



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**PAPERPACKS EMPAQUES CÍA. LTDA.: Plan de negocios**

**Marcos Matamoros Gamboa**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Marketing

Quito, diciembre de 2012

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Paperpacks Empaques Cía. Ltda.: Plan de negocios**

**Marcos Matamoros Gamboa**

John A. Cartwright B. ....

Director de Tesis

Magdalena Barreiro Riofrio, Ph D .....

Decano del Colegio de Administración

Quito, diciembre de 2012

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Marcos Matamoros Gamboa  
C. I.: 171215806-0  
Fecha: diciembre de 2012

# Resumen

La importancia de la industria gráfica es una realidad en el mundo de los negocios que buscan publicidad en las empresas. El aumento de la competencia en los diferentes negocios es notablemente desde diversos puntos de vistas. El primero de ellos es para dar vida a un mercado, este mismo tiene la necesidad de informar los productos que venden. Por otro lado las empresas buscan tener menos problemas con sus proveedores, con lo cual se pueden enfocar más en la atención de sus clientes.

Este sector es uno de los que más inversión en capital humano tiene, ya que para terminar un trabajo se necesitan muchos empleados, podemos mencionar que una empresa pequeña de la industria gráfica es de 20 obreros, por lo que los gastos en nómina son bastante altos

Es por eso que hoy en día al encontrarnos que muchas de las industrias graficas están cerrando, ya que con la disminución de trabajo debido a la imprenta implementada por el gobierno, se han llevado mucho del trabajo, pero estas imprentas no han visto las grandes oportunidades que existen en el mercado.

Por consecuente los mercados relacionados a la industria gráfica, el brindar un servicio a las demás imprentas y a los consumidores finales que importan su trabajo final es una gran ayuda, ya que si una empresa necesita un promedio de 18 empleados para elaborar un trabajo, el costo por unidad es muy elevado.

Tras haber mencionado estos puntos, podemos afirmar que Paperpacks es una compañía que puede solucionar varios de los problemas que existen en el mercado de la industria gráfica, el plan es implementar una fábrica que funcione en la ciudad de Quito y brinde el servicio de pegado y armado de fundas de papel, con lo que estamos seguros que se solucionarían varios dolores de cabeza que tienen en el momento las empresas de la industria gráfica.

# Abstract

The importance of the graphic industry is a reality of the universe of business that search advertisement for enterprises. The rise of competition in different business is overview for various points of view. The first one of them is create live for a market, this has the need of inform about the products it sells. Other side the enterprises look to have less problems with their suppliers, so they will be able to focus more in the service.

This sector is one with more human resource, because for finishing one work is needed a lot of employees, we could say that a Little Enterprise in the graphic industry Works with 20 workers, so the expenses of the payroll are really high.

This is why these days we found that many of the graphic industries are closing, considering that the reduction of work is because of the printer introduce by the government, which has taken most of the work, but this printers haven't see the big opportunities that are still in the market.

Therefore the markets related to the graphic industry, giving a service to the printers and the final consumers that import their works is a big help, considering that an Enterprise needs 18 employees average for elaborating a certain job, the cost per unity is too high.

After mentioned this points, we can affirm that Paperpacks is a company that can solve many of the problems that exist in the market of the graphic industry, the plan is to implement a factory that Works en Quito city y gives he service of gluing and assemble of paper bags, with which we are sure that a lot of headaches that the enterprises of the graphic industry have will be solve.

# Tabla de Contenido

<b>Tabla de Contenido</b>	
<b>Resumen</b> .....	v
<b>De la Organización</b> .....	6
Reseña DE LA COMPAÑIA .....	6
<b>ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	
Gerencia y Recursos Humanos .....	7
<b>De la Industria y el Entorno</b> .....	8
La industria: El modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	8
El entorno macroeconómico .....	9
El entorno legal e institucional .....	10
El entorno internacional .....	10
<b>PRODUCTO Y SERVICIO</b> .....	10
Describir el producto y el proceso de producción .....	10
Cadena de valor .....	11
<b>MERCADO</b> .....	11
Crecimiento del mercado .....	12
Política de precios .....	12
Estrategias de ventas .....	12
<b>PLAN FINANCIERO</b> .....	13
Inversión .....	13
Nómina de trabajadores .....	14
Proyección de ventas .....	15
Estado de perdidas y ganancias .....	16
Flujo neto de caja .....	17
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	18

# De la Organización

---

## *Reseña sobre la empresa.*

Paperpacks es una empresa que se crea por un viaje de uno de los socios a China a una feria en la que se mostraban varios de los modelos de maquinaria para soluciones gráficas en los finalizados, en la feria participaban varios expositores, al socio le gusto una máquina que doblaba y pegaba fundas de papel. A su retorno a Quito busco a alguna persona que sepa sobre imprenta, por lo que busco a Marcos Matamoros, ya que la familia tiene industria gráfica desde hace más de 38 años, por lo que es una buen referente para la importación de la maquinaria.

Se buscó información sobre la maquinaria, así como la materia prima, repuestos y sobretodo el financiamiento de la maquinaria. Se vio la necesidad de la inclusión de dos socios más por lo que cada uno incorporo a uno a la empresa, se constituyó la empresa y se pidió el financiamiento a la CFN.

Debido a que la empresa es una compañía nueva necesita generar mercado y brindar la satisfacción al cliente, que fue la razón de crearla, la empresa está empezando a funcionar hace un mes, y la idea es generar la mayor cantidad de negocios posibles y ser la primera empresa en la que piense el consumidor.

## *Misión y Visión*

### *MISION*

Somos un producto conocido, producido de manera innovadora y líder en el mercado, gracias a la calidad y tecnología de nuestra producción, satisfaciendo los deseos y necesidad de nuestros consumidores.

- ¿Qué? Producto fabricado con tecnología de punta.
- ¿A quién? A nuestros consumidores.
- ¿Cómo? Gracias a la calidad y tecnología de nuestra producción.

## VISION

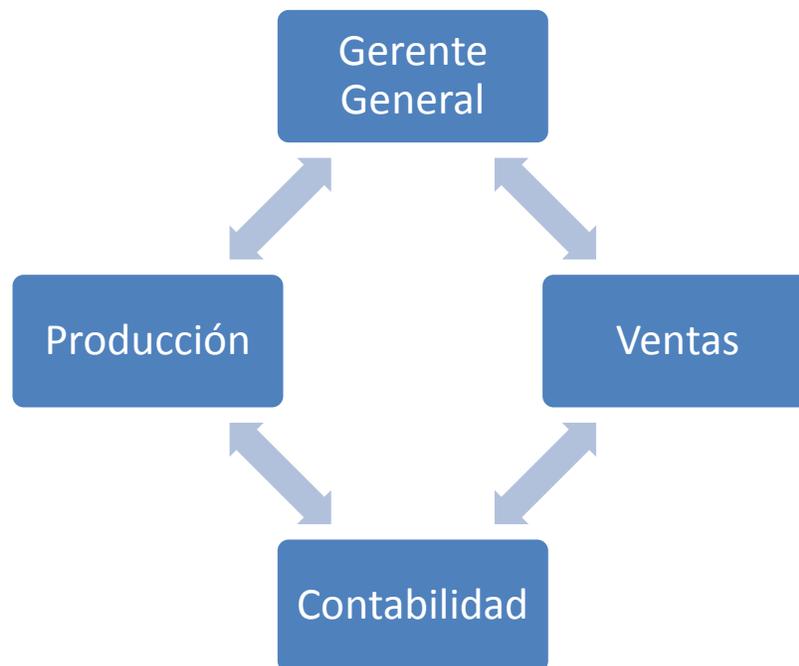
Ser la primera empresa productora y comercializadora de bolsas de papel y empaques con tecnología de punta posicionada en la mente del consumidor.

## ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Esta empresa es una compañía limitada que cuenta con una estructura Funcional, tiene ya implementados los departamentos de contabilidad, ventas. Tiene como gerente general a Sandra Lucia Dávila, ella tiene experiencia en la industria grafica.

El negocio quiere brindar al cliente una solución, brindarle un servicio por el cual se evitara muchos problemas de salarios en las empresas y desperdicios en la materia prima por daños de la misma.

La empresa esta domiciliada en la ciudad de Quito, se cuenta con un galpón donde se encuentra la maquinaria y la oficina, el plan de negocios esta enfocado en el crecimiento de esta nueva empresa.



## *Gerencia y Recursos Humanos*

Esta es una empresa nueva en el mercado ecuatoriano, por lo que solo se maneja con poco personal, esta su Gerente la Sra. Sandra Dávila, que se encarga de la planta de producción y controla las cotizaciones, está el departamento de contabilidad manejado por un contador externo, en ventas se tiene una persona, en la parte de producción otra.

El ejecutivo de ventas se encuentra respaldado por la gerente general, y ella es parte en cada una de las negociaciones.

# De la Industria y el Entorno

---

## *La industria: El modelo de las 5 fuerzas de Porter*

### *i. Competencia Actual*

- **Empresas Rivales:**

En el mercado existe papelart, los cuales se dedican a hacer las fundas de papel a mano, lo cual toma mucho tiempo y se necesita mucha mano de obra para cumplir con los requerimientos de los clientes, es una empresa que lleva más de 10 años en el mercado y mantiene un estilo de monopolio.

- **Sustitutos:**

Existen empresas que importan las fundas a un buen costo de la china, pero estas no pueden ser personalizadas y menos entregadas en cantidades menores de 5000 unidades.

### *ii. Competencia Potencial*

- **Barreras de entrada:**

*La empresa cuenta con una barrera de entrada alta, ya que si Papelart importa la maquinaria bajaría los costos y podría terminar con Paperpacks, pero por esa razón se firmó un contrato de representación de la maquinaria.*

*La industria también se maneja de una forma muy informal, por lo que pueden existir coimas de parte de la competencia para mantener a los grandes clientes,*

- *Poder de Negociación de los Clientes:*

*El poder de negociación de los clientes no es muy alto, se les tiene que ofrecer un financiamiento adecuado, pero la ventaja de la calidad y tiempos de entrega es una ventaja que tiene Paperpacks, antes para el pedido para navidad tenían que empezarlo a hacer en Julio lo que les quitaba la mitad del anticipo del trabajo, lo que dejaba a las empresas con menos dinero en sus cuentas. Por lo que si se puede ofrecer el mismo trabajo con mejor calidad y en menos tiempo es un beneficio para las empresas.*

- *Poder de Negociación de los Proveedores:*

El poder de negociación de los proveedores se tiene que hacer para el beneficio de Paperpacks, se mantienen conversaciones con proveedores de imprenta, los cuales están acostumbrados a dar más de 30 días de crédito, pero debido a las proyecciones de ventas se puede hacer una mejor negociación para Paperpacks.

### *iii Oportunidades.*

- Baja confianza en Papelart.
- Tiempos de entrega.
- Calidad del producto finalizado de calidad por una maquinaria automatizada.

### *Iv Amenazas.*

- Papelart puede comprar una maquinaria similar
- Papelart puede bajar los precios.
- La confianza de la empresa todavía no está creada al ser una empresa nueva.

### *El entorno macroeconómico*

En el Ecuador la industria gráfica se vio afectada por la nueva planta que puso el gobierno en Guayaquil, con la que se terminaron muchos de los negocios que las imprentas tenían sobretodo en la elaboración de libros para el gobierno, pero esto da una oportunidad a las empresas especializadas. Las regulaciones de medio ambiente son muy rigurosas con las imprentas por el manejo de desperdicios y desechos toxicos.

### *El entorno legal e institucional.*

La empresa pidió un crédito a la CFN el cual se demoró más de 6 meses en ser aprobado, pero la ventaja del interés y meses de gracia son muy importantes para los flujos de la empresa.

Los papeles de la empresa para el funcionamiento son muy largos desde permisos de bomberos hasta creaciones de patentes, por lo que la empresa funciona sin todos los permisos.

### *El entorno internacional.*

Muchas empresas en América están buscando soluciones gráficas como las que quiere hacer Paperpacks, por lo que se han tomado contacto con empresas como Disney, para tener una representación de la marca por Latinoamérica, y también con Cinemark que importa las fundas para canguil de argentina para Ecuador Perú y Colombia, por lo que con este antecedente se puede empezar a trabajar para ayudar a estas empresas a solucionar sus problemas y bajar los costos de importaciones.

---

# Producto o servicio

---

*Describir el producto y el proceso de producción.*

Paperpacks deriva sus productos de la siguiente forma:

Fundas de papel impresas Armado de fundas de papel Cordones	Fundas con diseños para retails Fundas de papel para vino	Servicio de pegado Diseño de fundas de papel corporativas.
---	---	--

Con estos productos se trata de mantener una calidad única, brindar a los cliente un trabajo de calidad a un tiempo adecuado, y con el respaldo de una empresa que sabe lo que esta haciendo.

## 4.2 Cadena de valor



# Mercado

---

Los principales cliente de Paperpacks son las empresas de venta de productos como sacos carteras, zapatos adornos, en centros comerciales que necesitan publicidad en sus empaques.

Se tiene también un mercado de Retails en el cual es necesario elaborar inventario suficiente para la distribución nacional, lo cual requiere una fuerte inversión.

Por esta razón al principio se enfocara en la elaboración de fundas para clientes finales.

## *Crecimiento del mercado*

Las empresas buscan nuevas formas de publicitarse, cada vez más rápido el mercado es más exigente con los que brindan los servicios, en este caso nosotros podemos satisfacer esa necesidad, ya que los cliente buscan una respuesta rápida a sus necesidades y con un plan de financiamiento amigable.

## *Política de precios*

Los costos de la empresa no son muy altos ya que solo se necesita pega y un operario para la producción de 7000 fundas por hora, por lo que esto es una ventaja para poder competir en el mercado, la forma de hacerlo no será bajando los precios, si no diferenciándose de la competencia con los tiempos de entrega y servicio.

Como se mencionó anteriormente los clientes al tener la oportunidad de decidir por una empresa se puede hacer el trabajo en menos de la mitad del tiempo, con lo que los clientes ya tiene un valor agregado de Paperpacks.

## *Estrategia de ventas*

Dentro de las estrategias de ventas pudimos definir que Paperpacks tiene dos principales métodos para vender. El primero de ellos es un método de venta directa, mediante visita a los clientes finales, y el segundo método es de venta indirecta. El mismo que se basa en las ventas que se realizan por catálogo mediante los retails y empresas que publicitan y nosotros producimos.

De igual manera para poder maximizar sus ventas, la empresa tiene una política de tiempos de entrega y manejo de descuentos los mismos que se dan por los pagos de contado.

Los descuentos se dividen en:

- por volumen en las compras
- pago en efectivo
- pago anticipado
- plazos sin intereses
- Entrega parcial de fundas por contratos anuales.

Estas estrategias brindan un mejor servicio y mejor calidad para los clientes, es importante notar que las estrategias están para beneficio de Paperpacks y de los clientes.

## Plan Financiero

---

### *Inversión*

#### **PAPERPACKS EMPAQUES CIA. LTDA.**

<b>INVERSION</b>	<b>VALOR</b>
Maquinaria	125.000,00
Instalaciones	15.000,00
Materia Prima (pega y celulosa)	5.000,00
Capital de Trabajo	25.000,00
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>170.000,00</b>

#### **FINANCIAMIENTO :**

PRESTAMO (70%)	119.000,00
APORTE ACCIONISTAS (30%)	51.000,00

---

<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>170.000,00</b>
-----------------------------	-------------------

---

Nómina de trabajadores

<b>PAPERPACKS EMPAQUES CIA. LTDA.</b>											
<b>COSTO PERSONAL</b>											
	Sueldo	Sueldo Básico	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	IESS 12,15%	TOTAL	TOTAL 1er. Año	TOTAL PROVISIONES	SUELI LÍQUID
Sueldo Operario 1	290,40	290,40	24,20	24,20	24,20	12,10	35,28	410,38	386,18	60,50	287
Sueldo Operario 2	290,40	290,40	24,20	24,20	24,20	12,10	35,28	410,38	386,18	60,50	287
Sueldo Operario 3	290,40	290,40	24,20	24,20	24,20	12,10	35,28	410,38	386,18	60,50	287
Sueldo Operario 4	290,40	290,40	24,20	24,20	24,20	12,10	35,28	410,38	386,18	60,50	287
Gerente	1.000,00	290,40	83,33	24,20	83,33	41,67	121,50	1.354,03	1.270,70	149,20	989
Contador (a partir del 3er. año)	900,00	290,40	75,00	24,20	75,00	37,50	109,35	1.221,05	1.146,05	136,70	890
Asistente administrativa (a partir del 5o.	1.000,00	290,40	83,33	24,20	83,33	41,67	121,50	1.354,03	1.270,70	149,20	989
Vendedor (a partir del 3er. año)	700,00	290,40	58,33	24,20	58,33	29,17	85,05	955,08	896,75	111,70	692
Chofer (a partir del 5o. año)	600,00	290,40	50,00	24,20	50,00	25,00	72,90	822,10	772,10	99,20	593
<b>TOTAL</b>	<b>4.761,60</b>		<b>396,80</b>	<b>193,60</b>	<b>396,80</b>	<b>198,40</b>	<b>578,53</b>	<b>6.525,73</b>	<b>6.128,93</b>	<b>788,80</b>	<b>4.713</b>





## Flujo neto de caja

<b>PAPERPACKS EMPAQUES CIA. LTDA.</b>								
<b>FLUJO NETO DE CAJA PROYECTADO</b>								
		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>
<b>FNC INICIAL</b>		25.000,00	28.119,46	74.846,07	103.076,40	139.112,08	167.577,93	195.300,72
<b>INGRESOS</b>								
Ventas		202.475,00	297.887,16	347.304,09	382.902,76	422.150,30	465.420,70	513.126,33
Préstamo CFN	119.000,00							
Aporte Accionistas	51.000,00							
<b>EGRESOS</b>								
MAQUINARIA E INSTALACIONES	145.000,00							
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>								
Impresión y material		86.595,00	113.221,24	124.826,41	137.621,12	151.727,29	167.279,33	184.425,47
Troquelado y perforado		17.860,00	18.753,00	19.690,65	20.675,18	21.708,94	22.794,39	23.934,11
Cordon		13.395,00	23.441,25	24.613,31	25.843,98	27.136,18	28.492,99	29.917,64
Sueldos Operarios		9.268,41	10.834,13	17.876,31	19.663,94	21.630,33	31.724,49	34.896,94
Energía Eléctrica		4.961,11	5.209,17	5.469,63	5.743,11	6.030,26	6.331,77	6.648,36
Depreciación		14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
Imprevistos (10%)		15.710,95	17.145,88	19.247,63	20.954,73	22.823,30	25.662,30	27.982,25
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>								
Sueldos Administrativos		18.248,40	21.473,24	44.011,68	49.847,88	78.597,68	87.045,24	95.749,76
Agua		180,00	198,45	218,79	241,22	265,94	293,20	323,25
Teléfono		2.480,56	2.734,81	3.015,13	3.324,18	3.664,91	4.040,56	4.454,72
Internet		600,00	661,50	729,30	804,06	886,47	977,34	1.077,51
Gasolina		1.488,33	1.640,89	1.809,08	1.994,51	2.198,95	2.424,34	2.672,83
Mantenimiento Máquinas		6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04	7.657,69	8.040,57
Imprevistos (10%)		2.899,73	3.300,89	5.639,90	6.315,76	9.290,70	10.243,84	11.231,87
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>								
Préstamo CFN		11.734,72	10.379,44	8.792,78	7.206,11	5.619,44	4.032,78	2.446,11
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>205.422,21</b>	<b>249.293,88</b>	<b>296.555,60</b>	<b>321.181,53</b>	<b>372.873,43</b>	<b>413.000,25</b>	<b>447.801,40</b>
15% Trabajadores/Empleados			8.965,92	10.601,88	8.432,20	10.162,16	8.388,16	8.961,85
Impuesto a la Renta			11.685,58	13.217,01	10.512,15	12.668,83	10.457,24	11.172,44
Amortización Capital		7.933,33	15.866,67	15.866,67	15.866,67	15.866,67	15.866,67	15.866,67
Depreciación		14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>25.000,00</b>	<b>28.119,46</b>	<b>74.846,07</b>	<b>103.076,40</b>	<b>139.112,08</b>	<b>167.577,93</b>	<b>195.300,72</b>	<b>239.913,58</b>
				<b>V.A.N. :</b>	<b>153.247,94</b>			
				<b>T.I.R. :</b>	<b>38,2%</b>			

# Bibliografía

---

## Fuentes de internet

- [www.ecuamag.com](http://www.ecuamag.com)
- [www.cfn.gov.ec](http://www.cfn.gov.ec)

## Fuentes bibliográficas

- Contabilidad financiera Horngren, Sundem, Elliot, séptima edición, 2007
- Fundamentos de Marketing, Philip Kotler, Gary Armstrong, sexta edición, 2003