



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrado

Plan de negocios para venta a domicilio de artículos de papelería

Jenny M. Aguirre Ch.

**Tesis de grado presentada como
Requisito para la obtención del título de Máster en administración de empresas
MBA.**

Quito, Noviembre de 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Plan de negocios para venta a domicilio de artículos de papelería

Jenny M. Aguirre Ch.

Néstor Jaramillo, Dr.

Director de Tesis

Roberto Salem, MBA.

Miembro del Comité de Tesis

Matías Santana, PhD.

Miembro del Comité de Tesis

Cesar Cisneros, MBA.

Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, PhD.

Decano de la Escuela de Negocios

Víctor Viteri Breedy, PhD.

Decano del colegio de Postgrados

Quito, Noviembre 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.

Jenny M. Aguirre Ch.

1715519532

Quito, Noviembre de 2012

RESUMEN

Este proyecto analiza la factibilidad de implementar un nuevo servicio, dentro de la cadena de almacenes *Área Comercial*, la entrega a domicilio de productos de papelería. *Papelería Express*,

La investigación de mercado, indica que existe un nicho interesante de clientes a los cuales les interesa utilizar este nuevo servicio de entrega a domicilio de productos de papelería.

La Estrategia de Diferenciación dirigida se alinea para cumplir con los objetivos planteados, llenando las expectativas del inversionista.

Los indicadores financieros, el valor presente neto positivo y la tasa interna de retorno valida la inversión económica en este proyecto.

ABSTRACT

This project examines the feasibility of implementing a new service, within the *Area Comercial*, which is *Papeleria Express*, home delivery of stationery products.

Market research indicates that there is an interesting niches of customers who are interested in using this new service of home delivery of stationery products.

The directed differentiation strategy is aligned to meet the objectives, fulfilling the expectations of the investor.

Financial indicator, the positive net present value and internal rate of return on financial investment validates the project.

© 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.

Jenny M. Aguirre Ch.

1715519532

Quito, Noviembre de 2012

RESUMEN

Este proyecto analiza la factibilidad de implementar un nuevo servicio, dentro de la cadena de almacenes *Área Comercial*, la entrega a domicilio de productos de papelería. *Papelería Express*,

La investigación de mercado, indica que existe un nicho interesante de clientes a los cuales les interesa utilizar este nuevo servicio de entrega a domicilio de productos de papelería.

La Estrategia de Diferenciación dirigida se alinea para cumplir con los objetivos planteados, llenando las expectativas del inversionista.

Los indicadores financieros, el valor presente neto positivo y la tasa interna de retorno valida la inversión económica en este proyecto.

ABSTRACT

This project examines the feasibility of implementing a new service, within the *Area Comercial*, which is *Papeleria Express*, home delivery of stationery products.

Market research indicates that there is an interesting niches of customers who are interested in using this new service of home delivery of stationery products.

The directed differentiation strategy is aligned to meet the objectives, fulfilling the expectations of the investor.

Financial indicator, the positive net present value and internal rate of return on financial investment validates the project.

INDICE

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	16
1.1. INSIGHT	16
1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
1.2.1. <i>Análisis Cualitativo y Cuantitativo</i>	17
1.3. REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
1.3.1. <i>Perfil del Grupo Objetivo</i>	18
1.3.2. <i>Necesidades del grupo objetivo</i>	18
1.4. TAMAÑO DE MERCADO	25
2. ANÁLISIS EXTERNO	27
2.1. SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR	27
2.2. ANÁLISIS SECTORIAL	29
2.2.1. <i>Nuevos competidores</i>	30
2.2.2. <i>Servicios sustitutos</i>	31
2.2.3. <i>Proveedores</i>	32
2.2.4. <i>Clientes</i>	32
2.2.5. <i>Competencia</i>	32
2.3. ANÁLISIS FODA	33
3. PLAN ESTRATÉGICO.....	35
3.1. CADENA DE VALOR.....	35
3.1.1. <i>Proveedores de materia prima</i>	35
3.1.2. <i>Procesos</i>	36
3.1.3. <i>Logística de Salida</i>	36
3.1.4. <i>Marketing</i>	37
3.1.5. <i>Postventa</i>	37
3.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....	38
3.2.1. <i>Visión</i>	39
3.2.2. <i>Misión</i>	39
3.2.3. <i>Objetivos Estratégicos</i>	39
3.2.4. <i>Objetivos Financieros</i>	40
3.3. BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	40
3.3.2. <i>Enfoque en Marketing</i>	40
3.3.3. <i>Claves para sustentar la estrategia</i>	40
3.4. ORGANIGRAMA	43
4. PLAN COMERCIAL	44
4.1. ESTRATEGIA DE MARKETING	44
4.1.1. <i>Objetivo</i>	44
4.1.2. <i>Producto (Servicio)</i>	45
4.1.3. <i>Precio</i>	45
4.1.4. <i>Plaza (Distribución)</i>	46
4.1.5. <i>Promoción</i>	46

4.1.6. Publicidad.....	48
5. PLAN DE OPERACIONES.....	50
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	50
5.1.2 Proceso de servicio.....	50
5.2 CAPACIDAD DEL PROYECTO	52
5.3 INVENTARIOS	52
5.4 CALIDAD.....	53
6. ANALISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA	54
6.1. ESTRUCTURA DEL CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.....	54
6.1.1 Inversión en Activos Fijos.....	54
6.1.1.1 Equipo de Computación.....	55
6.1.1.2 Equipos de Oficina	56
6.1.1.3 Muebles y Enseres	56
6.1.2 Capital de Trabajo.....	57
6.2 CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS	57
6.3 COSTOS E INGRESOS.....	58
6.3.1 Costos Variables.....	58
6.3.1.1 Insumos.....	58
6.3.2 Costos Fijos	59
6.3.2.1 Gastos de Ventas	59
6.3.2.2 Depreciaciones.....	60
6.3.2.4 Gasto Administrativo.....	61
6.4 PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS	61
6.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS	63
6.6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	64
6.6.1 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	64
6.6.2 Balance General.....	69
6.6.3 Flujo de Caja	71
6.6.3. Tasa de descuento.....	72
6.6.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	74
7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS	77
8. ANEXOS	78
ANEXO 1.1. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	78
ANEXO 2.1. TABULACIÓN DE RESULTADOS	80
ANEXO 3.1 PROCESO DE ENTREGA A DOMICILIO	84
ANEXO 3.2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	86
ANEXO 6.1 DATOS CRECIMIENTO VENTAS ÁREA COMERCIAL.....	95
ANEXO 6.2 DATOS PARA OBTENCIÓN DE CAPM.....	95
9. BIBLIOGRAFIA	97

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1-1 Resultado cuestionario por preguntas	20
Gráfico 2-1 Crecimiento del PIB en el Ecuador por sectores	27
Gráfico 2-2 Ingresos promedio por sector económico del Ecuador 2006.....	29
Gráfico 2-3 Modelo de competencias de cinco fuerzas de Porter	30
Gráfico 3-1 Cadena de valor Actividades de apoyo.....	35
Gráfico 3-2. Estrategias competitivas.....	38
Gráfico 3-3 Organigrama de los almacenes <i>Área Comercial</i>	43
Gráfico 4-1 Diseño afiche.....	47
Gráfico 4-2 Aplicación diseño para moto	47
Gráfico 5-1 Layout Planta Tipo	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Tamaño de la muestra	18
Tabla 1-2 Resultados del análisis cualitativo	19
Tabla 1-3 Codificación de cuestionario	19
Tabla 1-4 Indicadores Demográficos/ parroquias urbanas Quito, 2001-2011.....	25
Tabla 1-5 Viviendas parroquias centro – norte	26
Tabla 1-6 Determinación del mercado	26
Tabla 2-1 Población Económicamente Activa	28
Tabla 2-2 FODA Servicio a Domicilio productos de Papelería	33
Tabla 3-1 Balance Scordcard Papelería Express.....	42
Tabla 5-1 Análisis Motociclista.....	52
Tabla 6-1 Inversión Total	54
Tabla 6-2 Inversión en Activos Fijos.....	55
Tabla 6-3 Equipos de Computación	55
Tabla 6-4 Equipo de Oficina.....	56
Tabla 6-5 Muebles y Enseres	56
Tabla 6-6 Capital de Trabajo	57
Tabla 6-7 Cuadro de Fuentes y Usos de Fondo	58
Tabla 6-8 Insumos	59
Tabla 6-9 Gastos de Ventas	60
Tabla 6-10 Depreciaciones de Activos Fijos (<i>www.deprecion.net</i>).....	60
Tabla 6-11 Gasto Administrativo.....	61
Tabla 6-12 Proyecciones de Costos y Gastos	62
Tabla 6-13 Número de transacciones	63
Tabla 6-14 Ingresos Proyectados	64
Tabla 6-15 Estado de Pérdidas y Ganancias (REALISTA) Proyecto Papelería Express	65
Tabla 6-16 Estado de Pérdidas y Ganancias (OPTIMISTA)	67
Tabla 6-17 Estado de Pérdidas y Ganancias (PESIMISTA)	68
Tabla 6-18 Balance General Proyectado a 10 años del proyecto Papelería Express	69

Tabla 6-19 Flujo de caja escenario realista	71
Tabla 6-20 Flujo de caja escenario optimista	72
Tabla 6-21 Flujo de caja escenario pesimista	72
Tabla 6-22 Modelo CAPM.....	73
Tabla 6-23 Punto de Equilibrio.....	73
Tabla 6-24 VAN y TIR (Escenario realista)	74
Tabla 6-25 VAN y TIR (Escenario optimista)	74
Tabla 6-26 VAN y TIR (Escenario pesimista)	74
Tabla 8-1 Cargo descriptivo: Jefe de Compras y Distribución.	88
Tabla 8-2 Cargo descriptivo: Administrador local	90
Tabla 8-3 Cargo descriptivo: Motociclista	92
Tabla 8-4. Cargo descriptivo: Multi - Servicio	93

1. Oportunidad De Negocio

Las papelerías de la ciudad de Quito venden sus productos de una manera tradicional es decir, en un lugar físico a través de un mostrador donde el usuario se acerca a este tipo de negocios, en donde realiza las compras de papelería y útiles de oficina.

Se pone a disposición de los estudiantes, padres de familia, etc. Un nuevo servicio denominado *Papelería Express*, servicio a domicilio; a través de la cadena de almacenes *Área Comercial* este servicio llegará a más clientes, llevándoles los productos que necesiten al hogar y a la oficina.

1.1. Insight

“De tus compras escolares nos encargamos nosotros”

La verdad no dicha es cuando los padres de familia que trabajan tienen la necesidad de comprar productos de papelería para las tareas de sus hijos, y por falta de tiempo deben esperar para salir de sus trabajos para realizar las compras de los insumos; este nuevo servicio facilitará la entrega a tiempo de los productos de papelería en los hogares solicitados mediante una llamada telefónica.

En la actualidad no existe ningún servicio a domicilio de productos de papelería posicionado en los clientes del sector papelerero, presentándose así una oportunidad para ocupar este lugar.

1.2. Diseño de la investigación de mercado

1.2.1. Análisis Cualitativo y Cuantitativo

Se realiza un estudio cualitativo con la técnica de entrevistas a profundidad y un estudio cuantitativo a través de las encuestas, en donde se determinó la muestra del grupo objetivo a padres de familia que trabajan y tienen hijos en edad escolar comprendida entre 4 y 17 años, ubicados en el sector centro-norte de la ciudad de Quito, de un nivel socio económico medio y medio alto.

Este tipo de técnicas son ideales para este proyecto, porque nos permitirán realizar un levantamiento completo de información. (Anexo 1.1)

1.3. Realización de la Investigación de Mercado

Para realizar el análisis cualitativo y el cuantitativo (entrevistas a profundidad y encuestas) se definió el perfil de las personas que fueron seleccionadas para realizar la investigación.

Para la investigación se asegura que el grupo de personas participantes; sean quienes tomen la decisión de compra en productos de papelería.

1.3.1. Perfil del Grupo Objetivo

Padres o madres de familia, que tengan hijos en la etapa estudiantil escolar o del colegio edad comprendida entre 4 a 17 años, del sector centro- norte de la ciudad de Quito, de un nivel socio económico medio y medio alto.

Niños y jóvenes estudiantes de escuelas o colegios que necesitan realizar las tareas enviadas por los profesores a los hogares.

Hogares donde trabajen padre y madre, cuyos ingresos familiares superen los \$1.000 USD.

1.3.2. Necesidades del grupo objetivo

Las necesidades del grupo objetivo se determinarán con el resultado de las entrevistas a profundidad y encuestas.

Los resultados obtenidos en el análisis cualitativo se muestran en la Tabla 1.2, la cual demuestra los beneficios más valorados por el grupo objetivo.

Tabla 1-1 Tamaño de la muestra

PARROQUIAS CENTRO - NORTE QUITO	PROYECCION VIVIENDAS 2011
Carcelén	3.462,44
Kennedy	17.929,86
Belisario Quevedo	11.938,51
TOTAL	33.330,81
0,02% encuestados	67

Tabla 1-2 Resultados del análisis cualitativo

GRUPO OBJETIVO	
Beneficio requerido	# Repeticiones
Ahorro de Tiempo	9
Comodidad	7
Seguridad	5
Stock de productos	4
Precio	4

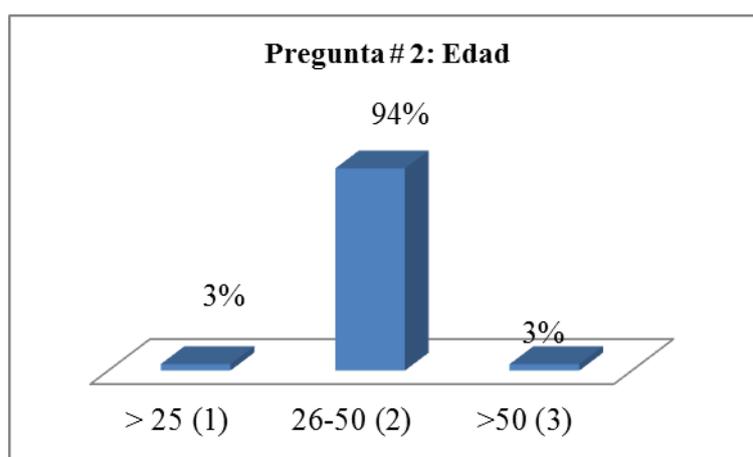
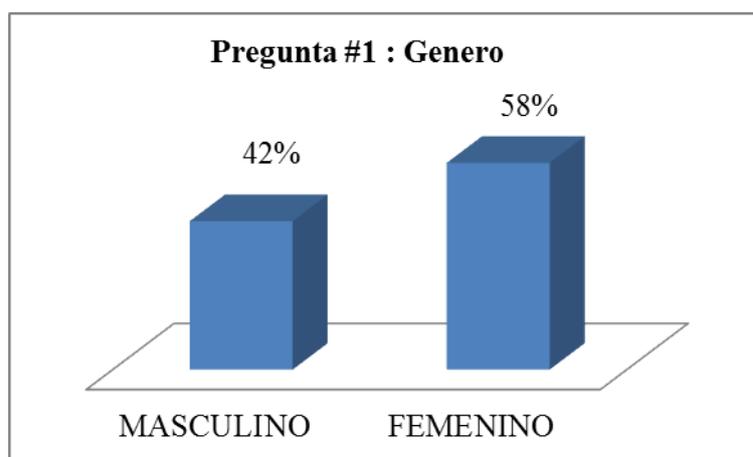
Para poder realizar un análisis numérico de las respuestas en las encuestas, se procedió a realizar la codificación de las preguntas del cuestionario como se indica en la Tabla 1.3.

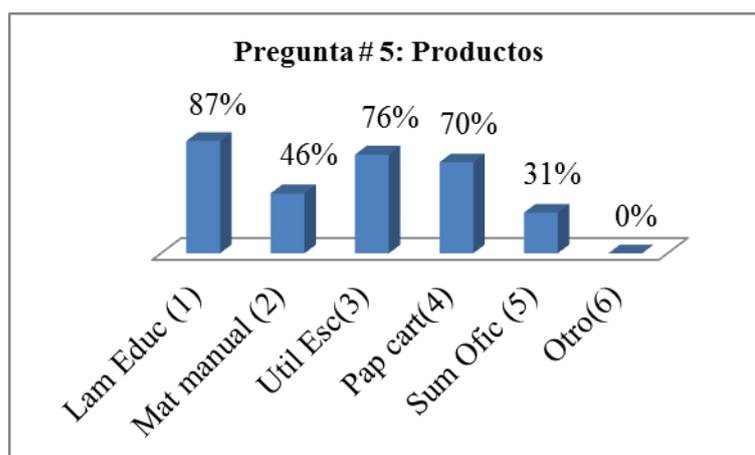
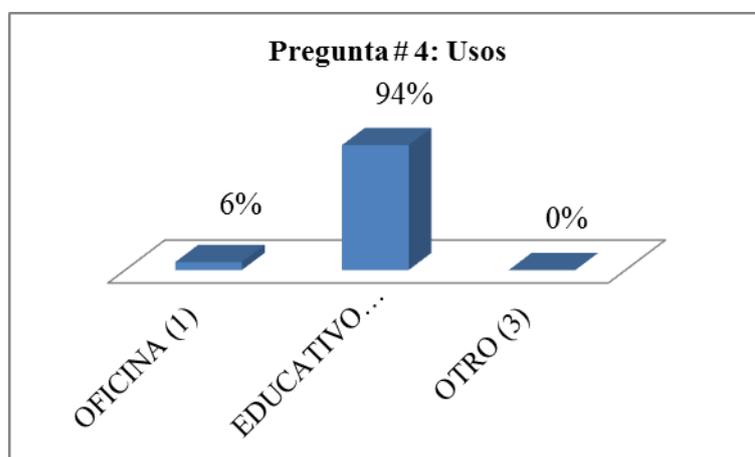
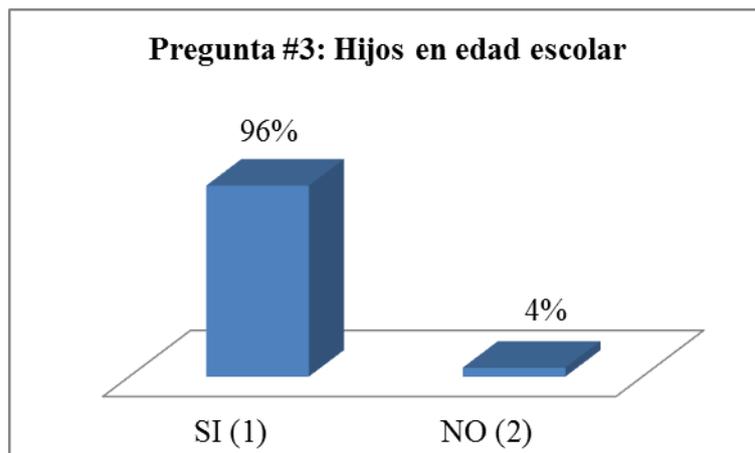
Tabla 1-3 Codificación de cuestionario

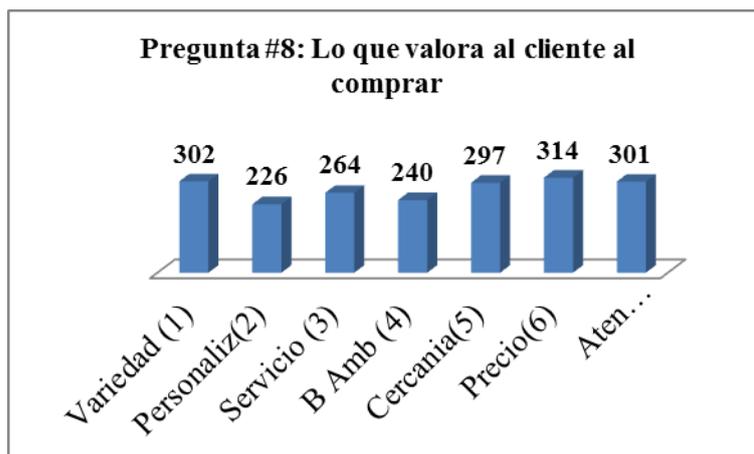
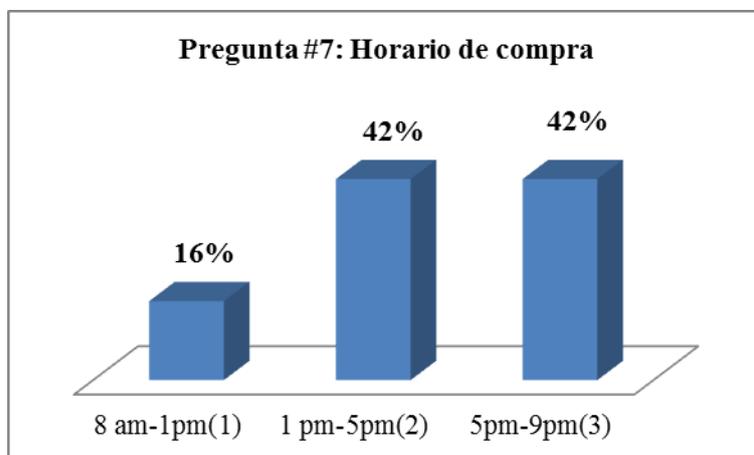
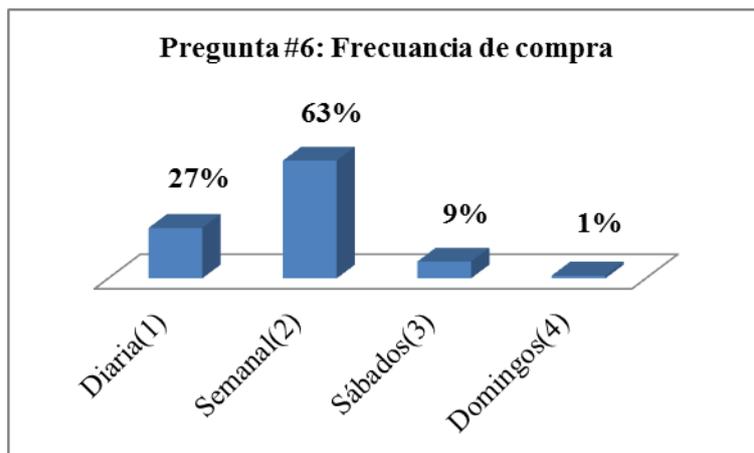
#	TIPO DE PREGUNTA	CODIFICACIÓN DE CUESTIONARIO							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Género	Masculino	Femenino						
2	Edad	>25	26 A 50	>50					
3	Hijos	Si	No						
4	Usos	Oficina	Educación	Otro					
5	Productos	Laminas Educativas	Material de manualidades	Útiles Escolares	Papeles Cartulinas	Suministro de Oficina	Otros		
6	Frecuencia	Diaria	Semanal	Sábados	Domingos				
7	Horario	8am-1pm	1pm-5pm	5pm-9pm					
8	Valor	Variedad	Personalización	Servicio	Buen Ambiente	Cercanía	Precio	Atención rápida	Otro
9	Uso servicio	Si	No						
10	Motivo de uso	Seguridad	Tiempo	Comodidad	Otros				
11	Medios de compra	Teléfono	Catálogo	Internet					
12	Pagaría por servicio	Si	No						
13	Precio del servicio	\$1	\$1,01 a \$2	\$2,01 a \$3	\$3,01 a \$4	Otro			

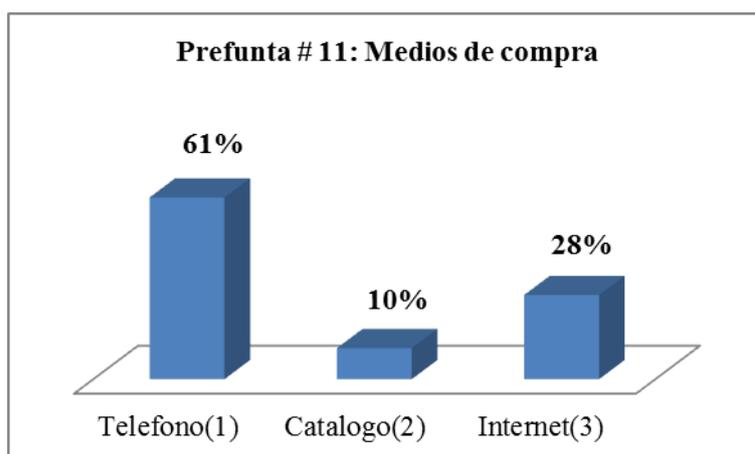
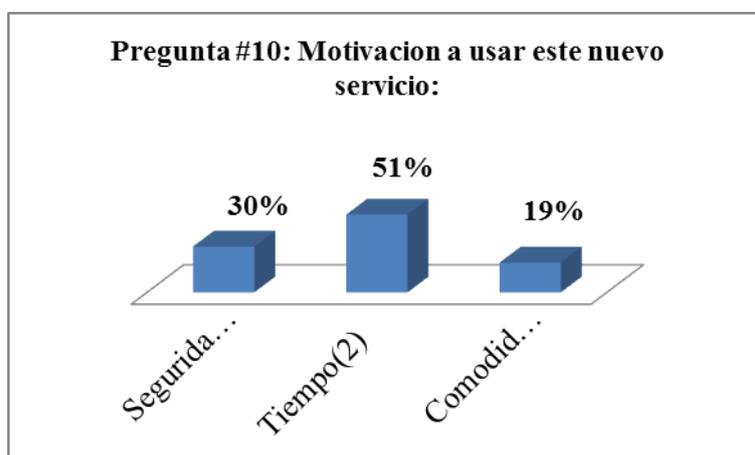
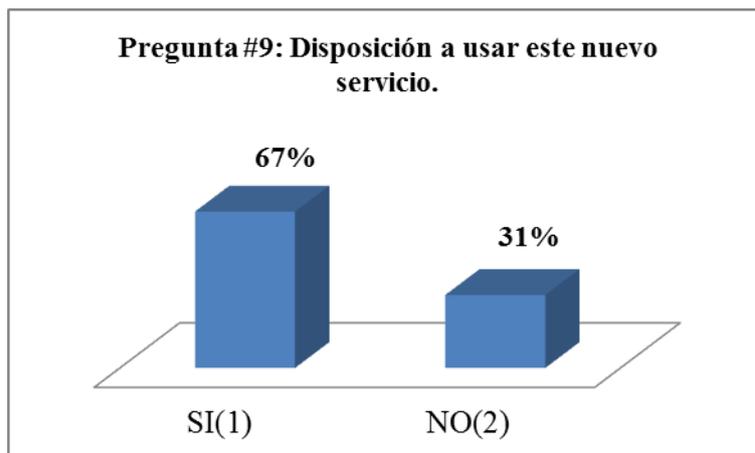
Con esta codificación se procederá a elaborar la tabulación para posteriormente graficar los resultados del cuestionario. (Anexo 1.2)

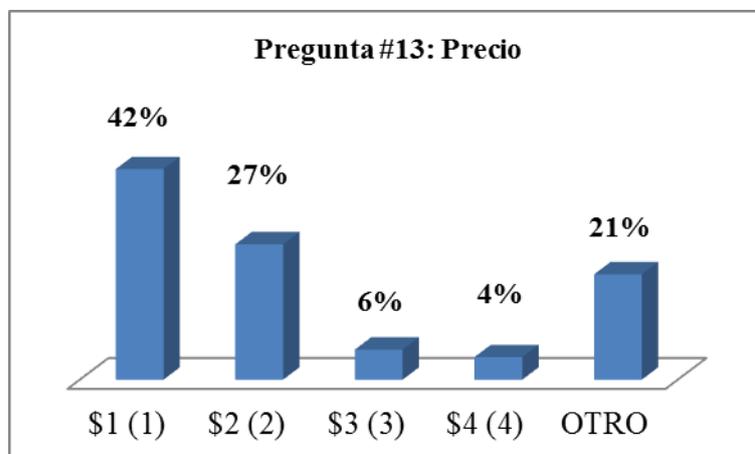
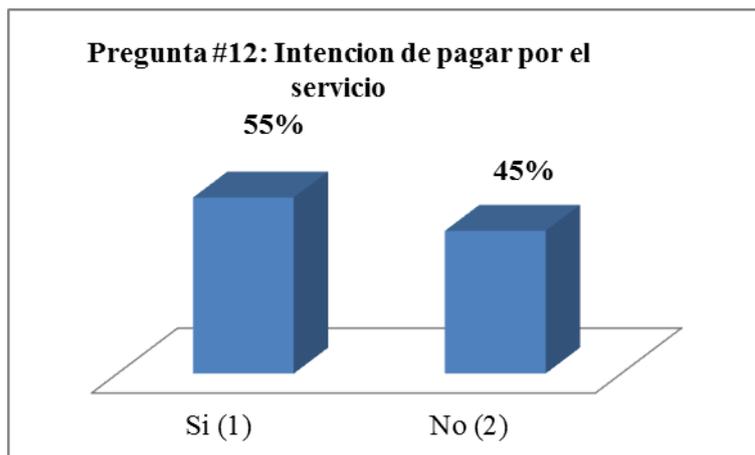
Gráfico 1-1 Resultado cuestionario por preguntas











De estos resultados se puede concluir que existe un nicho interesante de clientes, padres de familia con hijos en edad escolar, interesados en comprar diariamente o semanalmente productos escolares, que valoran mucho el precio, variedad de productos y un buen servicio; además se puede indicar que más del 60 % de los encuestados están dispuestos a usar este nuevo servicio, compra de productos escolares a domicilio; así mismo se puede concluir que el factor tiempo, seguridad y comodidad son los motivos por los cuales el grupo objetivo usarían este nuevo servicio.

1.4. Tamaño de Mercado

Para determinar el tamaño de mercado se toma como referencia información del INEC-TSE / CENSO 2001, la información que corresponde a indicadores demográficos por parroquias urbanas de la ciudad de Quito, enfocado especialmente en número de viviendas de nivel socio económico alto y medio, para obtener la información a el año 2011, se ha realizado una proyección con un crecimiento anual de 2%, además se ha considerado únicamente parroquias ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Quito, como se indica en la Tabla 1.4

Tabla 1-4 Indicadores Demográficos/ parroquias urbanas Quito, 2001-2011

PARROQUIA	VIVIENDAS	NSE	NSE	NSE	NSE MEDIO Y
	2011	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO
El condado	15.352	5.066	7.292	2.994	15.064,77
Carcelén	11.641	594	2.247	8.801	3.462,44
Comité del pueblo	11.006	0	1.651	9.355	2.012,44
Ponciano	15.319	1.532	5.974	7.813	9.150,15
Cotocollao	9.670	590	3.578	5.502	5.080,49
Cochapamba	12.646	885	6.197	5.564	8.632,63
Concepción	11.563	4.417	4.625	2.521	11.022,47
Kennedy	21.317	6.075	8.633	6.608	17.929,86
San Isidro del inca	8.538	2.416	3.159	2.963	6.796,28
Jipijapa	11.913	4.158	7.041	715	13.650,57
Iñaquito	17.352	6.056	10.255	1.041	19.882,87
Rumipamba	10.981	988	6.918	3.075	9.637,76
Belisario Quevedo	14.839	4.155	5.639	5.045	11.938,51
Mariscal sucre	6.146	1.537	3.196	1.414	5.768,79
TOTAL	178.283	38.469	76.405	63.410	14.0030,03

NSE: Nivel Socio Económico

Para la determinación de mercado, se considerará los sectores cercanos a los almacenes de *Área Comercial*, como se indica en la Tabla 1.5

Tabla 1-5 Viviendas parroquias centro – norte

PARROQUIAS CENTRO - NORTE QUITO	PROYECCION VIVIENDAS 2011
Carcelén	3.462,44
Kennedy	17.929,86
Belisario Quevedo	11.938,51
TOTAL	33.330,81

Se considera el número de viviendas de cada sector, lo cual nos da la magnitud del mercado, pero además se toma en cuenta los indicadores de las encuestas como es; la intención de uso de este nuevo servicio 67%, de los cuales el 55% de los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio a domicilio, y únicamente el 27% usaría el servicio diariamente, *Papelería Express* atenderá un 10% de este mercado como lo demuestra la

Tabla 1.6

Tabla 1-6 Determinación del mercado

PARROQUIA S CENTRO NORTE QUITO	PROYECCION VIVIENDAS 2011	INTENCION DE USO 67%	DISPUESTOS A PAGAR POR EL SERVICIO 55%	FRECUENCIA DE COMPRA DIARIA 27%	Papelería Express Atenderá 10%
Carcelén	3462,44	2319,834	1275,90	344,49	34,44
Kennedy	17929,86	12013,06	6607,15	1783,93	178,39
Belisario Quevedo	11938,51	7998,80	4399,34	1187,82	118,78
TOTAL	33.330,81	22331,64	12282,40	3316,24	331,62

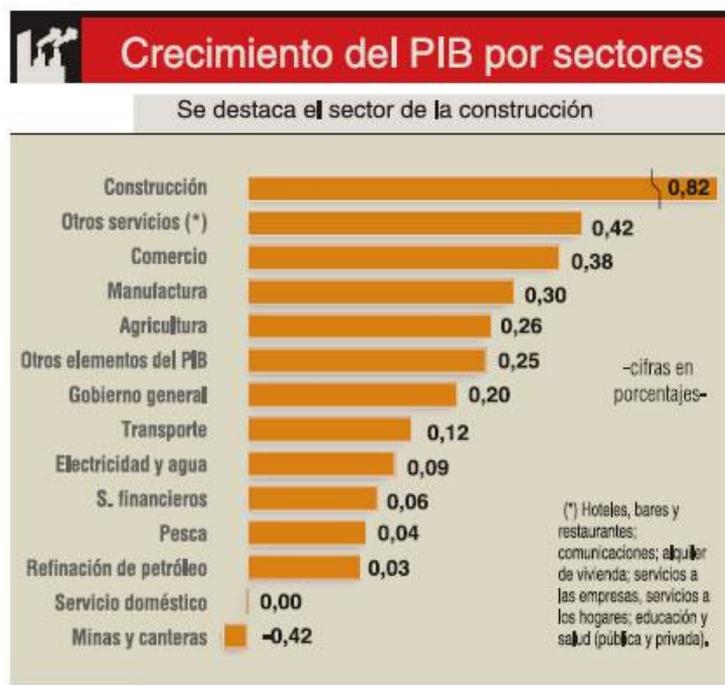
El mercado meta es de 331 personas con viviendas a las cuales se atenderá diariamente con el servicio domicilio de productos escolares.

2. Análisis Externo

2.1. Situación General del Ecuador

Para analizar el servicio de venta a domicilio de útiles escolares, se considera la venta y comercialización de productos de papelería y de oficina, los cuales se encuentran dentro de Comercio, haciendo esta aclaración según la clasificación del Banco central del Ecuador indica que el aporte al PIB es de 0,38 % según Gráfico 2.1, determinado así que es parte del tercer sector más importante de la economía del país.

Gráfico 2-1 Crecimiento del PIB en el Ecuador por sectores



Fuente: Diario el Hoy

Para este proyecto también es importante realizar el análisis del uso de servicio a domicilio en el Ecuador, si bien es cierto la tendencia de uso de este servicio está enfocado a negocio de comida, farmacias y laboratorios clínicos, existe un sector en el mercado de productos de papelería que no está siendo atendido, el cual representa una gran oportunidad para desarrollar este servicio.

En cuanto al tema laboral y demográfico del país es importante analizar la tendencia social y laboral de los padres de la familia ecuatoriana, en la cual tanto el hombre como la mujer trabajan fuera de sus casas, esto se transforma en una gran oportunidad para satisfacer su necesidad de tiempo que demanda ir a comprar artículos escolares a papelerías para las labores de papelería. En función del censo del INEC se estima que la PEA (Población Económicamente Activa) de la ciudad de Quito como porcentaje de la población total, y de estos rubros se evalúa la población desempleada. También se presenta la PEA (Población Económicamente Activa) por género. Los conceptos de cada variable se presentan en el encabezado.

Tabla 2-1 Población Económicamente Activa

AÑOS	PEA	OCUPADOS	DESEMPLEO
1999	62.00%	86.80%	13.20%
2000	56.90%	91.80%	8.20%
2001	64.50%	89.80%	10.20%
2003	55.50%	90.60%	9.40%
2004	60.30%	91.20%	8.80%
2005	52.30%	93.30%	6.70%

Fuente: INEC – ENIGHU, Observatorio Económico

Gráfico 2-2 Ingresos promedio por sector económico del Ecuador 2006

CUADRO 8.2 - INGRESO PROMEDIO POR SECTOR ECONÓMICO, 2006				
Sectores económicos y sexo	Total	Regiones naturales		
		Sierra	Costa	Amazonía
Nacional urbano	275	303	250	322
Hombres	317	361	282	380
Mujeres	212	228	197	237
Sector moderno	400	430	369	427
Hombres	436	481	394	458
Mujeres	339	350	326	370
Sector informal	191	204	178	267
Hombres	232	246	218	356
Mujeres	133	153	116	155
Actividades agrícolas y pecuarias	176	170	180	154
Hombres	192	216	186	144
Mujeres	106	92	121	183
Servicio doméstico	139	141	138	111
Hombres	139	209	129	
Mujeres	139	140	139	111

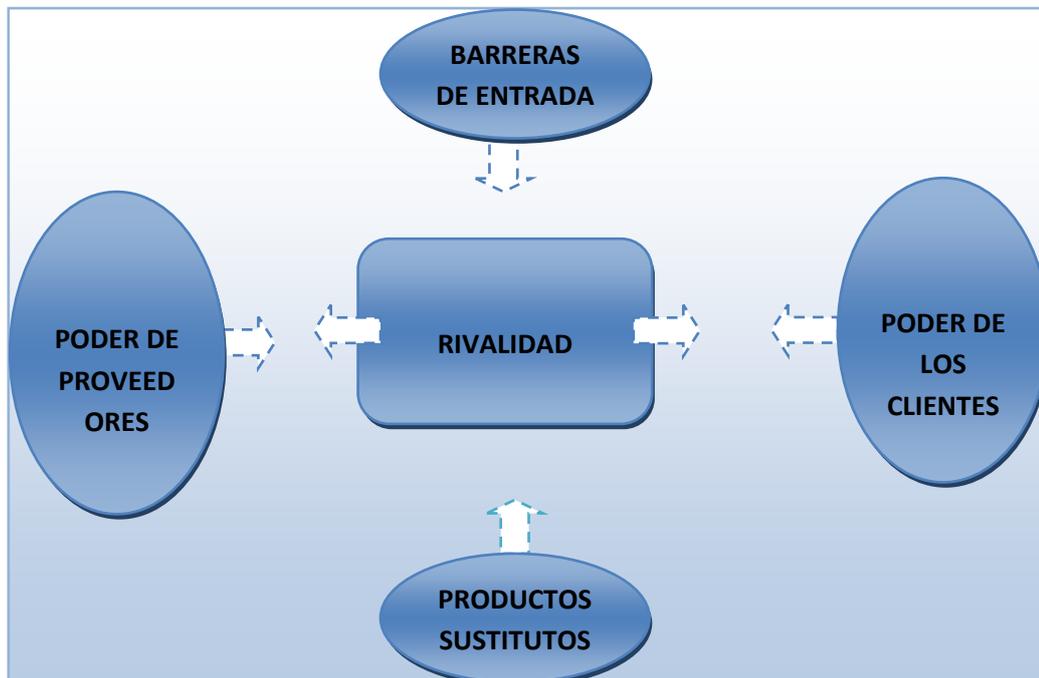
Fuente: INEC.

Fuente: INEC

2.2. Análisis Sectorial

Para el análisis sectorial se considera las cinco fuerzas de Porter, “las organizaciones en cualquier tipo de industria se ven afectadas de manera directa al menos por cinco fuerzas competitivas: Competidores, nuevos participantes, bienes y servicios sustitutos, clientes y proveedores.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2007)

Gráfico 2-3 Modelo de competencias de cinco fuerzas de Porter



Tomando como base este gráfico se realiza el análisis sectorial para servicio de venta a domicilio de productos de papelería.

2.2.1. Nuevos competidores

Las barreras de entrada son bajas, esto se explica en el siguiente análisis; economías de escala, requerimiento de capital, regulación de capital y diferenciación de servicio.

Economías de escala.- Las grandes papelerías del país (Considerados grandes superficies), tendrán una gran ventaja, ya que los costos de implementación son bajos, sin embargo el mercado objetivo de estas grandes superficies está dirigido a canales de distribución como: minoristas, industrias, y clientes finales que realizan sus compras en sus

tiendas de manera presencial, convirtiéndose en una limitante por el momento, hasta que ellos se decidan atender a domicilio a padres de familia que trabajan.

Requerimiento de capital.- Para implementar este servicio en el mercado ecuatoriano el capital de inversión es bajo, es decir que los nuevos participantes podrán tener acceso a un servicio de entrega a domicilio a corto plazo.

Regularización gubernamental.- En la industria de papelería y servicio a domicilio no existe ningún tipo de reglas y regulaciones en el Ecuador ya que esta barrera no limita a la competencia.

Diferenciación de Servicio. Es una ventaja competitiva para *Papelería Express* servicio a domicilio, ya que las grandes cadenas y papelerías minoristas de la ciudad de Quito, no brindan este servicio a un segmento importante del mercado, padres de familia que requieren un servicio a domicilio de productos escolares.

2.2.2. Servicios sustitutos

En la comercialización de productos escolares a domicilio, no se ha podido determinar un servicio sustituto directo de entrega a domicilio, pero no se puede descartar el hábito de compra directa de estos productos en los locales de papelería.

2.2.3. Proveedores

Los proveedores de productos de papelería se pueden considerar una posible competencia, ya que algunos de ellos también realizan ventas a minorista de productos de papelería.

2.2.4. Clientes

Al ser este servicio nuevo de entrega a domicilio, en el mercado de Quito, garantiza un ahorro de tiempo y seguridad de los clientes, esta se convierte en su mejor alternativa al adquirir productos de papelería.

2.2.5. Competencia

Si bien es cierto este servicio de venta a domicilio de productos de papelería, actualmente no tiene competencia directa, las papelerías minoristas y los grandes almacenes papeleros se convierten en competencia indirecta, a esto hay que recalcar que al ofrecer una nueva experiencia de compra para los consumidores, hace que este servicio sea atractivo en el mercado.

2.3. Análisis FODA

Tabla 2-2 FODA Servicio a Domicilio productos de Papelería

FORTALEZAS (Servicio)	OPORTUNIDADES (Mercado)
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a domicilio. • Pedidos personalizados. • Transporte. • Cumplimiento en el tiempo de entrega. • Comunicación inmediata de precios. • Variedad de artículos complementarios a papelería. • Suficiente stock de productos. • Personal altamente capacitado en atención al cliente y entrega. • Sistema control y satisfacción al cliente. • Producto con precios competitivos. • Contar con base de datos de clientes. • Comunicación gratuita vía telefónica. • Servicio que permitirá comercializar a cualquier hora y todos los días del año. • Comunicación transportista almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de instituciones educativas. • Ocupación de los padres que trabajan en instituciones. • Facilidad tecnológica en la comunicación. • No existencia de este servicio en papelerías. • Impulso por parte del gobierno y apoyo en desarrollo de la educación del país. • La complicada movilización vehicular en la ciudad de Quito impulsara a la utilización de este servicio. • Crear un nuevo hábito de compra. • Utilización de redes sociales para contacto con clientes. • Expansión de marca con la expansión de este nuevo servicio. • Incremento de instituciones educativas en el área de influencia (centro-norte de la ciudad de Quito) • Incremento del poder adquisitivo de la clase media-alta.

DEBILIDADES (Servicio)	AMENAZAS (Competencia)
<ul style="list-style-type: none"> • Limitada ubicación geográfica de locales del norte de la ciudad de Quito • Alto riesgo a la del motociclista a la delincuencia, (asaltos, robos). • Falta de experiencia y adaptación a usar este nuevo servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado de papelerías. • Fortaleza económica de la competencia para reaccionar ante este nuevo servicio. • Ubicación estratégica de la competencia en la ciudad de Quito. • Mayor competencia y saturación de mercado que enfrenta el negocio, competencia más amplia que nunca antes. • Débil barrera de entrada en el negocio de papelerías, por lo tanto posible ingreso de nuevos competidores poderosos. • Falta de experiencia en la adaptación de su servicio a las costumbres locales. • Menores costos de la competencia directa en el negocio.

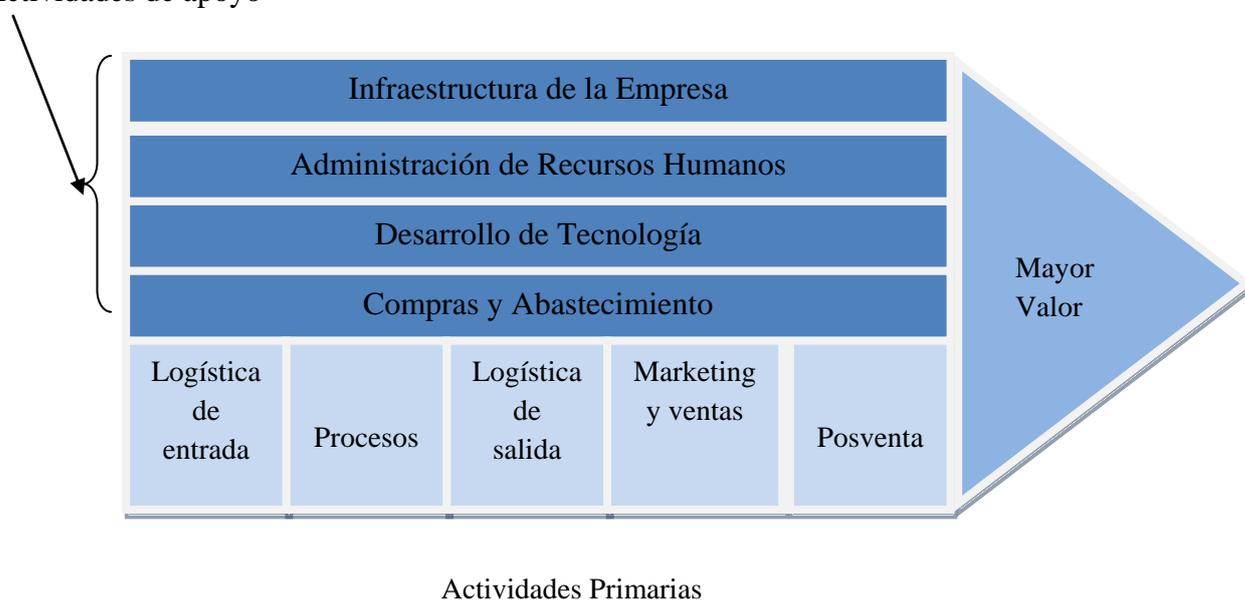
Luego del análisis FODA, se puede concluir que las oportunidades que se presentan en el mercado paplero son bastante interesantes para implementar el servicio a domicilio de productos de papelería, las cuales deben ser aprovechadas por **Papelería Express**.

3. Plan Estratégico

3.1. Cadena de Valor

Gráfico 3-1 Cadena de valor

Actividades de apoyo



(Michael Porter, Competitive Advantage ,1985).

3.1.1. Proveedores de materia prima

En este caso es importante analizar los precios de compra de útiles escolares, con los diferentes proveedores del mercado, sobre todo realizar compras a importadores directos y aprovechar la compra por volumen para el abastecimiento de la cadena de

almacenes de *Área Comercial* quien proveerá la mercadería para la venta a domicilio, de esta manera se garantizará un proceso de compra más eficiente.

Se establecerá estrategia de abastecimiento de mínimos y máximos a través de históricos de compra de productos de útiles escolares para evitar desabastecimientos en los locales.

3.3.2. Procesos

Procesos en este caso es la toma de pedido a través de las llamadas telefónicas, y la preparación del pedido, estos dos procesos son muy importantes ya que la llamada telefónica debe ser tomada bajo un alto estándar de servicio al cliente, el personal debe estar presto a entregar opciones de productos y entrega de pedidos completos, además de toma de datos de los clientes e indicar el valor del pedido y la entrega a domicilio de acuerdo a distancia a donde se deba hacer la entrega, determinado también el tiempo de entrega. (Anexo 3.1)

3.1.3. Logística de Salida

El sistema de distribución de servicio a domicilio está dado por una persona previamente capacitada en productos de papelería con una moto quien se le asignará una ruta en donde se realizara la entrega de mercadería, determinada por un kilometraje, esto

incluye la entrega de productos en el domicilio de cliente, la factura y la recepción del pago.

3.1.4. Marketing

La manera de llegar al grupo objetivo decisor será través de, hojas volantes, banners en punto de venta y medios de prensa escrita.

Se realizará la venta del servicio a domicilio a través de tarjetas pre-pagadas por la entrega de producto.

Se realizará campañas de acumulación de puntos para ser canjeados por regalos.

Convenios con instituciones educativas (comité de padres de familia).

3.1.5. Postventa

Se realizará un seguimiento constante de la post-venta con llamadas telefónicas de satisfacción del servicio de entrega a domicilio, valorando la atención, los pedidos completos, el tiempo de entrega, con lo cual nos permitirá tener un control del servicio y mantener el alto estándar de rapidez, seguridad, confianza, en el servicio que esperamos.

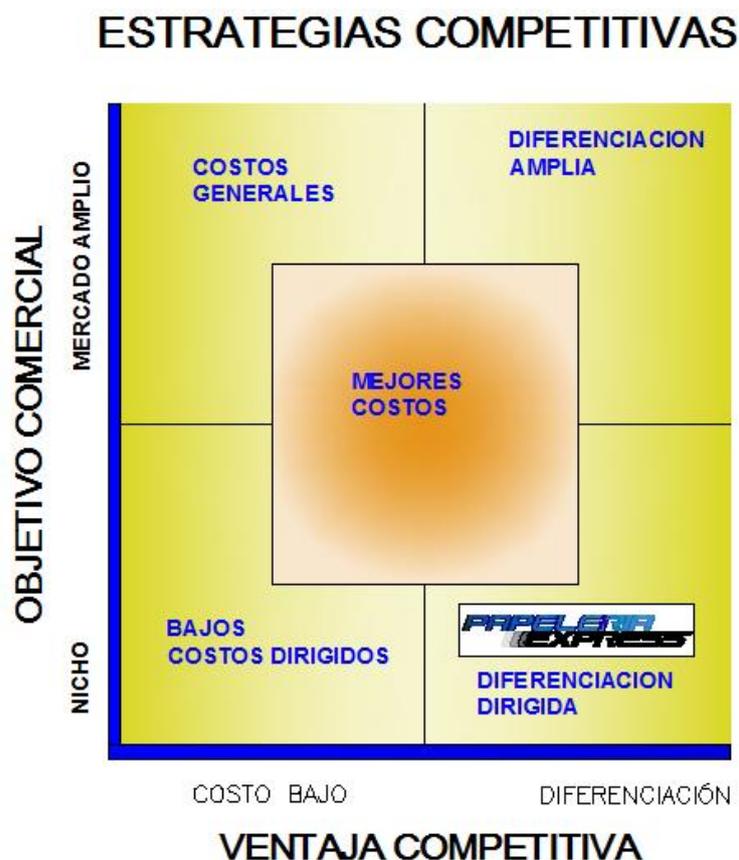
(Anexo 3.2)

3.2. Estrategia competitiva genérica

Papelería Express es una extensión de línea de *Área Comercial* comercializadora de útiles escolares, suministros de oficina y artículos para el hogar.

La estrategia competitiva genérica que se utilizara para *Papelería Express* es una estrategia de diferenciación dirigida, es decir que cumpla con el objetivo comercial que es dirigido a un nicho específico del mercado, y cuya ventaja competitiva sea la diferenciación en servicio.

Gráfico 3-2. Estrategias competitivas



Fuente: Thompson, Arthur; Strickland, III A. J. y Gamble, John E. (2007)

3.2.1. Visión

Ser una empresa innovadora en el servicio de entrega a domicilio en la ciudad de Quito, en la comercialización útiles escolares, suministros de oficina y artículos para el hogar, en el tiempo de tres años.

3.2.2. Misión

Somos una empresa ecuatoriana comercializadora de útiles escolares, suministros de oficina y artículos para el hogar, con gran variedad de productos, con personal altamente capacitado, que brindan un servicio personalizado y de calidad.

3.2.3. Objetivos Estratégicos

En el plazo de un año incrementar un 15% de nuevos clientes a los almacenes *Área Comercial*.

En el plazo de 1 año posicionar el servicio de entrega a domicilio *Papelería Express* en los usuarios decisor e influyente.

3.2.4. Objetivos Financieros

Incrementar las ventas en un 5% anual en los almacenes *Área Comercial*.

3.3. Base de la ventaja competitiva

Entrega de productos escolares con un servicio a domicilio, a tiempo, con responsabilidad con calidad y seguridad.

3.3.2. Enfoque en Marketing

Se realizará comunicación a través de publicidad gráfica a como: afiches, hojas volantes, banners en puntos de venta, etc. Dirigido al grupo objetivo decisor e influyente.

3.3.3. Claves para sustentar la estrategia

Compromiso constante para dar un servicio de calidad al grupo objetivo, que afirmen el compromiso de seguridad y responsabilidad.

Además toda la estrategia estará respaldada por una herramienta de control como el Balanced Scorecard (BSC), la cual nos ayudara a traducir la estrategia en acción.

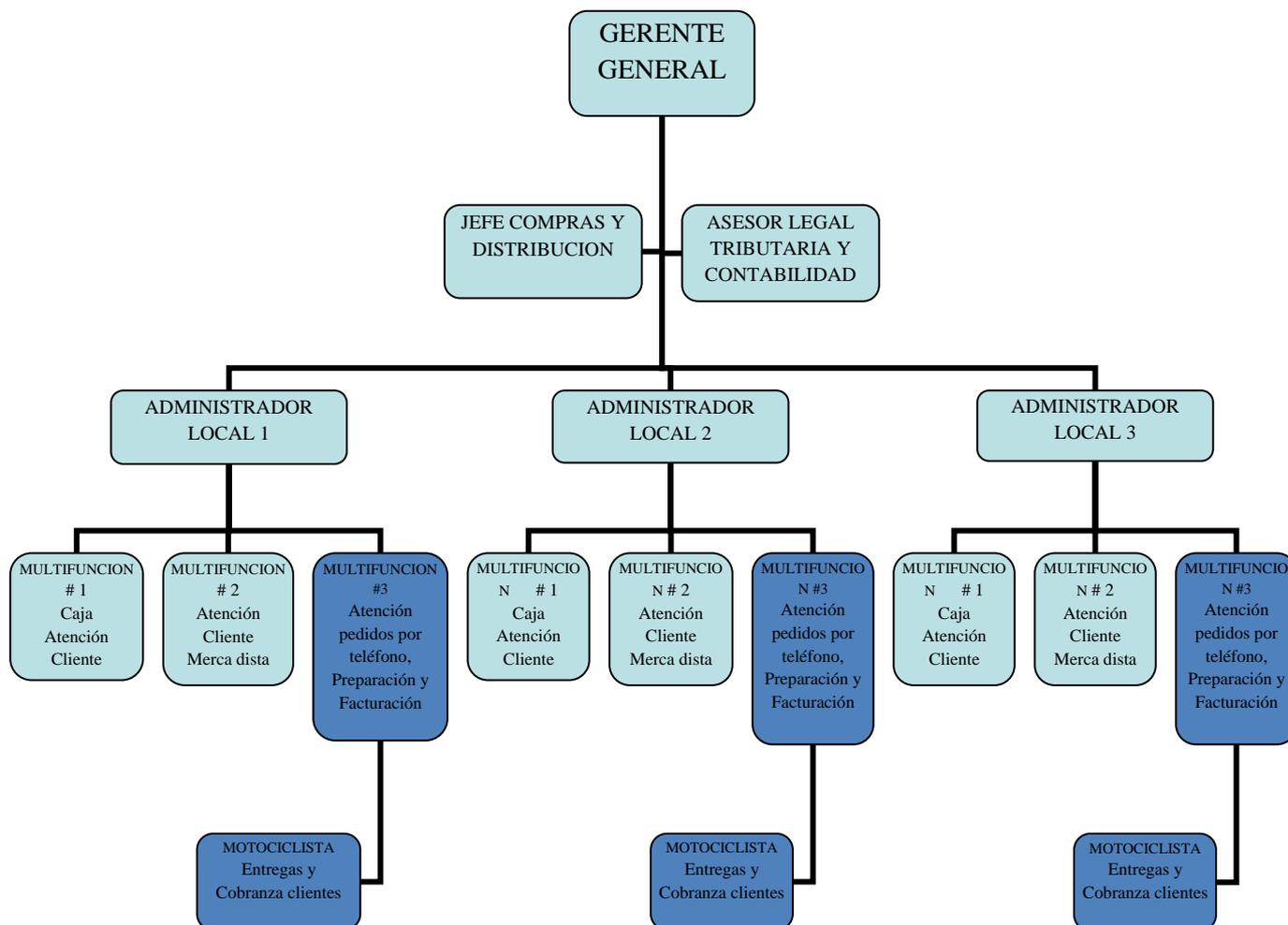
Los autores, Kaplan & Norton (1996), muestran cómo usar medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento, con el único fin de cumplir los objetivos de los clientes y sobre todo de la empresa, a continuación en la Tabla 3.1, se muestra el detalle del Balanced Scorecard (BSC), para este proyecto:

Tabla 3-1 Balance Scordcard Papelería Express

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DIMENSIONES	ÁREA	RESPONSABLE	INDICADOR	META	METAS VS RESULTADOS	PESO
1	CUBRIR LA INVERSION	PERSPECTIVA FINANCIERA	Adm. & Fin	G General	VAN	> 1	META/MES	3
							RESULTADO MES	
			Adm. & Fin	G General	Utilidad Bruta (\$)	\$ 5.670,90	META/MES	3
							RESULTADO MES	
2	INCREMENTO EN VENTAS EN UN 5%	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Ventas	Administrador cada Local	Cumplimiento de Presupuesto	\$108.000	META/MES	3
							RESULTADO MES	
			Adm. & Fin	Jefe de compras y distribución	No. Rompimientos de stock por local (Logística, Distribución, Abastecimiento, Compras)	0	META/MES	2
							RESULTADO MES	
Ventas	Administrador cada Local	Transacciones en el No de pedidos a domicilio	72.000	META/MES	2			
				RESULTADO MES				
Ventas	Administrador cada Local	% de satisfacción en el proceso de entregas	90%	META/MES	2			
				RESULTADO MES				
3	POSICIONAR EL SERVICIO A DOMICILIO DE UTILES ESCOLARES EN LOS USUARIOS DECISOR E INFLUYENTE	PERSPECTIVA DEL MERCADO	Mercadeo	G General	Cambiar la imagen y logotipo en los locales	3	META/MES	3
							RESULTADO MES	
			Ventas	G General	Campaña en medios para llegar al público objetivo	4	META/TRIMESTRE	3
				RESULTADO TRIMESTRE				
Ventas	G General	Promociones en los almacenes por uso de este nuevo servicio	6	META/TRIMESTRE	3			
				RESULTADO TRIMESTRE				
PUNTAJE OBTENIDO								
PUNTAJE POSIBLE								
% CUMPLIMIENTO								

3.4. Organigrama

Gráfico 3-3 Organigrama de los almacenes *Área Comercial*



En el Gráfico 3.3. Se describe el organigrama inicial de configuración plana y diseño funcional, los colaboradores están agrupados en función de sus áreas de experiencia y competencia, para desempeñarse en todas las funciones dentro de los cargos.

El organigrama indica versatilidad y centralización de responsabilidades en cada cargo, es importante indicar que al ser este proyecto una extensión de línea de los almacenes de *Área Comercial*, se considerara dos cargos adicionales en cada local, Multi - Servicio 3 y Motociclista. La descripción de cargos de se detallan en el Anexo 3.3

4. PLAN COMERCIAL

4.1 Estrategia de Marketing

4.1.1. Objetivo

Mediante la aplicación correcta de la mezcla de Marketing se pretenderá llegar a los clientes con un servicio de entrega a domicilio de los productos de los almacenes *Área Comercial*, que cubra con sus expectativas, a un precio que esté dispuesto a pagar. El objetivo de esta mezcla de Marketing será producir una respuesta favorable al negocio dentro del mercado meta. (Kortler Philip, 2003)

Considerando que este proyecto se desarrolla dentro de un mercado maduro como es el de papelerías y fortaleciendo las estrategias competitivas dirigidas hacia a un nicho de mercado específico y la estrategia de Diferenciación, se trabajara en Producto (servicio), Precio, Plaza y Promoción.

4.1.2. Producto (Servicio)

El servicio de venta a domicilio de artículos de papelería y otros, consiste principalmente en satisfacer las necesidades de tiempo (rapidez) y seguridad del grupo objetivo.

El servicio de entrega a domicilio, tiene como objetivo principal garantizar el cumplimiento de la entrega a tiempo, en un máximo de 30 minutos, este tiempo se ha considerado tomando en cuenta un radio de atención de cada almacén de *Área Comercial*, a una distancia de 3km a la redonda, el cual será solicitado por vía telefónica a los locales de *Área Comercial*, mediante una llamada telefónica.

4.1.3. Precio

El precio del servicio de entrega a domicilio será de \$ 1.50, al considerar que es un valor que el mercado meta está dispuesto a pagar, este valor promedio se obtuvo de las encuestas realizadas al mercado objetivo. Dentro de la estrategia de precios al ser este un servicio nuevo en este nicho de mercado por compras superiores a \$ 15.00 el servicio no tendrá costo. En cuanto a la cobranza se realizarán al momento de la entrega del producto y también se maneja prepagó, a través de tarjetas de crédito.

4.1.4. Plaza (Distribución)

Se llegará a la penetración del nicho de mercado, a través de maximizar el número de nuevos clientes que buscan y necesitan este servicio de entrega a domicilio. Al estar en un mercado fragmentado, se dedicará mayor atención en direccionar el servicio a los segmentos no atendidos por la competencia, como los hogares, estudiantes.

Para la operación del servicio entregas a domicilio, se utilizará motos, que serán manejados por sus conductores que llevarán los productos de papelería a los domicilios y oficinas cercanas al área de influencia de cada papelería de *Área Comercial*. La cobertura de la distribución será el norte de la ciudad de Quito, específicamente en los sectores de la Kennedy, Rumiñahui y Belisario Quevedo.

4.1.5. Promoción

La promoción se la realizará a través de material gráfico como afiches, hojas volantes, banners en puntos de venta, para los sectores de la Kennedy, Rumiñahui y Belisario Quevedo. Como se puede observar en la Figura 4.1

Gráfico 4-1 Diseño afiche



Diseño y desarrollo Jenny Aguirre

Gráfico 4-2 Aplicación diseño para moto



Diseño y desarrollo Jenny Aguirre

La promoción se realizará también por los siguientes medios:

Alianzas estratégicas, con escuelas, colegios e instituciones públicas o privadas para llegar al grupo objetivo, padres y madres de familia con hijos en edad educativa.

Canjes, se trabajara con acumulación de puntos por entregas a domicilio, los cuales serán canjeados por regalos promocionales, a través de una tarjeta de cliente frecuente.

Creación de una base de datos, con el fin de comunicar oportunamente a los clientes vía electrónica de los productos y ofertas que comercializa los almacenes **Área Comercial**.

Seguimiento Post –Venta, una vez obtenida la venta, se realizará el seguimiento del servicio a domicilio, rapidez, seguridad en la entrega y la satisfacción del cliente, mediante encuestas vía telefónica.

Esta promoción tiene por objeto no solamente posicionarse en la mente de los clientes, sino también lograr una fidelización a los establecimientos que le presta este servicio.

4.1.6. Publicidad

Copy Strategy

Posicionamiento:

“Concéntrate en tu trabajo, que de tus compras escolares nos encargamos nosotros”

Rol de la Publicidad:

Informar a los hombres y mujeres de la ciudad de Quito, residentes en los sectores de la Kennedy, Rumiñahui y Belisario Quevedo, comprendidos entre los 20 y 50 años de edad, de nivel socio económico medio y medio - alto que *Papelería Express* es un servicio de entrega a domicilio de productos de papelería

Grupo Decisor:

Padres de familia con hijos en edad escolar

Grupo Comprador:

Padres de familia y estudiantes en edad escolar, de colegio y universidad.

Grupo Influyente:

Hijos, amigos,

Promesa Básica:

“De tus compras escolares nos encargamos nosotros”

Reason Why:

“Entregamos los productos escolares que nos solicites en tu hogar a tiempo y con seguridad”

Slogan:

“La papelería más cerca de ti”

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia de Operaciones

Como ya lo habíamos mencionado el servicio de entrega a domicilio tiene como principal estrategia la diferenciación dirigida, es decir que cumpla con el objetivo comercial que es dirigido a un nicho específico del mercado, y cuya ventaja competitiva sea la diferenciación en servicio.

Además se considera la competencia por flexibilidad, esto implica una gran ventaja competitiva, ya por la naturaleza del servicio cada pedido de los clientes es personalizado, considerando la gran variedad de productos puestos a disposición. La estrategia por velocidad o tiempo de entrega, garantizará al mercado objetivo ser atendido de forma rápida y fiable.

La estructura del proceso de servicio a domicilio es una estructura continua, el cual se detalla a continuación:

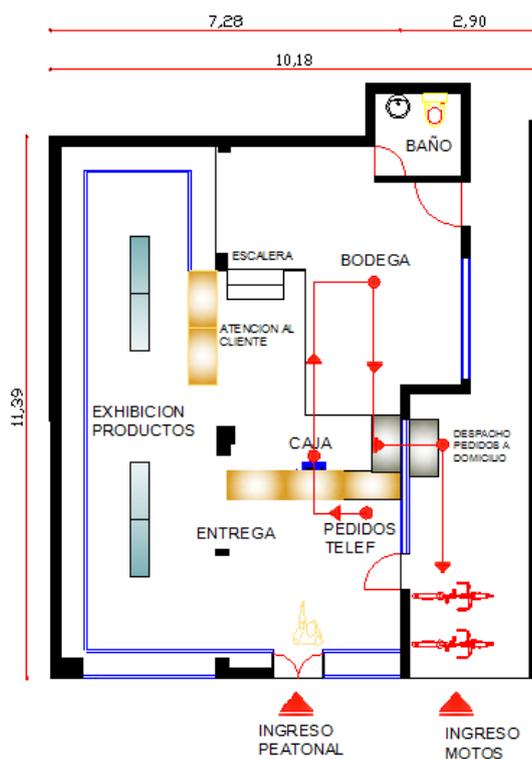
5.1.2 Proceso de servicio.

El proceso del servicio será el siguiente primeramente el cliente realizará su pedido por teléfono el pedido, quien será atendido por el Dependiente del local (Multifunción 3). Luego se procederá al ingreso del sistema de facturación, al cliente se le comunica le valor

de lo solicitado, se pregunta al cliente por su forma de pago y todos los datos para la factura, la dirección de entrega y la persona a recibirá el pedido. Posteriormente se procederá a preparar el pedido y se entrega revisando lo facturado al motociclista, y la orden de trabajo autorizado por el Administrador del local para realizar el despacho. Finalmente el motociclista recibe la mercadería y la factura para la entrega a domicilio, se traslada en su moto a la entrega de los productos solicitados, llega a la dirección establecida y realiza la entrega contado e indicando lo enviado, realiza el cobro del pedido, coloca cancelado y retorna a los locales de *Área Comercial*, entrega el cobro y su orden de trabajo. Todas las órdenes de trabajo realizadas en el día se acumulan y se cancelan con la entrega de una factura.

En el Gráfico 5.1 se indica el plano de un local tipo y la secuencia de los pedidos en el local.

Gráfico 5-1 Layout Planta Tipo



5.2 Capacidad del proyecto

En cuanto a capacidad del proyecto se realizará inversión en equipo de computación y central telefónica para manejo de toma de pedidos. En lo que se refiere a recurso humano la contratación de una persona para el manejo de toma de pedidos y coordinación de preparación de los pedidos y despacho.

Los motociclistas no formaran parte de la nómina, se trabajara con facturación de servicio prestado por número de entregas realizadas, como lo indica la Tabla 5.1

Tabla 5-1 Análisis Motociclista

ANALISIS PAGO DE MOTOCILISTA	
Número de transacciones año	72.000
No transacciones al día	300
entrega diaria de cada motociclista (total 10)	20
Pago por entrega	\$1
Gana motociclista diario	\$20
Gana al mes	\$ 400

5.3 Inventarios

Los inventarios serán manejados con la política de *Área comercial*, es decir únicamente como servicio de entrega a domicilio, se solicitará el producto al Administrador del almacén y se facturará desde el local.

5.4 Calidad

La calidad de servicio prestada es fundamental en este tipo de actividad, por lo que se trabajara constantemente en capacitación del personal de los locales y motociclistas para brindar el servicio que los clientes se merecen, además se realizará seguimiento continuo post venta, para la retroalimentación de mantenimiento o mejora del servicio.

6. ANALISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

6.1. Estructura del capital y financiamiento

El proyecto no tiene financiamiento, la inversión inicial será completamente asumida por el realizador del proyecto; este valor de la inversión es de \$11.227,59. Las consideraciones iniciales del proyecto se detallan a continuación, en el estado de pérdidas y ganancias proyectado a 10 años.

Tabla 6-1 Inversión Total

CONCEPTO	TOTAL USD.
Activo Fijo	\$3.335,00
Capital de Trabajo	\$7.892,59
TOTAL:	\$11.227,59

6.1.1 Inversión en Activos Fijos

La inversión en activos fijos es de \$3.335,00 que incluye \$1.800,00 en equipos de computación, \$500,00 en equipos de oficina y \$1.035,00 en muebles y enseres.

Tabla 6-2 Inversión en Activos Fijos

ACTIVO FIJO	TOTAL USD.
Equipos de Computación	\$ 1.800
Equipos de Oficina	\$ 500
Muebles y Enseres	\$ 1.035
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 3.335

A continuación se detallan todos los activos fijos requeridos para el planteamiento del proyecto:

6.1.1.1 Equipo de Computación

Corresponden a los recursos tecnológicos de información que el proyecto deberá adquirir:

Tabla 6-3 Equipos de Computación

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR. UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadora Celeron Mem 1 Gb Ram	Unidad	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
TOTAL				\$ 1.800,00

6.1.1.2 Equipos de Oficina

Los equipos de oficina son importantes para el funcionamiento operativo del servicio de *Papelería Express*, en este proyecto se necesitara el siguiente equipo de oficina:

Tabla 6-4 Equipo de Oficina

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Central Telefónica	Unidad	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL				\$ 500,00

6.1.1.3 Muebles y Enseres

Es el conjunto de muebles y objetos que sirven para facilitar los usos y actividades habituales para el funcionamiento del nuevo servicio *Papelería Express*, se utilizaran los que se encuentran detallados a continuación:

Tabla 6-5 Muebles y Enseres

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Modulares de atención	Unidad	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Sillas giratorias	Unidad	3	\$ 45,00	\$ 135,00
TOTAL				\$ 1.035,00

6.1.2 Capital de Trabajo

Para calcular el capital de trabajo del presente proyecto se tomó en cuenta solamente tres rubros los cuales se utilizaran en el proceso del nuevo servicio mensualmente para el arranque del proyecto: gastos de comercialización y ventas con \$7.564,25 (95,84%) los cuales tienen mayor influencia en el capital de trabajo, insumos con \$25,00 (0,33%) y gastos administrativos con \$303,33 (3,84%)

Tabla 6-6 Capital de Trabajo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.	VALOR ANUAL USD.
Insumos	\$25,00	\$300,00
Gastos Administrativos	\$303,33	\$3.640,00
Gasto de Ventas	\$7.564,25	\$90.771,03
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$7.892,59	\$94.671,03

6.2 Cuadro de Fuentes y Usos de Fondos

Para este proyecto se contará con recursos propios (empresa), como se detalla a continuación.

Tabla 6-7 Cuadro de Fuentes y Usos de Fondo

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS %	USD
Activos Fijos	\$3.335,00	29,70%	29,70%	\$3.335,00
Capital de Trabajo	\$7.892,59	70,30%	70,30%	\$7.892,59
Inversión Total	\$11.227,59	100,00%	100,00%	\$11.227,59

6.3 Costos e Ingresos

Los costos tienen como función la planeación y la toma de decisiones de la administración, esta información debe organizarse y complementarse con otros informes financieros del proyecto los conocimientos de estos valores ayuda al control de las operaciones y facilita la toma de decisiones

Para el presente proyecto se cuenta con los siguientes costos:

6.3.1 Costos Variables

6.3.1.1 Insumos

Son gastos en los que incurre el área administrativa de la empresa, se los considera como costos indirectos por cuanto no dependen en función directa de la cantidad de envíos

de pedidos de papelería. Es importante aclarar que el valor de los insumos es un proporcional de los gastos de los almacenes de *Área comercial*

Tabla 6-8 Insumos

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	750	\$ 45,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.100	\$ 165,00
Teléfono	Minutos	450	\$ 90,00
TOTAL			\$ 300,00

6.3.2 Costos Fijos

6.3.2.1 Gastos de Ventas

Dentro de este rubro la empresa va a tener los siguientes gastos: Personal que atenderá Call Center, contrato eventual de distribuidores motorizados para distribuir el servicio en las zonas de estudio de este proyecto de la ciudad de Quito, publicidad por la cual se va a informar al público sobre las características, varios y el arriendo del local.

Tabla 6-9 Gastos de Ventas

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Personal de Call Center	3	\$ 1.189,25	\$ 14.271,03
Contratos eventuales de distribuidores motorizados	3	\$ 6.000,00	\$ 72.000,00
TOTAL PERSONAL		\$ 7.189,25	\$ 86.271,03
Publicidad	1	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Varios	3	\$ 75,00	\$ 2.700,00
TOTAL GASTOS GENERALES		\$ 225,00	\$ 4.500,00
TOTAL COSTO VENTAS		\$ 7.414,25	\$ 90.771,03

6.3.2.2 Depreciaciones

Se considera un horizonte de tiempo de 10 años ya que es un proyecto que se pretende continuar mucho más tiempo del que se terminen de depreciar sus activos fijos.

Tabla 6-10 Depreciaciones de Activos Fijos (*www.deprecacion.net*)

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ÚTIL								
Equipos de Computación	\$ 1.800,00	33%	3	\$ 599,94	\$ 599,94	\$ 599,94		
Equipo de Oficina	\$ 500,00	10%	10	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Muebles y Enseres	\$ 1.035,00	10%	10	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50
TOTAL				\$ 753,44	\$ 754,44	\$ 753,44	\$ 153,50	\$ 153,50
CONCEPTO	VALOR	%	VIDA	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ÚTIL								
Equipos de Computación	\$ 1.800,00	33%	3					
Equipo de Oficina	\$ 1.800,00	33%	3	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Muebles y Enseres	\$ 500,00	10%	10	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50
TOTAL	\$ 1.035,00	10%	10	\$ 153,50				

6.3.2.4 Gasto Administrativo

Tabla 6-11 Gasto Administrativo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo oficina	3	\$100	\$3.600,00
OTROS GASTOS			
Gastos de trámite de legalización contrato y afiliación			\$40,00
TOTAL			\$3.640,00

6.4 Proyecciones de Costos y Gastos

Para la proyección de los costos y gastos de la empresa se tomó en cuenta todos los costos fijos y variables utilizados en la comercialización del servicio de **Papelería Express** con sus respectivos gastos de ventas y financieros, los cuales están proyectados los primeros 10 años de vida útil del proyecto, considerando la inflación e incremento de sueldos anual, datos tomados de Banco Central del Ecuador, tasa incremento de sueldos 5% fecha 26 marzo 2012 y tasa de inflación 5,53% fecha 29 febrero 2012.

Tabla 6-12 Proyecciones de Costos y Gastos

9. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO					
AÑO: 2012 – 2021					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos de Ventas	\$ 90.771,03	\$ 95.309,58	\$ 100.075,06	\$ 105.078,82	\$ 110.332,76
Insumos	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 330,75	\$ 347,29	\$ 364,65
VARIABLES	\$ 91.071,03	\$ 95.624,58	\$ 100.405,81	\$ 105.426,10	\$ 110.697,41
Depreciación	\$ 753,44	\$ 753,44	\$ 753,44	\$ 153,50	\$ 153,50
Amortización	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00
Gasto Administrativo	\$ 3.640,00	\$ 3.822,00	\$ 4.013,10	\$ 4.213,76	\$ 4.424,44
FIJOS	\$ 4.393,44	\$ 4.575,44	\$ 4.766,54	\$ 4.367,26	\$ 4.577,94
Costo total	\$ 95.464,47	\$ 100.200,02	\$ 105.172,35	\$ 109.793,36	\$ 115.275,35
Pedidos Vendidos	72.000,00	75.600,00	79.380,00	83.349,00	87.516,00
Costo unitario	\$ 1,33	\$ 1,33	\$ 1,32	\$ 1,32	\$ 1,32

9. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO					
RUBROS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Gastos de Ventas	\$ 115.849,40	\$ 121.641,87	\$ 127.723,96	\$ 134.110,16	\$ 140.815,66
Insumos	\$ 382,88	\$ 402,03	\$ 422,13	\$ 443,24	\$ 465,40
VARIABLES	\$ 116.232,28	\$ 122.043,89	\$ 128.146,09	\$ 134.553,39	\$ 141.281,06
Depreciación	\$ 153,50	\$ 153,50	\$ 153,50	\$ 153,50	\$ 153,50
Amortización					
Gasto Administrativo	\$ 4.645,66	\$ 4.877,95	\$ 5.121,85	\$ 5.377,94	\$ 5.646,83
FIJOS	\$ 4.799,16	\$ 5.031,45	\$ 5.275,35	\$ 5.531,44	\$ 5.800,33
Costo total	\$ 121.031,44	\$ 127.075,34	\$ 133.421,43	\$ 140.084,83	\$ 147.081,40
Pedidos Vendidos	91891	96485	101309	106374	111692
Costo unitario	\$ 1,32	\$ 1,32	\$ 1,32	\$ 1,32	\$ 1,32

6.5 Presupuesto de Ingresos Proyectados

El total de ingresos que va a tener la empresa *Área Comercial* está relacionado directamente con los números de envíos de pedidos de papelería y el precio de venta unitario del servicio, en este caso las entregas a domicilio están calculadas de la siguiente manera:

Tabla 6-13 Número de transacciones

LOCAL	No TRANSACCIONES DIARIAS	No TRANSACCIONES MENSUAL	No TRANSACCIONES ANUAL
1	100	2.000	24.000
2	100	2.000	24.000
3	100	2.000	24.000
TOTAL	300	6.000	72.000

Los datos anteriores son referencia del estudio de mercado que se realizó en las zonas de estudio (Kennedy, Belisario Quevedo, Rumiñahui) ciudad de Quito a los posibles consumidores del servicio *Papelería Express*, los cuales hacen referencia a los 3 locales en los que se va a implementar el proyecto *Papelería Express*.

Otra consideración importante tomada en cuenta es el crecimiento promedio anual de ventas de la empresa *Área Comercial*, datos considerados del 2008 al 2011, como indica el anexo 6.1 un crecimiento promedio del 30%, pero para la proyección del nuevo servicio se considera un porcentaje conservador del crecimiento del 5% anual.

Tabla 6-14 Ingresos Proyectados

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO					
INGRESOS	AÑOS 2012-2021				
	1	2	3	4	5
Pedidos Vendidos	72.000	75.600	79.380	83.349	87.516
Precio de venta unitario	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Total Ingresos	\$ 108.000,00	\$ 113.400,00	\$ 119.070,00	\$ 125.023,50	\$ 131.274,00

INGRESOS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Pedidos Vendidos	\$ 91.892,27	\$ 96.486,89	\$ 101.311,23	\$ 106.376,79	\$ 111.695,63
Precio de venta unitario	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Total Ingresos	\$ 137.838,4	\$ 144.730,3	\$ 151.966,85	\$ 159.565,19	\$ 167.543,45

El precio de venta unitario es de \$ 1,50 el cual tiene una tasa de utilidad del 11,33% (\$0,17) para el primer año con referencia del costo unitario (\$ 1,33).

6.6. Evaluación del Proyecto

6.6.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

Este documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico del proyecto durante un período de 10 años.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico del proyecto *Papelería Express*, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización con relación a la implementación del proyecto.

El Estado de Pérdidas y Ganancias del proyecto se plantea en los siguientes escenarios: Realista, Optimista y Pesimista.

A continuación se detalla las consideraciones para cada uno de los escenarios

CONSIDERACIONES PARA CADA ESCENARIO			
Escenarios	Entregas		Precio
	Incremento anual		Incremento anual
REALISTA	5%		0%
OPTIMISTA	10%		5%
PESIMISTA	0%		0%

Tabla 6-15 Estado de Pérdidas y Ganancias (REALISTA) Proyecto Papelería Express

RUBROS	AÑOS: 2012– 2021				
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas netas	\$ 108.000,00	\$ 113.400,00	\$ 119.070,00	\$ 125.023,50	\$ 131.274,68
- costos de comercialización y administración	\$ 95.464,47	\$ 100.200,02	\$ 105.172,35	\$ 109.793,36	\$ 115.275,35
= UTILIDAD BRUTA	\$ 12.535,53	\$ 13.199,98	\$ 13.897,65	\$ 15.230,14	\$ 15.999,32
- gastos de administración	\$ 3.640,00	\$ 3.822,00	\$ 4.013,10	\$ 4.213,76	\$ 4.424,44
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.895,53	\$ 9.377,98	\$ 9.884,55	\$ 11.016,39	\$ 11.574,88
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 8.895,53	\$ 9.377,98	\$ 9.884,55	\$ 11.016,39	\$ 11.574,88
- 15% de participación trabajadores	\$ 1.334,33	\$ 1.406,70	\$ 1.482,68	\$ 1.652,46	\$ 1.736,23
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.561,20	\$ 7.971,28	\$ 8.401,86	\$ 9.363,93	\$ 9.838,65
- 25% impuesto a la renta	\$ 1.890,30	\$ 1.992,82	\$ 2.100,47	\$ 2.340,98	\$ 2.459,66
= UTILIDAD NETA	\$ 5.670,90	\$ 5.978,46	\$ 6.301,40	\$ 7.022,95	\$ 7.378,99

AÑOS: 2012– 2021					
RUBROS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Ventas Netas	\$ 137.838,41	\$ 144.730,33	\$ 151.966,85	\$ 159.565,19	\$ 167.543,45
- Costos de Comercialización y Administración	\$ 121.031,44	\$ 127.075,34	\$ 133.421,43	\$ 140.084,83	\$ 147.081,40
= UTILIDAD BRUTA	\$ 16.806,96	\$ 17.654,99	\$ 18.545,41	\$ 19.480,36	\$ 20.462,05
- Gastos de Administración	\$ 4.645,66	\$ 4.877,95	\$ 5.121,85	\$ 5.377,94	\$ 5.646,83
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 12.161,30	\$ 12.777,04	\$ 13.423,57	\$ 14.102,42	\$ 14.815,22
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 12.161,30	\$ 12.777,04	\$ 13.423,57	\$ 14.102,42	\$ 14.815,22
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 1.824,19	\$ 1.916,56	\$ 2.013,53	\$ 2.115,36	\$ 2.222,28
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 10.337,10	\$ 10.860,48	\$ 11.410,03	\$ 11.987,06	\$ 12.592,93
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 2.584,28	\$ 2.715,12	\$ 2.852,51	\$ 2.996,76	\$ 3.148,23
= UTILIDAD NETA	\$ 7.752,83	\$ 8.145,36	\$ 8.557,52	\$ 8.990,29	\$ 9.444,70

La perpetuidad en el año 10 del proyecto es de 30.329,79, con el cual se ha sacado el VAN del proyecto considerando la perpetuidad da un valor de 10.799,93, se asume que es una perpetuidad, porque el negocio tendrá continuidad indefinida, para estos cálculos se ha considerado una tasa CAPM 31,14%, valor calculado en Tabla 6-22.

Calculo de la perpetuidad. Formula De la perpetuidad del proyecto, James C. Van Horne & Jhon M. Wachowicz, jr, (1992). .

$$PVA = \frac{R}{i}$$

$$9.444,70 / 0,3114 = 30.329,79$$

Tabla 6-16 Estado de Pérdidas y Ganancias (OPTIMISTA)

AÑOS: 2011 – 2021					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	\$ 108.000,00	\$ 124.740,00	\$ 144.074,70	\$ 166.406,28	\$ 192.199,25
- Costos de Comercialización y Administración	\$ 95.464,47	\$ 100.200,02	\$ 105.172,35	\$ 109.793,36	\$ 115.275,35
= UTILIDAD BRUTA	\$ 12.535,53	\$ 24.539,98	\$ 38.902,35	\$ 56.612,92	\$ 76.923,90
- Gastos de Administración	\$ 3.640,00	\$ 3.822,00	\$ 4.013,10	\$ 4.213,76	\$ 4.424,44
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.895,53	\$ 20.717,98	\$ 34.889,25	\$ 52.399,16	\$ 72.499,46
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 8.895,53	\$ 20.717,98	\$ 34.889,25	\$ 52.399,16	\$ 72.499,46
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 1.334,33	\$ 3.107,70	\$ 5.233,39	\$ 7.859,87	\$ 10.874,92
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 7.561,20	\$ 17.610,28	\$ 29.655,86	\$ 44.539,29	\$ 61.624,54
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 1.890,30	\$ 4.402,57	\$ 7.413,96	\$ 11.134,82	\$ 15.406,13
= UTILIDAD NETA	\$ 5.670,90	\$ 13.207,71	\$ 22.241,89	\$ 33.404,47	\$ 46.218,40

AÑOS: 2011 – 2021					
RUBROS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Ventas Netas	\$ 221.990,14	\$ 256.398,61	\$ 296.140,39	\$ 342.042,15	\$ 395.058,68
- Costos de Comercialización y Administración	\$ 121.031,44	\$ 127.075,34	\$ 133.421,43	\$ 140.084,83	\$ 147.081,40
= UTILIDAD BRUTA	\$ 100.958,69	\$ 129.323,26	\$ 162.718,96	\$ 201.957,32	\$ 247.977,29
- Gastos de Administración	\$ 4.645,66	\$ 4.877,95	\$ 5.121,85	\$ 5.377,94	\$ 5.646,83
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 96.313,03	\$ 124.445,32	\$ 157.597,11	\$ 196.579,38	\$ 242.330,45
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 96.313,03	\$ 124.445,32	\$ 157.597,11	\$ 196.579,38	\$ 242.330,45
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 14.446,95	\$ 18.666,80	\$ 23.639,57	\$ 29.486,91	\$ 36.349,57
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 81.866,07	\$ 105.778,52	\$ 133.957,54	\$ 167.092,48	\$ 205.980,88
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 20.466,52	\$ 26.444,63	\$ 33.489,39	\$ 41.773,12	\$ 51.495,22
= UTILIDAD NETA	\$ 61.399,55	\$ 79.333,89	\$ 100.468,16	\$ 125.319,36	\$ 154.485,66

Tabla 6-17 Estado de Pérdidas y Ganancias (PESIMISTA)

AÑOS: 2011 – 2021					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00
- Costos de Comercialización y Administración	\$ 95.464,47	\$ 100.200,02	\$ 105.172,35	\$ 109.793,36	\$ 115.275,35
= UTILIDAD BRUTA	\$ 12.535,53	\$ 7.799,98	\$ 2.827,65	\$ -1.793,36	\$ -7.275,35
- Gastos de Administración	\$ 3.640,00	\$ 3.822,00	\$ 4.013,10	\$ 4.213,76	\$ 4.424,44
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.895,53	\$ 3.977,98	\$ -1.185,45	\$ -6.007,11	\$ -11.699,80
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ 8.895,53	\$ 3.977,98	\$ -1.185,45	\$ -6.007,11	\$ -11.699,80
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 1.334,33	\$ 596,70	\$ -177,82	\$ -901,07	\$ -1.754,97
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 7.561,20	\$ 3.381,28	\$ -1.007,64	\$ -5.106,05	\$ -9.944,83
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 1.890,30	\$ 845,32	\$ -251,91	\$ -1.276,51	\$ -2.486,21
= UTILIDAD NETA	\$ 5.670,90	\$ 2.535,96	\$ -755,73	\$ -3.829,54	\$ -7.458,62

AÑOS: 2011 – 2021					
RUBROS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Ventas Netas	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00
- Costos de Comercialización y Administración	\$ 121.031,44	\$ 127.075,34	\$ 133.421,43	\$ 140.084,83	\$ 147.081,40
= UTILIDAD BRUTA	\$ -13.031,44	\$ -19.075,34	\$ -25.421,43	\$ -32.084,83	\$ -39.081,40
- Gastos de Administración	\$ 4.645,66	\$ 4.877,95	\$ 5.121,85	\$ 5.377,94	\$ 5.646,83
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -17.677,11	\$ -23.953,29	\$ -30.543,28	\$ -37.462,77	\$ -44.728,23
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	\$ -17.677,11	\$ -23.953,29	\$ -30.543,28	\$ -37.462,77	\$ -44.728,23
- 15% de Participación Trabajadores	\$ -2.651,57	\$ -3.592,99	\$ -4.581,49	\$ -5.619,42	\$ -6.709,23
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ -15.025,54	\$ -20.360,30	\$ -25.961,79	\$ -31.843,35	\$ -38.019,00
- 25% Impuesto a la Renta	\$ -3.756,39	\$ -5.090,07	\$ -6.490,45	\$ -7.960,84	\$ -9.504,75
= UTILIDAD NETA	\$ -11.269,16	\$ -15.270,22	\$ -19.471,34	\$ -23.882,52	\$ -28.514,25

6.6.2 Balance General

Para la implementación del proyecto se tiene el siguiente balance general.

Tabla 6-18 Balance General Proyectado a 10 años del proyecto Papelería Express

ACTIVOS	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Activos corrientes	\$ 7.892,59	\$ 8.010,98	\$ 8.253,11	\$ 8.630,10	\$ 9.159,67	\$ 9.867,57
Activos largo plazo	\$ 3.335,00	\$ 3.385,03	\$ 3.487,34	\$ 3.646,63	\$ 3.870,40	\$ 4.169,52
Adecuaciones	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00
Equipos de computación	\$ 1.800,00	\$ 1.827,00	\$ 1.882,22	\$ 1.968,20	\$ 2.088,97	\$ 2.250,42
Depreciación		\$ 599,94	\$ 599,94	\$ 599,94	\$ -00	\$ -00
Muebles y enseres	\$ 1.035,00	\$ 1.050,53	\$ 1.082,28	\$ 1.131,71	\$ 1.201,16	\$ 1.293,99
Muebles y enseres	\$ 1.035,00	\$ 1.050,53	\$ 1.082,28	\$ 1.131,71	\$ 1.201,16	\$ 1.293,99
Depreciación		\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50
Equipos de oficina	\$ 500,00	\$ 507,50	\$ 522,84	\$ 546,72	\$ 580,27	\$ 625,12
Depreciación		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
PASIVOS						
Pasivos a largo plazo	\$ -00					
(-) Depreciación acumulada	\$ -00	\$ 753,44	\$ 753,44	\$ 753,44	\$ 153,50	\$ 153,50
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 11.227,59	\$ 11.396,00	\$ 11.740,45	\$ 12.276,73	\$ 13.030,08	\$ 14.037,09
		\$ 507,50	\$ 522,84	\$ 546,72	\$ 580,27	\$ 625,12
Pasivos corrientes						
Interés préstamo	0	0	0	0	0	0
Pasivo largo plazo						
Préstamo	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	0	0	0	0	0
CAPITAL SOCIAL	\$ 11.227,59	\$ 11.396,00	\$ 11.740,45	\$ 12.276,73	\$ 13.030,08	\$ 14.037,09
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.227,59	\$ 11.396,00	\$ 11.740,45	\$ 12.276,73	\$ 13.030,08	\$ 14.037,09
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 11.227,59	\$ 11.396,00	\$ 11.740,45	\$ 12.276,73	\$ 13.030,08	\$ 14.037,09

	AÑO				
ACTIVOS	6	7	8	9	10
Activos corrientes	\$ 10.789,63	\$ 11.974,81	\$ 13.489,54	\$ 15.423,80	\$ 17.899,95
Activos largo plazo	\$ 4.559,14	\$ 5.059,94	\$ 5.699,98	\$ 6.517,30	\$ 7.563,59
Adecuaciones	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00
Equipos de computación	\$ 2.460,70	\$ 2.731,00	\$ 3.076,45	\$ 3.517,58	\$ 4.082,30
Depreciación	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00	\$ -00
Muebles y enseres	\$ 1.414,90	\$ 1.570,32	\$ 1.768,96	\$ 2.022,61	\$ 2.347,32
Muebles y enseres	\$ 1.414,90	\$ 1.570,32	\$ 1.768,96	\$ 2.022,61	\$ 2.347,32
Depreciación	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50	\$ 103,50
Equipos de oficina	\$ 683,53	\$ 758,61	\$ 854,57	\$ 977,11	\$ 1.133,97
Depreciación	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
PASIVOS					
Pasivos a largo plazo					
(-) Depreciación acumulada	\$ 153,50	\$ 153,50	\$ 153,50	\$ 153,50	\$ 153,50
TOTAL DE ACTIVOS					
	\$ 15.348,76	\$ 17.034,75	\$ 19.189,52	\$ 21.941,10	\$ 25.463,55
	\$ 683,53	\$ 758,61	\$ 854,57	\$ 977,11	\$ 1.133,97
Pasivos corrientes					
Interés préstamo	0	0	0	0	0
Pasivo largo plazo					
Pasivo largo plazo	0	0	0	0	0
Préstamo					
TOTAL PASIVO					
	0	0	0	0	0
CAPITAL SOCIAL					
	\$ 15.348,76	\$ 17.034,75	\$ 19.189,52	\$ 21.941,10	\$ 25.463,55
TOTAL PATRIMONIO					
	\$ 15.348,76	\$ 17.034,75	\$ 19.189,52	\$ 21.941,10	\$ 25.463,55
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					
	\$ 15.348,76	\$ 17.034,75	\$ 19.189,52	\$ 21.941,10	\$ 25.463,55

6.6.3 Flujo de Caja

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado anual para los siguientes 10 años del proyecto de comercialización del servicio de *Papelería Express*, para determinar los saldos disponibles para pagar dividendos y amortización de préstamos una vez descontados los costos y gastos. El Flujo de Caja del proyecto se proyecta en los siguientes escenarios: Realista, Optimista y Pesimista.

Tabla 6-19 Flujo de caja escenario realista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
Años	Utilidad neta	Depreciación Amortización del diferido (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0				\$ 11.227,59			\$ -11.227,59
1	\$ 5.670,90	\$ 753,44				0	\$ 6.424,34
2	\$ 5.978,46	\$ 753,44				0	\$ 6.731,90
3	\$ 6.301,40	\$ 753,44		\$ 1.800,00		0	\$ 5.254,84
4	\$ 7.022,95	\$ 153,50				0	\$ 7.176,45
5	\$ 7.378,99	\$ 153,50				0	\$ 7.532,49
6	\$ 7.752,83	\$ 153,50				0	\$ 7.906,33
7	\$ 8.145,36	\$ 153,50				0	\$ 8.298,86
8	\$ 8.557,52	\$ 153,50				0	\$ 8.711,02
9	\$ 8.990,29	\$ 153,50				0	\$ 9.143,79
10	\$ 9.444,70	\$ 153,50		\$ 1.535,00		0	\$ 8.063,20

Tabla 6-20 Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
Años	Utilidad neta	Depreciación Amortización del diferido (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
				\$ 11.227,59			\$ -11.227,59
1	\$ 5.670,90	\$ 753,44				0,00	\$ 6.424,34
2	\$ 13.207,71	\$ 753,44				0,00	\$ 13.961,15
3	\$ 22.241,89	\$ 753,44		\$ 1.800,00		0,00	\$ 21.195,33
4	\$ 33.404,47	\$ 153,50				0,00	\$ 33.557,97
5	\$ 46.218,40	\$ 153,50				0,00	\$ 46.371,90
6	\$ 61.399,55	\$ 153,50				0,00	\$ 61.553,05
7	\$ 79.333,89	\$ 153,50				0,00	\$ 79.487,39
8	\$ 100.468,16	\$ 153,50				0,00	\$ 100.621,66
9	\$ 125.319,36	\$ 153,50				0,00	\$ 125.472,86
10	\$ 154.485,66	\$ 153,50		\$ 1.535,00		0,00	\$ 153.104,16

Tabla 6-21 Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
Años	Utilidad neta	Depreciación Amortización del diferido (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
				\$ 11.227,59			\$ -11.227,59
1	\$ 5.670,90	\$ 753,44				0,00	\$ 6.424,34
2	\$ 2.535,96	\$ 753,44				0,00	\$ 3.289,40
3	\$ -755,73	\$ 753,44		\$ 1.800,00		0,00	\$ -1.802,29
4	\$ -3.829,54	\$ 153,50		0,00		0,00	\$ -3.676,04
5	\$ -7.458,62	\$ 153,50		0,00		0,00	\$ -7.305,12
6	\$ -11.269,16	\$ 153,50		0,00		0,00	\$ -11.115,66
7	\$ -15.270,22	\$ 153,50		0,00		0,00	\$ -15.116,72
8	\$ -19.471,34	\$ 153,50		0,00		0,00	\$ -19.317,84
9	\$ -23.882,52	\$ 153,50		0,00		0,00	\$ -23.729,02
10	\$ -28.514,25	\$ 153,50		\$ 1.535,00		0,00	\$ -29.895,75

6.6.3. Tasa de descuento

Cualquier proyecto que se realice tiene un rendimiento esperado que responde a las características del mismo, a los riesgos que se asumen y la situación económica del país.

Para el proyecto se adoptó una tasa de descuento del 31.14 % anual, la cual se obtuvo por la evaluación del modelo CAPM – modelo de valuación de activos de capital.

Los flujos deberán ser calculados utilizando el modelo CAPM, mismo que se describe a continuación:

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf) \quad (\text{Ross, Westerfield, Randolph y Jaffe, 2005})$$

Tabla 6-22 Modelo CAPM

Cálculo de Ke_{ap} y Ke_d	
rf	4,61%
$B d$	1,38
$Rm - rf$	13,40%
$EMBI Ecuador$	8,04%
Ke_d	31,14%
Ke_{ap}	31,14%

En el Anexo 6.2 se puede revisar de donde se obtienen estos valores

6.6.4 Punto de Equilibrio

Tabla 6-23 Punto de Equilibrio

AÑOS	Ventas	Costos	Costos	Entregas	Costo	Costo Variable Unitario (C.V/U.P)	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio
	Totales	Fijos	Variables	Realizadas	Total			CF/(pvu-Cvu)
1	\$ 108.000,00	\$ 4.393,44	\$ 91.071,03	\$ 72.000,00	\$ 95.464,47	\$ 1,44	\$ 1,50	69.115,43

Para alcanzar el punto de equilibrio para este proyecto se debe llegar a realizar 69.115 entregas a domicilio. Pero para que el proyecto cumpla con las expectativas realista se debe llegar a 72.000 entregas.

6.6.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Mediante la regla del valor presente neto se puede determinar que si este valor es mayor que cero el proyecto se acepta. (Ross, Westerfield, Randolph y Jaffe, 2005)

A continuación se presenta el cálculo del valor presente neto para los tres escenarios: Realistas, Optimistas y Pesimistas

Tabla 6-24 VAN y TIR (Escenario realista)

VAN	TIR
\$ 9.410,44	58%

Tabla 6-25 VAN y TIR (Escenario optimista)

VAN	TIR
\$ 91.116,49	121%

Tabla 6-26 VAN y TIR (Escenario pesimista)

VAN	TIR
\$ -19.055,95	

Para evaluar un proyecto, es necesario analizar su viabilidad desde varias perspectivas. Como herramienta de decisión, es posible utilizar el valor actual neto ponderado.

Este análisis intenta evaluar el impacto que tendrán las variaciones del precio y el número entregas a domicilio reflejas ya en los estados de pérdidas y ganancias. Las ponderaciones de cada escenario esta dado como ya lo habíamos indicado en las consideraciones de cada escenario

Escenario	# Entregas	Precio	VAN	Ponderación	Valor
	Incremento anual	Incremento anual			
REALISTA	5%	0%	\$ 9.410,44	50%	\$ 4.705,22
OPTIMISTA	10%	5%	\$ 91.116,49	40%	\$ 36.446,60
PESIMISTA	0%	0%	\$ -19.055,95	10%	\$ -1.905,60
VAN (Ponderado)					\$ 39.246,22

Escenario Realista tiene la ponderación de 50% de ocurrencia, ya que se ha considerado el crecimiento promedio anual de los cuatro últimos años de los almacenes *Área Comercial* que es de un 30%, como se indica en el ANEXO 6.1, y siendo aún conservador en el escenario realista únicamente se estima un crecimiento de un 5%.

En cuanto el escenario Optimista, con la ponderación del 40%, además de la consideración anterior, es importante recalcar que de todo el mercado meta existente únicamente *Papelería Express* atenderá un 10% es decir que tenemos un 90% de mercado al que podemos atenderlo, como se indica en la Tabla 1-6, y crecer incluso más del 10% anual como se plantea en este escenario.

En cuanto al escenario Pesimista, con la ponderación del 10%, no se plantea crecimiento en entregas es decir se mantendría en los límites de entregas del realista por los 10 años, y se le otorga un 10% de probabilidad ya que existen fuerzas externas no controlables por la empresa que pueden afectar en el buen desenvolvimiento del proyecto.

Siendo el valor de VAN positivo podemos concluir que el proyecto de entrega a domicilio de productos de papelería se torna viable.

Para determinar la sensibilidad del proyecto, se analiza los parámetros que hacen cero al VAN,

El proyecto tiene mayor sensibilidad a las ventas, por que únicamente con un decremento en ventas de un 4% el VAN se hace cero, el otro parámetro considerado bajo las mismas condiciones es el incremento en costos de comercialización, que con un incremento anual del 20% hace que el VAN se vuelva cero.

7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

Las tendencias del sector papelerero es favorable para el desarrollo del plan de negocios *Papelería Express*, entrega a domicilio, el análisis del primer año es favorable considerando en este proyecto la atención únicamente de un 10% del mercado existente.

El proyecto genera un VAN positivo, lo que lo vuelve un proyecto viable desde el punto de vista financiero.

La entrega de productos de papelería a domicilio, será una manera de afianzar a los clientes a la marca paraguas *Área Comercial*, de tal manera que servicio a domicilio *Papelería Express* ayudara a afianzar de esta manera se logra con el objetivo de aportar con ventas incrementales a los locales de Área Comercial.

Este proyecto es mayormente sensible a las ventas, pero esta variable está controlada por el crecimiento de un sector atractivo y por la certeza de ventas crecientes. Este crecimiento de ventas está basado en un sólido posicionamiento y satisfacción completa de las expectativas de los clientes con este nuevo servicio.

8. ANEXOS

ANEXO 1.1. Análisis cualitativo y cuantitativo

Entrevistas a profundidad a padres de familia con hijos en edad escolar

CONVERSEMOS SOBRE COMPRA DE UTILES ESCOLARES PARA SUS HIJOS
Que valora al momento de comprar útiles escolares?
Utilizaría servicio a domicilio para comprar útiles escolares?
Que beneficios le gustaría obtener de este servicio?

Cuestionario.

PAPELERIA EXPRESS

Esta encuesta tiene por finalidad, introducir al mercado un nuevo servicio acorde a las preferencias del mercado

Sector donde vive: Norte ____ Sur: ____ Centro: ____ Ocupación:

POR LO GENERAL CUANDO COMPRA PRODUCTOS DE PAPELERÍA LOS COMPRA PARA USO DE:

Oficina: ____ Educativo: ____ Otro (especifique): _____

QUE PRODUCTOS O SERVICIOS DE PAPELERIA REQUIERE USUALMENTE:

Laminas educativas : ____ Material de manualidades: ____
 Papeles o Cartulinas ____ Útiles escolares: ____
 Suministros de Oficina: ____

CUANDO NECESITA PRODUCTOS DE PAPELERÍA LO COMPRA EN:

Paperería cercana a casa: ____ Paperería que este en el camino: ____
 Si recuerda el nombre de la papelería por favor escríbalo _____

EN QUE HORARIO COMPRA PRODUCTOS DE PAPELERÍA:

8:00 am a 1:00 pm ____ 1:00 pm a 5:00 pm ____
 5:00 pm a 9:00 pm ____ Otro horario (especifique) _____

QUE FACTORES VALORA AL MOMENTO DE COMPRAR PRODUCTOS DE PAPELERÍA?

Califique de 1 a 7; siendo el numero 7 el de mayor importancia.

Variedad: _____ Personalización: _____ Servicio: _____
 Buen ambiente: _____ Cercanía: _____ Precio: _____
 Atención rápida: _____ Otro (especifique): _____

SI SE LE OFRECIERA SERVICIO A DOMICILIO EN PRODUCTOS DE PAPELERIA ESTARIA DISPUESTO A USARLO?

SI _____ NO _____

Que le motivaría a usar servicio a domicilio?

Seguridad: _____ Tiempo: _____ Comodidad: _____ Otro (especifique): _____

POR QUE MEDIO SE LE FACILITARIA REALIZAR LAS COMPRAS A DOMICILIO:

Teléfono: _____ Catalogo: _____ Internet: _____

HASTA CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO A DOMICILIO.

\$ 1 a \$2 USD _____ \$ 2 a \$3 USD _____ \$ 3 a \$4 USD _____
 Otro valor. (Especifique) _____

ANEXO 2.1. Tabulación de resultados

Tabulación de resultados de la pregunta 1 a la 7

#	NUMERO DE PREGUNTA																						
	1		2			3		4			5						6				7		
	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3
1		2		2		1			2		1		3	4				2				2	
2		2		2		1			2		1		3	4			1	2			1		
3		2		2		1			2				3				2					2	
4	1			2		1			2		1		3	4			1						3
5	1			2		1			2		1		3	4			1						2
6		2		2		1			2		1	2	3	4			1						2
7	1			2		1		1	2		1		3		5			2					2
8	1			2		1			2		1	2		4	5			2					3
9		2		2		1		1	2		1												
10		2		2		1			2		1			4				2					2
11	1			2		1			2		1	2	3	4			1						3
12		2		2		1			2				3					2					2
13																							
14		2		2		1			2		1		3	4				2					3
15	1			2		1			2		1						2						3
16	1			2		1			2		1						2						2
17	1			2		1			2		1	2	3	4			1						3
18		2		2		1			2		1		3	4	5			2					3
19		2		2		1		1	2		1	2	3	4	5			2			1		
20	1			2		1			2		1		3				1				1		
21	1			2		1			2		1	2	3	4				2					2
22		2		2		1			2		1	2	3	4				2					3
23		2		2		1			2		1	2	3	4	5					4			3
24		2		2		1			2		1	2	3	4					3				3
25	1			2		1			2		1	2	3	4				2					2
26	1			2		1			2		1			4				2					2
27	1			2		1		1	2		1	2	3		5			2					3
28		1		2		1			2				3					2			1		
29	1			2		1					1		3	4	5			2			1		
30	1			2		1			2		1		3	4			1						2
31		2		2		1			2		1		3	4				2					2
32		2		2		1			2		1	2		4					3				2

		NUMERO DE PREGUNTA																						
#	1			2			3			4			5					6			7			
33		2		2		1			2		1								2					3
34		2		2		1		1	2		1	2	3	4	5			2					2	
35		2		2		1			2		1			4					3					3
36	1			2		1						2	3	4	5				3		1			
37	1			2		1			2		1		3	4				1					2	
38		2		2		1			2		1	2	3	4				1					2	
39		2		2		1			2					4					2					3
40		2		2		1			2		1	2	3	4				1					2	
41	1			2		1			2		1	2	3	4					2					3
42	1			2		1			2		1	2	3	4				1					2	
43		2		2		1			2				3						2				2	
44	1		1				2		2		1		3	4	5			1				1		
45	1			2		1			2		1	2	3	4				1						3
46	1			2		1			2		1			4					2					3
47	1			2		1			2		1			4					2					3
48		2		2		1			2		1	2						1					2	
49		2		2		1			2		1	2	3	4					2				2	
50	1			2		1			2		1	2	3						2					3
51		2		2		1		1	2		1	2	3	4	5				2				2	
52		2		2		1		1	2		1	2	3	4	5				2					3
53	1			2		1			2		1	2	3	4	5				2					3
54	1			2		1			2		1	2	3							3				3
55		2		2		1		1	2		1	2	3	4	5				2				2	
56		2		2		1			2		1		3	4	5				2				2	
57		2			3	1		1							5				2					
58		2		2		1			2		1		3						2					3
59	1			2		1			2		1		3	4	5				1					3
60		2		2		1		1	2		1		3	4	5				1	2				3
61	1			2		1		1	2		1	2	3	4	5				2					3
62		2		2		1		1	2		1	2	3	4				1				1		
63		2		2		1			2		1		3						2					3
64		2		2		1			2		1	2	3	4					2				2	
65		2	1				2		2				3		5				2				2	
66		2		2		1			2		1	2	3	4	5				2				2	
67		2		2		1			2		1									3				3

Tabulación de datos de la pregunta 8 a la 13

NUMERO DE PREGUNTA																								
#	8								9		10				11			12		13				
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	1	2	3	4	1	2	3	1	2	1	2	3	4	5
1	7	4	3	2	1	5	6			2		2				3		2						
2	5	6	3	2	7	5	7		1		1				2		1		1					
3							7		1				3		1		3	1	2					
4	6	4	3	1	7	5	2		1				3		1				2					
5	7	7	7	7	7	7	7		1		1	2			1			1		1				
6						7	7		1				3		1		3	1						
7	7	3	4	6	4	7	3			2			3				3		2					5
8	3	4	5	2	1	6	7																	
9	7									2	1						3		2	1				
10	7	7	7	7	7	7	7			2									2					
11	7	0	7	7	7	7	7		1				3		1				2	1				
12	5	3	6	3	6	7	6			2							3		2					5
13																								
14	7		7			7			1			2			1				2					5
15	7	4	5	6	6	6	5			2														
16	7	7	7	6	7	5	7		1		1				1			1		1				
17	3	2	4	1	7	6	5			2		2			1		3		2					
18	7		6			7	7		1			2				2		1		1				
19	7		7							2									2					5
20	7	7	7	7	7	5	7		1			2			1			1		1				
21	7	7	7	7		7	7		1		1	2			1			1						5
22	6	7	1	5	2	4	3		1			2			1				2	1				
23									1						1		3	1						
24	7	5	7	7	6	7	6		1				3		2		1		1		1			
25	7	5	7	7	6	7	6		1			2			1			1				3		
26	7	5	7	7	6	7	6		1			2			1			1		1				
27	7	6	6	7	5	7	7		1		1	2	3		1			1		1				
28	7	7								2					1			1		1				
29									1				3		1				2					
30	1	3	6	4	2	7	5		1			2			1			1						
31	7	7	7	7	7	7	7			2														
32	4	5	1	6	2	7	3		1		1				1			1						4

ANEXO 3.1 Proceso de entrega a domicilio

No	PROCESO	RESP[ONSABLE
1	Ingreso de llamada telefónica.	Cliente
3	Atención de llamada entrante, Saludo cordial. “Buenas tardes, Papelería Express, Marco lo atiende, en que le podemos servir?”	Dependiente Multifunción 3
4	Preguntar la dirección y sector del pedido, para determinan si el servicio a domicilio aplica o que local le puede quedar más cerca dar este servicio, e indicarle tiempo aproximado de entrega.	Dependiente Multifunción 3
5	Tomará el pedido de lo solicitado, en el computador, además se deberá dar sugerencia de productos y comunicar promociones.	Dependiente Multifunción 3
6	Confirmación del pedido al cliente y comunicación de datos y valor de la factura. Y preguntar la forma de pago. Imprime el ticket.	Dependiente Multifunción 3
7	Despedida cordial. “Ha sido un gusto atenderlo y esperamos volver a hacerlo ”	Dependiente Multifunción 3
8	Preparar el pedido y empacarlo, entrega al motociclista.	Dependiente

		Multifunción 3
9	Motociclista firma la orden de salida para realizar la entrega.	Motociclista
11	El motociclista realizará la ruta, entregará la mercadería, y retirará el pago de la factura.	Motociclista
12	Se entrega el pago con la copia de la factura en caja.	Motociclista
13	Emitirá la factura semanal de las entregas a domicilio.	Motociclista

ANEXO 3.2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Como califica la atención vía telefónica del personal de *Papelería Express*?

- Excelente
- Buena
- Muy buena
- Regular
- Mala

Entre que rango de tiempo, recibió el pedido por el motociclista.

- 0 min a 15 min
- 16 min a 30 min
- 31 min a 60 min

Como califica la atención que recibió por parte del motociclista

- Excelente
- Buena
- Muy buena
- Regular
- Mala

Sugerencias y comentarios

ANEXO 3.3 Cargo descriptivo: Gerente General

DESCRIPTIVOS DEL CARGO	GERENTE GENERAL
Nombre del colaborador	
Nombre del área	Gerencia y Dirección
Objetivo del cargo	Administrar, controlar y dirigir de manera estratégica el negocio. Mantener el control del negocio, la rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo
Definición de responsabilidades	Mantener la rentabilidad Cumplir los objetivos planteados para el desarrollo y crecimiento del negocio. Administrar los recursos de la empresa para el cumplimiento de las estrategias
PERFIL DURO	
Educación y conocimientos	Profesionales del cuarto nivel en administración de empresas
Experiencia requerida	Experiencia dos años en dirección de negocios de la productos retal o papeleros
PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias Organizacionales	Pro- actividad Dinamismo, Actitud positiva Trabajo en equipo Capacidad de escuchar Relaciones de confianza Capacidad de comunicación Capacidad de negociación
Competencias Gerenciales	Visión de largo plazo Manejo estratégico Orden sistemático Enfoque al servicio al cliente
Competencias Comerciales	Orientación a resultados Visión Comercial
Competencias Técnicas	Visión de desarrollo de negocios

	Desarrollo de soluciones técnicas
	Desarrollo de mercado
	Conocimiento de artículos e insumos de papelería.
Competencias Técnico funcionales	Paquetes utilitarios
	Análisis de financiero
	Ingles

Tabla 8-1 Cargo descriptivo: Jefe de Compras y Distribución.

DESCRIPTIVOS DEL CARGO	JEFE DE COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN
Nombre del colaborador	
Nombre del área	Compras y distribución
Supervisado por	Gerente General
Objetivo del cargo	<p>Negociar productos para el negocio, a los mejores precios para la empresa, manteniendo los estándares de compras a bajo costo, calidad y rentabilidad.</p> <p>Desarrollar políticas de compras para apoyar a los objetivos de la organización.</p>
Definición de responsabilidades	<p>Cumplir con los objetivos de compras.</p> <p>Distribuir y estoquear a los locales de los productos, de tal manera que exista rompimiento de stock.</p> <p>Mantener la rentabilidad de la empresa</p> <p>Mantener los stocks mínimos y máximos en los almacenes.</p>

PERFIL DURO

Educación y conocimientos	Profesionales del tercer nivel en administración de empresas.
Experiencia requerida	Experiencia dos años en manejo de inventarios, rotación de productos en percha. Negociación con proveedores.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales	Trabajo en equipo Pro actividad Dinamismo Actitud positiva Capacidad de escuchar Relaciones de confianza Capacidad de comunicación Capacidad de negociación
Competencias Comerciales	Orientación a resultados Visión Comercial
Competencias Técnicas	Exhibición de productos en percha Control de inventarios en locales Manejo de negocios Desarrollo de soluciones técnicas Enfoque de servicio al cliente
Competencias Técnico funcionales	Paquetes utilitarios Análisis de inventarios Ingles

Tabla 8-2 Cargo descriptivo: Administrador local

DESCRIPTIVOS DEL CARGO	ADMINISTRADOR LOCAL
Datos Generales	
Nombre del colaborador	
Nombre del área	Comercial
Supervisado por	Gerente General
Descripción del cargo	
Objetivo del cargo	Mantener estándares de rentabilidad en las ventas de cada almacén Administrar y trabajar en equipo con los colaboradores a su cargo.
Definición de responsabilidades	Cumplir con presupuestos de ventas Mantener los stocks mínimos y máximos en los almacenes.
PERFIL DURO	
Educación y conocimientos	Profesionales del tercer nivel en administración de empresas.
Experiencia requerida	Experiencia en administración de locales venta de retail.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales	Trabajo en equipo Pro actividad Dinamismo Actitud positiva Capacidad de escuchar Relaciones de confianza Capacidad de comunicación
Competencias Comerciales	Orientación a resultados Visión Comercial
Competencias Técnicas	Exhibición de productos en percha Control de inventarios en locales Manejo de negocios Desarrollo de soluciones técnicas Enfoque de servicio al cliente Conocimiento de merchandasing
Competencias Técnico funcionales	Paquetes utilitarios Análisis de inventarios Ingles medio

Tabla 8-3 Cargo descriptivo: Motociclista

DESCRIPTIVOS DEL CARGO	MOTOCICLISTA
Datos Generales	
Nombre del colaborador	
Nombre del área	Comercial
Supervisado por	Administrador de almacén
Descripción del cargo	
Objetivo del cargo	Entrega de productos a domicilio Venta de productos a los clientes.
Definición de responsabilidades	Facturación Manejos de inventarios Limpieza y orden lugar de trabajo Perchar y abastecer los productos
PERFIL DURO	
Educación y conocimientos	Bachilleres de segundo nivel. Chofer motociclistas con licencia y moto
Experiencia requerida	Experiencia dos años áreas similares atención a clientes o en tiendas de retail.
PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias Organizacionales	Trabajo en equipo Pro actividad Dinamismo

	Actitud positiva
	Capacidad de escuchar
	Relaciones de confianza
	Capacidad de comunicación
Competencias Comerciales	Orientación a resultados
	Visión Comercial
Competencias Técnicas	Desarrollo de soluciones técnicas
	Enfoque de servicio al cliente

Tabla 8-4. Cargo descriptivo: Multi - Servicio

DESCRIPTIVOS DEL CARGO	MULTISERVICIO
Datos Generales	
Nombre del colaborador	
Nombre del área	Comercial
Supervisado por	Administrador de almacén
Descripción del cargo	
Objetivo del cargo	Atención al cliente
	Venta de productos a los clientes.
Definición de responsabilidades	Facturación
	Manejos de inventarios
	Limpieza y orden lugar de trabajo
	Perchar y abastecer los productos

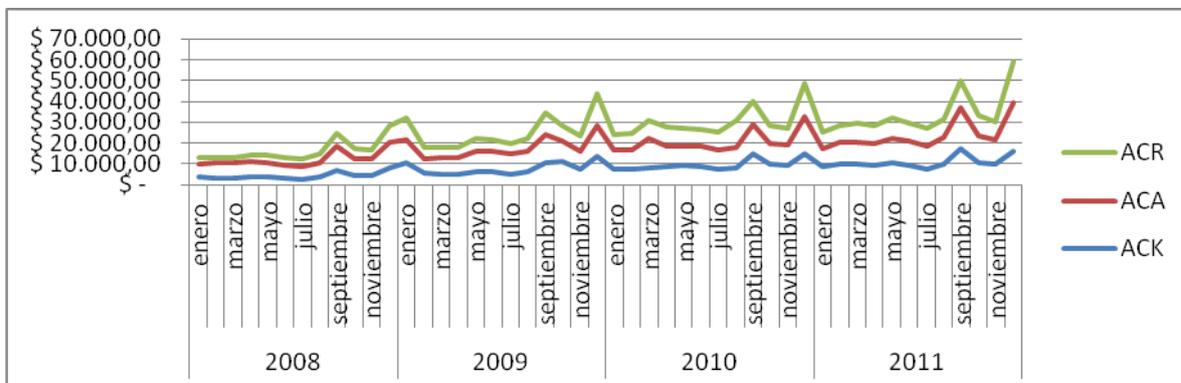
PERFIL DURO

Educación y conocimientos	Bachilleres de segundo nivel.
Experiencia requerida	Experiencia dos años áreas similares atención al cliente o en almacenes.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales	Trabajo en equipo
	Pro Actividad
	Dinamismo
	Actitud positiva
	Capacidad de escuchar
	Relaciones de confianza
	Capacidad de comunicación
Competencias Comerciales	Orientación a resultados
	Visión Comercial
Competencias Técnicas	Exhibición de productos en percha
	Control de inventarios en locales
	Manejo de negocios
	Desarrollo de soluciones técnicas
	Enfoque al servicio al cliente
Competencias Técnico funcionales	Paquetes utilitarios
	Análisis de inventarios

ANEXO 6.1 Datos Crecimiento ventas *Área Comercial*.



ANEXO 6.2 Datos para obtención de CAPM

DATOS	VALOR	FUENTE
Rf = Tasa libre de riesgo	4,61%	http://www.portfoliopersonal.com/Tasa Interes/hTB TIR.asp
Rm-Rf = Prima de riesgo	13,40	MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas corporativas" 7ma edición, Mc Graw Hill, pág. 108.
B= Beta del mercado	1,38%	Beta des-apalancada de la industria a of January 2012 http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm

St of capital by sector , January 2012

Industry Name	Number of Firms	Beta	Cost of Equity	E/(D+E)	Std Dev in Stock	Cost of Debt	Tax Rate	After-tax Cost of Debt	D/(D+E)	Cost of Capital
Household Products	26	1.07	8.32%	84.04%	62.24%	3.37%	25.12%	2.52%	15.96%	7.40%
Human Resources	23	1.24	9.34%	90.65%	78.27%	3.87%	25.35%	2.89%	9.35%	8.73%
Industrial Services	137	0.93	7.51%	75.35%	74.43%	3.87%	19.03%	3.13%	24.65%	6.43%
Information Services	27	1.07	8.35%	76.80%	48.10%	2.87%	18.93%	2.33%	23.20%	6.95%
Insurance (Life)	30	1.58	11.43%	60.92%	53.35%	3.37%	28.04%	2.43%	39.08%	7.91%
Insurance (Prop/Cas.)	49	0.91	7.37%	80.90%	37.88%	2.87%	19.36%	2.31%	19.10%	6.40%
Internet	186	1.09	8.45%	97.37%	117.09%	5.87%	6.87%	5.47%	2.63%	8.37%
IT Services	60	1.06	8.25%	94.26%	69.45%	3.87%	19.15%	3.13%	5.74%	7.96%
Machinery	100	1.20	9.12%	83.95%	57.21%	3.37%	22.15%	2.62%	16.05%	8.07%
Maritime	52	1.40	10.30%	36.99%	69.19%	3.87%	5.55%	3.66%	63.01%	6.11%
Med Supp Invasive	83	0.85	6.99%	86.15%	79.18%	3.87%	11.86%	3.41%	13.85%	6.50%
Med Supp Non-Invasive	146	1.03	8.09%	88.48%	84.89%	4.37%	12.73%	3.81%	11.52%	7.60%
Medical Services	122	0.91	7.39%	66.91%	76.26%	3.87%	19.93%	3.10%	33.09%	5.97%
Metal Fabricating	24	1.59	11.48%	86.59%	68.98%	3.87%	26.55%	2.84%	13.41%	10.32%
Metals & Mining (Div.)	73	1.33	9.89%	87.64%	104.38%	5.87%	11.04%	5.22%	12.36%	9.31%
Natural Gas (Div.)	29	1.33	9.87%	72.96%	48.77%	2.87%	21.98%	2.24%	27.04%	7.81%
Natural Gas Utility	22	0.66	5.85%	59.74%	24.90%	2.37%	30.16%	1.66%	40.26%	4.16%
Newspaper	13	1,76	12.53%	68.33%	90.74%	4.87%	25.13%	3.65%	31.67%	9.72%
Office Equip/Supplies	24	1,38	10.18%	61.34%	64.26%	3.37%	21.05%	2.66%	38.66%	7.27%
Oil/Gas Distribution	13	0.96	7.68%	63.17%	56.61%	3.37%	13.70%	2.91%	36.83%	5.92%
Oilfield Svcs/Equip.	93	1.55	11.24%	81.36%	62.37%	3.37%	17.39%	2.78%	18.64%	9.66%
Packaging & Container	26	1.16	8.86%	65.87%	41.59%	2.87%	24.23%	2.17%	34.13%	6.58%
Paper/Forest Products	32	1.36	10.08%	62.55%	93.84%	4.87%	10.61%	4.35%	37.45%	7.94%

En la tabla anterior se indica en color resaltador los datos utilizados para el proyecto

9. BIBLIOGRAFIA

Gharajedaghi, Jamshid. (2006). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*. London: Copyright.

Harrys, Marilyn E.; Becker, Gerard F.; Hallcom, Anne y Ponschock Richard L. (2008). *Mastering a new paradigm in managent consulting*. United States of America: Copyright.

James C. Van Horne & Jhon M. Wachowicz, jr, (1992). *Fundamento de Administración financiera octava edición*, México: Hispanoamericana, S.A.

Jaramillo, Nestor. (2007). *La otra P*. Ecuador: Edigaralde.

Kotler, Philip y Amstrong Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*: México: Pearson Prentice Hall, 2003.

Meigs, Robert. ; Williams, Jan R. ; Haka, Susan F. y Bettner Mark S. (2000). *Contabilidad, la base de las decisiones gerenciales*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Ross, Stephen A. ; Westerfield, Randolph W. y Jaffe Jeffrey. (2005). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, Arthur ; Strickland, III A. J. y Gamble, John E. (2007). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Walker, Oville C.; Boyd, Harper W.; Mullyns John y Larreche, Jean-Claude. (2003). *Marketing Estratégico*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; *Índice General Nacional*; Quito 2010.

Agencia ubica de noticias de Quito (2010)

http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406

APA Style Guide

o <http://www.newark.ohio-state.edu/~osuwite/apa.htm>

Banco Central del Ecuador estadísticas Riesgo país marzo 26 2012

www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Beta des-apalancada de la industria a of January 2012

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm

CONQUITO (2010)

<http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php>

Consultores (2011)

http://www.consultores.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=113

Depósitos de documentos de la FAO (2010)

<http://www.fao.org/docrep/w7445s/w7445s03.htm>

Depreciación de activos fijos (2011)

<http://www.deprecicion.net/activos-fijos.htm>

Diario HOY (2010)

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-pib-crece-un-240-en-el-segundo-trimestre-321508.html>

Ecuador en cifras (2010)

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/vivienda.html#app=4d52&a2ed-selectedIndex=1>

Ecuadorvolunteer (2010)

http://www.ecuadorvolunteer.org/es/informacion_ecuador/estadisticas.html

INEC (2010)

<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>

La estrategia del Océano Azul. (2011)

<http://www.blueoceanstrategy.com>

Ministerio de Relaciones Laborales 2012

http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=556:salarios-minimos-sectoriales-2011&catid=56