consolidar el crecimiento o la desaparición de las mismas, y que sobre su operación se alineen a criterios que fortalezcan la pertinencia, relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad en las acciones implementadas, para enfrentarse a un mundo de obstáculos que toda empresa tiene que soportar en su gestión, en el corto, mediano y largo plazo.

Por ello se presenta esta investigación cuyo objetivo es planificar actividades y estrategias que permitan generar mejores condiciones en el área de División Legis (para nuestro caso de estudio), que se encarga de manejar la comercialización de agendas; y que con ello se pueda dar un mayor fortalecimiento a la misma, a través de la identificación de las necesidades y la evaluación que permita una ejecución óptima del proyecto que fue diseñado para la institución.

El desarrollo de la investigación proporciona insumos positivos para su ejecución, para mejorar las condiciones del área estratégica de comercialización de Agendas.

## CAPITULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 LAS EMPRESAS Y EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Desde siempre las empresas han sido vistas como entes generadoras de riqueza. Es de vital importancia para la generación de empleo y el crecimiento de las economías de cada país. Ello da la pauta para iniciar el camino del éxito a través de la gestación adecuada de las organizaciones, en un mundo tan cambiante y cada vez más exigente.

Mas adentrarse en el mundo de las empresas, implica manejar criterios de eficiencia, eficacia, creatividad, innovación, productividad y competitividad, los mismos que estarán orientados a la generación de beneficios a favor de los agentes involucrados, para de esta manera, contribuir al desarrollo económico de un país.

Basado en las premisas anteriores, cada vez resulta más necesario, el cultivar herramientas de gestión que permitan construir valor agregado hacia los gestores de los beneficios de una empresa: EL CONSUMIDOR, para de esta manera poder estar en condiciones de competir y a la vez originar nuevas estrategias que ratifiquen un posicionamiento en el mediano y largo plazo para la sobrevivencia en el mercado de bienes y/o servicios a nivel global.

Por ello, se torna fundamental describir con claridad, las bases en las que se va a trabajar durante el desarrollo de la investigación, los mismos que estarán orientados a la formulación de estrategias y a la utilización de instrumentos de gestión para obtener beneficios estructurales y monetarios en relación con la oferta de los diferentes sectores económicos de la empresa.

Las compañías, instituciones o empresas tienen varias definiciones que se enmarcan en criterios macroeconómicos, que involucran a importantes actores de la cotidianidad (factores de la producción). A continuación se muestra algunas definiciones las cuales son:

- Es el conjunto de personas, recursos materiales y técnicos organizados, para lograr un objetivo previamente determinado.

- Empresa es la unidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y servicios en general, para satisfacer las diferentes necesidades humanas<sup>1</sup>.

Como se observa, la empresa es un ente generador de dinero, más aún considerando la situación socioeconómica que vive el país, por tanto se le debe dar especial atención al desarrollo de herramientas que fortalezcan la acción de las compañías en el mundo de los negocios en la oferta de bienes y servicios en los diferentes mercados. Ello implica a su vez que una compañía trate de formular una visión que implique un posicionamiento de mercado, o lo que es lo mismo perdure positivamente en el mercado, por lo que empezar con la creación de una empresa implica esfuerzo.

De hecho las compañías que han perdurado han desbaratado mitos creídos a lo largo de la historia<sup>2</sup>, a través de experiencias obtenidas en la practicidad. Se puede detallar algunos de ellos:

- *Las compañías de éxito no requieren de un caudillo carismático.* Se ha demostrado que una compañía líder trabaja bajos organigramas de esquema horizontal y se da atención al aporte de todos los colaboradores de cualquier nivel del que provengan. Es más eficiente trabajar en equipo (esquema horizontal) que a nivel individual (esquema vertical).
- *Las mejores empresas son prudentes.* Las mejores compañías no temen comprometerse realmente con grandes propósitos y metas. El reto que entrañan estimula a la gente, la ponen en movimiento y crean un inmenso impulso de avance.
- *Las compañías que formulan una planificación estratégica brillante, tienen éxito.* Es bueno formular una planificación estratégica pero bajo parámetros de realidad. A su vez las compañías de éxito han tenido que pasar por fracasos y a través de estas experiencias han logrado acertar en nuevos procedimientos de trabajo.
- *Las compañías de mayor éxito se concentran principalmente en superar a la competencia.* El éxito y el superar a la competencia les viene no tanto como meta, sino como resultado residual de plantearse constantemente las manera de mejorar las cosas para mañana, en mejores condiciones de lo que se hicieron hoy.

---

<sup>1</sup> TOBAR, L. (2005). *Poligrafiado de Administración para pequeñas empresas*. Publicación citada. Pág. 3. Quito, Ecuador

<sup>2</sup> COLLINS, J.PJ . (1995). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Pág. 9, 10, 11, 12 y 13. Grupo Editorial Norma. Edición para Latinoamérica. Bogotá, Colombia.

Todo lo expuesto anteriormente involucra en todos los niveles de operación el uso de instrumentos que aporten positivamente a la empresa para estar en condiciones de prosperar, de ser mejor y de liderar los mercados.

## **1.2 EMPRESA SUPERPACO Y SU INCIDENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO**

### **1.2.1 SUPERPACO COMO EMPRESA ECUATORIANA**

SúperPaco es una de las firmas más reconocidas en el Ecuador. El nombre de la compañía es sinónimo de seriedad y calidad, lo cual se refleja a través de la confianza depositada por parte de sus clientes a lo largo de su trayectoria en el mercado ecuatoriano. El prestigio ganado es fruto del permanente trabajo realizado por más de 55 años. El nacimiento de la compañía se dio en 1954 a través del nombre de Pa Co lo cual significan Papel y Compañía. Posteriormente se consolida como oferente de materiales de oficina y de la industria gráfica. Desde entonces ha incrementado su línea de productos y socios de negocios. En los siguientes años la empresa extiende sus operaciones para lograr una mayor cobertura y mejora su posicionamiento en el mercado nacional. En la actualidad la empresa ofrece sus productos al por mayor y menor, sustentados en su amplia trayectoria y experiencia.

La empresa por tanto proyecta solidez y crecimiento en el mercado. Los principales objetivos giran en torno al concepto de rentabilidad y eficiencia. Se apunta a lograr una estabilización en las plazas de empleo ofertadas por la compañía, a través de la excelente atención al cliente y consiguiendo estar a la vanguardia con la alianza de socios estratégicos para posicionarse adecuadamente en el mercado en los siguientes años.

La intención de la compañía es ser líder reconocido en Ecuador por la atención al cliente, en la comercialización de productos y prestación de servicios de papelería y tecnología, a través de la creación de valor para los accionistas y colaboradores para beneficio de la empresa.

A su vez todo ello será enmarcado bajo parámetros de eficiencia, para brindar a sus clientes una experiencia de compra superior, mediante la oferta de productos y servicios de calidad.

### **1.2.2 INCIDENCIA DE SUPERPACO EN EL MERCADO ECUATORIANO**

La incidencia de SuperPaco en el mercado ecuatoriano ha ido consolidándose paso a paso. De hecho es la única papelería en el País que ocupa un lugar entre las empresas que tienen un nombre comercial de recordación, principalmente por su recorrido y participación en el mercado. Según la publicación de la revista Vistazo, en el cual realizó una valoración a 5079

marcas se obtuvo un resultado en el que SuperPaco se encuentra en el puesto 81, siendo la única del segmento de papelerías con poder de recordación.

A continuación se observa a través de un cuadro lo expuesto en la premisa anterior:

<b>TABLA 1. POSICIONAMIENTO DE SUPERPACO EN LAS 100 MARCAS EN LA PUNTA DE LA LENGUA</b>					
<b>POSICION 2005</b>	<b>POSICION 2006</b>	<b>MARCA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>Índice 2006</b>	<b>Índice 2007</b>
71	77	Mutualista Benalcazar	Mutualistas	21,4	27,6
72	70	Nacional	Cooperativa de ahorro y crédito	22,8	27,4
73	75	La Lechera	Lácteos / Alimentos para comer	21,7	27,1
74	109	Mazda	Vehículos	14,6	26,4
75	80	Toyota	Vehículos	20,6	26,1
76	ND	Tía	Almacenes de ropa / Almacenes de calzado	nd	25,9
77	ND	Mi comisariato	Supermercados	nd	25,8
78	63	Mastercard	Tarjetas de crédito	23,8	25,8
79	83	Banco del Pacifico	Bancos	18,6	25,8
80	102	Gamavision	Canales de televisión	15,7	25,6
<b>81</b>	<b>91</b>	<b>SUPERPACO</b>	<b>Papelería o librería</b>	<b>17,4</b>	<b>25,4</b>
82	46	Nescafe	Café, té y chocolate	27,8	25,1
83	87	Girasol	Productos alimenticios	18,1	24,9
84	74	Omo	Detergentes y lavaplatos	22,2	24,8
85	55	Axion	Detergentes y lavaplatos	25,7	24,2
86	101	Red Bull	Bebidas energizantes	15,9	24,1
87	48	Nestlé	Productos alimenticios	27	24
88	137	Canela	Radios	12,4	24
89	118	De Prati	Ropa / Calzado / Almacenes de ropa	14	23,9
90		Sabora	Condimentos y salsas		23,2
91	107	Cuota Fácil	Tarjetas de crédito	14,8	23,2

Fuente: Revista Vistazo Noviembre 2007

La misma revista publicó una valoración en donde SuperPaco ocupa la posición 21, dentro de las primeras veinte y cinco empresas del sector comercio, posición que se ha venido mejorando desde periodos anteriores, lo cual se muestra a continuación:

<b>TABLA 2. LAS 25 EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO EN ECUADOR<sup>3</sup></b>		
<b>POSICION 2005</b>	<b>POSICION 2006</b>	<b>COMPAÑÍA</b>
1	1	Supermercados La Favorita
2	2	Importadora El Rosado
3	3	Proesa
4	4	Tiendas industriales Asociadas (TIA)
5	5	Quifatex
6	6	Almacenes Juan Eljuri
7	8	Almacenes De Prati
8	9	Marathon Sports
9	10	Sukasa
10	13	Comercial Etatex
11	11	Devies Corp
12	16	Casa Comercial Tosi
13	12	Pydaco
14	15	Television y Ventas Televent
15	19	Distribuidora Ditoni Quito
16	18	Distribuidora Geyoca
17	14	Pycca
18	25	Distribuidora Deportiva Dide
19	17	Almacenes Estuardo Sánchez
20	31	Cohervi
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>SUPERPACO</b>
22	24	Magda Espinoza
23	33	Distribuidora Romero-Reyes
24	26	Payless Shoesource Ecuador
25	23	La Llave

Fuente: Revista Vistazo Septiembre 2007

La información proporcionada, permitirá establecer criterios para formular nuevas estrategias de mercado que permitan a la empresa seguir creciendo a nivel nacional, ofrecer más plazas de empleo estable y en función a ello, convertirse en una empresa líder en el sector de comercio.

<sup>3</sup> Los datos tienen una proyección a 5 años, y que variarán relativamente según las condiciones del mercado y políticas de comercio exterior. Actualmente no se dispone de un ranking de la Revista Vistazo sobre el tema.

### **1.3 BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

La compañía SuperPaco fue constituida como Sociedad Anónima y está debidamente registrada en la superintendencia de compañías así como del registro mercantil. La constitución se dio en el año de 1954 a través del registro de sociedades para su respectiva escritura en acto jurídico, para validar e iniciar sus operaciones.

### **1.4 PERFIL CORPORATIVO**

#### **1.4.1 VISION**

“Somos líderes reconocidos en el Ecuador por la atención al cliente, en la comercialización de productos y prestación de servicios de papelería y tecnología; creamos continuamente valor para nuestros accionistas y colaboradores, siendo un excelente lugar para trabajar”.

#### **1.4.2 MISION**

“Trabajamos con pasión y eficiencia, brindando a nuestros clientes una experiencia de compra superior, ofreciendo productos y servicios de calidad”

#### **1.4.3 PERFIL ESTRATEGICO**

La compañía SuperPaco a través de su procesos de trabajo contempla estrategias diferenciadas en las actividades que lleva a cabo como son las ventas al detalle, ventas al por mayor y el abastecimiento de materiales de oficina a grandes empresas (outsourcing).

La venta al detalle se lo hace a través de los almacenes en SuperPaco, y desde su implementación es muestra del buen resultado en cuanto se refiere a la atención positiva al cliente, asumiendo el reto de atender todos los requerimientos del consumidor con parámetros de calidad.

La venta al por mayor y el servicio de outsourcing se proyectan con un gran potencial de ventas para la empresa, lo cual se encuentra respaldado por medio de la importante inversión hacia la logística que SuperPaco lleva a cabo. La estrategia implementada ha dado resultados en el tiempo, sin embargo es necesario abrir líneas de trabajo, que permitan llevar más oportunamente al cliente y logra una cobertura objetiva en la venta de los productos ofrecidos.

#### **1.4.4 EL SERVICIO AL CLIENTE**

En la empresa en función a su trayectoria ha tratado de servir de la manera más adecuada al cliente. Por tanto es una empresa orientada al y por el cliente. Es la filosofía por naturaleza de la compañía. El cliente experimenta una nueva experiencia de compra en locales amplios, funcionales y cómodos; a su vez el consumidor puede encontrar lo que necesita en función a sus gustos y preferencias, mediante la señalética que se utiliza además de contar con personal capacitado y amable para cualquier colaboración que requiera el cliente.

Todos los elementos definidos en el párrafo anterior determinan la filosofía de la empresa con respecto a la atención al cliente. Con la modalidad señalada el cliente tiene la libertad de escoger, recorrer y elegir entre los diversos productos. Con la implementación de este tipo de locales Superpaco ha ido incrementando el tamaño de sus almacenes, creando una imagen homogénea.

El mismo nivel de satisfacción que experimentan los clientes en el canal de retail, lo experimentan nuestros clientes del canal mayorista y de outsourcing, ya que reciben soluciones integrales y rápidas.

#### **1.4.5 LA RENTABILIDAD**

En la empresa, la rentabilidad más que una proyección fría de resultados económicos, es el concepto que sostiene un próspero negocio en continuo crecimiento y expansión.

Los procesos que desarrolla SuperPaco están emarcados bajo criterios de eficiencia y rentabilidad, a través de la búsqueda efectiva de proveedores que forjen relaciones mutuamente satisfactorias y sean serias en cuanto a la oferta de productos con parámetros de calidad, ya sean nacionales o extranjeros. Posteriormente a ello se busca entregar los productos al cliente final, a través de los canales de venta mencionados anteriormente.

#### **1.4.6 COMPROMISO CON EL RECURSO HUMANO**

Lo más importante en la empresa en términos de evaluación interna es el recurso humano con el que cuenta. SuperPaco basa su fortaleza en los colaboradores con los que cuenta, la misma que se encuentra orientada a satisfacer sus necesidades. La fuerza laboral es importante en toda empresa por tanto es importante desarrollar buenos parámetros de gestión tanto a nivel horizontal como a nivel vertical.

Los valores corporativos de la empresa son:

- Confianza
- Respeto
- Visión humanística
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Actitud Positiva
- Honestidad
- Servicio al cliente

#### **1.4.7 AREAS DE SOPORTE**

Dichas áreas sirven para coordinar adecuadamente la cobertura hacia el cliente. Se considera las más importantes a las siguientes:

##### **Logística**

Contempla todos los canales de distribución, desde el momento de la entrega de los pedidos, proveyendo con garantía los productos que el cliente necesita, en el lugar adecuado y en el tiempo preciso.

La empresa cubre las necesidades de los canales de comercialización que son: retail, ventas al por mayor y a través de outsourcing, por medio de una logística flexible, (capaz de adaptarse a los requerimientos del cliente y a las exigencias de cada temporada), y a una cadena logística que goza de una organización interna perfectamente bien sincronizada. Sin embargo dentro del área de logística es necesario buscar nuevas herramientas que busquen generar valor agregado en una mayor cantidad de clientes, para así incrementar la participación de algunos productos que por ser tradicionales requieren de una mayor atención ante la presencia de nuevas tecnologías.

##### **Sistemas**

La empresa es una institución totalmente informatizada, sus modernos sistemas crean una solida plataforma de vanguardia que sostiene y beneficia todas las actividades realizadas.

Las sucursales están conectadas entre sí y con la matriz, a través de una red inalámbrica que permite una total eficiencia en el quehacer de todos los canales de distribución. Los canales de outsourcing y al por mayor encuentran en los sistemas informáticos una valiosa herramienta para solucionar los desvíos de la logística interna, proveeduría y suministro de sus clientes.

## **Mercadeo**

De manera general se puede indicar que la introducción de nuevos productos y el fortalecimiento de las líneas que comercializa SuperPaco se respaldan con campañas publicitarias y promociones atractivas con sorteos, premios, entre otros estímulos, para motivar al cliente a la compra en función a la filosofía de atención al cliente. En algunas líneas de productos el mercadeo no está siendo tratado adecuadamente por lo cual la investigación a seguir determinará estrategias para relanzar algunos productos colocados en segundo plano.

## **Pagina Web**

En el sitio web se informa de todas las actividades de la empresa en forma cómoda y amigable. Los contenidos son actualizados permanentemente en función a la necesidad de contar con tecnologías de la información a la par del mayor acceso a internet, de parte de la comunidad. También, a través del sitio web se atienden los pedidos de los clientes de outsourcing y se administran los pedidos de los vendedores de la operación al por mayor.

Dentro de la información proporcionada se puede encontrar los almacenes, un catálogo de las últimas novedades de multitrónica y la presentación general de la empresa.

## **Administración y finanzas**

Superpaco asume su función administrativa desde una postura flexible, hay innovación en el estilo gerencial, a través de una apertura al dialogo, una buena comunicación y una constante búsqueda de mejora en la relación con los clientes.

La política financiera es tradicional y se planifica de acuerdo a los alcances reales de la empresa en cada momento, goza de la entera confianza de sus proveedores que admiten el crédito directo y por el estricto cumplimiento de sus obligaciones tiene acceso a líneas de crédito con los principales bancos nacionales y extranjeros.

## **Desarrollo Organizacional**

La empresa busca alcanzar una organización innovadora que plantee en los colaboradores, auténticos valores y un afán común de crecimiento y rentabilidad, muy cercana al cliente y a una excelencia en el servicio.

Se busca una estructura capaz de promover un verdadero cambio en el clima organizacional, con el propósito de establecer una plataforma de equidad y confianza que permita una activa interrelación entre todos. En función a ello se plantea una planificación con objetivos claros y estrategias completas.

## **Responsabilidad Social**

Las empresas tienen que tomar en cuenta a los sectores marginados de la economía ecuatoriana, por ello el desarrollo comunitario es una prioridad, pues la visión humanista y social es uno de nuestros valores corporativos. Entre sus aliados para la gestión social se encuentran fundaciones nacionales, que ayudan a quienes se encuentran en situaciones emergentes.

En la actualidad toda empresa no puede ser indiferente a la necesidad de aquellos con escasos recursos económicos, por ello se realiza donaciones principalmente a centros educativos apoyados por tales fundaciones.

## **1.5 AREAS DE COMERCIALIZACION**

### **1.5.1 CANALES DE COMERCIALIZACION**

Los canales de comercialización son los siguientes:

- Canal Retail (Ventas al detalle)
- Canal Mayorista
- Outsourcing

#### **Canal Retail**

Son la venta realizada en los diversos almacenes que tiene SuperPaco a nivel Nacional. Dichos almacenes se encuentran en los centros comerciales más importantes del País, lo que permite la gran afluencia de público a esas plazas con el propósito de que se cuente con servicios y productos de calidad en función al área de negocio requerida por el cliente. Como se había mencionado la filosofía de atención al cliente determina un posicionamiento de la empresa. Pero a su vez es necesario revisar la comercialización en ciertas líneas de productos que están siendo desatendidas por la incursión de nuevos productos.

#### **Canal Mayorista**

La empresa es uno de los distribuidores con el mayor volumen de materiales de oficina, útiles escolares, papeles y tecnología en el Ecuador. Es importador directo de la mayor parte de sus productos y representante de varios de ellos. De esta manera alcanza a llegar a distribuidores

y consumidores corporativos con precios atractivos e inventario extenso. En función a las necesidades y requerimientos de las empresas, la venta se extiende a escala nacional.

## **Outsourcing**

El servicio de outsourcing permite el manejo de la proveeduría de las empresas hacia SuperPaco, con parámetros de eficiencia y rapidez. Se hace la entrega de productos dentro de las líneas de negocio. Con este tipo de comercialización se da una solución integral y completa a través de la experiencia de la compañía.

A su vez los clientes que han utilizado este tipo de canal, han reducido considerablemente sus costos en proveeduría y además han logrado satisfacer las necesidades de cada uno de sus colaboradores en el cumplimiento de la entrega de materiales para la realización de sus actividades.

El posicionamiento de la empresa en el mercado como oferente del servicio, se debe entre otras cosas a la implementación de software en el sistema informático de los clientes, para atender sus pedidos. Por tanto se lleva a cabo una continua reingeniería en el área logística lo que permite optimizar tiempo de entrega y mejora los niveles de satisfacción. Cabe señalar que para incrementar el nivel de ventas de ciertas líneas de productos es necesario encontrar espacios de cobertura hacia nichos de mercado, los cuales permitirán optimizar las ventas, en particular a agendas legis.

### **1.5.2 LINEAS DE PRODUCTO**

Entre las principales líneas de producto se tiene lo siguiente:

- Papelería tradicional.
- Papeles y cartulinas.
- Libros y textos.
- Multitrónica.

#### **Papelería Tradicional**

La empresa Superpaco ofrece una gama variada y completa para equipar cualquier oficina. Son alrededor de 17000 ítems que el cliente puede elegir dentro de una variada gama de líneas. El objeto de la compañía es satisfacer cualquier necesidad para oficinas, estudios o manualidades

En lo que tiene que ver a escritura se tiene líneas de marcadores, bolígrafos, lápices y lapiceros. Dicha línea tiene mucha aceptación en el mercado por ser muy completa

En lo que tiene que ver con materiales escolares se tiene una variada línea para cubrir las necesidades con respecto a los útiles necesarios para los centros educativos como cuadernos, carpetas, esferos, lápices, entre otros.

En lo que se refiere a manualidades se tiene variedad de óleos, acrílicos, acuarelas, bastidores, pinceles, entre otros. Dichos productos tienen una importancia presencia en los almacenes de la empresa.

Justamente por constituir una amplia gama de productos, no se ha prestado la debida atención para ciertos productos que representan importantes ventas dentro del ingreso total de la compañía SuperPaco. Por ello se torna fundamental estructurar nuevas estrategias encaminadas a fortalecer los productos desatendidos en los últimos años. Uno de ellos es la venta (que a través de los años ha sido tradicional para SuperPaco) de Agendas que constituyen un importante rubro de la compañía, pero que sin embargo no se le ha dado un respaldo para potencializarla, factor por la cual, a través de esta investigación se diseñaran actividades que consoliden al área de comercialización de Agendas Legis.

### **Papeles y Cartulinas**

Se encuentra dentro de esta área productos como papeles y cartulinas en todos los tamaños, gramajes, colores. Enfundados o sueltos, marginados, de líneas, a cuadros, etc. La empresa cuenta con una variada línea en este segmento.

En lo que se refiere a libros se tiene textos para escuelas y colegios, los cuales son solicitados constantemente en la época de regreso clases. Libros premiados, de autores nacionales y extranjeros se encuentran entre la amplia selección.

### **Multitrónica**

La empresa también ofrece productos tecnológicos, sin importar el hecho de que la representación de SuperPaco a través de su historia, ha sido la comercialización de papelería. Es reconocida también por la distribución de computadores, accesorios y suministros de computación. La variedad de productos originales, de calidad, con garantía, servicio técnico propio, precios competitivos y asesoría en la venta es la presentación.

## 1.6 DIFICULTADES EN LA COMERCIALIZACION (DIAGNOSTICO DE LA VENTA DE AGENDAS LEGIS)

En función a las necesidades requeridas por el área de comercialización del proyecto de investigación, se observa la necesidad de mejorar la comercialización de Agendas Legis, para incrementar las ventas de la compañía, obtener una mayor cantidad de ingresos con respecto a este producto, mejorar el rendimiento del área de comercialización, y determinar estrategias que permitan cubrir a una mayor cantidad de clientes, para beneficio de la compañía y para la satisfacción del cliente.

Como se analiza en el siguiente cuadro, dentro del área de comercialización de las agendas legis se observa un descenso en las utilidades obtenidas, que inciden en el desempeño del área de comercialización del producto mencionado, lo cual es el principal argumento para retomar fuerzas en este campo a través de la aplicación de nuevas herramientas de comercialización y de mercadeo, orientados a incentivar más inversión en los accionistas para obtener mejores réditos en las Agendas Legis. Este descenso se muestra en el siguiente cuadro:

<b>TABLA 3. RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS AGENDAS LEGIS</b>					
<b>Año</b>	<b>Costo nacionalizado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Utilidad bruta</b>	<b>Gastos agendas anuales</b>	<b>Utilidad Neta</b>
2,005	\$ 234.541,98	\$ 359.662,64	\$ 125.120,66	\$ 3.887,02	\$ 121.233,64
2,006	\$ 241.443,40	\$ 366.943,80	\$ 125.500,40	\$ 4.001,40	\$ 121.499,00
2,007	\$ 236.701,00	\$ 322.429,51	\$ 85.728,51	\$ 11.400,66	\$ 74.327,85
2,008	\$ 156.613,00	\$ 251.656,62	\$ 95.043,62	\$ 32.417,48	\$ 62.626,14

Fuente: SUPERPACO 2009

Elaboración: El autor

Como se observa el nivel de utilidades de la Empresa SuperPaco con relación a las Agendas Legis ha descendido; y a través de la historia de la Compañía, el uso de dicho producto ha significado un posicionamiento en el mercado, principalmente orientado al gusto y preferencia del cliente objetivo.

Además es importante manejar este tipo de material ya que su utilidad es diaria y permite llevar de manera adecuada un cronograma de las actividades permanentes de la persona que hace uso de la agenda como instrumento de apoyo en su trabajo. Todo ello determina la necesidad de establecer un plan de comercialización y marketing de las Agendas Legis de la empresa SúperPaco, principalmente en la Ciudad de Quito.

El producto representa un área de comercialización en la empresa, que constituye la demanda de empleo principalmente para la fuerza de ventas y contribuye a la disminución de desempleo, ante los momentos difíciles que en materia de empleo, se encuentra el país. Además la participación del producto es importante considerando las ventas totales de la compañía lo cual se muestra a continuación:

<b>TABLA 4. VENTAS TOTALES Y PARTICIPACION DEL INGRESO (AGENDAS LEGIS)</b>			
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE VENTAS</b>	
<b>Año</b>	<b>Ventas Brutas</b>		
2,005	\$ 18.915.817,24	1,90%	AGENDAS LEGIS
2,006	\$ 22.960.290,78	1,60%	AGENDAS LEGIS
2,007	\$ 27.278.256,87	1,18%	AGENDAS LEGIS
2,008	\$ 33.212.500,69	0,76%	AGENDAS LEGIS

Fuente: SUPERPACO 2009  
Elaboración: El autor

Considerando las ventas anuales de los años considerados, se observan los descensos en la participación de las agendas legis, lo cual implica buscar instrumentos que permitan optimizar recursos asignados al producto analizado y así generar ganancias importantes para la compañía en beneficio de la economía nacional.

La aplicación del plan de comercialización y marketing permitirá adecuar estrategias de mercado pertinentes para la comercialización, ayudará a obtener información para mitigar el nivel de incertidumbre frente a la oferta del producto y facilitará la toma de decisiones y contribuirá a destinar recursos racionalmente para evitar inversiones erróneas, mediante la canalización pertinente de recursos ya sean humanos o monetarios.

Por otra parte es importante robustecer a la empresa ecuatoriana para que sea competitiva en el mercado local y tenga una mayor participación en el mercado, considerando como fuente numero uno de sus recursos, al cliente, en cualquiera de sus estratos, para contribuir a su satisfacción y que la relación oferta-demanda sea mutuamente satisfactoria.

## **1.7 BASES PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACION Y MARKETING**

En función a las prioridades establecidas en la investigación a realizarse, es preponderante estructurar de manera adecuada y efectiva, cuales van a ser las herramientas de trabajo eficaces que conduzcan a un fortalecimiento en la línea de producto Agendas Legis. El resultado de los procedimientos y de las estrategias adoptadas, encaminarán al mejoramiento en la comercialización y posicionamiento del producto, a su vez será un beneficio adicional para la compañía y contribuirá a fortalecer al área encargada de la misma.

Como herramientas básicas para el desarrollo positivo de un plan de comercialización y marketing, se toma en consideración los diversos métodos para generar valor agregado a los consumidores y llegar con una cobertura más amplia. Se puede partir de bases y principios, para reconocer al mercado y adaptarse al mismo. Se muestra a continuación algunos instrumentos de trabajo como son:

- Los segmentos de mercado, tamaño, mercado objetivo y crecimiento
- Descripción de clientes y sus necesidades
- Posicionamiento del producto y propuesta de valor
- Mix de comercialización
- Comparación con la competencia
- Rendimiento y economía
- Proyecciones comerciales<sup>4</sup>

Estas herramientas de trabajo permitirán examinar la situación de la empresa y su entorno, con respecto a la venta de Agendas Legis. La utilización de los recursos otorgados conducirá a la planificación eficiente.

Las técnicas de creación de situaciones podrán ser utilizadas para pronosticar las ventas esperadas, a través de la asignación de recursos hacia alternativas integrales de inversión para fortalecer el área analizada. El pronóstico propicia una variedad de escenarios de mercados futuros en los cuales el negocio tendría que operar y para los cuales se podrán desarrollar distintas alternativas de estrategia y de tácticas de mercadeo y comercialización.

---

<sup>4</sup> FRIEND, G. Z S. (2008). *Como diseñar un plan de negocios*. Pág. 19. The economist. Primera edición en español. Lima, Perú.

Hay que considerar las diferencias entre estrategia y táctica ya que no siempre es clara. La planificación estratégica aborda una cuestión de lo que la empresa debería hacer mientras que la táctica se muestra principalmente a manera de interrogante<sup>5</sup>.

Por tanto es fundamental darle la importancia que merece a la formulación de las estrategias de marketing y comercialización. Es importante analizar el tema y en forma especial, por las ventajas y beneficios que puede obtener la empresa en el momento de evaluar su cuantificación entre los beneficios y costos de las inversiones a realizarse. Es así, ya que es muy posible extraer importante información para definir la estrategia comercial del proyecto al analizar los éxitos o fracasos de las estrategias que siguen o han seguido compañías que podrían eventualmente constituirse en competidoras para SuperPaco.

Analizar lo que ha hecho la competencia no solo sirve para determinar en forma aproximada lo que se puede llegar a hacer con el proyecto<sup>6</sup>. También proporciona información para evitar los fracasos de malas experiencias históricas en la implementación de estrategias de otras empresas, o aprovechar las buenas como referencias de éxito.

### 1.7.1 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Es importante considerar el rol que juegan los agentes inmiscuidos en el proceso de vida de la industria o producto, con el objeto de tener una certeza mas clara, acerca de las estrategias a formularse, las mismas que estén orientadas a fortalecer el área de comercialización de las Agendas Legis en la empresa SuperPaco, para generar valor agregado hacia los accionistas, colaboradores y público en general. El siguiente cuadro muestra lo expresado:

TABLA 5 FUERZAS COMPETITIVAS EN EL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA				
	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
<b>NUEVOS PARTICPANTES</b>	Pocos	Efecto contagio	Consolidación	Salida
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	Bajo	Muy bajo, la demanda podrá estar delante de la oferta, es un mercado vendedor	En aumento	Alto, es un mercado comprador
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	Medio	Alto	En decadencia	Bajo
<b>AMENAZA DE SUSTITUCIONES</b>	Inexistente	Bajo	En crecimiento	Las sustituciones pueden ser la causa de la decadencia
<b>RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS</b>	Bajo	Bajo, centrado en el crecimiento	Intenso, ya que las empresas buscan continuar creciendo a expensas de los rivales	Rivalidad en descenso porque algunos competidores salen del mercado, las empresas comprenden que la industria esta en decadencia

Fuente: Graham Friend. Zahle Stefan

Elaboración: El autor

<sup>5</sup> *Ibíd.* Pág. 28

<sup>6</sup> SAPAG Chain, N. (1993). *Criterios de evaluación de proyectos. Como medir la rentabilidad de las inversiones.* Pág.35. Primera Edición. España.

El conocimiento de la estructura de una industria es la base para la formulación de la estrategia competitiva<sup>7</sup>. Por ello es importante reconocer las fuerzas que impulsan la competencia dentro de la industria. Una base teórica es el marco estructural que expone Michael Porter, expresado en el siguiente cuadro:

GRAFICO 1



Fuente: Porter, M. E., Competitive Advantage, 1985

Una industria no es un sistema cerrado. Según Porter, la estructura de una industria no cambiará en el corto plazo. La estructura de la industria es algo que, independientemente del clima económico general o de las fluctuaciones de la demanda en el corto plazo, afecta la rentabilidad de la inversión. El cambio estructural es lento y a menudo esta asociado con conflictos políticos y laborales.

Lo mencionado debe dar la pauta para conocer orgánicamente las fuerzas que interactúan entre sí en un mercado, para buscar estructuras dinámicas y propositivas en beneficio del producto expuesto con parámetros de calidad en un mercado, para competir positivamente con estrategias y técnicas creativas e innovadoras.

<sup>7</sup> GRAHAM, F. ZS. Ob. Cit. Pág. 68

## **CAPITULO II**

### **2. PLANIFICACION ESTRATEGICA**

#### **2.1 CONCEPTUALIZACION DEL AREA DE COMERCIALIZACION**

La conceptualización del área de comercialización marcará lineamientos apropiados que permitan favorecer los objetivos y propósitos que se desean conseguir para mejorar en el mercado el nivel de venta de las Agendas Legis, para lo cual se hará un enfoque integral con todos los aspectos concernientes al área, el mismo que contribuya a mejorar los beneficios del producto ofrecido por SúperPaco. Es importante recordar el significado de comercializar, el cual es vender oportunamente un producto o servicio en condiciones favorables, hacia el cliente.

Lo mencionado orienta a establecer una triada estratégica dinámica y objetiva que dirija a la división de Agendas Legis a desarrollar prácticas cotidianas en el quehacer diario, con el propósito de captar clientes, que de alguna u otra forma se hayan perdido o a su vez clientes nuevos que encuentren en el producto una herramienta adecuada de trabajo para su cotidianidad.

#### **2.2 AREA DE COMERCIALIZACION AGENDAS LEGIS**

Agendas Legis es una herramienta de trabajo que permite distribuir adecuadamente el tiempo para las labores de trabajo. Es un instrumento útil para llevarlo a mano y sus diseños son de la más alta calidad. Partiendo de dichos aspectos se buscará posicionar más en la mente del consumidor sobre el beneficio que ofrece el producto para mejorar la comercialización en función de los objetivos que tiene la división encargada de su venta, para mejorar los ingresos de las mismas o a su vez tratar de reducir costos.

Dentro de los parámetros que se intentará conseguir se tiene lo siguiente:

- Incrementar los beneficios y reducir los costos.
- Incrementar los beneficios en más que el incremento de costos.
- Mantener beneficios y reducir costos.
- Reducir en menos los costos que la reducción de los beneficios.

Todo ello obliga a buscar relaciones mutuamente satisfactorias entre los agentes intervinientes, con el fin de mejorar la comercialización de la división y dar un valor agregado al producto, ya que es una prioridad, conociendo de que una agenda ha sido utilizada tradicionalmente por ejecutivos y personas con tales necesidades.

## **2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMERCIALIZACION**

Antes de llevar a cabo una triada estratégica es necesario conocer el diagnóstico elemental del área de comercialización de las Agendas Legis, para ir a paso correcto y estructurar lineamientos óptimos que permitan llevar a cabo una planificación adecuada de las cosas. Ello implica señalar algunas ventajas y desventajas que se deben considerar para dirigirse adecuadamente hacia los logros que se requieren obtener.

### **2.3.1 VENTAJAS DE LAS AGENDAS LEGIS**

En base a la experiencia lograda con el trabajo de tantos años se puede tomar en cuenta las siguientes ventajas que han permitido sobrellevar el nivel de ventas a lo largo de los años. Entonces se tiene:

- La imagen de SuperPaco que permite que los productos ofrecidos tengan un reconocimiento por parte de los consumidores.
- Formar convenios con entidades que adquieren un alto volumen del inventario adquirido por SuperPaco.
- El trabajo con proveedores de años anteriores.
- Una amplia gama de productos de agendas que permiten al consumidor decantarse por la que más le guste.
- Variedad de modelos como por ejemplo Agendas diarias, permanentes, bidiaría, bolsillo, ejecutiva, gerencial, pasaporte, presidente, directorio telefónico, diaria junior, directorio telefónico pocket.

### **2.3.1 DESVENTAJAS DE LAS AGENDAS LEGIS**

A su vez también es importante señalar las desventajas, que han originado problemas en el tiempo y que de alguna u otra forma inciden en el desarrollo propicio del área de comercialización. Entonces se tiene lo siguiente:

- La cobertura que se le debería dar al área no esta siendo impulsada por las autoridades de decisión.

- Las maquinarias para elaborar los pegados de marca de las diferentes agendas tienen problemas en su funcionamiento. Ello implica que se pierda tiempo y dinero, por no contar con maquinarias habilitadas para su buen uso.
- Los costos nacionalizados son más elevados que en años anteriores debido a políticas de comercio externo (aplicación de aranceles).
- No existe un real grupo de trabajo que pueda acercar el producto al cliente de una forma más eficaz.
- Las bodegas para el almacenamiento de los productos no se encuentran en buenas condiciones<sup>8</sup>.

## **2.4 PLAN ESTRATEGICO**

### **2.4.1 DEFINICION DEL NEGOCIO**

Para definir el negocio se tiene que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

#### **Perfil del cliente**

- Son personas que permanentemente se encuentren comprando agendas personales para su gestión de trabajo. Dentro de las características identificadas por observación directa se encuentran hombres y mujeres, ejecutivos y ejecutivas con un nivel de ingresos medio y medio alto, y que permanentemente requieren de esta herramienta de trabajo para organizar las actividades cotidianas. Son personas en su mayoría profesionales de instituciones privadas (principalmente) y públicas que tienden a utilizar agendas para el manejo de su tiempo.
- Sienten un gusto y preferencia por utilizar la agenda o herramienta de trabajo tradicionalmente, por sobre las nuevas tecnologías como son las agendas electrónicas.
- Presentan un nivel de ingresos medio bajo, medio y alto.

#### **Necesidad del cliente**

- Organización de las actividades de trabajo.
- Herramientas de trabajo útiles para almacenar información.
- Elegancia y status.

---

<sup>8</sup> Dicha especificación se da a razón de las observaciones hechas en la bodega que se tiene en las oficinas de la matriz de SuperPaco.

## **La satisfacción de necesidades expresadas**

Al tener disponible una amplia gama de productos con diferentes características que permitan ampliar la cobertura de clientes en función a los gustos y preferencias de los mismos. Además se debe considerar que las agendas son adaptables según la necesidad expresa del cliente.

Por tanto, la proyección del área de comercialización es:

Presentar Agendas Legis personalizadas, con características de valor agregado y al alcance del bolsillo en el mercado de la ciudad de Quito, con una mayor cobertura y destinado a niveles socioeconómicos medio bajo, medio y alto en función a través de ventas a gran alcance y manejando criterios de ventas personalizadas según la zonificación geográfica de la ciudad.

### **2.4.2 PRINCIPIOS DE GESTION**

Los valores con los cuales se busca reformular procesos y políticas de trabajo en el área de comercialización de Agendas Legis radican en los siguientes aspectos:

#### **Enfoque centrado fundamentalmente en el cliente**

Se tiene en consideración a clientes como distribuidores de ventas mayoristas, consumidores finales e incluso al personal que trabaja en SúperPaco en lo que concierne a ventas al detalle.

#### **Preocupación por mejoramiento continuo**

A través de:

- El compromiso de nunca sentirse satisfechos.
- La calidad debe ser el factor fundamental para comercializar el producto.
- Mejoramiento de procesos fuera de las instalaciones de la compañía en el área de comercialización de Agendas Legis.
- Mejoramiento de procesos internos de la compañía en el área de comercialización de Agendas Legis.
- Estar pendiente y adaptable al cambio en función a los gustos y preferencias del consumidor.

### **Medición exacta**

Medir cada variable de producto, precio, distribución, entre otros, mediante criterios estadísticos para determinar un buen funcionamiento en la comercialización de los productos.

### **Anticipación**

En el caso de que se presenten problemas, tener una actitud preventiva para anticiparse a los hechos de manera que se puedan resolver adecuadamente a través de la optimización en los recursos asignados a los mismos.

### **Cooperación con proveedores**

Deben establecerse lazos estrechos con ellos, principalmente por ser proveedores internacionales. A su vez es importante considerar que la selección de los proveedores debe manejarse bajo criterios de calidad, buena imagen internacional, cobertura de clientes, antecedentes comerciales, valor agregado, disponibilidad, créditos, entre otros. No es bueno orientarse única y exclusivamente en el precio de venta.

### **Liderazgo**

Sustituir la supervisión tradicional de manera que el liderazgo se transmita no solo de manera personal, sino a través de un conjunto integral de personas que transfieran ideas para validar acciones.

### **Comunicación**

Promover el trabajo de equipo, íntegro y efectivo, para el desarrollo de las actividades diarias.

## **2.4.3 VALORES CORPORATIVOS**

Quienes conforman el nuevo equipo de trabajo en el área de comercialización de Agendas Legis se comprometen a cumplir con los siguientes valores:

### **Honestidad**

Transparencia en el momento de ejecutar acciones propias de su trabajo y a su vez concientizarse en ser honestos con compañeros, consumidores finales, distribuidores y proveedores para una mayor confianza, lo mismo que estará orientado a forjar relaciones a largo plazo.

## **Puntualidad**

Cumplir el cronograma de trabajo según los tiempos normales y críticos en las actividades de comercialización, teniendo en cuenta la importancia en el tiempo de entrega de los productos ya que se conoce que el tiempo es un recurso invaluable de las compañías.

## **Respeto**

Cortesía y consideración en el momento de formar relaciones tanto internas como externas, hacia un desarrollo integral.

## **Actitud**

Responsabilidad, convicción, dedicación al trabajo y sobre todo integridad en las acciones que se ejecutan en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de ofrecer valor agregado a los clientes.

### **2.4.4 VISION**

Ser una división prioritaria para SúperPaco, en la oferta de productos especiales como las Agendas Legis mediante un buen servicio, bajo criterios de calidad, eficiencia, eficacia, distribución y alcance a fin de lograr un liderazgo de mercado y que su vez se plasme en la satisfacción, la honestidad, la responsabilidad y la actitud en el trabajo ejecutado.

### **2.4.5 MISION**

Ofrecer variedad de Agendas Legis a fin de otorgar valor agregado al producto ofrecido, mediante un trabajo de equipo que fomente motivación y positivismo en la venta, orientado hacia una mayor cobertura de clientes al detalle o mayoristas, conjuntamente a la entrega oportuna del producto.

### **2.4.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

El área cuenta con una buena estructura y con personal calificado para ejercer una buena comercialización para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los siguientes objetivos que se han fijado:

- Disminuir los gastos de operación en el corto plazo, mediante la asignación efectiva de los recursos entregados para obtener resultados.
- Alcanzar una buena productividad y mejorar la competitividad de las Agendas Legis en relación a los competidores más cercanos.

- Posicionar a la división de comercialización en la mente del consumidor como las más importante en productos de Agendas (Legis), a costos razonables y con una calidad preferencial y personalizada.
- Implementar servicios personalizados en la venta de Agendas Legis, para que el consumidor se sienta a gusto en las relaciones comerciales con SúperPaco a fin de formar una cadena de clientes leales en el corto y mediano plazo.
- Recuperar el nivel en las ventas a realizarse en los siguientes periodos hasta llegar a tener 0 de inventario, mediante el uso de canales de distribución o a través de ventas personalizadas, ya sea por detalle o por mayoristas.
- Desarrollar una imagen de la división como uno de los productos emblema de SúperPaco, que permita asociar el nombre de la división con la necesidad del cliente ya sea a personas naturales o jurídicas; también a microempresas, PYMES y grandes empresas; por otro lado las instituciones públicas y privadas. Todo ello se logrará mediante un intensivo acercamiento del producto al cliente, y canales de comunicación adecuados para mostrar al público sus atributos.
- Promover la adquisición del producto mediante la promoción y publicidad, lo cual se traslade a precios con descuentos o paquetes promocionales interesantes y que llamen la atención de clientes potenciales transmitiendo las cualidades del producto.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO DE VIABILIDAD COMERCIAL**

#### **3.1 ESTUDIO DE MERCADO**

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos, es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos. Así se diseñan estrategias comerciales basadas en precio, canales de distribución, marca, estrategias publicitarias, inversiones en posicionamiento de imagen, calidad del producto, servicios complementarios, estilos de venta, características exigidas y captación de la fuerza de ventas

##### **Objetivo General**

Determinar la cobertura de mercado que tiene las Agendas Legis, principalmente en la ciudad de Quito, para establecer estrategias que favorezcan al desarrollo del área de comercialización de Agendas de la compañía SuperPaco.

##### **Objetivos específicos**

- Determinar la demanda de los consumidores. En otras, conocer la preferencia de los consumidores de agendas para la estimación del segmento de mercado adecuado.
- Analizar las características de los distribuidores del producto.
- Determinar la participación del mercado que el área de comercialización de Agendas Legis tendrá en los próximos años.
- Diseñar estrategias de comercialización y marketing para incrementar el nivel de ventas.

#### **3.1.1 INVESTIGACION Y SEGMENTACION DEL MERCADO**

La investigación del mercado permitirá saber con mayor certeza la proyección de ventas de Agendas Legis, con el objeto de incrementar los niveles de ingreso hacia la consecución de los objetivos plasmados por el área de comercialización. La caracterización del mercado a su vez permitirá estructurar adecuadamente el producto para poder alcanzar un nivel de ventas aceptable y a través de ventas al por mayor, tratar de llegar adecuadamente al cliente.

En general se ha distinguido cinco tipos fundamentales de clientes, que son los siguientes:

- Clientes distribuidores
- Clientes frecuentes
- Empresas como clientes
- Papelerías
- Tiendas de SuperPaco

Los clientes mencionados serán aquellos a los cuales se les venderá Agendas Legis para incrementar el nivel de ventas y potenciar al área de comercialización del producto.

### **3.1.2 ANALISIS DE DEMANDA**

El análisis de demanda constituye uno de los aspectos fundamentales por la incidencia de ella en los resultados del negocio que se implementará o fortalecerá. Para el caso de estudio será importante transferir la relación de un bien de lujo a bien normal, con el objeto de que este alcance del bolsillo del consumidor y sea considerada una herramienta indispensable de trabajo, en la búsqueda constante del éxito del área, para potenciarla.

#### **Consumidor**

La imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante para el proyecto, hace necesaria la agrupación de estos de acuerdo con algún tipo de criterio lógico. Los criterios de agrupación dependerán, a su vez del grupo de clientes que se estudie. Al respecto hay dos grandes agrupaciones: a) la del consumidor institucional, que se caracteriza por decisiones generalmente muy racionales basadas en las variables técnicas del producto, en su calidad, precio, oportunidad en la entrega y disponibilidad de repuestos u otros factores y b) la del consumidor individual, que toma decisiones de compra basados en consideraciones de carácter mas bien emocionales, como la moda, la exclusividad del producto, el prestigio, la marca, etc.

Se establece un cuadro de los principales clientes en la división de Legis de SuperPaco, el cual es el siguiente:

<b>TABLA 6. LISTADO DE CLIENTES PRINCIPALES DE AGENDAS LEGIS</b>	
<b>CLIENTES</b>	<b>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS</b>
CONSUMIDOR FINAL	25%
ZONNIA VALLE	12%
PAPELERIA MONSALVE CIA	4%
GRAFICAS RODRIGUEZ	4%
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA	4%
ORDONEZ PALACIOS EDGAR EFREN	3%
MAYORPIEL	3%
PATRICIA BAROJA	2%
COMUNICA PUBLICIDAD	2%
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	2%
CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.	2%
IMPORSOPAPEL	1%
LUZURIAGA ESPINOSA GUIDO HONORIO	1%
DIONORA VELASCO	1%
DILIPA	1%
SUINCO	1%
PAPELERIA Y BAZAR MARIA JOSE	1%
PROQUIPEQSA CIA LTDA	1%
IMPRESA RIERA	1%
PROVESUM	1%
FRUTERA DEL LITORAL	1%
SOLIPET	1%
CONSUELO ALMEIDA GONZALEZ	1%
HILDA OVALLE	1%
TELECUADOR SONY	1%
CIUDAD RODRIGO	1%
VENTAS CONTADO PRENSA	1%
ARIASOFT PUBLICIDAD	1%

Fuente: Investigación realizada 2009

Elaboración: El autor

Dichos clientes son los principales consumidores de agendas, lo cual representan un total del 76% en relación al total de ventas.

El segmento de clientes como personas, en el consumo de agendas tienen las siguientes características:

- Sexo masculino y femenino.
- Edad oscilante entre jóvenes, adultos y adultos mayores (20 a 60 años).
- Niveles de ingreso altos, medios que superen el salario mínimo vital.
- Grado de conocimiento y educación.
- Personas que viven en la ciudad de Quito.
- Personas ejecutivas.
- Características conductuales de empleado ejecutivo.

El segmento de clientes como empresas, en el consumo de agendas tienen las siguientes características:

- Empresas privadas.
- Empresas estatales.
- Empresas comercializadoras de productos de papelería.
- Instituciones educativas.
- Empresas de publicidad.
- Imagen institucional positiva.
- Capacidad de pago.
- Manejo de cartera de créditos.

Se desarrollaron llamadas telefónicas a los representantes de los clientes como empresas, para determinar los gustos y preferencias de los consumidores a fin de establecer estrategias en función de la entrega de un mayor valor agregado al producto.

En el anexo A se desglosa más detalladamente el formato de levantamiento de información utilizada (efectuado en Agosto de 2010) y en el anexo B se encuentra la lista de clientes actuales según ventas efectuadas por SuperPaco (quienes colaboraron a través de llamadas telefónicas, sin ningún tipo de pago por otorgar información).

Los parámetros tomados en cuenta en dichas llamadas telefónicas son los siguientes:

- Calidad del producto entregado.
- Variedad del producto.
- Diseño, modelos, tipo de material, arte y estampado de las agendas.
- Percepción sobre el precio.
- Relación con competencia.
- Facilidad de pago.
- Oportunidad de crédito.
- Ofertas especiales.
- Descuentos por volumen de compras.
- Descuentos por pronto pago.
- Entrega del producto a los distribuidores y clientes.
- Cobertura de mercado.
- Servicio preventa y posventa.
- Atención al cliente.
- Asesoramiento comercial.

Como resultado de la utilización de dicha herramienta de investigación se ha determinado que el grupo de clientes objetivo son los distribuidores (3%) como empresas en función a la cantidad de instituciones atendidas por SuperPaco; a su vez prefieren la calidad, precio al por mayor y rapidez en la entrega del producto como características fundamentales para adquirir el producto del proyecto.

Por otro lado, se ha determinado que un 70% de hombres entre 25 y 40 años consumen esta herramienta de trabajo por tener la facilidad de organizar sus actividades cotidianas. Dicho resultado se obtuvo mediante un levantamiento de información con técnicas de investigación directa (llamadas telefónicas a la base de empresas atendidas por SuperPaco). De hecho el grupo objetivo son los hombres y en menor escala el sexo femenino, aunque en términos generales lo que interesa es captar mayor mercado dentro del segmento de clientes como empresas. La razón principal para captar el mercado de clientes ya atendidos por Superpaco es llegar a la cobertura del 100% de los requerimientos de Agendas Legis para transformarlos en un mercado cubierto.

Por otro lado para llevar a cabo la organización del trabajo, el grupo de clientes considerados, son personas con un nivel de estudios superiores y particularmente en empresas como clientes.

Según informantes calificados (lista de clientes más importantes expresados en la tabla 6), los parámetros de análisis arrojaron los siguientes resultados, de un grupo de 28 clientes que son los clientes más representativos (papelerías y empresas). El criterio que se tomo en cuenta es que la base de 28 empresas, corresponden al 76% del total de las ventas efectuadas por la División Legis. Entonces se tiene que:

- El 90% ha establecido que la calidad del producto esta acorde a sus gustos y preferencias, por cuanto prefieren seguir trabajando con dicha especificación.
- A su vez la variedad del producto ha sido positiva según el grupo de clientes informantes (90% total y parcialmente de acuerdo).
- Un 50% ha señalado que los modelos quizás podrían mejorar, en el sentido de personalizar más a las agendas (total y parcialmente de acuerdo).
- Un grupo de clientes ha señalado que el precio podría ser mejor en relación a la competencia (30%), lo que incentivaría a los consumidores a pensar en oportunidades de crédito y en facilidades de pago con un 80% y 90% respectivamente.
- Las ofertas especiales estarían dentro de las probabilidades de mayor compra por parte de los clientes (93%).

- A su vez los volúmenes de compra y el pronto pago son herramientas bien vistas por los consultados para acceder a descuentos con un 74% y 16% respectivamente.
- La rapidez en el servicio ha sido efectiva (90%).
- Se solicita efectuar un servicio preventa y posventa, como el envío de catálogos en un 50% para decidir el producto que van a comprar o mayor información a través de correos electrónicos (25%) o en la Pagina Web de Superpaco (20%).
- A su vez los clientes consultados informaron que solicitarían más empatía hacia el cliente o asesoramiento comercial para la compra del producto con un 60% y 30% respectivamente.

Dichos resultados son una apreciación de las preferencias de los clientes considerados, sin embargo habrá que tomar en cuenta a los clientes que completan la venta de Agendas Legis (para incrementar las ventas en función al crecimiento del mercado de Agendas, el cual tuvo un repunte en relación a años anteriores con \$290.640,00 de ventas realizadas en el 2009)<sup>9</sup>.

### **3.1.3 ANALISIS DE COMPETENCIA**

Se lo puede definir como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios. Obviamente el comportamiento de los oferentes es distinto al de los compradores. Un alto precio les significa un incentivo para producir más de ese bien. A mayor incremento del precio, mayor será la cantidad ofrecida.

En el caso de las Agendas Legis, se ha identificado como principales competidores, a los siguientes:

- Agendas panamericana, a nivel nacional importadas desde la industria colombiana a través de la empresa Panamericana Formas e impresos S.A, distribuido por industrias editorialistas del país.
- Agendas Divini, importadas y a nivel nacional distribuido por industrias editorialistas del país.
- Agendas Tarjeal, a nivel nacional, distribuidas por Almesa S.A Almaceneras del Ecuador.

---

<sup>9</sup> Ventas registradas en la división de Agendas Legis en el año 2009

Entre las principales ventajas de la competencia con respecto a Agendas Legis están:

- Precios menores de importación (agendas colombianas Panamericana, un 5% menor el costo).
- Precios menores a nivel local (agendas Tarjeal con un 8% menor el costo).
- Agendas ejecutivas de altísima calidad (Divini, agendas italianas con altos estándares de calidad, orientados a clientes exclusivos, que representan un nivel de ventas atractivo hacia el ofertante).

Entre las principales desventajas de la competencia con respecto a Agendas Legis están:

- Imagen institucional de SuperPaco.
- Canales de distribución al por mayor, al detalle y outsourcing.
- Almacenes en varios puntos comerciales.

Dicha información permite conocer los competidores directos, además de señalar a las agendas electrónicas, principalmente de las compañías telefónicas móviles como Porta, Alegro y Movistar, como competidores indirectos.

Lo descrito en el párrafo anterior indica que se tiene competidores por ambos lados, es decir competencia directa e indirecta por lo que será importante buscar alternativas de diferenciación para poder llegar al cliente de la mejor forma posible en pos de incrementar el nivel de ventas del área de comercialización de Agendas Legis.

Entre las estrategias de competencia que se aplican a la división de Legis de SuperPaco, se tiene lo siguiente:

- Liderazgo en costos, que permite proponerse como el fabricante o comercializador de mas bajo costo, manteniendo al menos la misma calidad de la competencia, y cuya estrategia se basa en mantener precios referenciales cuando se trata de vender a los distribuidores directos y a las papelerías tomando en cuenta los siguientes parámetros:
  - Mayor cantidad, menor precio.
  - Costo de importación y el costo nacionalizado del producto.

- Empeño en disminuir costos con base en la experiencia.
  - Responsabilidad, eficiencia, transparencia.
  - Arte y estampado de la Agenda; cuando son ventas superiores a 100 agendas, no tiene costo.
  - Planificación de costos.
  - Aprendizaje (investigación e innovación)
- 
- Diferenciación, que trata de distinguirse de la competencia en aspectos apreciados por los consumidores, controlando los costos y cuyas estrategias están marcadas por los siguientes parámetros:
    - Calidad en el producto adquirido al importador.
    - Rapidez en el pedido de Agendas efectuado por los clientes objetivos y los potenciales.
    - Intenso Servicio al cliente (Servicios Preventa y Posventa).
    - Investigación permanente de Mercados (encuestas de satisfacción de usuario).

A su vez es importante conocer las diversas formas de establecer estrategias entre estas dos alternativas que podrán utilizarse durante la operación del negocio. En liderazgo en costos se tiene lo siguiente:

- Instalaciones para grandes volúmenes.
- Rígido control de costos indirectos.
- Evitar costos irrelevantes.
- Tecnología avanzada.
- Interrelación o nexos con proveedores y distribuidores:
- Integración Vertical: asociarse con proveedores y distribuidores, se divide en dos, Integración Hacia Atrás (Proveedores) e Integración Hacia Delante (Distribuidores).
- Integración Horizontal: diversificar actividades (producción insumos, distribución)
- No omitir pequeñas actividades.

Por el lado de la diferenciación se tiene lo siguiente:

- Utilizar materiales e insumos de calidad.

- Motivación e incentivos a trabajadores.
- Creatividad, innovación, aprendizaje.
- Alta tecnología.
- Imagen de marca.
- Diseños, presentaciones, empaques, envolturas llamativas, novedosas, exóticas.

Para el caso de estudio se hará un análisis de los factores positivos y negativos de la competencia.

### **3.1.4 ANALISIS FODA**

En primera instancia se hará un análisis de factores internos y externos de SuperPaco, área de comercialización de Agendas.

#### **Fortalezas**

- Calidad del producto entregado
- Precio al alcance del bolsillo
- Facilidad de transportación del producto
- Rapidez en la entrega del producto
- Variedad en la venta de agendas
- Trabajo positivo con proveedores
- Imagen institucional de SuperPaco
- Puntos de venta en varios lugares de la ciudad y de otras provincias
- Distribución al por mayor

#### **Debilidades**

- Fuerza de ventas desmotivada
- Falta de apoyo en el área de comercialización de Agendas Legis
- Falta de Recurso Humano

#### **Oportunidades**

- Disponibilidad de proveedores que implique una racionalización en el precio de compra
- Posibilidad de disponer de créditos

#### **Amenazas**

- La innovación tecnológica
- La competencia directa
- La competencia indirecta

- El arancel impuesto a productos importados
- Clientes que no cumplan con sus obligaciones de crédito

### **3.2 MIX DE MARKETING Y COMERCIALIZACION**

La estrategia comercial que se define para el proyecto se basa en cuatro decisiones fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. Tales decisiones se refieren al producto, el precio, la promoción y la distribución. Aparte de ello también se pueden diseñar estrategias de servicio que consoliden una buena venta.

#### **3.2.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO**

En el día a día, a todas horas, una inconfundible evocación del más fino estilo y la nobleza de un arte hecho prestigio son orientadas hacia Agendas Legis, productos llenos de arte, talento y diseño.

En cada cita de negocios, en todo compromiso o reunión, los modernos y exclusivos modelos serán siempre la pauta en la planeación de las más importantes actividades personales. En el concepto del producto se maneja el eslogan de que Agendas Legis es el *“arte del manejo del tiempo”*.

Bajo estos parámetros, se establece que todos los procesos de manufactura que desarrolla la compañía Legis para enviar los productos hacia SuperPaco son manejados con altos estándares y se encuentran certificados por INCOTEC<sup>10</sup> e IQNET (The International Certification Network) bajo los parámetros establecidos en la norma NTC ISO 9001/2000. La compañía Legis es la encargada de transferir toda la producción de agendas hacia SuperPaco, lo cual según las especificaciones del caso muestran un producto atractivo para el cliente.

La propuesta de mercadeo con respecto al producto o servicio se detallan en la siguiente tabla:

---

<sup>10</sup> INCOTEC es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, el cual es un instituto que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia.

<b>TABLA 7. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>TIEMPO</b>
Implementar planes de mercadeo para productos y/o servicios	Diferenciación. Hacer una identificación de los productos que ofrece SuperPaco para ofrecer un servicio extra personalizado a sus clientes.	— Para clientes especiales, se llevará a cabo la diferenciación en el precio, asumiendo que la cantidad vendida es representativa.  — Presentación de propuestas de personalización de Agendas a los principales clientes que tiene en su cartera SuperPaco en los meses de Enero, Febrero y Marzo (3 en total)  — Participación en ferias inclusivas para presentar el producto hacia los clientes potenciales de SuperPaco ( 2 anuales y en el Centro de Exposiciones)	— Demanda satisfecha	Corto plazo
	Ofrecer Agendas en diferentes tipos de colores y variedades de producto y se adaptará en función a los gustos y preferencias personalizadas de clientes como empresas y a los diferentes distribuidores del producto o servicio.		— Posicionamiento de mercado, y de las Agendas Legis	Mediano plazo
	Mejorar la calidad con diseños personalizados implicará un gran desafío para desarrollar una fidelidad con los clientes como empresas y clientes individuales. Por ello las especificaciones de calidad estarán determinadas por certificaciones de calidad para aumentar el nivel de ventas del área de comercialización de Agendas Legis.		— Poder de reconocimiento por parte del cliente, hacia el producto	Corto plazo
	Variedad en los diseños y colores también será una parte importante en las estrategias diseñadas por el área de comercialización de Agendas con el objetivo de brindar mayores alternativas en la compra de los productos.		— Transformar el mercado potencial en mercado objetivo.	Mediano plazo
	Proveerse adecuadamente planificando la comercialización y transfiriendo las mercaderías que sean necesarias para obtener una venta efectiva y propiciar un mayor posicionamiento de mercado, el mismo que contribuya a satisfacer las necesidades del SuperPaco y particularmente del área de comercialización de Agendas Legis.		— Ampliación en la cobertura de mercado, en alusión directa a los competidores.	Largo plazo

Fuente: Investigación realizada  
Elaboración: El autor

### 3.2.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

Se expresan a través de la siguiente tabla:

TABLA 8. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	TIEMPO
Implementar planes de mercadeo para distribución	Utilización como principal medio o canal de distribución del producto a la distribución al por mayor para clientes como empresas y a las papelerías en general, que permitan tener un mayor alcance hacia el consumidor de Agendas Legis y desarrollar con ellos relaciones mutuamente satisfactorias para evitar incrementos exagerados en el precio de venta al consumidor final.	— Los productos van a distribuirse a los clientes especiales, directamente en su lugar de ubicación, mediante visitas en el periodo de venta del producto (octubre, noviembre y diciembre) para una base de 9 por mes	— Canales de distribución eficientes, en el corto plazo	Corto plazo
	Propiciar relaciones a largo plazo con empresas, para que provean a sus trabajadores con estas herramientas de trabajo a través de contactos directos para cerrar negociaciones con un gran grupo de empresas (que dispongan de gran recurso humano), para establecer precios referenciales y que estén al alcance del bolsillo de la gente. Con ello se espera evitar un recargo innecesario al precio de venta.	— Venta directa y con asesoramiento de la oferta de agendas Legis, en papelerías (octubre, noviembre y diciembre)	— Mayor conocimiento sobre la oferta de agendas	corto plazo
	Creación de un canal directo con el cliente que busca volúmenes grandes (clientes como empresas), o principalmente a empresas que diversifican sus actividades en pos de distribuir adecuadamente la organización del trabajo a través de la utilización de estas agendas de bolsillo o al gusto y preferencia del cliente.	— Búsqueda de más clientes para ampliar la cobertura de mercado a través de la contratación o elaboración de estudios de viabilidad comercial, en el afán de identificar nichos de mercado aptos para brindar Agendas Legis. Se desarrollara 1 estudio técnico para dicho objeto	— Mayor interés hacia la división de Agendas, por parte de los niveles jerárquicos de SuperPaco	Corto plazo
		— Búsqueda de alternativas de solución para reducir el costo de transporte, con el afán de optimizar recursos. Una alternativa viable es la compra de vehículos o a través de arrendamiento del bien con opción a compra en un periodo de tiempo.	— Mayor posicionamiento	mediano plazo
		— Cobertura de mercado	Largo plazo	

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El Autor

### 3.2.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Se detallan a continuación:

TABLA 9. ESTRATEGIAS DE PRECIO				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	TIEMPO
Implementar planes de mercadeo para precios	Fijación de políticas diferenciadas de precio según las características del producto con relación a calidad, variedad y diseño del producto. Es decir vender a los clientes según el tipo de consumidor (cliente individual y cliente empresarial).	— Medición de la percepción del cliente individual en cuanto al precio actual, y al precio potencial mediante llamadas telefónicas	— Precios altamente competitivos	Corto plazo
	Análisis sobre el precio, que debe ser similar al que ha adoptado la competencia para generar aceptación en los compradores de Agendas, ya que como se había señalado con anterioridad los principales competidores son Panamericana, Divini y Tarjeal, y los que manejan productos sustitutos como son las agendas electrónicas de las compañías de telefonía celular. Por tanto se ofrecerá mayor volumen de productos a menor precio.	— Medición de la percepción del cliente empresarial en cuanto al precio actual, y al precio potencial mediante llamadas telefónicas	— Utilidades netas favorables para la división de Agendas Legis	Corto, mediano y largo plazo
	Mantenimiento del precio en épocas en donde existe una amplia demanda del producto, principalmente en los últimos meses del año como noviembre, diciembre y en el inicio del año como es enero.	— Establecimiento de un análisis económico, en base a los precios actuales y potenciales, para no incidir en el margen de ganancia de la compañía, mediante análisis anuales de costo-beneficio	— Mayor inversión de Superpaco para que la división mejore su utilidad, y tenga un mayor respaldo financiero	Corto, mediano y largo plazo
	Toma de decisiones sobre incrementos de precio. La empresa SuperPaco debe realizar un análisis situacional y económico que determine si es aconsejable o no dicho incremento.	— Detección de políticas de precio en cuanto a calidad, variedad, y valor agregado de la competencia, frente a los ofertados por SuperPaco, mediante observaciones directas  — Fijación de un precio referencial para las dos clases de clientes, (debido a la sensibilidad del precio), mediante un análisis costo-beneficio	— Mayor cobertura de mercado, en detrimento de los competidores, en el largo plazo  — Mayor aceptación del mercado potencial, para transformarlo a mercado objetivo	Largo plazo  Largo plazo

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El autor

### 3.2.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Se expresan a través de la siguiente tabla:

TABLA 10. ESTRATEGIAS DE PROMOCION				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	TIEMPO
Implementar planes de mercadeo para promoción	La estrategia a utilizarse es dirigida a clientes y canales de distribución, propiciando oportunidades de ofrecer descuentos por pronto pago principalmente a clientes que manejan volúmenes altos de compra de Agendas, los cuales para el caso de estudio vendrían a ser las empresas como clientes.	— Oferta de 1 a 10 agendas, un 3% menor al precio de venta al público  — Oferta de 11 a 60 agendas, un 7% menor al PVP	— Mayor posicionamiento de mercado, en el mediano plazo	Mediano plazo
	Se motivará y se estimulará la venta con la oferta de descuentos y promociones especiales cuando se traten de clientes fieles, lo que permitirá crear condiciones de trabajo satisfactorias entre el que vende y, el que compra. Con ello se propiciara un posicionamiento de mercado orientado a incrementar el nivel de ventas de las Agendas Legis. Dichas promociones estarán ligadas al criterio de a mayor cantidad, menor precio.	— Oferta de 61 a 120 agendas, un 12% menor al PVP  — Oferta de 121 a 300 agendas, un 16% menor al PVP	— Mayor cobertura de mercado, en el largo plazo	Largo plazo
	Entrega de ventajas de compra a los consumidores de Agendas. Por ejemplo al comercializar las agendas en forma unitaria. Ello implica que el cliente se decantará por la opción que más le atraiga, tomando en cuenta los segmentos mercado en los que se encuentran pequeñas papelerías.	— Oferta de 301 a 600 agendas, un 21% menor al PVP  — Oferta de 601 a 1000 agendas, un 25% menor al PVP  — Oferta de agendas a papelerías, un 28% menor al PVP  — Oferta de agendas a distribuidores, un 32% menor al PVP. Cabe recalcar que todos los precios referenciales son producto de un análisis del precio por volumen de comercialización  — Comercializar agendas a través de promotores de venta. Inversión en trípticos para la oferta de Agendas Legis	— Identificar nichos de mercado a nivel local, para ofertar en mayor proporción las agendas	Largo plazo

Fuente: Investigación realizada  
Elaboración: El autor

### 3.2.5 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Se detallan a continuación:

TABLA 11. ESTRATEGIAS DE SERVICIO				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	TIEMPO
Implementar planes de mercadeo para servicios otorgados	La iniciativa del área de comercialización en cuanto a estrategias de servicio será el brindar un servicio preventa y posventa que incentive la compra del producto para generar un valor agregado a los clientes individuales y empresariales.	— Medición de la satisfacción del cliente en cuanto a precios, calidad, variedad y rapidez del servicio ofrecido por la división Legis, a través de levantamientos de información como parte de la experiencia de la venta.	— Mayores estímulos económicos para los miembros de la división Legis	Corto plazo
	Otra estrategia será la diferenciación del servicio a través de la asesoría hacia los clientes en cuanto a la compra de los productos ofertados por el área de comercialización de Agendas Legis, para incrementar la motivación hacia la compra.	— Asesoramiento en ventas acerca de los beneficios que ofrecen las Agendas Legis al cliente	— Buenas referencias sobre el servicio, desde el consumidor hasta la competencia	Mediano plazo
		— Estímulos económicos a los promotores de venta	— Atención personalizada al cliente,	Corto plazo

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El autor

### 3.2.6 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Se expresan mediante la siguiente información:

TABLA 12. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	TIEMPO
Implementar planes de mercadeo para crecimiento empresarial	Para crecer en el mercado de Agendas en la ciudad de Quito se utilizará una estrategia que posibilite el incremento en el nivel de ventas, de la participación y de los beneficios mediante la actuación y concentración en los mercados y en la entrega de un producto de calidad.	— Capacitación y motivación a la fuerza de ventas, 3 capacitaciones anuales	— Fuerza de ventas eficiente	Corto plazo
		— Incremento de la cartera de clientes (cubrir la mayor parte del mercado quiteño), mediante visitas a clientes fijos y nuevos clientes.	Cobertura de mercado	Mediano plazo
	Estrategia fortalecida cuando la mezcla de marketing sea efectiva para los objetivos del área de comercialización de Agendas Legis. Es una estrategia de penetración positiva del mercado lo que significa un mayor esfuerzo en la mezcla de mercadeo con el fin de incrementar las ventas.	— Crear catálogos y renovar anualmente con el afán de desarrollar ventajas competitivas con respecto al producto (calidad, color, variedad) y el servicio que se ofrece (ventas personalizadas) de manera que se pueda aprovechar y captar mayor participación de mercado.	— Productos innovadores	Corto y mediano plazo
		— Orientar el esfuerzo en ventas hacia el grupo de clientes como empresas	— Alianzas estratégicas desarrolladas	Mediano plazo

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El autor

## **CAPITULO IV**

### **4. ESTUDIO DE VIABILIDAD TECNICA**

Al analizar otro componente importante en el estudio de proyectos, se tiene el estudio de viabilidad técnica que permite conocer la manera más óptima de comercializar agendas en SuperPaco, orientados a mejorar la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles de la empresa.

Por ello se torna fundamental establecer las condiciones técnicas de los productos ofertados por SuperPaco en el área de comercialización de Agendas Legis, con el propósito de establecer y de estimar las características del producto, el proceso de producción y/o comercialización, las necesidades y requerimientos y el plan de compras.

#### **4.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO**

La ficha técnica del producto permite identificar las características de los productos ofertados y que se exponen en la siguiente tabla:

TABLA 13. FICHA TECNICA DE AGENDAS LEGIS								
Ejecutiva	Gerencial	Presidente	Diaria Junior	Diaria	Bolsillo	Pasaporte	Bidiaria	Directorio Telefónico
Ejecutiva exclusive	Gerencial classic y platino	Presidente exclusive	Diaria JR. Classic y platino	Diaria classic y platino	Bolsillo exclusive	Pasaporte classic y platino	Bidiaria platino	Directorio platino
Diagramación semanal	Diagramación diaria	Diagramación diaria	Diagramación diaria	Diagramación diaria	Diagramación semanal	Diagramación semanal	Diagramación de dos días por página	Tamaño de 13 x 20 cm
El tamaño de la agenda es de 20 x 23 cm	Tamaño de agenda de 17 x 24 cm	Tamaño de agenda de 17 x 24 cm	Tamaño de agenda de 12 x 17 cm	Tamaño de la agenda de 15 x 21,5 cm	Tamaño de la agenda de 16,2 x 7,6 cm	Tamaño de la agenda es de 8,6 x 13,4 cm	Tamaño de 15 x 21,5 cm	Las tintas son azul y azul
El color de tinta es azul y vino	Color de tinta negro y verde para la classic; Azul y Azul para la platino	Color de tintas azul y vino	Color de tintas para la classic negro y verde; para la de platino es azul y azul	Color de tintas para la classic es negro y verde y para la platino es platino de azul y azul	El color de tintas es azul y vino	Color de tintas para la classic es negro y verde; y para la platino azul y azul	Las tintas son azul y azul	El papel es de platino de 60 gr.
El papel es de biblia exclusive de 58 gr.	El papel es de biblia classic de 60 gr. Para la classic y platino de 60 gr. para la platino	El papel es biblia exclusive de 58 gr.	Papel para la classic de biblia classic de 60 gr.; y para la de platino de 60 gr. Platino	El papel para la classic biblia classic de 60 gr; y para platino de 60gr.	El papel es de biblia exclusive de 58 gr.	El pale es biblia classic de 60 gr. para la classic; y para platino de 60gr.	El papel es de platino de 60 gr.	Los colores tapa en azul, negro, coñac, vino y plomo.
Colores de la tapa de la agenda en azul, negro, coñac, vino, plomo	El color de la tapa de la agenda es azul	El color de la tapa es azul, negro, coñac, vino y plomo	El color de la tapa es azul, negro, coñac, vino, verde y café	Colores de tapa en azul, negro, coñac, vino y plomo	Los colores tapa son azul, negro, coñac, vino y plomo	Colores para la IZZY es azul, negro, coñac, vino y plomo	Los colores tapa en azul, negro, coñac, vino y plomo.	
						Colores MISHA en azul, negro, coñac, verde, vino y azul/vino		

Fuente: Investigación realizada  
 Elaboración: El autor

Estos productos forman parte del catálogo de las Agendas Legis para su comercialización.

## **4.2 PROCESO DE COMERCIALIZACION**

El proceso productivo o de comercialización estará orientado a formular los procesos que se siguen para la venta de Agendas Legis en el mercado.

El proceso productivo no existe en la comercialización de Agendas Legis, a razón de que SuperPaco compra las agendas producidas por la compañía colombiana Legis, por lo tanto existen cero transformaciones de insumos a productos en la compañía SuperPaco.

El proceso de comercialización pasa por las siguientes etapas:

- Se contacta con la Compañía productora de Agendas Legis en Colombia.
- Se establece el pedido para la comercialización de Agendas Legis en Ecuador.
- Se efectúa la transacción económica para transportar los productos desde Colombia hasta Ecuador.
- Se establece el costo nacionalizado.
- Se almacenan los productos en las bodegas de SuperPaco.
- Se hacen agendas personalizadas si así lo requiere el cliente.
- Se procede a desarrollar las ventas al por mayor y al detalle.
- Se procede a vender todos los productos a los clientes directos e indirectos para propiciar la comercialización de Agendas Legis.

Como se puede observar el proceso es simple y es así porque no existe transformación de materias primas en productos terminados, por tanto el proceso de comercialización no implica una descripción del proceso de producción.

## **4.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

El análisis de las necesidades y requerimientos estarán ligados íntimamente al capital de trabajo, es decir a la diversidad de productos en Agendas Legis que se lo especificó en las

fichas técnicas de los productos a adquirir en SuperPaco hacia la Compañía Legis que provee las agendas.

El cuadro de necesidades y requerimientos (inversiones) en cuanto a máquinas, herramientas, muebles y enseres, RHHH, etc. Se lo plasmará en el estudio financiero para establecer el estimado en costos y gastos en los que incurre el proyecto para poder cubrir su cobertura de clientes.

Las inversiones a efectuarse serán como se lo había mencionado en capital de trabajo, activos fijos y activos diferidos para una mayor optimización de los recursos con los que cuenta la Compañía SuperPaco.

En el momento de estimar los costos y gastos se tomarán en cuenta los siguientes rubros:

- Materia prima consumida
- Mano de obra directa
- Costos indirectos de fabricación
- Gastos administrativos
- Gastos de venta
- Gastos financieros

Ello permitirá tener una mayor apreciación del área de comercialización de Agendas Legis en pos de optimizar los recursos con los que dispone SuperPaco.

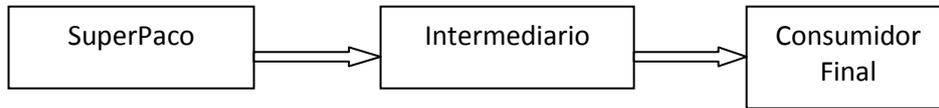
#### **4.4 PLANIFICACION DE LAS COMPRAS**

Con frecuencia anual se establece una planificación de las compras y la elaboración del pedido previo análisis de los modelos de cuero, en Abril, después de 3 meses se envían muestras en tamaño normal de las agendas y tipos de cuero que se solicitan una vez realizado el pedido (a fin de entregar a distribuidores en el mes de Julio). El pedido total de agendas al proveedor es en Agosto, y una vez que se tiene toda la mercadería, se hace un inventario, y se empieza el periodo de comercialización principalmente en los meses de noviembre y diciembre en donde existe mayor crecimiento en la venta, lógicamente por las características del producto que se va a vender.

El proveedor fundamental es la Compañía Legis de Colombia que transfiere los productos de agendas a las bodegas de SuperPaco para poder comercializarlas en el País, y en general a la ciudad de Quito como lo habíamos señalado anteriormente.

El canal de comercialización utilizado es el de venta indirecta que se lo especifica en el siguiente flujo grama de procesos:

**GRAFICO 2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**



Elaboración: El autor

## CAPITULO V

### 5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

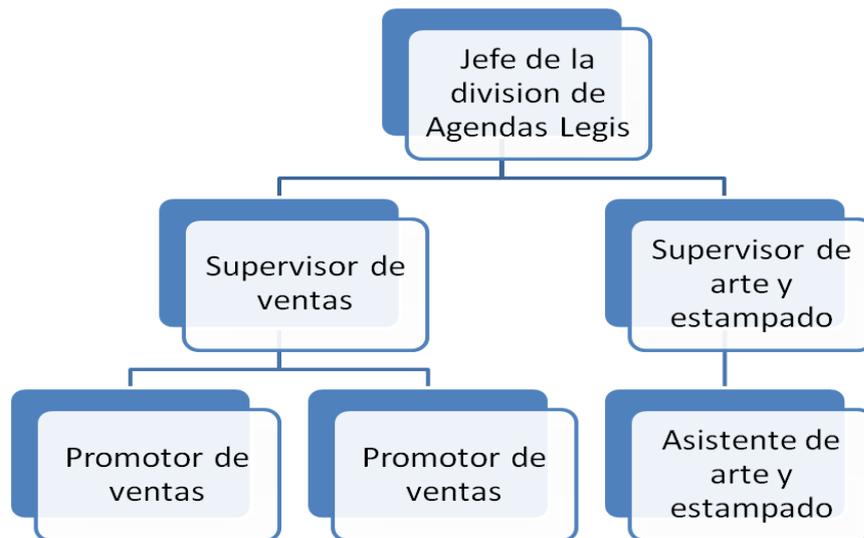
#### 5.1 ESTRUCTURA ORGANICA

La empresa SuperPaco tiene una estructura orgánica para varias divisiones lo que representa una división del recurso humano amplia. Para el caso de estudio lo que se va a analizar es la división de Agendas Legis, con la nueva propuesta de organización del trabajo, en pos de incrementar el nivel de ventas del departamento señalado. Ello a su vez orienta los miembros de la división a definir funciones y responsabilidades para un normal funcionamiento de las actividades de la división y que le permita operar eficientemente.

##### 5.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La división Legis se encuentra distribuida, con la nueva propuesta de la siguiente manera:

**GRAFICO 3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Elaboración: El autor

La organización de la división de Agendas Legis es pequeña, con dos niveles superiores jerárquicos, lo que indica que la estructura es plana, mejorando la comunicación entre los miembros de la división, a su vez ello permitirá organizar el trabajo de una manera más eficiente, en pos de mejorar la canalización del trabajo.

Con esta orientación del trabajo, cada miembro tendrá sus funciones y responsabilidades, que obliga a formar un proceso de trabajo eficiente, dinámico y pertinente en función a la proyección de las inversiones que se piensa hacer en la división de Agendas legis.

La intención de la división del recurso humano, esta ligado al mejoramiento en la productividad y rentabilidad del departamento de Agendas Legis en pos de adquirir un mayor posicionamiento interno, y de la mano se extenderá al plano exterior. Así las compras efectuadas a los importadores serán en mayor proporción y ello a su vez permitirá ampliar el número de participantes del trabajo manejado por la división mencionada.

Sin embargo la estructura planteada cumple con el propósito de estructurar los planes y programas de la empresa en conjunto, de manera que cada miembro realice su trabajo con gusto y responsabilidad de hacerlo.

### **5.1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

En cuanto a las funciones y responsabilidades que va a realizar cada uno de los miembros participantes, estas se definen a través del manual de funciones y que se explican más detalladamente en el anexo C. Dicho manual, es una herramienta que permitirá organizar el trabajo eficientemente, para consolidar al área de comercialización de Agendas Legis.

## **5.2 ÁREAS ESTRATEGICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Tomando en cuenta que se está analizando la división de Agendas Legis, es importante considerar algunas áreas estratégicas, que permitirán proveer de información a los propietarios de la empresa SuperPaco para promover acciones que beneficien al área de operación de referencia. Por ello se identifica a las siguientes áreas que son importantes en el manejo de la empresa y por lo tanto se podrá obtener interdependencia y comunicación, a su vez de señalar que todos los miembros participantes de la división tendrán libertad de opinión, bajo un modelo de integración horizontal, más que para líneas de autoridad estrictas con el fin de de establecer una comunicación integral.

### **5.2.1 AREA ADMINISTRATIVA**

Las actividades que serán la organización, planificación y control de las actividades de la empresa, además de mantener canales de comunicación con las demás divisiones bajo los principios de eficiencia administrativa. Las funciones las asumirá la jefatura para la División Legis.

### **5.2.2 ÁREA FINANCIERA**

Es encargada de la situación financiera presente y futura de la empresa, pues al concordarse estrategias para el manejo de los recursos económicos, estos deben estar en concordancia con los objetivos y metas de la organización y fundamentalmente para apoyo de la división que se desea potenciar, que en este caso es las agendas. Las funciones las asumirá la jefatura para la División Legis.

### **5.2.3 AREA DE ADQUISICIONES**

Con la información proporcionada por la división de Agendas Legis, se encargara de fijar un cronograma de pagos con los importadores bajo criterios de cumplimiento y entrega oportuna de las mercaderías adquiridas. A su vez será un apoyo en el momento de efectuar un control de calidad que será medido bajo criterios técnicos de excelencia y de calidad del producto comprado. Las funciones las asumirá la jefatura para la División Legis.

### **5.2.4 AREA DE COMERCIALIZACION**

En concordancia con la división de Agendas Legis, esta área se encargara de inducir a la venta de las agendas, de hacer promociones y de institucionalizar en el plano nacional a la empresa SuperPaco, y en función a la propuesta de trabajo, priorizar a la división Legis en la institucionalización del producto. Para el caso de la División Legis, las funciones las asumirá la jefatura en concordancia con la supervisión de ventas.

## **5.3 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La división de Agendas Legis tomara en cuenta los siguientes parámetros de selección de personal en cuanto a los siguientes aspectos:

### **Reclutamiento y selección**

Para reclutar al personal permanente se utilizaran medios de comunicación abierta se utilizaran los avisos de la prensa escrita. En cuanto a los promotores de venta se identificara a las personas que residan en Quito principalmente, ello debido al conocimiento que deben tener de los lugares de la ciudad.

En el caso de los operarios del arte y del estampado, se consigue personas que tengan experiencia en el diseño de arte y en estampado y que tengan posibilidad de horario para poder trabajar eficientemente, debido a los periodos en los cuales existen varios pedidos por parte de los cliente objetivo y potenciales que tiene y podría tener la división de Agendas Legis.

## **Perfil Profesiográfico**

Se medirán a través de pruebas profesionales y psicológicas y habilidades y actitudes matrices, mentales, físicas, de liderazgo y de personalidad.

## **Predictores de selección**

Son los factores de decisión para determinar una solución definitiva. Los factores de selección son los siguientes:

- Formación
- Experiencia
- Capacidad especial
- Pruebas
- Entrevista
- Otros requerimientos especiales

De acuerdo al cargo, los factores de selección tendrán una ponderación dependiendo del grado de importancia de la actividad laboral. El jefe de la División será el que asuma estas funciones

## **5.4 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

Para administrar eficientemente los recursos financieros asignados a la división de Agendas Legis, será necesario establecer los presupuestos de ingresos-egresos, estados financieros de la división, y criterios de evaluación de proyectos de acuerdo a los parámetros de evaluación de proyectos y a las normas establecidas en la legislación ecuatoriana.

Para desarrollar un buen estudio financiero, será importante considerar la situación de la división de Agendas Legis con la implementación de las nuevas actividades para potenciar el área, las cuales estarán ligadas a establecer escenarios económicos, inversiones necesarias, presupuesto de ingresos, costos y gastos; posteriormente a ello se desarrollan los estados financieros y los criterios de evaluación de proyectos (TMAR, TIR, VAN, periodo real de recuperación de la inversión, Punto de equilibrio). La aplicación de estas metodologías será asumida por la jefatura.

## CAPITULO VI

## 6. ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

## 6.1 ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

## 6.1.1 ESCENARIO ECONOMICO

A continuación se estructura un escenario económico, en función a las proyecciones de la empresa SuperPaco y su división Legis en el corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta el periodo desde el momento en el cual se piensan destinar nuevas inversiones en la operatividad del área de Agendas:

TABLA 14. ESCENARIO ECONÓMICO

VARIABLES	PERIODO PREOPERACIONAL	PERIODO OPERACIONAL				
		DE 1 A 12-2011	DE 1 A 12-2.012	DE 1 A 12-2.013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015
	DE 1 A 12-2010					
Incremento de precios de venta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incremento de sueldos y salarios		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indice de precios al consumidor, esperado		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Meses a proyectarse, primer período	12					
Participación laboral	15,0					
Impuesto a la renta	25,0					
Otros impuestos	0,00					
Moneda en la que va a operar	DÓLARES					

Fuente: Emproject

Elaboración: El autor

Dicha información permite determinar la realidad de la economía del país en que se va a operar, sin embargo para este caso no se considerará ninguna variable ya que según la teoría de proyectos, su evaluación debe ser constante. A su vez se establece en el caso de que exista utilidad, un 15% destinado a trabajadores y un 25% de impuesto a la renta. Bajo estos parámetros trabajará la nueva división Legis para posicionar este departamento en SuperPaco.

### 6.1.2 PARAMETROS DE INVERSION

Se procede a establecer los parámetros de las inversiones para que la división Legis tenga una mayor operatividad. En función a ello se tiene lo siguiente:

**TABLA 15. INFORMACION DE TERRENOS Y CONSTRUCCIONES**

TERRENOS Y CONSTRUCCIONES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACION
Terrenos	0,00	m <sup>2</sup>	0,00	0,00	0	0,00
Edificio Administrativo	0,00	m <sup>2</sup>	0,00	0,00	20	0,00
Galpón Industrial / Hotel	700,00	m <sup>2</sup>	100,00	70.000,00	20	3.500,00
Locales Comerciales	0,00	m <sup>2</sup>	0,00	0,00	20	0,00
Vías de acceso	0,00	m <sup>2</sup>	0,00	0,00	20	0,00
Cerramiento	0,00	m	0,00	0,00	20	0,00
Otros	0,00		0,00	0,00	20	0,00
<b>TOTAL</b>				<b>70.000,00</b>		<b>3.500,00</b>

Fuente: Emproject

Elaboración: Nelson Bautista

Esta inversión es sumamente importante a razón de que en la división se desea ampliar el almacenaje de todas las mercaderías transferidas a SuperPaco, en el afán de la captación de nuevos mercados y la iniciativa por parte de la Jefatura de Agendas Legis, para propiciar una capacidad de atención en pedidos y poder ampliar la comercialización. Por tanto el galpón industrial es exclusivamente para el almacenaje de los productos de la División Legis.

A su vez se muestra los parámetros de información sobre activos fijos, activos diferidos y el capital de operación, que se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 16. INFORMACION DE ACTIVOS FIJOS, ACTIVOS DIFERIDOS Y CAPITAL DE TRABAJO**

<b>OTROS ACTIVOS FIJOS</b>			
	<b>VALOR</b>	<b>VIDA UTIL</b>	<b>DEPRECIACION</b>
Maquinaria y equipos	15.000,00	10	1.500,00
Equipos de Laboratorio	0,00	10	0,00
Equipos de Oficina	5.000,00	5	1.000,00
Repuestos y accesorios	400,00	10	40,00
Muebles y Enseres	1.000,00	5	200,00
Vehículos utilizados en la producción	0,00	5	0,00
Menaje	300,00	5	60,00
Vehículos utilizados en la administración	0,00	5	0,00
Vehículos utilizados en ventas	7.000,00	5	1.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>28.700,00</b>		<b>4.200,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
	<b>VALOR</b>		
Gastos de constitución	0,00		
Estudios Técnicos	6.000,00		
Impuestos por contratar crédito	0,00		
Intereses del período preoperacional	0,00		
Gastos de puesta en marcha	0,00		
Gastos de capacitación	3.000,00		
Otros	1.000,00		
<b>TOTAL</b>	<b>10.000,00</b>		
<b>PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE INVENTARIOS Y CAPITAL DE TRABAJO</b>			
CREDITO DE PROVEEDORES	<b>180</b>	DIAS	
STOCK DE MATERIAS PRIMAS	<b>30</b>	DIAS	
STOCK DE PRODUCTOS EN PROCESO	<b>0</b>	DIAS	
STOCK DE PRODUCTOS TERMINADOS	<b>30</b>	DIAS	
CREDITO A CLIENTES	<b>90</b>	DIAS	
PROVISION CUENTAS MALAS	<b>10</b>	‰ DE VENTAS A CREDITO	
‰ PRODUC.PROCESO/COSTO DE FABR.	<b>98</b>		
<b>CAPACIDAD INSTALADA MAXIMA</b>	<b>70.000,00</b>	<b>Unidades</b>	

Fuente: Emproject

Elaboración: El autor (DATOS DE INVERSIÓN ANUAL)

Dicha información permite establecer el rubro para la inversión en activos fijos, las necesidades en activos diferidos y también orienta sobre los parámetros que se requieren para que la empresa opere eficientemente durante el primer año de operación.

Como se muestra en el cuadro, la capacidad instalada máxima para posicionar a la división Legis es de 70000 unidades, lo cual supera con creces a la cantidad de pedidos del último año de diagnóstico (2009 con 43000 unidades).

A su vez se establece un porcentaje de provisión de cuentas malas, ante la política de la división Legis de trabajar con sus clientes a través de crédito. Por política de la Institución se ha fijado históricamente en el 10% por tanto es un valor fijo, al cual se acogerá la División Legis.

### 6.1.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Una vez conocida la información sobre las inversiones fijas, diferidas; y establecido los parámetros para el cálculo de inventarios y capital de trabajo de la división Legis, se torna necesario establecer una evaluación del presupuesto y de las ventas estimadas para el negocio en los periodos de análisis, en relación a los ingresos históricos. En el siguiente cuadro se expone las cantidades que se espera vender en los próximos años y los precios (medidos a través del costo nacionalizado e incrementando el margen de ganancia por políticas de ingreso, establecidos por gerencia) según la variedad del producto:

**TABLA 17. PRESUPUESTO DE INGRESOS**

VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS	DE 1 A 12-2011	DE 1 A 12-2.012	DE 1 A 12-2.013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015
<b>EN UNIDADES DE PRODUCTO</b>					
AGENDA DIARIA	22.791	24.419	26.047	27.674	29.302
AGENDA GERENCIAL	7.749	8.302	8.856	9.409	9.963
AGENDA DIARIA JR.	4.558	4.884	5.209	5.535	5.860
AGENDA EJECUTIVA	2.279	2.442	2.605	2.767	2.930
AGENDAS VARIAS	11.623	12.453	13.284	14.114	14.944
<b>PRECIOS ESTIMADOS EN DÓLARES</b>					
PRECIO PRODUCTO AGENDA DIARIA	7,32	7,32	7,32	7,32	7,32
PRECIO PRODUCTO AGENDA GERENCIAL	8,35	8,35	8,35	8,35	8,35
PRECIO PRODUCTO AGENDA DIARIA JR.	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53
PRECIO PRODUCTO AGENDA EJECUTIVA	7,77	7,77	7,77	7,77	7,77
PRECIO PRODUCTO AGENDAS VARIAS	5,10	5,10	5,10	5,10	5,10
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>333.798,74</b>	<b>357.640,80</b>	<b>381.490,78</b>	<b>405.317,74</b>	<b>429.162,62</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

En el primer periodo proyectado en el rediseño de la división Legis, se planea trabajar al 70% de la capacidad instalada máxima (70000) asumiendo que en el inicio de las operaciones replanteadas el volumen de ventas incremente en un 14% (en relación a las 43000 unidades de producto del año 2009 y tomando en cuenta el sector de operación de la División Legis), con tendencia al alza durante los siguientes años, sin embargo es preciso anotar la proyección comercial, el cual es un incremento del 5% anual en las unidades de producto vendidas, hasta el quinto año de proyección (tomando en cuenta criterios teóricos y el crecimiento de la competencia), y que se piensa conseguir con el nuevo plan de actividades del departamento de agendas con la apertura de nuevos segmentos de mercado, y así alcanzar la capacidad máxima de Agendas Legis; esto a su vez permitirá el crecimiento de las ventas de forma acelerada.

Los precios establecidos son producto de las investigaciones realizadas históricamente en función a las especificaciones del estudio de mercado y al costo nacionalizado de compra. El valor establecido de las Agendas varias se obtuvo a partir de la ponderación de los precios de varias agendas por la empresa. El desglose de ingresos se encuentra en el anexo E.

### 6.1.4 PRESUPUESTO DE COSTOS

En el siguiente punto se establece la estimación de los costos y gastos que requerirá la división Legis para poder operar eficientemente. Dicha estimación es producto de los costos de compra actuales y de las condiciones del mercado, por la operación propia de la división.

#### Materias primas consumidas

El cuadro a continuación permite establecer los costos unitarios de cada producto ofrecido por la empresa:

**TABLA 18. MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS<sup>11</sup>**

AGENDA DIARIA			COSTO UNID. DÓLARES	COSTO TOTAL
UNIDAD	CANTIDAD			
Unidad	1,00		4,80	4,80
Materia Prima 2	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 3	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 4	0,00		0,00	0,00
				<b>4,80</b>
AGENDA GERENCIAL			COSTO UNID. DÓLARES	COSTO TOTAL
UNIDAD	CANTIDAD			
Unidad	1,00		5,74	5,74
Materia Prima 2	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 3	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 4	0,00		0,00	0,00
				<b>5,74</b>
AGENDA DIARIA JR.			COSTO UNID. DÓLARES	COSTO TOTAL
UNIDAD	CANTIDAD			
Unidad	1,00		3,79	3,79
Materia Prima 2	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 3	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 4	0,00		0,00	0,00
				<b>3,79</b>
AGENDA EJECUTIVA			COSTO UNID. DÓLARES	COSTO TOTAL
UNIDAD	CANTIDAD			
Unidad	1,00		4,85	4,85
Materia Prima 2	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 3	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 4	0,00		0,00	0,00
				<b>4,85</b>
AGENDAS VARIAS			COSTO UNID. DÓLARES	COSTO TOTAL
UNIDAD	CANTIDAD			
Unidad	1,00		3,27	3,27
Materia Prima 3	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 3	0,00		0,00	0,00
Materia Prima 4	0,00		0,00	0,00
				<b>3,27</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

<sup>11</sup> Las materias primas consumidas son las agendas propiamente dichas, las cuales son: diaria, gerencial, diaria Jr, ejecutiva, y varias que forman un ponderado, visibilizado en la tabla 18.

Dichos valores son producto de un estudio detallado de los costos actualizados en los diversos productos que ofrece la empresa. El precio unitario es el costo nacionalizado de las agendas enviadas por Legis. El valor de Agendas varias se lo obtuvo a través de una ponderación de los costos de los diferentes insumos a utilizarse en la empresa cuya referencia se lo encuentra en el anexo F.

### Suministros, Reparación y Mantenimiento

Ante la importancia de darle un mantenimiento a las maquinarias y los equipos utilizados, se considera valores que se muestran a continuación:

**TABLA 19. SUMINISTROS, REPARACION Y MANTENIMIENTO**

<b>SUMINISTROS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
ENERGIA ELECTRICA (Kw/h)	0	0,00	0,00
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES (GALONES)	0	0,00	0,00
AGUA POTABLE (m3)	0	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>			<b>0,00</b>
<b>REPARACION Y MANTENIMIENTO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR ACT. FIJO</b>	<b>VALOR APLICADO (%)</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
EDIFICIOS	70.000,00	1,00	700,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	20.000,00	1,00	200,00
OTROS	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>			<b>900,00</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

Se establece un porcentaje del 1% del valor total tanto de los edificios como de las maquinarias y equipos, para hacer un mantenimiento al mismo. A su vez la cantidad de suministros utilizados son los necesarios para poder operar el negocio eficientemente, en este caso debido a la forma de operación del negocio, los suministros no inciden en el costo de ventas por tanto no se los toma en cuenta.

## Seguros, Arriendos, Imprevistos y Depreciaciones

La empresa a su vez requerirá de una pequeña prima para asegurar el rubro de edificios y las maquinarias, lo que incide directamente en la operación del negocio y por tanto se lo considera como un costo indirecto de fabricación.

**TABLA 20. SEGUROS, ARRIENDOS, IMPREVISTOS Y DEPRECIACIONES**

<b>SEGUROS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR ACT. FIJO</b>	<b>VALOR APLICADO (%)</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
EDIFICIOS	70.000	10,00	7.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	20.000	10,00	2.000,00
OTROS	0	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>			<b>9.000,00</b>
<b>ARRIENDOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>ARRIENDO MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	
EDIFICIOS	0,00	0,00	
MAQUINARIA Y EQUIPOS	0,00	0,00	
OTROS	0,00	0,00	
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>	
<b>IMPREVISTOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>C.I.F.</b>	<b>% IMPREY.</b>	<b>TOTAL</b>
COSTOS IND. DE FABRICACION	9.900,00	10,00	990,00
OTROS	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>			<b>990,00</b>
<b>DEPRECIACIONES</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>		
COSTOS IND. DE FABRICACION	5.100,00		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.200,00		
GASTOS DE VENTAS	1.400,00		
<b>TOTAL</b>	<b>7.700,00</b>		

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

Así se tiene un porcentaje del 10% como seguro para edificios, maquinarias y equipos. En total el valor de los costos indirectos de fabricación es de \$9.900,57 como resultado de la sumatoria de reparaciones, mantenimiento y seguros; a su vez se considera un imprevisto del 10% cuyo porcentaje es mínimo por las condiciones favorables del negocio. Por otra parte se tiene el valor de las depreciaciones establecidas en función a los rubros mostrados en la tabla.

### 6.1.5 PRESUPUESTO DE GASTOS

A continuación se presentan los gastos operativos en los que incurrirá el negocio durante el periodo de análisis.

#### Gastos de administración

La siguiente tabla permitirá observar el total de gastos incurridos en la empresa SuperPaco División Legis, el cual se muestra a continuación:

**TABLA 21. GASTOS DE ADMINISTRACION**

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>REMUNERACION ANUAL</b>
JEFE DIVISIÓN LEGIS	1	900,00	10.800,00
SUPERVISOR DE ARTE Y ESTAMPADO	1	400,00	4.800,00
ASISTENTE DE ARTE Y ESTAMPADO	1	320,00	3.840,00
ASISTENTE 1	0	0,00	0,00
SECRETARIA 1	0	0,00	0,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3</b>		<b>19.440,00</b>
		<b>VALOR ANUAL</b>	
GASTOS DE OFICINA		0,00	0,00
MOVILIZACION Y VIATICOS		1.200,00	1.200,00
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES		0,00	0,00
ARRIENDOS DE OFICINA		0,00	0,00
HONORARIOS DE AUDITORIA		0,00	0,00
ENERGIA, AGUA, TELEFONO		1.200,00	1.200,00
SEGUROS		0,00	0,00
OTROS		0,00	0,00
DEPRECIACION			
EDIFICIO ADMINISTRATIVO		0,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES		200,00	200,00
EQUIPOS DE OFICINA		1.000,00	1.000,00
AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS		2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>25.040,00</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

Como se observa en la tabla en personal administrativo se tiene un subtotal de \$19.440,00 el cual se desglosa en pago al jefe de la división, supervisor y asistente del supervisor. A ello se anexa el rubro por gastos adicionales (transporte y suministros) y depreciaciones de muebles y enseres y de equipos de oficina (\$ 3.200,00).

#### Gastos de venta

Los gastos de venta representan un importante rubro en la División Legis, ya que se tiene que pagar a personal y; en función a las estrategias de marketing, el rubro de publicidad y la cobertura son prioridad del área. Entonces:

**TABLA 22. GASTOS DE VENTA**

			REMUNERACION
PERSONAL DE VENTAS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	ANUAL
SUPERVISOR DE VENTAS	1	400,00	4.800,00
VENDEDORES	2	320,00	7.680,00
CHOFERES DE TRANSPORTE	0	0,00	0,00
SECRETARIA	0	0,00	0,00
SECRETARIA I	0	0,00	0,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3</b>		<b>12.480,00</b>
		<b>VALOR ANUAL</b>	
COMISIONES SOBRE VENTAS	333.799	0,00	0,00
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD		4.800,00	4.800,00
GASTOS DE TRANSPORTE		1.200,00	1.200,00
MANTENIMIENTO		0,00	0,00
PROVISION CUENTAS MALAS	83.450	10,00	8.344,97
DEPRECIACIONES		1.400,00	1.400,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>			<b>28.224,97</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

Por tanto el pago al supervisor y a sus dos asistentes es de (\$12.480,00); mientras que los gastos anexos como actividad integral al departamento agrupan un total de \$6.000,00. Como se lo había mencionado en la tabla 16, se establece un rubro de provisión de cuentas malas, y que como prioridad de la división se buscara la contratación de factoring o de instituciones de cobranzas (\$83.450,00).

### **Gastos financieros**

Debido al aporte esperado de capital de los accionistas, no se considera para las nuevas inversiones una obligación bancaria. Por tanto, no existen rubros por gastos financieros. El financiamiento será cubierto en su totalidad por aporte propio.

## **6.2 ANALISIS FINANCIERO**

### **6.2.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO**

A continuación se establecen los resultados del estudio económico analizado en los puntos anteriores. Entonces se tiene que:

**TABLA 23. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO**

<b>INVERSIONES</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TERRENOS	0,0	0,0%
EDIFICIOS	70.000,0	61,1%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	20.400,0	17,8%
MUEBLES Y ENSERES	1.000,0	0,9%
VEHICULOS	7.000,0	6,1%
MENAJE	300,0	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>98.700,0</b>	<b>86,2%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
GASTOS DE CONSTITUCION	0,0	0,0%
ESTUDIOS TECNICOS	6.000,0	5,2%
IMPUESTOS POR LA CONTRATACION DEL CREDITO	0,0	0,0%
INTERES DE PERIODO PREOPERACIONAL	0,0	0,0%
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	0,0	0,0%
GASTOS DE CAPACITACION	3.000,0	2,6%
	1.000,0	0,9%
<b>TOTAL</b>	<b>10.000,0</b>	<b>8,7%</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
CAPITAL DE OPERACIÓN	5.781,1	5,0%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>114.481,1</b>	<b>100,0%</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>		
CREDITO	0,0	0,0%
CAPITAL SOCIAL	114.481,1	100,0%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>114.481,1</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Emproject

Elaboración: El autor

Estas inversiones son las necesarias para la operación de la empresa. El financiamiento se lo hará con aporte a través de capital social.

### 6.2.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En la tabla se puede observar el resultado para el primer año de operación, y para los siguientes años de análisis de la nueva división Legis. Dichos resultados son producto de la diferencia del total de las ventas producidas y del total de los costos de ventas y los egresos operacionales, para determinar si el ejercicio económico es favorable (utilidad) o desfavorable (perdida). La situación de la empresa según el estado financiero analizado es el siguiente:

**TABLA 24. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

PERIODOS	DE 1 A 12-2011		DE 1 A 12-2.012		DE 1 A 12-2.013		DE 1 A 12-2.014		DE 1 A 12-2.015	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	333.798,7	100,0	357.640,8	100,0	381.490,8	100,0	405.317,7	100,0	429.162,6	100,0
Costo de ventas	234.440,4	70,2	253.351,0	70,8	267.547,8	70,1	283.261,7	69,9	297.783,3	69,4
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	99.358,4	29,8	104.289,8	29,2	113.943,0	29,9	122.056,0	30,1	131.379,3	30,6
Gastos de ventas	28.225,0	8,5	28.821,0	8,1	29.417,3	7,7	30.012,9	7,4	30.609,1	7,1
Gastos de administración	25.040,0	7,5	25.040,0	7,0	25.040,0	6,6	25.040,0	6,2	25.040,0	5,8
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	46.093,4	13,8	50.428,8	14,1	59.485,8	15,6	67.003,1	16,5	75.730,2	17,6
Gastos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros egresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION	46.093,4	13,8	50.428,8	14,1	59.485,8	15,6	67.003,1	16,5	75.730,2	17,6
15% Participación utilidades	6.914,0	2,1	7.564,3	2,1	8.922,9	2,3	10.050,5	2,5	11.359,5	2,6
UTILID (PERD) ANTES IMPUESTOS	39.179,4	11,7	42.864,5	12,0	50.562,9	13,3	56.952,6	14,1	64.370,7	15,0
Impuesto a la renta	9794,8	2,9	10716,1	3,0	12640,7	3,3	14238,2	3,5	16092,7	3,7
<b>UTILIDAD (PERDIDA ) NETA</b>	<b>29.384,5</b>	<b>8,8</b>	<b>32.148,3</b>	<b>9,0</b>	<b>37.922,2</b>	<b>9,9</b>	<b>42.714,5</b>	<b>10,5</b>	<b>48.278,0</b>	<b>11,2</b>
Reserva legal	2.938,5		3.214,8		3.792,2		4.271,4		4.827,8	

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

Como se observa en el cuadro anterior, la empresa tiene utilidades netas constantes durante los años de operación analizados con un porcentaje del 8,8% en el primer año con tendencia al alza (11,2%) en el quinto año (a razón del incremento en las ventas netas). El factor preponderante para obtener resultados positivos en la división Legis es el nivel de comercialización ampliada que se plantea hacer para incrementar la comercialización de agendas el cual al inicio será de un 70% con un incremento del 5% por año de análisis en función a escenarios conservadores. A medida que se incrementa la comercialización, se incrementan los ingresos, lo que propiciara un incremento en la utilidad del ejercicio económico.

A su vez el costo de ventas es el resultado de los costos incurridos en materia prima consumida, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, cuyo total abarca un 70,2% en relación al total de ventas. Por otro lado los gastos de ventas representan un gasto representativo por la utilización de RRHH y la publicidad utilizada en dicha área (8,5%), mientras que los gastos administrativos representan (7,5%) por concepto del RRHH, movilización y viáticos, energía, agua y teléfono utilizados en la administración, a su vez en dichos gastos se refleja el gerenciamiento a cargo de mi persona para establecer los lineamientos de trabajo de la división Legis.

Por otro lado no existen gastos financieros por inexistencia de créditos bancarios; como se lo había señalado, dicha inversión va efectivizarse con los aportes de los propietarios de la compañía SuperPaco.

En el primer año también se proyectan los cálculos para el 15% de trabajadores (siendo destinado para los miembros de la división) y el 25% del impuesto a la renta.

### **6.2.3 FLUJO DE CAJA**

La información que se incorpora en el flujo lo suministra cada uno de los estudios particulares del proyecto. Por tanto el resultado de este estado financiero es:

TABLA 25. FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	DE 1 A 12-2010 Per.preoperación	DE 1 A 12-2011	DE 1 A 12-2.012	DE 1 A 12-2.013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0,0	250.349,1	351.680,3	375.528,3	399.361,0	423.201,4
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	9.990,1	129.762,5	238.998,9	246.315,4	261.979,9	276.388,3
Mano de obra directa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de obra indirecta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos de ventas	-1.518,9	18.480,0	18.480,0	18.480,0	18.480,0	18.480,0
Gastos de administración	-1.795,1	21.840,0	21.840,0	21.840,0	21.840,0	21.840,0
Costos Indirectos de fabricación	-895,1	10.890,0	10.890,0	10.890,0	10.890,0	10.890,0
	5.781,1	180.972,5	290.208,9	297.525,4	313.189,9	327.598,3
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>-5.781,1</b>	<b>69.376,6</b>	<b>61.471,4</b>	<b>78.002,9</b>	<b>86.171,1</b>	<b>95.603,1</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Créditos a contratarse a corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a contratarse a largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aportes futuras capitalizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aportes de capital	114.481,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación de inversiones temporales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación de otros activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	114.481,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago de créditos de corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago de créditos de largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago participación de utilidades	0,0	0,0	6.914,0	7.564,3	8.922,9	10.050,5
Pago de impuestos	0,0	0,0	9.794,8	10.716,1	12.640,7	14.238,2
Reparto de dividendos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adquisición de inversiones temporales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Edificios	70.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maquinarias y equipos	20.400,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Muebles y enseres	1.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vehículos	7.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Menaje	300,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargos diferidos	10.000,0					
	108.700,0	0,0	16.708,9	18.280,4	21.563,6	24.288,6
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>5.781,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-16.708,9</b>	<b>-18.280,4</b>	<b>-21.563,6</b>	<b>-24.288,6</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C-F)</b>	<b>0,0</b>	<b>69.376,6</b>	<b>44.762,5</b>	<b>59.722,5</b>	<b>64.607,5</b>	<b>71.314,5</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>-4.209,0</b>	<b>-4.209,0</b>	<b>65.167,5</b>	<b>109.930,0</b>	<b>169.652,5</b>	<b>234.260,0</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>-4.209,0</b>	<b>65.167,5</b>	<b>109.930,0</b>	<b>169.652,5</b>	<b>234.260,0</b>	<b>305.574,4</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

En el periodo pre operacional (año de inyección de capital) se tienen los egresos operacionales para iniciar con la empresa (también representado como capital de trabajo), las inversiones a efectuarse que vienen a constituirse como ingresos no operacionales y las fuentes de financiamiento que vienen a ser los egresos no operacionales.

Los ingresos operacionales son por concepto de las ventas y los ingresos no operacionales por aportes de capital. La recuperación por ventas (\$250.349,10 en el primer año) se da en función al porcentaje de cuentas malas provisto por la División Legis cuyo valor es de \$83.450,00 en relación al total de ingresos (\$333.799,00). En los años de operación se obtiene un flujo operacional positivo, que permitirá una buena proyección financiera en la empresa.

Los egresos operacionales son los costos y gastos incurridos en el proceso productivo, mientras que los no operacionales son por concepto de pago de intereses y cuotas de capital de préstamos bancarios, adquisición de activos fijos o impuestos entre otros. Según el análisis del flujo de caja los egresos operaciones se mantiene constantes en cuanto a los gastos de ventas, administrativos y los CIF; no así el pago a los proveedores, el cual constantemente está subiendo a razón del incremento de la materias primas consumidas por la división Legis. No se proyecta hacer futuras compras, ni efectuar aportes de capital.

#### **6.2.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO**

El mencionado estado financiero permite conocer la situación financiera de la empresa en relación con sus activos, pasivos y patrimonio. El resultado de dicho estado debe ser la igualdad entre activos y la sumatoria de pasivos y patrimonio ( $A=P+P$ ). En la tabla se puede establecer los resultados del ejercicio económico, el cual es el siguiente:

**TABLA 26. BALANCE GENERAL PROYECTADO**

CONCEPTO	AL 31-XII-2.010	AL 31-XII-2.011	AL 31-XII-2.012	AL 31-XII-2.013	AL 31-XII-2.014	AL 31-XII-2.015
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	-4.209,0	65.167,5	109.930,0	169.652,5	234.260,0	305.574,4
Cuentas y documentos por cobrar comerciales	0,0	75.104,7	72.124,2	68.549,4	64.373,2	59.605,4
Inventarios:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Productos terminados	0,0	21.312,8	21.094,4	22.404,9	23.714,3	24.915,4
Productos en proceso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materias primas	19.980,3	19.761,9	21.072,4	22.381,8	23.582,9	23.582,9
Materiales y suministros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>15.771,2</b>	<b>181.346,9</b>	<b>224.221,0</b>	<b>282.988,6</b>	<b>345.930,3</b>	<b>413.678,0</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Terrenos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Edificios	70.000,0	70.000,0	70.000,0	70.000,0	70.000,0	70.000,0
Maquinarias y equipos	20.400,0	20.400,0	20.400,0	20.400,0	20.400,0	20.400,0
Muebles y enseres	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Vehículos	7.000,0	7.000,0	7.000,0	7.000,0	7.000,0	7.000,0
Menaje	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>98.700,0</b>	<b>98.700,0</b>	<b>98.700,0</b>	<b>98.700,0</b>	<b>98.700,0</b>	<b>98.700,0</b>
(-) depreciaciones	0,0	7.700,0	15.400,0	23.100,0	30.800,0	38.500,0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>98.700,0</b>	<b>91.000,0</b>	<b>83.300,0</b>	<b>75.600,0</b>	<b>67.900,0</b>	<b>60.200,0</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>10.000,0</b>	<b>8.000,0</b>	<b>6.000,0</b>	<b>4.000,0</b>	<b>2.000,0</b>	<b>0,0</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>124.471,2</b>	<b>280.346,9</b>	<b>313.521,0</b>	<b>362.588,6</b>	<b>415.830,3</b>	<b>473.878,0</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones bancarias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Porción corriente deuda de Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas y documentos por pagar a proveedores	9.990,1	119.772,4	119.226,5	127.088,8	134.891,1	141.497,2
Gastos acumulados por pagar	0,0	16.708,9	18.280,4	21.563,6	24.288,6	27.452,2
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>9.990,1</b>	<b>136.481,2</b>	<b>137.507,0</b>	<b>148.652,4</b>	<b>159.179,7</b>	<b>168.949,4</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>9.990,1</b>	<b>136.481,2</b>	<b>137.507,0</b>	<b>148.652,4</b>	<b>159.179,7</b>	<b>168.949,4</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social pagado	114.481,1	114.481,1	114.481,1	114.481,1	114.481,1	114.481,1
Reserva Legal	0,0	0,0	2.938,5	6.153,3	9.945,5	14.217,0
Futuras capitalizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad (pérdida) retenida	0,0	0,0	26.446,1	55.379,6	89.509,6	127.952,6
Utilidad (pérdida) neta	0,0	29.384,5	32.148,3	37.922,2	42.714,5	48.278,0
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>114.481,1</b>	<b>143.865,6</b>	<b>176.014,0</b>	<b>213.936,1</b>	<b>256.650,6</b>	<b>304.928,6</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>124.471,2</b>	<b>280.346,9</b>	<b>313.521,0</b>	<b>362.588,6</b>	<b>415.830,3</b>	<b>473.878,0</b>
<b>COMPROBACION DEL BALANCE</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Fuente: Eproject  
Elaboración: El autor

Como se había mencionado, el resultado de este estado financiero permite conocer la situación financiera de la empresa para los próximos años de operación. Se observa los recursos y las deudas, además de la participación de los accionistas.

La empresa SuperPaco División Legis tiene concentrado en el periodo pre operacional aproximadamente un 77% en lo que corresponde a activos fijos. Ello en función a la inversión realizada en edificios administrativos, maquinaria y equipos (máquinas para elaborar el arte y estampado), muebles y enseres y otros valores considerados en este rubro, el cual permanece constante ya que no se proyecta adquirir nuevos activos en los siguientes periodos de análisis; a su vez se compra un vehículo para la comercialización de las agendas y se invierte en menaje para completar la fase de inversión.

Mientras tanto el valor en activos corrientes empieza a aumentar a razón del incremento de los inventarios. En los siguientes años de operación, la tendencia de los activos corrientes es al alza. Ello implica que la disponibilidad de efectivo en la empresa es positiva, a medida que va incrementando el disponible en caja y bancos.

En cuanto a inventarios de productos terminados, se obtiene del estimado de costos de ventas para el año 2011 menos el stock de productos en proceso y materias primas del año 2010. Este resultado lo dividimos para 360 y se multiplica por 30 días que es el tiempo promedio que permanecerán los productos en bodega. No se considera el análisis de productos en proceso ya que no existe un stock de los mismos.

Los pasivos corrientes corresponden a los rubros que se deben pagar a los proveedores, los cuales se calculan del total de materias primas consumidas en el año dividido para 360 y multiplicado por 180 días, que es el tiempo concedido por los proveedores para efectuar los pagos.

Los gastos acumulados corresponden al 15% del porcentaje destinado a trabajadores y del impuesto a la renta que se genera en la operación de la empresa.

El patrimonio está formado por el capital social, la reserva legal cuyo porcentaje es del 10%, y las utilidades (perdidas) retenidas y netas de las operaciones del negocio. Desde el primer año de proyección se empieza a obtener utilidades reales en función al mercado, lo cual se produce a raíz del hecho de establecer escenarios conservadores ante el constante cambio de gustos y preferencias del consumidor, y a su vez ello implica sensibilizar el escenario económico para actuar antes de que se propicien problemas mucho más difíciles que obliguen a la empresa a tener un nivel de apalancamiento financiero desfavorable.

### **6.3 EVALUACION FINANCIERA DE RENTABILIDAD**

Para determinar la rentabilidad del negocio se utilizan diversos criterios de evaluación que sirven para la toma de decisiones y la puesta en marcha de un proyecto que se muestra rentable en el corto, mediano y largo plazo (generalmente 10 años).

#### **6.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Este indicador muestra el volumen de ventas en los cuales la empresa no pierde y gana, es decir el nivel de ingresos por venta son iguales a los costos y gastos.

En el siguiente cuadro se observa el nivel mínimo de operación para cubrir los costos incurridos en la empresa para el primer año de operación de la nueva división Legis. El punto de equilibrio esta medido en unidades y en valores monetarios. Es un indicador complementario para poder operar en el negocio en función a escenarios positivos. Entonces se tiene que:

**TABLA 27. PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>VENTAS = PRECIO X CANTIDAD</b> <b>VENTAS = C. FIJOS + C. VARIABLES + UTILIDAD</b> <b>PUNTO DE EQUILIBRIO, LA UTILIDAD = 0</b>		
$Q = \frac{CF}{P - CVu}$		
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>DE 1 A 12-2011 VALORES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Mano de Obra Directa	0,0	0,0%
Mano de Obra Indirecta	0,0	0,0%
Reparación y Mantenimiento	900,0	0,3%
Arriendos	0,0	0,0%
Seguros	9.000,0	2,9%
Imprevistos	990,0	0,3%
Depreciación y Amortización	9.700,0	3,1%
Gastos de Ventas	26.825,0	8,7%
Gastos de Administración	21.840,0	7,1%
Gastos Financieros	0,0	0,0%
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>69.255,0</b>	<b>22,4%</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>		
Materias Primas Consumidas	239.763,1	77,6%
Suministros	0,0	0,0%
Materiales Indirectos	0,0	0,0%
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>239.763,1</b>	<b>77,6%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b>		
<b>UNIDADES</b>	<b>36.087</b>	<b>73,65%</b>
<b>VALORES</b>	<b>245.835</b>	<b>73,65%</b>

Fuente: Emproject  
 Elaboración: El autor

Se requieren vender en unidades 36087 mientras que en valores monetarios se tiene que vender \$245.835, todo ello para poder cubrir los costos fijos y variables para la operatividad de la división Legis. Como se observa el criterio de evaluación es positivo ya que el punto de equilibrio es menor a 75% lo que implica que se está utilizando efectivamente la capacidad instalada. Como se lo había mencionado en el primer año de operación de la nueva división Legis, se trabaja al 70% del nivel de producción y su crecimiento es paulatino hasta llegar al quinto año con un 90%.

### 6.3.2 TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

Este criterio considera el valor del dinero en el tiempo, por lo que al analizar los flujos de efectivo, estos deben someterse a una tasa de descuento.

La tasa de descuento o TMAR es la mínima tasa que deben aceptar los accionistas para que el proyecto satisfaga sus expectativas. Para ello se ha tomado en cuenta una tasa dictaminada por los accionistas, cuyo porcentaje es el 100%.

**TABLA 28. TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO**

	% APORTACION	TMAR	PONDERACION
ACCIONISTAS	100,0%	35,0%	35,0%
CREDITO	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TMAR GLOBAL</b>			<b>35,00%</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

La tasa establecida por los accionistas representa un 35% cuya composición es la tasa activa del Banco Central del Ecuador para crédito empresarial (10,21%), un premio al riesgo que generalmente es la tasa pasiva referencial del BCE de una inversión a largo plazo (6,69%) y el 18,10% de exigibilidad por parte de los accionistas. No existe tasa de crédito porque la inversión es de aporte propio. El resultado de establecer una tasa ponderada según el porcentaje de aportación y de tasa tanto de accionistas y a través de crédito respectivamente, da como resultado una TMAR global. En el caso de análisis la tasa de rendimiento de accionistas (35%) será la Tasa Mínima Aceptable del Proyecto.

### 6.3.3 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto de un proyecto de inversión, es el valor de los flujos monetarios actualizados al momento de la inversión. A su vez es necesario someter estos flujos a una tasa de descuento o TMAR para conocer las entradas de efectivo a valor actual. Se considera válida la actualización ya que en este método se comparan valores monetarios en el tiempo, y solamente si los flujos se transforman en valores actuales se puede hacer una pertinente comparación. El siguiente cuadro permite observar los resultados obtenidos:

**TABLA 29. VALOR ACTUAL NETO**

AÑOS	FLUJO OPERACIONAL	VAN
	(PRECIOS CONSTANTES)	35,0%
DE 1 A 12-2010	-114.481,1	-114.481,1
DE 1 A 12-2011	52.667,7	39.013,0
DE 1 A 12-2.012	43.190,9	23.698,0
DE 1 A 12-2.013	56.439,3	22.939,0
DE 1 A 12-2.014	61.882,4	18.630,0
DE 1 A 12-2.015	68.150,9	15.198,0
DE 1 A 12-2.016	68.150,9	11.258,0
DE 1 A 12-2.017	68.150,9	8.339,0
DE 1 A 12-2.018	68.150,9	6.177,0
DE 1 A 12-2.019	68.150,9	4.575,0
DE 1 A 12-2.020	108.871,9	5.414,0
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>		<b>40.759,9</b>

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

El valor actual neto debe ser igual a cero o un valor positivo; bajo este criterio como se puede observar en la tabla, el proyecto es viable ya que presenta flujos positivos, y cuyo resultado arroja un valor actual neto de \$40.759,9 los mismos que generan un rendimiento esperado para la empresa.

#### **6.3.4 TASA INTERNA DE RETORNO**

Este método permite obtener la tasa de descuento que hace que el valor presente de las entradas de efectivo sea exactamente igual a la inversión neta realizada. La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. Un proyecto será viable siempre y cuando la TIR sea mayor a la TMAR.

**TABLA 30. TASA INTERNA DE RETORNO**

FLUJO DE FONDOS	DE 1 A 12-2.015						DE 1 A 12-2.020	
	DE 1 A 12-2010	DE 1 A 12-2011	DE 1 A 12-2.012	DE 1 A 12-2.013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015	DE 1 A 12-2.019	DE 1 A 12-2.020
Inversión Fija	-98.700,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión Diferida	-10.000,0							
Otras inversiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	-5.781,1							
Flujo Operacional (egresos) ingresos		69.376,6	61.471,4	78.002,9	86.171,1	95.603,1	95.603,1	95.603,1
Impuestos		-9.794,8	-10.716,1	-12.640,7	-14.238,2	-16.092,7	-16.092,7	-16.092,7
Participación de los trabajadores		-6.914,0	-7.564,3	-8.922,9	-10.050,5	-11.359,5	-11.359,5	-11.359,5
Valor de Recuperación:								
Inversión fija								34.940,0
Capital de trabajo								5.781,1
Flujo Neto	-114.481,1	52.667,7	43.190,9	56.439,3	61.882,4	68.150,9	68.150,9	108.871,9
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>47,5%</b>							

Fuente: Emproject  
Elaboración: El autor

Como se observa en la tabla, el proyecto es rentable ya que la Tasa Interna de Retorno es del 47,5% mayor que la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento cuya tasa es del 35%. Cuando la TIR es mayor al costo de oportunidad genera una mayor rentabilidad que la de una inversión alternativa.

### 6.3.5 RAZON BENEFICIO COSTO

Este método tiene el mismo criterio sobre flujos descontados que utiliza el VAN. La diferencia radica en que la sumatoria de los flujos descontados se lo divide para la inversión inicial neta como describe el siguiente cuadro:

**TABLA 31. RAZON BENEFICIO COSTO**

AÑOS	FLUJO OPERACIONAL DESCONTADO	
DE 1 A 12-2010	-114.481,1	
DE 1 A 12-2011	39.013,0	
DE 1 A 12-2.012	23.698,0	R = $\frac{\text{VALOR ACTUAL}}{\text{INVERSION}}$
DE 1 A 12-2.013	22.939,0	
DE 1 A 12-2.014	18.630,0	R = <b>1,36</b>
DE 1 A 12-2.015	15.198,0	
DE 1 A 12-2.016	11.258,0	
DE 1 A 12-2.017	8.339,0	
DE 1 A 12-2.018	6.177,0	
DE 1 A 12-2.019	4.575,0	
DE 1 A 12-2.020	5.414,0	
	<b>155.241,0</b>	

Fuente: Emproject  
 Elaboración: El autor

La razón beneficio-costos es de 1,36 lo que significa que por cada dólar invertido, el proyecto genera un \$1,36 de recuperación, en términos de valor actual neto.

Bajo este criterio se puede concluir entonces que el proyecto es viable por cuanto la RBC es mayor a uno, lo cual lo muestra interesante desde el punto de vista financiero.

### 6.3.6 PERIODO REAL DE RECUPERACION DE LA INVERSION

Este criterio de evaluación permite conocer la cantidad de periodos requeridos para recaudar la inversión inicial. En la siguiente tabla se muestra la sumatoria de los flujos actualizados hasta llegar a cubrir la inversión inicial del proyecto.

**TABLA 32. PERIODO REAL DE RECUPERACION DE LA INVERSION**

AÑOS	FLUJO OPERACIONAL	SUMATORIA	PRRI = n HASTA QUE SUM (FNC) = INVERSION	
	DESCONTADO	FLUJO NETO		
DE 1 A 12-2010	-114.481,1			
DE 1 A 12-2011	52.667,7	52.667,7		
DE 1 A 12-2.012	43.190,9	95.858,6		
DE 1 A 12-2.013	56.439,3	152.298,0	<b>2,61</b>	<b>AÑOS</b>
DE 1 A 12-2.014	61.882,4	214.180,4		
DE 1 A 12-2.015	68.150,9	282.331,3		
DE 1 A 12-2.016	68.150,9	350.482,1		
DE 1 A 12-2.017	68.150,9	418.633,0		
DE 1 A 12-2.018	68.150,9	486.783,8		
DE 1 A 12-2.019	68.150,9	554.934,7		
DE 1 A 12-2.020	108.871,9	663.806,6		

Fuente: Emproject  
 Elaboración: Nelson Bautista

El periodo real de recuperación de la inversión es de aproximadamente 2 años y 6 meses, mostrándose bastante aceptable en función a los parámetros de este tipo de inversiones y considerando que mientras menor sea el tiempo, mayor viabilidad mostrara el proyecto a medida de que reduzca el nivel de riesgo de una inversión.

Por tanto, como se demuestra durante todo el estudio, el presente plan empresarial es apoyado por la rentabilidad que genera, además crea plazas de trabajo para la división Legis, y a su vez propicia un sentido de independencia para actuar bajo parámetros de consolidación de producto, que es en el ultimo de los términos, lo que se busca en la comercialización y marketing de las Agendas Legis en la ciudad de Quito.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

Se puede tomar en cuenta como conclusiones a lo siguiente:

- La División Legis históricamente ha sido un área al cual no se le ha brindado el apoyo pertinente por parte de la Gerencia. Sin embargo el ingreso que se genera es considerable, por tanto el proyecto ha servido como una herramienta de análisis para los tomadores de decisiones en el afán de posicionar a este producto como una fuente prioritaria de recursos monetarios.
- La estructuración de elementos de planeación estratégica será de vital importancia para la división, cuyos componentes filosóficos permitirán al recurso humano abrir espacios de motivación, convicción en el trabajo ejecutado y la valoración del mismo; que siempre es importante en cualquier institución, para fidelizar a los trabajadores y que ellos en retribución “se pongan la camiseta” por la empresa a la cual sirven.
- La aplicación de las estrategias de producto, distribución, precio, promoción, servicio y crecimiento son muy importantes para la División Legis, ya que son acciones que permiten disciplinar y organizar el trabajo cotidiano y, optimizar recursos materiales, humanos y financieros para que la sostenibilidad del proyecto en el tiempo sea positiva y para que los resultados estimados se procesen efectivamente para convertirlos en realidad en la fase de operación del mismo.
- Los criterios de evaluación de proyectos permiten visibilizar la sostenibilidad del proyecto. Así se tiene que la TIR es mayor a la TMAR ( $47,5\% > 35\%$ ); el VAN es mayor a 0 ( $\$40759,9 > 0$ ); la relación beneficio-costos es mayor a 1 ( $1,36 > 1$ ); el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años (prácticamente se recupera en 2 años y 6 meses); y el punto de equilibrio obtenido permite cubrir los costos fijos y los costos variables para generar ingresos sostenibles. Todos los criterios mencionados son una muestra de la factibilidad financiera que tiene el proyecto de la División Legis.

## **RECOMENDACIONES:**

Por otro lado se hace recomendaciones a lo siguiente:

- Hacia la gerencia de SuperPaco, es importante mantener la implantación del proyecto en el corto, mediano y largo plazo, para no afectar los objetivos, estrategias, actividades, resultados y recursos utilizados durante la operación del mismo. Ello llevara a la División Legis a posicionar sus Agendas Legis dentro de la amplia gama de productos que tiene la compañía.
- Efectuar permanentemente técnicas de observación directa en la División Legis, para poder intervenir apropiadamente en el mercado, el cual siempre va a estar sujeto a las variedades del producto, precio, distribución, promoción, valor agregado y posicionamiento de mercado; y a los cambios permanentes en los gustos y preferencias en los clientes individuales y empresariales.
- Hacer evaluaciones de corto plazo anualmente en la asignación de recursos a la necesidades de la División Legis, para conocer el nivel de la utilidades generadas, el nivel apropiado de ventas realizadas, la optimización en los costos de producción para tratar de reducirlos, la rotación del activo corriente y del activo fijo, entre otros indicadores que son de mucho valor cuando se trata de evaluar financieramente un proyecto en el corto plazo.

## BIBLIOGRAFIA

ARBOLEDA Vélez, G. (1998). *Proyectos. Formulación, evaluación y control*. AC Editores, Cali.

BID, Banco de Proyectos de Inversión Social, Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (1990). *Manual metodológico para la identificación, preparación y evaluación de proyectos regionales de comercialización*.

COLLINS, J. PJ. (1995) “*Empresas que perduran*”. *Principios exitosos de compañías triunfadoras. Built to last*. Grupo Editorial Norma. California, EEUU.

FRIEND, G. ZS. (2008). *Como diseñar un plan de negocios. The economist*. Primera edición en español. Cuatro Media. Buenos Aires, Argentina.

MONCADA, R. (1997). *Guías para diseñar tesis de grado*. Quito. Ecuador.

SAPAG Chain, N. SR. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill. Cuarta Edición. Santiago, Chile.

SAPAG Chain, N. (1993). *Criterios de evaluación de proyectos. Como medir la rentabilidad de las inversiones*. Primera Edición. España.

TENNENT, J. FG. (2008) *Como delinear un plan de negocios*. Primera edición. Cuatro media. Buenos Aires, Argentina.

TOBAR Cazares, L. (2005). *Poligrafiado de Administración para pequeñas empresas*. Quito, Ecuador. Publicación citada.

MURILLO Hernández, WJ. (Enero 2007). *La investigación científica*. <http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml>..

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

**Objetivo:** Conocer sobre los gustos y preferencias de los consumidores hacia la oferta de Agendas Legis en el mercado actual. El uso de esta información es importante a medida de que se desea cubrir las necesidades insatisfechas del cliente, tomando como puntos relevantes su apreciación sobre los productos ofrecidos por SuperPaco. Le solicitamos contestar las siguientes preguntas de la manera más veraz posible.

EDAD:.....

GENERO: masculino ( )    femenino ( )

EDUCACION: primaria ( )    secundaria ( )    superior ( )    otra ( )

OCUPACION: .....

#### ***Criterios para la evaluación de información:***

- Calidad del producto entregado
- Variedad del producto
- Diseño, modelos, tipo de material, arte y estampado de las agendas
- Percepción sobre el precio
- Relación con competencia
- Facilidad de pago
- Oportunidad de crédito
- Ofertas especiales
- Descuentos por volumen de compras
- Descuentos por pronto pago
- Entrega del producto a los distribuidores y clientes
- Cobertura de mercado
- Servicio preventa y posventa
- Atención al cliente
- Asesoramiento comercial

1. La calidad de Agendas Legis entregadas a su empresa cumplen con todos sus requerimientos?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

2. Está de acuerdo con la variedad de productos que se ofrecen en la comercialización de Agendas Legis?

Totalmente de acuerdo ( )  
Parcialmente de acuerdo ( )  
Normal variedad ( )  
Parcialmente en desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

3. Cree usted que deberían mejorar los modelos de la Agendas Legis, según la necesidad del cliente?

Totalmente de acuerdo ( )  
Parcialmente de acuerdo ( )  
Normal variedad ( )  
Parcialmente en desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

4. Que apreciación tiene usted sobre el precio de venta de las Agendas Legis?

Es muy alto ( )  
Es normal ( )  
Es muy bajo ( )  
Especifique las razones.....

5. Le gustaría contar con más alternativas de financiamiento?

Si ( )                      No ( )                      Tal vez ( )

6. Qué tipo de alternativas de financiamiento?

Oportunidades de crédito ( )

Facilidades de pago ( )

Descuentos por pronto pago ( )

Políticas de pagos a la división Legis ( )

Otro ( ) Señale.....

7. La presentación de ofertas especiales serian de su agrado?

Si ( )

No ( )

Parcialmente ( )

8. Que tipos de promociones especiales le gustaría obtener por parte de SuperPaco?

Descuentos por pronto pago ( )

Auspicios para impulsar la utilización de Agendas ( )

Ofertas por temporada ( )

Descuentos por volúmenes de compra ( )

Otro ( ) Señale.....

9. La rapidez en la entrega de Agendas Legis ha sido efectiva?

Si ( )

No ( )

Parcialmente ( )

10. Que tipos de servicios preventa y posventa le gustaría recibir?

Envío de catálogos ( )

Envío de correos electrónicos ( )

Información en páginas web ( )

Otro ( ) Señale.....

11.Cuál sería el factor diferenciador que usted apreciaría de su vendedor?

Excelente presentación ( )

Facilidad de palabra ( )

Alta empatía con el cliente ( )

Conocimiento del producto a vender a través del asesoramiento ( )

Otro ( ) Señale.....

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

Agosto 2010

## ANEXO B

### LISTADO DE CLIENTES DE LA DIVISION LEGIS

CLIENTES	PARTICIPACION PORCENTUAL EN LA VENTA
CONSUMIDOR FINAL	24,64605%
ZONNIA VALLE	12,03156%
PAPELERIA MONSALVE CIA	4,37406%
GRAFICAS RODRIGUEZ	4,31949%
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA	4,12658%
ORDONEZ PALACIOS EDGAR EFREN	2,57084%
MAYORPIEL	2,52642%
PATRICIA BAROJA	2,09242%
COMUNICA PUBLICIDAD	1,66137%
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	1,66114%
CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.	1,57456%
IMPORSOPAPEL	1,36112%
LUZURIAGA ESPINOSA GUIDO HONORIO	1,23669%
DIONORA VELASCO	1,19371%
DILIPA	1,06476%
SUINCO	0,93388%
PAPELERIA Y BAZAR MARIA JOSE	0,91587%
PROQUIPEQSA CIA LTDA	0,87778%
IMPRESA RIERA	0,82804%
PROVESUM	0,73043%
FRUTERA DEL LITORAL	0,68157%
SOLIPET	0,66399%
CONSUELO ALMEIDA GONZALEZ	0,62642%
HILDA OVALLE	0,61925%
TELECUADOR SONY	0,58723%
CIUDAD RODRIGO	0,57384%
VENTAS CONTADO PRENSA	0,55746%
ARIASOFT PUBLICIDAD	0,53919%
ARTES IMPRESOS	0,48917%
LAURA NARVAEZ ORTIZ	0,46594%
REPRESENTACIONES OTTO SEIDLITZ	0,44793%
RECORD SUMINISTROS	0,44248%
AESLIT	0,43982%

GONZALEZ PENAHERRERA & ASOCIADOS.ABOGADO	0,43532%
TRANSEGUROS	0,42228%
DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ASELIMP	0,41402%
SUSANA SORIA	0,38632%
CELLSHOP	0,37727%
IMPRETEC	0,37435%
MUNDOFFICE C.LTDA	0,37357%
COBERCOMTEX	0,35832%
PROVEEDORA ONERON	0,34771%
DECOR CASA CIA. LTDA.	0,34548%
YEXICA SOLIS	0,33002%
LAVETEC CIA. LTDA.	0,32937%
CARDENAS ALFONSO	0,32832%
ALEXANDRA MOROCHO	0,32682%
MAXIDISTRIBUCIONES	0,32059%
FORMAS PUBLICIDAD	0,32022%
DECORTEXTILES	0,32017%
CONSORCIO NAC DE CEMENTOS CIA	0,30552%
HECTOR CORTEZ	0,29734%
IMPROCAR	0,29634%
VENTAS CONTADO EL CONDADO	0,28715%
APC TECNOLOGICA	0,28604%
CIMA PUBLICIDAD	0,28586%
MULTIEQ	0,25402%
SAID (MANUEL LOPEZ HIDALGO)	0,25163%
ELIZABETH SALGADO	0,24477%
IMPRESA Y PAPELERIA MERA	0,24148%
AKROMEGA S.A.	0,23733%
LIBRERIA OCHOA LEON	0,23646%
CAMARA DE COMERCIO	0,23217%
LABORATORIOS PFIZER	0,22776%
TECNO SUMINISTROS	0,22279%
ACCESORIOS SOLUTIONS S.A	0,22074%
RICTHISARM	0,21924%
MENDOTEL S.A	0,21904%
PAPELERIA AUSTRAL	0,21813%
VENTAS CONTADO QUICENTRO	0,21720%
CAMERI	0,21291%
SU PAPELERIA Y SUMINISTROS DE OFICINA	0,20969%

SORAYA CHICAIZA	0,20732%
ALMACEN EL AMIGO-MANTA	0,20220%
TARJEBELLA	0,19838%
LIBRERIA SIGLO XX	0,19734%
COMERCIAL SOTO	0,18867%
CENTRO COMERCIAL KADEFEMA	0,18541%
BARRERA NELSON	0,17860%
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA LTDA	0,17385%
MEINFORTE S.A.	0,16977%
VENTAS CONTADO SAN BORONDON	0,16902%
GONZALO CEDENO (TODO EN PAPELERIA)	0,16815%
PAPELERIA PACIFICO	0,16304%
CLARA CORDERO Y LEON	0,16143%
ADOLFO QUITUISACA	0,15790%
LIBRERIA Y PAP. NUEVO MILENIO	0,15750%
GEOCONCRET S.A.	0,15518%
ANDES CHEMIE	0,15419%
MORALES VELEZ CARLOS	0,15369%
SUSANA HERRERA	0,15359%
SUMINISTROS CARDENAS SUMICAR S.A.	0,15174%
ACCES-LAB	0,15055%
LIBRERIA Y PAPELERIA MAXNET	0,14793%
MAURICIO ROMAN VALDIVIESO	0,14716%
MI PAPELERIA (CUENCA)	0,14641%
CORS CORPORACION SANCHEZ S.C	0,14469%
ELIPOL S.A.	0,14082%
LIBRERIA Y PAPELERIA CONTINENTAL	0,13368%
ALTADI S.A	0,13156%
CECILIA OJEDA RODRIGUEZ	0,12195%
PAPELERIA M Y M	0,11922%
PAPELERIA SUPER GABY	0,11823%
AGROCOMERCIAL MORVIE CIA. LTDA	0,11653%
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A	0,11608%
ELECTRO BRIONES	0,11574%
COATS CADENA	0,11411%
APLICACIONES EXTREMAS APLEXT CIA LTDA	0,11394%
FERRETERIA UNIDA ZAMBRANO CIA LTDA	0,11253%
MORA PIEDAD	0,11027%
LIBRERIA PAPELERIA E IMPRENTA ROBALINO	0,10827%

ECUACARGA	0,10401%
DISTRIBUIDORA VELEZ	0,10324%
PAPELERIA MERA	0,10072%
EL PALACIO DE LA CINTA	0,10015%
ANDRES GRANDA	0,09955%
ADC & HAS MANAGEMENT ECUADOR S.A	0,09907%
COPIAS CORREA	0,09871%
PAPELERIA Z	0,09566%
GRUPO ALCE	0,09545%
NUTRIGRANOS S.A	0,09483%
ALOAGAS CIA. LTDA.	0,09353%
HOLIDAT SERV. CIA. LTDA.	0,09219%
IMPRESA JESUS DEL GRAN PODER	0,08966%
M.V. LIBRERIA Y PAPELERIA	0,08598%
LIBRERIA Y PAPELERIA DON OSCAR	0,08573%
COMERCIAL P Y P	0,08309%
EDUARDO GARCIA	0,08191%
LIBRERIA QUEVEDO	0,08145%
XIMENA HERRERA	0,08067%
OPCENTER S.A	0,08038%
DISTRIBUIDORA GAMA	0,07815%
LUIS VELEZ	0,07716%
7 L CIA. LTDA.	0,07635%
NOVEDADES GUAYAS	0,07471%
A.B. ANGEL BENITEZ	0,07328%
BOLIVAR FAJARDO	0,07046%
LIBRERIA CONTEMPORANEA	0,06932%
GRAFI-CAR	0,06766%
LIBRERIA CENTRAL	0,06682%
CENTRO DE COMPUTO AMAZONAS	0,06456%
DISTRIBUIDORA AUSTRAL LIBRERIA Y PAPELER	0,06313%
LIBRERIA LEO	0,06226%
LIBRERIA Y BAZAR AMAZONAS	0,06006%
LIBRERIA NUEVA GENERACION	0,05977%
PAPEL.BAZAR CENTRO DE COPIADO LA CENTRAL	0,05977%
COPIAS DIANA	0,05977%
PALMA ARBITO CLARA ISABEL	0,05818%
ALMACEN UNIVERSITARIO UDA	0,05675%
TODO EN PAPELERIA	0,05667%

GRAFICAS AMAZONAS	0,05537%
PRONACA	0,05374%
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	0,05374%
SUPERMERCADO PATRICIA	0,05234%
ARMANDO FELIPE IBAQUINGO BENAVIDES	0,05230%
PABLO MENA	0,05180%
FEZAMSU	0,04823%
PAPELERIA POLITECNICA	0,04793%
PAPELERIA EL ESTUDIANTE	0,04751%
LIBRERIA Y PAP. EL ESTUDIANTE	0,04703%
COLCHATEX	0,04536%
GIMMICKS MARKETING	0,04512%
CHANG LUA ANGELA ISABEL	0,04497%
DORA PAZMINO	0,03964%
EQUIPROIN	0,03909%
PAPELERIA SUMINISTROS Y BAZAR RUTHY	0,03703%
COMERCIAL AGUILAR	0,03693%
FARIAS DELGADO MARIA VERONICA	0,03450%
SARA ARAGON RUIZ	0,03390%
LIBRERIA Y PAPELERIA GARZON	0,03144%
GRAFICA LITUMA VENTAS	0,03042%
PAPELERIA Y SUMINISTROS EL GATO	0,03015%
PAPELERIA PAPELSA MV	0,02989%
MARTHA BAUTISTA	0,02989%
ZUNA CARCHIPULLA NANCY	0,02989%
PAPELERIA EL ESTUDIANTE QUITO	0,02989%
VENTAS CONTADO RECREO	0,02840%
INSTITUTO NACIONAL DE PREINVERSION	0,02756%
LIBRERIA Y PAPELERIA EL ESTUDIANTE	0,02727%
MAURO ARROYO	0,02444%
SUMOFI PROVEEDORES CIA LTDA.	0,02086%
MACIAS ZAMBRANO MARIA JACINTA	0,02010%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	0,01895%
PENTAGRAN	0,01887%
COMISION DEL ATUN	0,01841%
COMUNIDAD JUDIA DEL ECUADOR	0,01745%
FOTOCOPIAS ROMINA	0,01743%
FUNDACION ACADEMIA ALIANZA INTERNACIONAL	0,01653%
PAPELERIA INTIPUNGO	0,01641%

IMPRESA CEVALLOS JR.	0,01543%
LIBRERIA Y PAPELERIA XAVIER	0,01494%
LIBRERIA Y PAPELERIA SOFY	0,01478%
CORPORACION VAGLICA	0,01286%
CINEMARK DEL ECUADOR	0,01277%
PAPELERIA SAN SEBASTIAN	0,01245%
VENTAS CONTADO TEXTOS	0,01180%
ZAMVER	0,01016%
LOPEZ REGINA (COMERCIAL JAIME LOPEZ)	0,00996%
PAPELERIA AMAZONAS	0,00996%
BAZAR Y PAPELERIA CASTRO	0,00983%
LEON CORNEJO SILVIA MARGARITA	0,00854%
LOS CERROS CLUB DE GOLF	0,00780%
NITY COPIAS	0,00747%
COLEGIO TECNICO ATAHUALPA	0,00642%
VENTAS CONTADO MALL DEL SOL	0,00543%
PAPELERIA TODO EDUCAR	0,00522%
OLMEDO SALDARRIAGA JACINTO MAURICIO	0,00505%
PAPELERIA ORIENTAL	0,00498%
VENTAS CONTADO AMBATO	0,00459%
INDUSTRIAS DE PAPEL PAPELOM CIA. LTDA.	0,00459%
COLEGIO LA SALLE	0,00459%
JUNTA PARROQUIAL DE RUMIPAMBA	0,00459%
UNIDAD EDUCATIVA LA CONDAMINE	0,00459%
JUNTA PARROQUIAL SANTA MARIANITA	0,00459%
TERMAPACIFIC	0,00459%
URBINA SEGURA HILDA BEATRIZ	0,00427%
RODRIGUEZ CEDILLO YACKELINE YESSENIA	0,00427%
LOPEZ ANDRADE ZOILA FANNY	0,00427%
ESMERALDAS MEDRANDA MARIA ANGELICA	0,00427%
VERA ZAMBRANO JESSICA LIZETH	0,00427%
ROMERO CONTRERAS FELIX JAVIER	0,00427%
ZAMBRANO VELEZ RICHARD ANTONIO	0,00427%
CARRILLO QUINDE JAVIER	0,00427%
VILLACIS CARVAJAL MYRIAN DEL ROCIO	0,00427%
VENTAS CONTADO BODEGA GUAYAS	0,00411%
COSIDECO CIA. LTDA.	0,00358%
VENTAS CONTADO SANTO DOMINGO	0,00358%
PAPELES. COM S.A.	0,00339%

LLANEZ VACA ERIKA MARINA	0,00333%
PIHUAVE ARANEA JAIME IVAN	0,00333%
ALVEAR ORTEGA ROSITA ALEXANDRA	0,00333%
FANNY'S	0,00329%
ESTACION NAVAL DE QUITO	0,00321%
CEIPA	0,00321%
COLEGIO NACIONAL PICAIHUA	0,00321%
FUNDACION PATRONATO HOGAR DE VIDA 1	0,00321%
VENTAS CONTADO GUAYAQUIL	0,00321%
M D DOBRONSKY IMPRESORES	0,00297%
GONDI	0,00286%
MONICA EVELIN MENDOZA-MANTA	0,00258%
LIBRERIA Y PAPELERIA NATALY'S	0,00249%
COMPANIA BURMEYER CIA. LTDA.	0,00247%
FONDO DE SOLIDARIDAD	0,00231%
MIRANDA SUQUILANDA MONICA VIVIANA	0,00223%
SANAFRIA NARANJO AMPARO	0,00207%
FREIRE CLARA	0,00142%
EDISON VALENZUELA	0,00122%
MERCK SHARP DOHME	0,00000%
JOSE MONTALVO (JAMS)	0,00000%
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.	0,00000%
B.J.SERVICES SWITZERLAND SARL	0,00000%
SANOFI AVENTIS DEL ECUADOR S.A	0,00000%
MAURICIO F. SALAZAR	0,00000%
BANCO FINCA S.A.	0,00000%
BANCO GENERAL RUMINAHUI S.A.	0,00000%
PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.	0,00000%
ASESORES INTEGRALES MINGACORP S.A.	0,00000%
HOLDINGDINE S.A.	0,00000%
PUCE	0,00000%
FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A	0,00000%
RAMIRO MARTINEZ	0,00000%
DINMOB C.A	0,00000%
SCOLASTICOMP	-0,00247%
BANCO BOLIVARIANO	-0,00573%
CAR INTERNATIONAL	-0,01794%

## ANEXO C

### MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIVISION LEGIS

**Nombre del puesto y del trabajo:** Jefe de división de Agendas Legis

**Tareas y responsabilidades:**

- Elaborar planes para la comercialización de Agendas Legis.
- Planificar programa de ventas para la ciudad de Quito y para el resto de ciudades.
- Organizar y distribuir los recursos con los que dispone la empresa para operar eficiente y eficazmente, con el propósito de obtener rentabilidad financiera.
- Evaluar el desempeño del trabajo de los miembros de la organización.
- Informar a los inversionistas sobre el desarrollo y evolución de la división y sus actividades.
- Desarrollar estrategias para cumplir con las metas y propósitos planteados por la división.
- Buscar la excelencia en el trabajo de manera de satisfaga al cliente con un servicio y producto de calidad.
- Determinar la selección de personal de manera que satisfaga el cumplimiento de las metas y propósitos planteados por la división principalmente en el tema de comercialización.
- Cumplir con las obligaciones de la empresa en cuanto a crédito a clientes o a proveedores.
- Buscar el incremento de las ventas principalmente en la ciudad de Quito.
- Sera el encargado de la planeación a largo plazo, para la apertura de nuevos segmentos de mercado o de pequeños nichos para ampliar la cobertura de Agendas Legis.
- Realizar la compra de las mercaderías a los proveedores de agendas bajo parámetros de calidad, precio y servicio.
- Realizar el inventario sobre las mercaderías y demás recursos de la división.

- Mantener organización de los recursos financieros de la división en temas de orientados a evaluar el rendimiento de la inversión en el negocio.
- Determinar los costos de comercialización de las Agendas Legis.
- Controlar labores de trabajo en coordinación con los respectivos supervisores.
- Mantener en orden y delegar actividades de limpieza de las mercaderías al supervisor de bodega (arte y estampado).
- Coordinar actividades de comunicación en el caso de que se suscite un imprevisto en la comercialización o en la bodega en el momento de ejecutar el arte y estampado de las Agendas Legis.

**Nombre del puesto y del trabajo:** Supervisor de ventas

**Tareas y responsabilidades:**

- Coordinar actividades conjuntas con el jefe de división de Agendas Legis.
- Planificar los programas de comercialización como un aporte conjunto a la jefatura de división.
- Determinar segmentos específicos de mercado para planificar visitas a dichos segmentos.
- Definir la estrategia viable de comercialización en relación a los recursos asignados a su área de operación.
- Establecer principios de comercialización viables para los promotores de venta a su cargo.
- Establecer criterios de eficiencia, transparencia y responsabilidad para efectuar una comercialización efectiva de las ventas a efectuarse por parte de la división.
- Aportar con criterios de trabajo, en cuanto a estrategias de distribución del producto.
- Aportar con criterios de trabajo, en cuanto a estrategias de promoción y publicidad para una efectiva comercialización del producto.

- Aportar con criterios de trabajo, en cuanto al servicio proporcionado a los clientes bajo parámetros de atención de calidad.
- Instruir a los promotores de venta en técnicas de venta y atención efectiva al cliente.
- Evaluar las condiciones en las que se encuentran los canales de comercialización.
- Establecer un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de forma periódica, para un efectivo trabajo en el área de comercialización.
- Investigación de mercados.

**Nombre del puesto y del trabajo:** Supervisor de arte y estampado

**Tareas y responsabilidades:**

- Coordinar actividades conjuntas con el jefe de división de Agendas Legis.
- Planificar las actividades de bodegaje y del estampado y arte de las Agendas Legis como un aporte conjunto a la jefatura de división.
- Supervisar el control de calidad para el mantenimiento de las Agendas Legis.
- Definir la estrategia viable de producto para institucionalizar a las agendas con los recursos asignados a su área de operación.
- Establecer principios de trabajo en el bodegaje, arte y estampado para la operación del trabajo en coordinación directa con el asistente.
- Establecer criterios de eficiencia, transparencia y responsabilidad para efectuar un trabajo efectivo en la personalización de las agendas a venderse.
- Aportar con criterios de trabajo, en cuanto a estrategias de distribución del producto.
- Aportar con criterios de trabajo, en cuanto a estrategias de promoción y publicidad y arte personalizado para una efectiva comercialización del producto.
- Aportar con criterios de trabajo, en cuanto al producto a los clientes y que los mismos estén orientados a cumplir con especificaciones de excelencia, calidad e innovación.
- Instruir al asistente en técnicas de arte y estampado para un mejor producto.

- Evaluar las condiciones en las que se encuentran los productos traídos por los proveedores de las agendas.
- Establecer un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de forma periódica, para un efectivo trabajo en el área de arte y estampado.

**Nombre del puesto y del trabajo:** Promotor de ventas (2)

**Tareas y responsabilidades:**

- Efectuar las visitas a los clientes para vender el producto de la división.
- Buscar canales de comercialización directa para una apertura de mercados.
- Identificar nichos de mercado para una ampliación de la cobertura de las Agendas Legis, principalmente en la ciudad de Quito.
- Promocionar los productos a clientes potenciales de las Agendas Legis.
- Efectuar una venta que proporcione un valor agregado de satisfacción al cliente en cuanto al servicio brindado.
- Investigar en el campo sobre la investigación de mercados efectuado por la supervisión de ventas.
- Manejar con criterios de eficacia a clientes especiales en cuanto a negociación de ofertas promocionales, para incrementar la venta de agendas.
- Asesoramiento comercial acerca de los beneficios y satisfacciones que proporciona la Agenda Legis en sus diferentes modelos.
- Fomentar una imagen institucional del producto a favor de la empresa SuperPaco.
- Operativizar encuestas de satisfacción de usuario en cada visita efectuada a los clientes principales y secundarios de SuperPaco.

**Nombre del puesto y del trabajo:** Asistente de arte y estampado

**Tareas y responsabilidades:**

- Efectuar las actividades de bodegaje y del estampado y arte de las Agendas Legis.

- Control de calidad para el mantenimiento de las Agendas Legis.
- Cumplir con los principios de trabajo en el bodegaje, arte y estampado en coordinación directa con el supervisor.
- Cumplimiento con criterios de eficiencia, transparencia y responsabilidad para efectuar un trabajo efectivo en la personalización de las agendas a venderse.
- Evaluar las condiciones en las que se encuentran los productos traídos por los proveedores de las agendas.
- Efectuar el descargue cuando los proveedores lleguen a la bodega de SuperPaco.
- Hacer un conteo de todas las mercaderías entregadas por los proveedores en un análisis preliminar.
- Operar las maquinas en conjunto con la supervisión para desarrollar el estampado y el arte de las agendas (personalización de los productos que solicitan clientes especiales).
- Hacer un mantenimiento a las maquinas utilizadas para el diseño del arte y estampado de las Agendas Legis.

## ANEXO D

### INFORMACIÓN DE ACTIVOS FIJOS, ACTIVOS DIFERIDOS Y CAPITAL DE TRABAJO

<b>ACTIVOS FIJOS</b>							
<b>Rubro (unidades)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Aporte propio</b>	<b>Deuda</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciación</b>
Maquinarias para arte y estampado	4	3750	15000	15000	0	10	1500
Computadores	5	1000	5000	5000	0	5	1000
Repuestos y accesorios	1	400	400	400	0	10	40
Mesas de trabajo	10	100	1000	1000	0	5	200
Televisión	1	250	250	250	0	5	50
Accesorios de entretenimiento	1	50	50	50	0	5	10
Camioneta de segunda mano	1	7000	7000	7000	0	5	1400
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>23</b>		<b>28700</b>	<b>28700</b>	<b>0</b>		<b>4200,00</b>

<b>ACTIVO DIFERIDO</b>						
<b>Rubro (unidades)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Aporte propio</b>	<b>Deuda</b>	
Estudios técnicos	1	6000	6000	6000	0	
Cursos de capacitación (5 personas en escuelas de formación técnica)	3	1000	3000	3000	0	
Software (varios paquetes)	1	1000	1000	1000	0	
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>4</b>		<b>9000</b>	<b>9000</b>	<b>0</b>	

<b>PARAMETROS DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Crédito de proveedores	180	Días
Stock de MP	30	Días
Stock de PP	0	Días
Stock de PT	30	Días
Crédito a clientes	90	Días
Provisión de cuentas malas	10	% provisión de ventas a crédito
% Prod. Proc/Costo de Fabri.	98	

## ANEXO E

### PRESUPUESTO DE INGRESOS

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
Tipo de Agenda	2011	2012	2013	2014	2015
Diaria	166905,95	178827,80	190749,66	202671,51	214593,36
Permanente	17367,84	18608,40	19848,96	21089,52	22330,08
Bidiaria	6656,58	7132,05	7607,52	8082,99	8558,46
Bolsillo	15201,19	16286,99	17372,79	18458,59	19544,39
Ejecutiva	17709,29	18974,24	20239,18	21504,13	22769,08
Gerencial	64697,42	69318,66	73939,91	78561,15	83182,40
Pasaporte	6008,01	6437,15	6866,29	7295,44	7724,58
Direct. Teléf.	14028,73	15030,78	16032,83	17034,88	18036,93
Diaria Jr.	25222,78	27024,41	28826,04	30627,67	32429,29
<b>TOTAL</b>	<b>333798,75</b>	<b>357640,81</b>	<b>381490,79</b>	<b>405317,74</b>	<b>429162,62</b>

## ANEXO F

### DETALLE DE PRECIO PONDERADOS MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS

PRECIO PONDERADO DE AGENDAS VARIAS				
AGENDAS	Q	Pu	%	PP
Permanente	2279	\$ 4,7337	19,61%	0,92817647
Bidiaria	1140	\$ 3,7891	9,80%	0,37148039
Bolsillo	4102	\$ 2,6216	35,29%	0,92527059
Pasaporte	1823	\$ 2,3881	15,69%	0,37460392
Directorio Telefónico	2279	\$ 3,3964	19,61%	0,66596078
<b>TOTAL</b>	<b>11623</b>	<b>16,9289</b>	<b>100,00%</b>	<b>3,265492157</b>