

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



**“Implementación de un plan de negocio
para productos no tradicionales
en la industria papelera”**

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

**Economista especializado en Finanzas
Economista especializado en Marketing
Ingeniero Comercial especializado en Finanzas**

Presentado por

**Freddy Alberto Alcivar Murciano
Ingrid Alexandra Ayala Lozano
Francisco Antonio Elizalde Farias**

Guayaquil-Ecuador

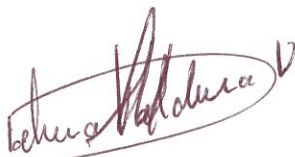
2010

Dedicado a nuestras familias que
nos apoyan incondicionalmente
en todo momento.

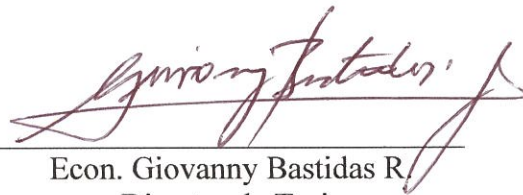
AGRADECIMIENTO

Dirigimos nuestros agradecimientos a Dios,
a nuestras familias y
al Econ. Giovanni Bastidas,
por su apoyo y guía como director
en la realización de este proyecto.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Ing. Patricia Valdivieso V.
Presidente Tribunal



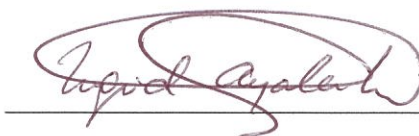
Econ. Giovanni Bastidas R.
Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”



Freddy Alberto Alcívar Murciano



Ingrid Alexandra Ayala Lozano



Francisco Antonio Elizalde Farias

INDICE GENERAL

Capítulo 1: Introducción

1.1 Generalidades.....	1
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Importancia Del Estudio.....	7
1.4 Marco Teórico.....	9
1.5 Objetivos.....	10

Capítulo 2: Plan De Mercadeo

2.1. Investigación De Mercado Y Su Análisis.....	11
2.2. Encuesta, Tabulación Y Análisis De Resultados.....	11
2.2.1. Método De Encuesta.....	11
2.2.2. Definición De La Población Objetivo.....	12
2.2.3. Definición De La Muestra.....	12
2.2.4.. Diseño De La Encuesta.....	12
Cuestionario.....	13
2.2.5. Presentación De Resultados.....	15
2.3. Matriz BCG.....	22
2.4. Modelo General Electric.....	24
2.5. Matriz Ansoff.....	27
2.6. Análisis FODA.....	28
2.7. Estrategias Derivadas Del FODA.....	30
2.6. Fuerzas De Porter.....	31
2.7. Marketing Mix: 5P.....	33

Capítulo 3: Estudio Organizacional

3.1. Estudio Organizacional.....	35
3.2. Visión Del Canal Corporativo.....	36
3.3. Organigrama.....	37
3.3.1. Estructura Del Canal Corporativo.....	37
3.3.2. Mapa De Procesos Del Canal Corporativo.....	38
3.3.3 Funciones de los Colaboradores dentro del Canal Corporativo....	38
3.4 Políticas Del Canal Corporativo.....	40
3.5 Como Es El Mercado Corporativo?	41

Capítulo 4: Estudio Técnico

4. Estudio Técnico	43
4.1. Infraestructura.....	45
4.2. Productos.....	48
Cartimex.....	53
4.3. Procesos.....	56
4.3.1 Proceso De Abastecimiento.....	56
4.3.2. Procesos De Comercialización.....	58
4.3.3. Proceso De Distribución.....	60

Capítulo 5: Estudio Financiero

5. Estudio Financiero.....	62
5.1. Inversiones Fijas.....	63
5.1.1. Inversión En Adecuación De Oficina.....	65
5.1.2. Inversión De Equipos De Computo.....	66
5.1.3. Inversión Muebles De Oficina.....	67
5.1.4. Inversión Inventario Inicial.....	67
5.1.5. Inversión En Logística.....	68
5.2. Financiamiento.....	69
5.3. Gastos De Venta Y Administrativos.....	69
5.4. Rentabilidad Por Línea.....	70
5.5. Estado De Pérdidas Y Ganancias.....	71
5.6. Flujo De Efectivo.....	76
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79
Anexos.....	80

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Capítulo 1: Introducción

Capítulo 2: Plan De Mercadeo

Tabla De Clientes Encuestados.....	20
------------------------------------	----

Capítulo 3: Estudio Organizacional

Tabla De La Rentabilidad Por Línea De Negocio En Papelesa.....	35
Tabla De La Participación Por Canal De Ventas.....	36
Grafico Del Organigrama De Papelesa.....	37
Grafico De La Estructura Del Canal Corporativo.....	37
Mapa De Procesos Del Canal Corporativo.....	38

Capítulo 4: Estudio Técnico

Grafico De La Distribución Departamental.....	46
Grafico De La Centro De Distribución.....	47
Tabla De Línea De Artículos De Oficina.....	49
Tabla De Línea De Papeles Y Cartulinas.....	50
Tabla De Línea De Escritura.....	52
Grafico De Ubicación De Cartimex.....	54
Grafico De Los Procesos Del Canal.....	56
Grafico Del Diagrama De Flujo En El Proceso De Compras.....	57
Grafico Del Diagrama De Flujo En El Proceso De Ventas.....	59

Capítulo 5: Estudio Financiero

Tabla De Inversión De Adecuación De Oficinas.....	65
Tabla De Inversión De Equipos De Computo.....	66
Tabla De Inversión Muebles De Oficina.....	67
Tabla De Inversión En Logística.....	68
Tabla De Financiamiento De Recursos.....	69
Tabla De Gastos De Ventas.....	70
Tabla De Gastos Administrativos.....	70
Tabla De Márgenes De Contribución.....	71
Tabla Del Estado De Pérdidas Y Ganancias Del Periodo 2009.....	72
Grafico De La Utilidad Mensual Del Periodo 2009.....	73
Tabla Del Estado De Resultado Del Canal Corporativo.....	74
Tabla Del Estado De Resultado Del Canal Corporativo Proyectado.....	75
Tabla Del Flujo De Caja Proyectado.....	76

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1. GENERALIDADES.-

Papelesa es una empresa Familiar que ha incursionado en el mercado Ecuatoriano desde 1970, a través de la industria del papel destacando por su calidad y reconocimiento tanto a nivel Nacional como Internacional, entre sus principales productos están los cuadernos, resmas de hojas, cartulinas y demás elaborados de papel.

A partir del 2008 incursiono con un nuevo canal de ventas denominado canal corporativo cuya finalidad es satisfacer las necesidades en cuanto a suministros de oficina en las pequeñas medianas y grandes empresas.

Dentro de los productos de mayor demanda en este canal están los de la línea de tecnología como son los toners y cartuchos de impresora, los cuales no pueden ser producidos por Papelesa y mucho menos almacenados en gran volumen debido al alto costo por almacenamiento de dicha mercadería.

Al momento Papelesa soluciona parcialmente estos requerimientos mediante compras pequeñas y específicas de los productos más solicitados, esto hace que las compras y los márgenes de ganancias no sean los más eficientes y atractivos para la empresa, así mismo en gran cantidad de productos solicitados no tenemos una respuesta inmediata, lo que influye directamente en la imagen corporativa de la empresa.

CAPÍTULO 1



INTRODUCCION



1.2. ANTECEDENTES.- [1] Bibliografía

Desde hace más de 40 años, Papelesa ha enfocado sus esfuerzos no solo en ofrecer al Ecuador y a sus mercados internacionales productos que cubran las necesidades del consumidor final, sino en el respaldo de una compañía que, a lo largo de los años, ha demostrado su preocupación por la educación.

Papelesa ha sido la pionera en ofrecer al niño, joven y oficinista un producto de excelente calidad con el precio más competitivo. Con una participación de más del 51% y un crecimiento del 23% anual aproximadamente, es la única marca que, además de ser la líder, representa al Ecuador en otros mercados internacionales.

Los productos de Papelesa llegan a todas las provincias del Ecuador gracias a importantes alianzas estratégicas con los más grandes autoservicios y distribuidores a nivel nacional. Su excelente distribución garantiza que el producto Papelesa se pueda encontrar tanto en la ciudad más grande como en el último rincón del país.

Desde sus inicios, Papelesa se ha caracterizado por ser una compañía innovadora —de ahí su eslogan «Primeros en ideas innovadoras»—, ya que fue la primera en introducir en el Ecuador el doble anillo y las puntas redondeadas en los cuadernos, fólderes reforzados, portadas con imágenes de artistas y modelos conocidos en el medio, y la primera en exportar cuadernos, blocks y cajas de cartón microcorrugado a diferentes mercados internacionales.

Reseña Histórica

Papeles S. A., más conocida como Papelesa, nació en el año 1970. Su fundador, José Jaramillo Miranda, un joven emprendedor de 20 años de edad, inició un pequeño negocio de comercialización de papeles y cartulinas para la industria gráfica con un capital que hoy equivaldría a 10 dólares y en un local de 8 metros cuadrados en la Av. Quito 1019 y Vélez, de la ciudad de Guayaquil.

En esa época, existían varios importadores, muchos de los cuales eran nuestros proveedores de resmas de papel, pero el crecimiento del negocio hizo que en el año 1972 se realizara la primera importación de papel Bond a un molino colombiano. La importación ya estaba vendida antes de que llegara al puerto marítimo; estaba a nombre de José Jaramillo: 60 resmas de papel Bond de 65 x 90 cm listas para ser entregadas a la imprenta.

En el año 1974, Papelesa incursionó en la línea de fabricación de cuadernos y adquirió una máquina usada y antigua por 250.000 sucres, pero era más fácil rayar a mano que en aquella máquina: para poder producir 10 resmas rayadas había que trabajar las 24 horas del día.

Sin embargo, los almacenes aumentaron, se crearon más papelerías bajo la marca, se hacían promociones, se visitaban las tiendas, los bazares y las papelerías para que Papelesa se convirtiera en su distribuidor, etc.

En el año 1982, Papelesa compró la primera máquina en el Ecuador para la fabricación de cuadernos de doble anillo. En 1984 se comenzó la construcción de una nueva planta industrial. Papelesa creó productos muy diferentes a los de la competencia.

En 1985 se creó el primer centro comercial papelerero del Ecuador (CCP) para comercializar y distribuir sus productos. En 1990, Grupo Papelesa diversificó su producción hacia el sector papelerero cartonero, invirtió en maquinaria para la fabricación de formularios continuos, compró máquinas para resmillas de papel de fotocopia y una fábrica de cajas de cartón corrugado y microcorrugado para productos de exportación.

Por su innovación tecnológica, inversión permanente y el desarrollo de nuevos productos, Papelesa se constituyó en el grupo más completo del sector papelerero-cartonero del Ecuador, con un volumen de transformación de 60.000 toneladas métricas al año (en 1974 producía 180).

Hoy en día se ubica dentro de las 300 mayores empresas del Ecuador y tiene una facturación aproximada de 60 millones de dólares.

Cuenta con 650 colaboradores e instalaciones de 70.000 m² de terreno y 50.000 m² entre bodegas y parque industrial, ubicadas en el Parque Industrial El Sauce (km 11,5, vía Daule). Papelesa es la industria papelera más grande del país por su infraestructura y recurso humano.

Todos los productos de Papelesa han sido pensados y desarrollados con base en un principio de segmentación por tipo de usuario: ofrece productos escolares, de oficina y suministros, formas universales y papeles para la industria gráfica.

En otras líneas de negocio, está la de papeles de impresión para inkjet y láser, que se encuentra representada por grandes marcas como Experto, Reprograf y High Tech, enfocadas en cubrir diferentes necesidades de la moderna oficina de hoy. Complementan, además, una amplia línea de oficina: rollos de fax Reprofax, rollos de sumadora, fólder, archivadores pasivos, sobres manila, etc.



La cadena propia de Papelesa Almacenes completa la categoría de suministros con la representación directa de marcas reconocidas para la oficina, tecnología para el hogar, línea de papeles finos y artes manuales. De este modo, Papelesa logra estar en todos los momentos y ocasiones importantes, ya que trabaja con el papel como vehículo de comunicación.

Uno de los parámetros comerciales de la empresa es que su labor no termina con la venta de sus productos, por ende, el campo promocional ha venido cobrando mayor relevancia con el pasar del tiempo. Son ya conocidas las activaciones de marca en punto de venta por compra de cuadernos a cambio del autógrafo de la celebridad que se encuentra en la portada.

Asimismo, visita a modo de circuito los puntos de ventas más representativos de esta línea durante las semanas más importantes del regreso a clases. Papelesa trabaja en la relación del producto, el local y la marca.

La marca debe su permanencia al servicio integral de una creciente industria: la papelera. Se ha grabado en la mente del consumidor final gracias a su gran cadena de almacenes, que ha representado la transición de nivel industrial hacia un concepto masivo en los hogares ecuatorianos.

Esta penetración del top of mind del consumidor ecuatoriano nos ha permitido estar entre las 100 marcas más recordadas del país, un honor que refuerza la trayectoria y trabajo diario de una empresa, de un grupo humano, enfocados en el servicio integral de las necesidades de los ecuatorianos.

Papelesa es una marca ecuatoriana que ha trascendido fronteras y barreras culturales y que, poco a poco, ha ido conquistando consumidores de otros países. Es la primera marca en aparecer en el lado exportador de la balanza de pagos del Ecuador en la industria papelera; de hecho, la primera en exportar cuadernos al mundo.

Tiene presencia en países como Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Perú, El Salvador, Chile, entre otros. La labor de la marca, percibida como un medio vinculado a la preparación académica y profesional, tiene altos valores de estima intrínsecos que logran una relación entre usuario y producto.

En la actualidad tiene 11 almacenes a nivel nacional y distribuye su mercadería a Megamaxi, Juan Marcet, Importadora El Rosado y Almacenes Tía. Con el 25% del mercado colombiano y 10 años exportando a Venezuela y Chile, esta industria espera continuar abriéndose mercado a Estados Unidos.

El Grupo Papelesa es reconocido nacional e internacionalmente como una empresa 100 % Ecuatoriana, líder en el sector papelerero y cartonero, exportando sus productos a diferentes mercados con oficinas en Chile y Colombia. [1] Bibliografía



1.3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.-

Si tomamos en consideración la posición privilegiada de la marca Papelesa, veremos también lo importante que es mantener entre nuestros clientes una óptima relación precio servicio.

Esta relación debe de ser evidente no solo en las líneas con ventas de mayor volumen sino que es parte de la Misión de la empresa que dice:

“Brindar productos y servicios de calidad, innovadores, orientados a la permanente satisfacción del consumidor, llegando cada vez a más clientes del mercado nacional e internacional, y a través de ellos a más consumidores, ofreciendo los mejores precios del mercado.

Mantener un liderazgo calificado que se sustenta no solamente en lograr o mantener una mayor participación en el mercado, si no que busca contribuir al desarrollo integral de las personas y de la sociedad, apoyados en una fe inquebrantable en el Ecuador.”

El problema que se ha presentado en las ventas corporativas radica en la necesidad de las empresas de encontrar un mismo proveedor para todos los requerimientos de suministros que desean suplir, y en algunas ocasiones, y en vista de la falta de celeridad en el despacho y la provisión de suministros tecnológicos, dichas compañías tienden a dividir sus pedidos entre algunas empresas, lo que conlleva a asumir ese costo de oportunidad de ser los únicos proveedores de transnacionales importantes.

Este tipo de mercado de suministros tecnológicos no ha sido explotado convenientemente, pues las pocas empresas que hacen un servicio parecido, no pueden proveer el resto de suministros de una empresa, dejándonos aun libre la plaza de papeles, cuadernos y stationary.

1.4. MARCO TEORICO

Papelesa cuenta con una lista privilegiada de clientes corporativos, entre los que se encuentran muchas de las compañías más grandes del Ecuador. Al implementar una nueva forma de negocio mas eficiente estamos asegurándole a la empresa un mercado altamente rentable además de solido.

El focalizar algunos servicios en los canales corporativos nos haría pioneros en la provisión de suministros a las oficinas, ya que no solo cumpliríamos requerimientos de papelería sino que se cubrirían los suministros tecnológicos que las empresas requieren y que han tenido que suplir en muchos casos de forma informal o anti técnica.

Un eficiente suministro de implementos tecnológicos no solo es beneficiosos para nuestra empresa sino que brindaría mejores conocimientos a los departamentos de compra de las posibilidades entre los productos disponibles, llevarían mejores inventarios y un exacto conocimiento de la cantidad frecuencia y costos que implican ciertos equipos de impresión.

Lo más importante en este planteamiento es que la ayuda de un servicio especializado en los suministros tecnológicos, no solo brindan confianza al cliente sino que a posteriori serán un valor agregado a la compañía, sumándole confiabilidad, asesoría y eficiencia a la hora de las compras de compañías importantes. Nuestro proyecto está dirigido a optimizar mediante una alianza estratégica, la provisión de suministros tecnológicos a nuestros clientes corporativos. Siendo pioneros en servicio y rápido despacho de pedidos, sin aumentar los costos de inventario y sin disminuir atención de nuestros productos tradicionales.

1.5. OBJETIVOS.-

OBJETIVO GENERAL.-

Mejorar la imagen de la empresa con nuestros clientes corporativos al punto de demostrar que podemos suplir los suministros tecnológicos que ellos requieren, convirtiéndonos en sinónimo de suministros de compañías en general.

Con esta investigación se obtendrán datos precisos para la óptima ejecución del proyecto, dándonos parámetros claros de las necesidades de nuestros clientes y la forma en que estas serán satisfechas gracias a la información obtenida.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- ✚ Posicionar la empresa a nivel corporativo
- ✚ Incrementar las ventas en la línea tecnológica
- ✚ Aumentar la cartera de clientes corporativos
- ✚ Mejorar la rentabilidad de la línea tecnológica
- ✚ Determinar el tipo de servicio a ofrecer en base a las necesidades manifestadas por nuestros clientes durante la investigación.





CAPÍTULO 2



PLAN DE MERCADEO

CAPÍTULO 2

PLAN DE MERCADEO

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS:

La empresa se encuentra en proceso de crecimiento, debido al aumento en su demanda, por ello se crea un nuevo canal corporativo para que cubra la cantidad de demanda existente y este pueda a la vez enfocarse en marcas y líneas específicas para el mercado nacional.

2.2. ENCUESTA, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el objetivo de determinar los principales productos tecnológicos que requiere el grupo de clientes corporativos, hemos planificado realizar un estudio de mercado a las empresas que hoy en día son atendidas por Papelesa.

Este estudio fue de tipo concluyente, debido a que se requería información clara y específica, obteniéndola de un muestreo por conveniencia, para efectuar un análisis cuantitativo de los datos que se recolectaron.

2.2.1. Método de encuesta

Se realizó una encuesta a todas las empresas que actualmente son clientes corporativos de Papelesa, 30 en total (Ver Anexo), para tal efecto se envió vía correo electrónico la encuesta para el estudio de mercado a los jefes de compras, ya que por este medio es más rápido obtener una respuesta. La encuesta consta de 6 preguntas básicas que ayudaran a obtener la información necesaria para el objetivo del proyecto.

2.2.2. Definición de la población objetivo

Clientes corporativos, especialmente compañías transnacionales, que hacen compras por volumen de suministros de oficina y equipo tecnológico, ubicadas en Guayaquil, sean que actualmente se encuentren como clientes de Papelesa o nuevas empresas que puedan ser captadas a futuro y deseen conformar alianzas con un socio estratégico para sus requerimientos de compra, tanto de papelería como de equipo de oficina.

2.2.3. Definición de la muestra

Para efecto de nuestro proyecto realizaremos un barrido poblacional a las 30 empresas con las que actualmente mantenemos alianzas comerciales, a las cuales realizaremos el análisis para conocer mejor sus necesidades y sus requerimientos.

2.2.4. Diseño de la encuesta

La encuesta fue realizada con la finalidad de saber cuáles son los productos de mayor demanda dentro de las empresas, saber la marca más utilizada, así como la frecuencia con la que realizan los pedidos, saber cuál es la expectativa con respecto a la respuesta inmediata de entrega de mercadería y a futuro que otros productos podríamos implementar en la línea de tecnología.

CUESTIONARIO

Objetivo: Obtener información de las necesidades de nuestros clientes para la implementación de un nuevo modelo de procesos que optimice los costos de nuestra empresa y además satisfaga las necesidades de nuevos compradores. Esta información formara parte del Proyecto de Tesis de Graduación. Gracias por su colaboración

1.- Cuantos cartuchos y/o toners de impresora son necesarios en su empresa al mes?

- a) Entre 1-4 _____
- b) Entre 5-8 _____
- c) Entre 9-12 _____
- d) Mas de 12 _____

2.- Cuales son las marcas de cartuchos y/o toners de impresora que mas utiliza?

- a) HP _____
- b) Xerox _____
- c) Lexmark _____
- d) Epson _____
- e) Canon _____
- f) Otra _____

3.- En su empresa se recargan los cartuchos utilizados?

- a) Si _____
- b) No _____

4.- Cada cuanto tiempo se realizan los pedidos de cartuchos y/o toners de impresora

- a) Semana _____
- b) Quincena _____
- c) Mes _____
- d) Trimestre _____

5.- Que otros productos tecnológicos requieren dentro de la empresa a mas de toners, cartuchos.

- a) Memorias USB _____
- b) Mouse o Teclados _____
- c) Cds _____
- d) Otros _____

6.- Cual es el tiempo máximo en el que planifica espera recibir su mercadería

- a) En 24 horas _____
- b) En 48 horas _____
- c) Otros _____

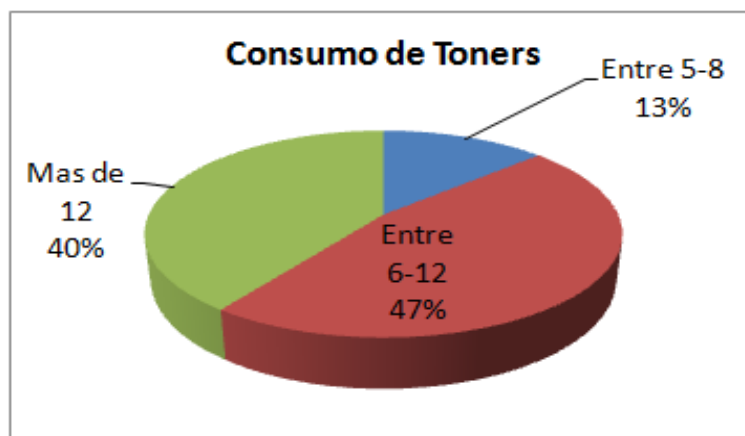
PRESENTACION DE RESULTADOS

2.2.5. Interpretación de resultados

En cuanto a la cantidad de toners solicitado por el 47% de las empresas lo realizan en cantidades entre 6 y 12 unidades, lo cual se considera un valor considerable para la facturación a cada empresa del canal corporativo.

Pregunta 1

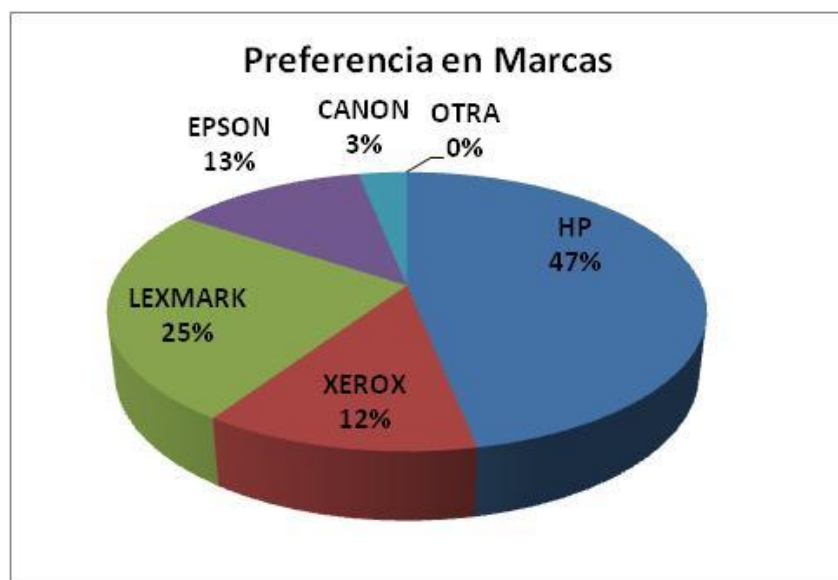
Opcion	Total
Entre 1-4	0
Entre 5-8	4
Entre 6-12	14
Mas de 12	12



El 47% también de las empresas del canal corporativo mantiene marca de impresoras HP, lo que nos proporciona información para nuestra alianza estratégica con la Empresa Cartimex quien deberá considerar este factor para mantener en stock suficientes productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Pregunta 2

Opción	Total
HP	15
XEROX	4
LEXMARK	8
EPSON	4
CANON	1
OTRA	-



El 100% de las empresas encuestadas no recargan sus toners o cartuchos, lo que es conveniente para nosotros ya que el servicio de recarga disminuye las ventas de cartuchos nuevos, y como al momento no ofrecemos este servicio consideramos que el no recargar los mismos nos permite mantener siempre surtida la demanda del canal corporativo.

Pregunta 3

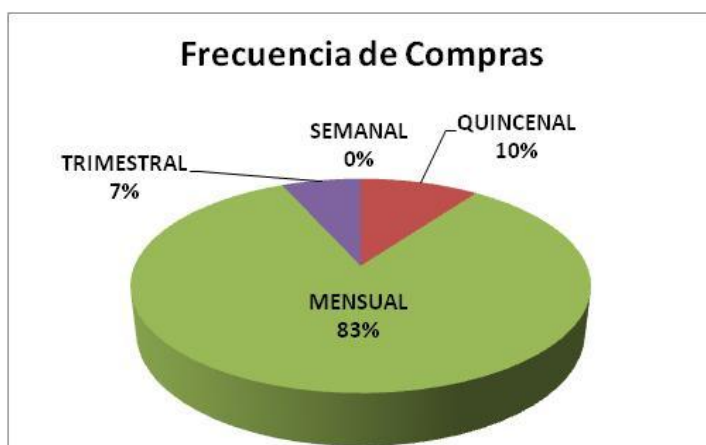
Opcion	Total
SI	0
NO	30



Con respecto a la frecuencia de pedidos vemos que el 83 % de las empresas lo hacen en forma mensual, planificando de esta forma los requerimientos de cada una de las áreas, por logística y transferencia de datos con nuestro aliado esto nos permite programar los requerimientos con anticipación.

Pregunta 4

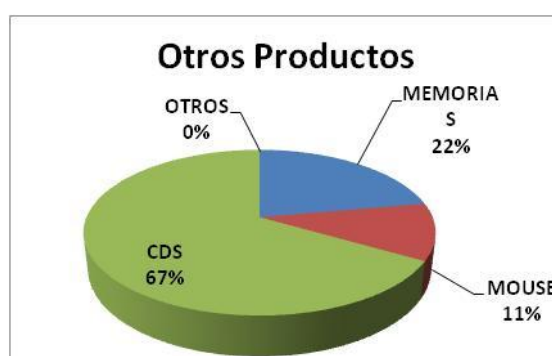
Opcion	Total
SEMANAL	0
QUINCENAL	3
MENSUAL	25
TRIMESTRAL	2



Concerniente a otros productos de línea tecnológica que las empresas podrían demandar vemos que no es muy considerable la opción de mantener productos en stock ya que eventualmente como lo soliciten, nuestro proveedor estratégico, cuenta con una gama de productos amplia que podrá satisfacer las distintas exigencias del mercado.

Pregunta 5

Opcion	Total
MEMORIAS	10
MOUSE	5
CDS	30
OTROS	0



En relación a la respuesta de entrega vemos que todas las empresas encuestadas exigen el mínimo de tiempo para ser atendidos, lo que significa que en un tiempo no mayor a 24 horas deberemos hacer llegar la mercadería solicitada al punto de entrega programado, demostrando así que es nuestra prioridad brindar un servicio rápido acorde a las exigencias del cliente, para tal efecto es necesario mantener una línea de comunicación con nuestro proveedor muy fluida.

Pregunta 6

Opcion	Total
24 HRS	30
48 HRS	0
OTROS	0



Anexo.

CLIENTES ENCUESTADOS - CANAL CORPORATIVO

CLIENTES	SECTOR	ZONA
NUCOPSA (EXXON MOBIL)	COMERCIAL	NORTE
GRUPO QUIROLA	COMERCIAL	NORTE
ALMACENES BOYACA	COMERCIAL	NORTE
PRIMAX	COMERCIAL	NORTE
ALMACENES DE PRATI	COMERCIAL	CENTRO
EL ROSADO	COMERCIAL	CENTRO
IVAN BOHMAN	COMERCIAL	NORTE
COMANDATO	COMERCIAL	NORTE
GRUPO BERLIN	COMERCIAL	NORTE
ANDEC	INDUSTRIAL	SUR
TIOSA	INDUSTRIAL	NORTE
EL UNIVERSO	INDUSTRIAL	SUR
IPAC	INDUSTRIAL	NORTE
EDINSA	INDUSTRIAL	CENTRO
PYCCA	INDUSTRIAL	CENTRO
LA UNIVERSAL	INDUSTRIAL	CENTRO
COLPAL	INDUSTRIAL	NORTE

BIG COLA	INDUSTRIAL	NORTE
EL TELEGRAFO	INDUSTRIAL	CENTRO
DIFARE	SALUD	NORTE
ECUAFARMACIAS	SALUD	NORTE
SOLCA	SALUD	NORTE
CLINICA KENNEDY	SALUD	NORTE
CARSEG	SERVICIOS	NORTE
AEROLANE - LAN	SERVICIOS	NORTE
CANODROS	SERVICIOS	NORTE
TELECUATRO - RTS	SERVICIOS	NORTE
CONECCEL - PORTA	SERVICIOS	NORTE
HOTEL COLON	SERVICIOS	NORTE
ECUAVISIA	SERVICIOS	CENTRO



2.3. Matriz BCG



Como parte de nuestro análisis de mercadeo, procederemos a través de una matriz de crecimiento / participación a evaluar la cartera de negocios en el canal corporativo.

En general las ventas en el canal corporativo están posicionadas y son exitosas en su mercado de clientes, Papelesa además de ser importantes en la industria de los cuadernos y suministros escolares, es una compañía líder en la importación y distribución de suministros de oficina, su cartera de clientes está definida y la compañía está dispuesta a generar mayor inversión para mantener esos niveles de ventas.

En el grafico ubicamos a los suministros de oficina como un producto estrella ya que tiene alta participación en el mercado y la demanda de esos productos también es creciente. Está representada por un círculo azul.

A diferencia de la línea de suministros de oficina en general, las ventas de tecnología en el canal corporativo tienen una alta demanda entre nuestros clientes pero debido a la ausencia de inventario y personal especializado esta es la línea menos desarrollada.

Al reconocer la baja participación de esa línea en las ventas totales de la compañía estamos ubicándola en el cuadrante de las interrogaciones.

Particularmente en el caso de la línea de productos tecnológicos se estaría evaluando directamente si es apropiado invertir en esa línea o desarrollar alguna nueva estrategia.

Las ventas de los productos tecnológicos inciden directamente en las ventas totales de la compañía, pues los clientes prefieren llevar los requerimientos de suministros en su totalidad con una misma empresa a dividir sus requerimientos en diferentes entidades.

Este análisis nos da una idea más clara de la importancia de desarrollar una estrategia concreta que empuje los niveles de ventas de la línea de tecnología, por lo que se recomienda la inversión y el mejoramiento de los procesos en este sentido para el canal corporativo.

Además al desarrollar la línea tecnológica se impulsa en el mercado la línea de suministros pues las ventajas de un mejor servicio, menores tiempos de entrega y el manejar un solo requerimiento de suministros serían obvios.

2.4. Modelo General Electric

No es posible determinar el objetivo apropiado de una unidad estratégica de negocios con base únicamente en la matriz BCG. Por lo que emplearemos además como herramienta la matriz General Electric que se da en función de dos factores: atractivo del mercado y fuerza del negocio.

En el caso del atractivo del mercado de la industria que es el eje horizontal, los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Tamaño del mercado,
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

La fuerza o posición competitiva de la unidad estratégica de negocios es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución

- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imágen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Dadas las características particulares de este negocio y la experiencia en este mercado, solo se han considerado 5 del total de los factores posibles ya que estos en realidad representan el 100% de los factores que inciden directamente en la evaluación de dicho mercado.

		PESO	Calificación	Valor
Atractivo del Mercado	Tamaño Total del Mercado	0,25	4	1
	Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,15	4	0,6
	Margen de Utilidades Histórico	0,25	3	0,75
	Requisitos Tecnológicos	0,25	4	1
	Intensidad Competitiva	0,1	4	0,4
				3,75

		PESO	Calificación	Valor
Fuerza del Negocio	Participación del Mercado	0,25	4	1
	Crecimiento de Participación	0,1	4	0,4
	Calidad de Producto	0,25	3	0,75
	Reputación de la Marca	0,25	3	0,75
	Red de Distribución	0,15	3	0,45
				3,35

		Fuerza del Negocio		
		Fuerte	Mediano	Debil
Atractivo del Mercado	Alto			
	Mediano			
	Bajo			
		5	3,67	2,33
				1

Con los resultados obtenidos de este análisis podemos concluir que debemos construir selectivamente concentrando las inversiones en segmento de buena rentabilidad.

Esto nos da una clara muestra de que el hacer hincapié en desarrollar la línea tecnológica dentro del canal corporativo es una estrategia recomendada para dirigir las ganancias en esta unidad estratégica de negocios.

2.5. Matriz Ansoff

Como hemos notado, la línea tecnológica debe ser desarrollada y para que a su vez este cambio mejore de forma intensiva los negocios del canal corporativo

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales		
Nuevos Mercados		

Como la línea tecnológica se convertiría en un nuevo producto para complementar la actual demanda del canal corporativo, la estrategia optima seria el desarrollo de este nuevo producto.

2.6. Analisis foda

FORTALEZAS

- ✓ Disponibilidad y solvencia económica
- ✓ Reconocimiento y posicionamiento en el Mercado
- ✓ Estructura Operativa de bajo costo
- ✓ Garantía de productos entregados
- ✓ Sistema de Base de datos

OPORTUNIDADES

- ✓ Desarrollo del Canal
- ✓ Implementación de Sistema Outsourcing (ventas en línea)
- ✓ Mercado amplio en el cual incursionar con nuevas técnicas de servicio al cliente

DEBILIDADES

- ✓ Poco conocimiento de la línea de Tecnología
- ✓ Dependencia de Proveedores
- ✓ Falta de Stock
- ✓ Post – venta
- ✓ Entrega de pedidos al consumidor final

AMENAZAS

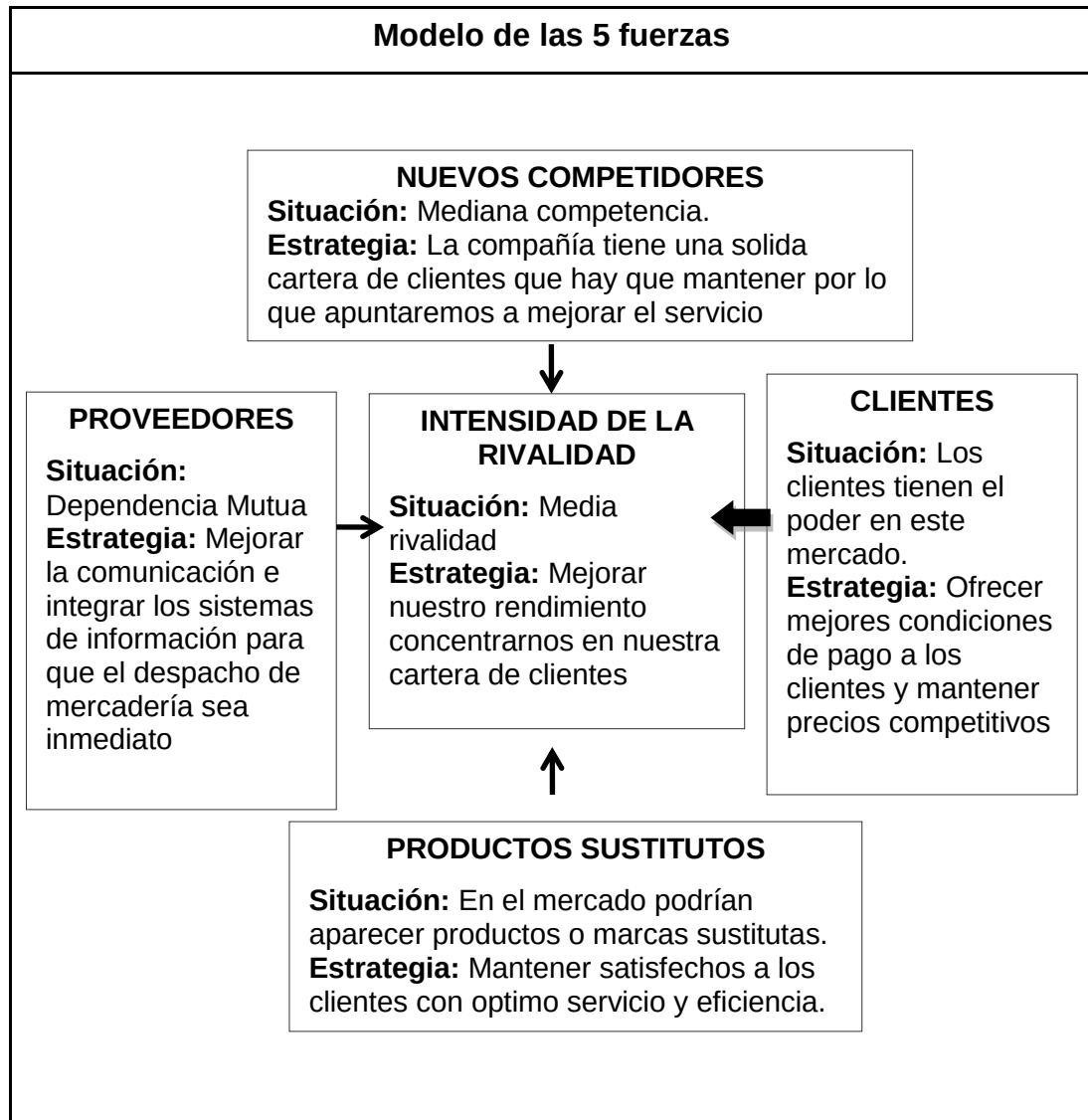
- ✓ Competencia especializada
- ✓ Productos sustitutos
- ✓ Cambios de precios.

FODA	
FORTALEZAS Disponibilidad y solvencia económica Reconocimiento y posicionamiento en el Mercado Estructura Operativa de bajo costo Garantía de productos entregados Sistema de Base de datos	
	OPORTUNIDADES Desarrollo del Canal Implementación de Sistema Outsourcing (ventas en línea) Mercado amplio en el cual incursionar con nuevas técnicas de servicio al cliente
DEBILIDADES Poco conocimiento de la línea de Tecnología Dependencia de Proveedores Falta de Stock Post – venta Entrega de pedidos al consumidor final	
	AMENAZAS Competencia especializada Productos sustitutos Cambios de precios

2.7. Estrategias derivadas del FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Disponibilidad y solvencia económica	D1: Poco conocimiento de la línea de Tecnología
		F2: Reconocimiento y posicionamiento en el Mercado	D2: Dependencia de Proveedores
		F3: Estructura Operativa de bajo costo	D3: Falta de Stock
		F4: Garantía de Productos entregados	D4: Post - Venta
		F5: Sistema de Base de datos	D5: Entrega de pedidos al consumidor final
OPORTUNIDADES	O1: Desarrollo del Canal	Desarrollar una estructura solida en lo que al canal corporativo se refiere, con un sistema de inventario eficiente y sistema predictor de inventario con nuestros clientes corporativos	Establecer una relación más cercana con los departamentos de compra de clientes y mejor comunicación con los proveedores
	O2: Implementación de Sistema Outsourcing (ventas en línea)		
	O3: Mercado amplio en el cual incursionar con nuevas técnicas de servicio al cliente		
AMENAZAS	A1: Competencia especializada	Gestionar una alianza estratégica y así aprovechar nuestro posicionamiento y la demanda insatisfecha	Mejorar el servicio de garantías haciéndolo más rápido y eficiente con el apoyo del servicio técnico especializado
	A2: Productos Sustitutos		
	A3: Cambios de precios		

2.8. Fuerzas de Porter



Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Los clientes tienen alto poder de negociación debido a que sus compras manejan volúmenes muy altos que le interesan a la competencia. Por esto el mercado de oferta y demanda es el que mueve el precio y ahí el cliente será el que finalmente decida con quien comprar.

Una estrategia para mantener a nuestros clientes sería mejorar las condiciones de pago además de procurar un precio competitivo.

Poder de negociación de los Proveedores.

Con respecto a la línea de tecnología (que sería en donde se necesiten proveedores) deberíamos concentrar nuestra estrategia en el poder de una alianza con un proveedor de insumos tecnológicos estaríamos creando una mutua dependencia y una relación más segura entre el proveedor y nuestra empresa.

Esta relación aseguraría la disponibilidad de inventario de los suministros tecnológicos, disminuyendo los costos de almacenamiento y ampliando la posibilidad de cumplir cualquier requerimiento.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Considerando que estamos refiriéndonos a un mercado donde se vende a compañías realmente grandes e importantes, es claro considerar que el ingreso de nuevos actores en una posibilidad limitada. Además la cartera con la que cuenta la empresa es solida y el valor de marca es importante por lo que si le damos valor agregado a los productos (servicio a domicilio, asistencia técnica, etc.) se puede mantener la fidelidad de los clientes.

Amenaza de productos sustitutivos.

Existe la amenaza pero nuestra estrategia apuntara a mantener satisfechos a nuestros clientes con la alta calidad del servicio, la disponibilidad de un amplio inventario, la entrega en menos de 24 horas, asistencia técnica y garantía

2.9. Marketing Mix: 5P

2.9.1. Producto.- Para mejorar las ventas en el canal corporativo debemos concentrarnos en implementar un servicio mejorado para el tratamiento de nuestros clientes con requerimientos empresariales. El punto fuerte de la compañía es el amplio inventario en lo que se refiere a suministros de oficina pero su principal bloqueo siempre ha sido la falta de stock en productos tecnológicos por lo que si consideramos una alianza estratégica con una compañía que provea suministros tecnológicos este bloqueo desaparecería. La línea tecnológica es el nuevo producto que vamos a impulsar a través del canal corporativo, este ha estado funcionando solamente bajo los inventarios de suministros de oficina pero dada la creciente demanda de los insumos tecnológicos, debemos agregar esta línea de productos a nuestra oferta de productos y así satisfacer mejor nuestro mercado.

2.9.2. Precio.- El nuevo servicio que ofrecemos implica algunos costos en cuanto a la logística con la empresa proveedora de suministros tecnológicos pero estos nuevos rubros no serán indexados adicionalmente hacia el cliente. El cliente del canal corporativo hace sus requerimientos y en ellos la compañía ya asumía los costos de transporte y entrega de dichos productos. Al agregar la oferta de productos con la línea tecnológica lo que estamos haciendo es aumentar el volumen de las ventas asumiendo -al igual que con los pedidos de suministros de oficina- los costos de entrega y de despacho.

2.9.3. Promoción.- Hemos considerado que al contar con una cartera de clientes determinada, lo más importante en cuanto a la promoción sería concentrar nuestros esfuerzos iniciales en dar a conocer una alianza estratégica a nuestros clientes. Con esta alianza los clientes sentirán el respaldo y las ventajas que tiene el comprar a un proveedor especializado sin perder el buen servicio, pronta entrega y facilidades de pago que implica tener un solo proveedor ya probado previamente de los suministros de

oficina. Daremos a conocer esta alianza por correo directo a los departamentos de compra, dándoles información de la línea y la nueva estructura del canal corporativo.

2.9.4. Plaza o Distribución.- El canal corporativo cuenta con una lista de clientes que corresponden al sector industrial en un 34%, salud 13% servicios 23% y comercial 30%. Estos clientes corporativos son 30 compañías ubicadas dentro de la lista de las 500 empresas más importantes en la economía Ecuatoriana. Esto facilita que todo el esfuerzo por la promoción y expansión de esta nueva línea tecnológica se vaya a concentrar en nuestros propios clientes y que en el corto y mediano plazo nuestro principal objetivo sea mantener nuestro mercado y crecer moderadamente con nuestros clientes más fuertes.

2.9.5. Posicionamiento.- Una ventaja importante es que ambas empresas vinculadas en la alianza tienen probado renombre en el mercado. Esto brinda mayor seguridad con respecto al cumplimiento de las garantías en los productos, fechas de entrega y plazos de pago. El canal corporativo se ve fortalecido con la alianza, no solo en cuanto al inventario sino agregando un excelente socio estratégico. Las ventas a través de este canal siempre se han considerado como una oferta que cumple altos estándares de calidad de producto y de servicio.

2.10. Análisis Final

Después del análisis de barrido poblacional realizado a las 30 empresas con las que actualmente Papelesa mantiene como parte de su canal corporativo vemos necesaria la alianza estratégica con la Empresa CARMITEX, quien nos ha venido facilitando los productos solicitados otorgando buen precio de mercado y con una gama de productos amplia el cual podrá satisfacer todos los requerimientos de nuestros clientes.

Esta alianza es de mutuo interés para las partes pues a la compañía tecnológica le interesa aumentar su volumen de ventas con una cartera de clientes importante que solicita requerimientos de insumos de forma constante. Y a nuestra compañía le beneficia enormemente el mantener sus altos estándares de calidad en el servicio al cliente, cumpliendo los requerimientos de su cartera de clientes sin temor a que estos sean conquistados por compañías competidoras.

Se fortalecerá los canales de comunicación que permitan hacer llegar la información de requerimientos en una forma ágil y con una respuesta inmediata a la nota de pedido mediante 2 horarios específicos, toda solicitud enviada hasta las 10 de la mañana podrá ser entregada hasta la 3pm, y aquellas solicitadas después de las 10 de la mañana serán entregadas al día siguiente a primera hora, esto nos permitirá cumplir con el tiempo de entrega de no mas de 24 horas.

Mantendremos una conexión en línea para consultas de marcas y modelos de productos, esta información nos la proporcionara directamente Cartimex, de tal forma que la cotización requerida pueda ser otorgada en un plazo no mayor a 2 horas.

El costo de mantener esta relación será mínimo ya que el jefe del Canal Corporativo tendrá acceso a toda la información y delegara acciones a su personal a cargo.



CAPÍTULO 3

❖ ESTUDIO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En la actualidad en el canal corporativo se presentan muchas deficiencias en la atención de pedidos correspondiente a la línea tecnológica, dentro de los principales problemas esta la falta de stock, el poco conocimiento de la línea, la falta de proveedores fijos especializados en productos tecnológicos, lo que hace ineficiente la satisfacción de nuestros clientes así como el no aprovechamiento de estas ventas y generar mejores ingresos para la empresa. Lo que buscamos obtener con esta investigación es información que permita mantener cautivos a todos nuestros clientes y suplir sus necesidades de manera integral, y saber lo conveniente de la alianza con una o varias empresas especializadas en la comercialización de productos tecnológicos de interés de nuestros clientes.

ALMACENES GENERALES DE PAPELES S.A.				
Rentabilidad por línea				
A marzo 31 del 2009				
GRUPO	VENTA	COSTO	UTILIDAD	% RENTAB
ARTE	\$ 676,05	\$ 478,96	\$ 197,00	29%
CUADERNOS	\$ 621.515,06	\$ 519.074,95	\$ 102.440,11	16%
ELABORADOS DE PAPEL	\$ 115.724,16	\$ 96.209,16	\$ 19.514,98	17%
FORMAS CONTINUAS	\$ 23.197,48	\$ 18.075,12	\$ 5.122,36	22%
LIBROS	\$ 4.596,72	\$ 3.224,78	\$ 1.371,95	30%
MANUALIDADES	\$ 17.277,87	\$ 11.719,24	\$ 5.558,51	32%
MATINE Y FIESTA	\$ 1.340,85	\$ 791,66	\$ 549,11	41%
PAPELES Y CARTULINAS	\$ 30.156,14	\$ 22.544,11	\$ 7.611,99	25%
REGALOS Y ENVOLTURAS	\$ 3.146,90	\$ 1.823,89	\$ 1.323,06	42%
SUMINISTRO OFICINA	\$ 80.882,94	\$ 55.907,25	\$ 24.975,46	31%
SUMINISTROS ESCOLARES	\$ 187.634,65	\$ 125.055,79	\$ 62.578,81	33%
TECNOLOGIA	\$ 30.022,85	\$ 20.882,52	\$ 9.140,18	30%
TEMPORADA	\$ 2.288,11	\$ 1.104,73	\$ 1.183,41	52%
Total General	\$ 1.118.459,78	\$ 876.892,16	\$ 241.566,93	22%

En la actualidad Papelesa cuenta con 3 canales de venta, Minorista, Mayorista y Corporativo, los cuales atienden diversos tipos de clientes que realizan sus pedidos por mayor o menor volumen. Cada canal tiene su propia estructura es así que los clientes mayoristas y minoristas son atendidos por sucursales, mientras que el canal Corporativo tiene su propia unidad estratégica de negocio.

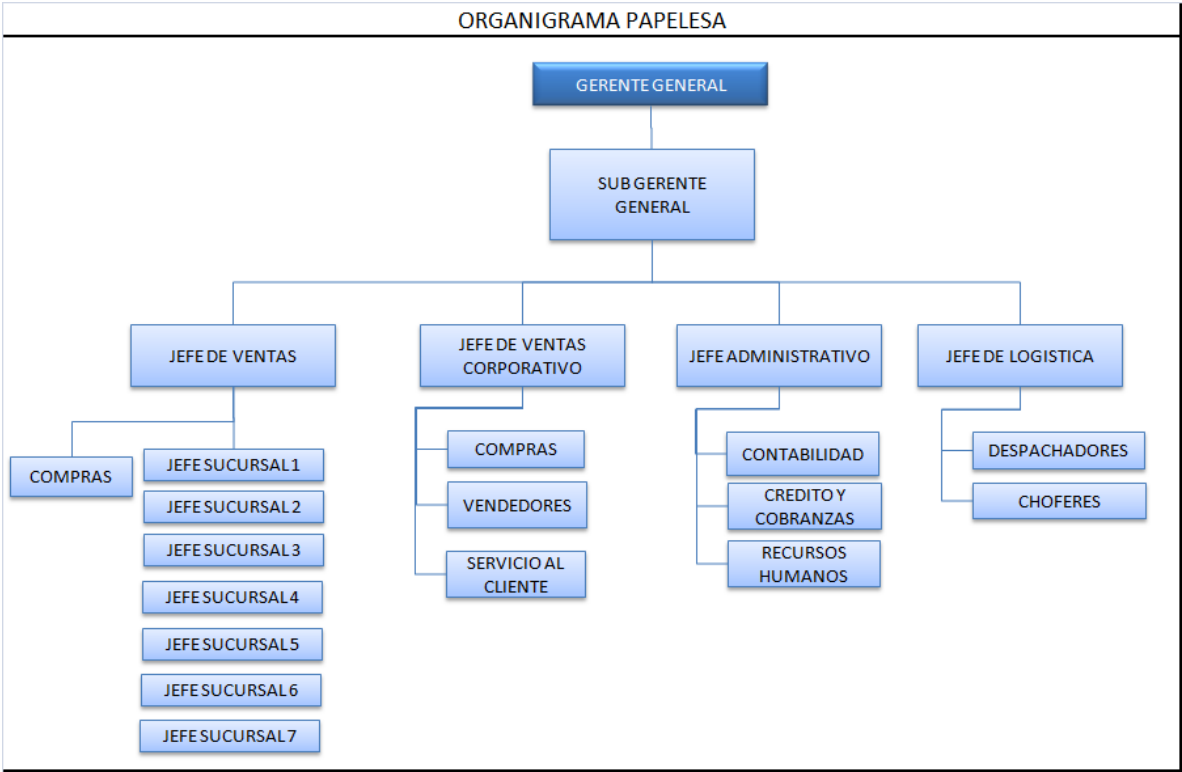
El canal Corporativo que es el objeto de nuestro análisis debido a su poca participación, cuenta en la actualidad con una cartera de no más de 30 clientes atendiendo solo los requerimientos de suministro de oficina y aportando muy poco a los ingresos de Papelesa, mostrando en algunos casos déficit, es por esto que deseamos implementar alianza estratégica que permita brindar un mejor servicio y mayor cobertura a sus necesidades, ya que una línea muy desatendida es la de productos tecnológicos.

PARTICIPACION POR CANAL	
Canales de Ventas	Participacion
Mayoristas	60,00%
Minoristas	30,00%
Corporativos	10,00%

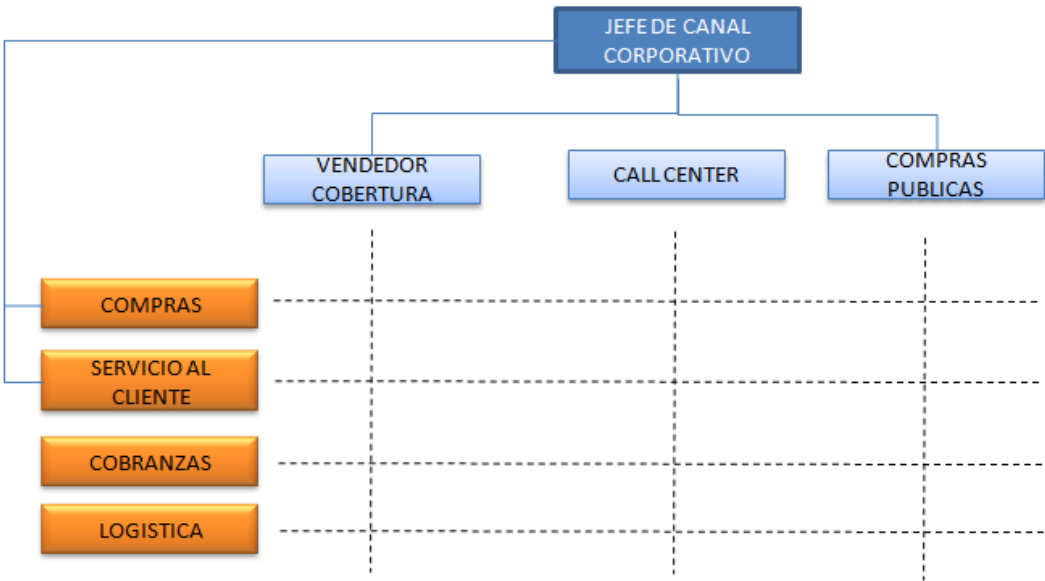
3.2. VISIÓN DEL CANAL CORPORATIVO

Ser la primera y mejor opción de compra de suministros de oficina, para que así nuestros clientes tengan un motivo menos de que preocuparse.

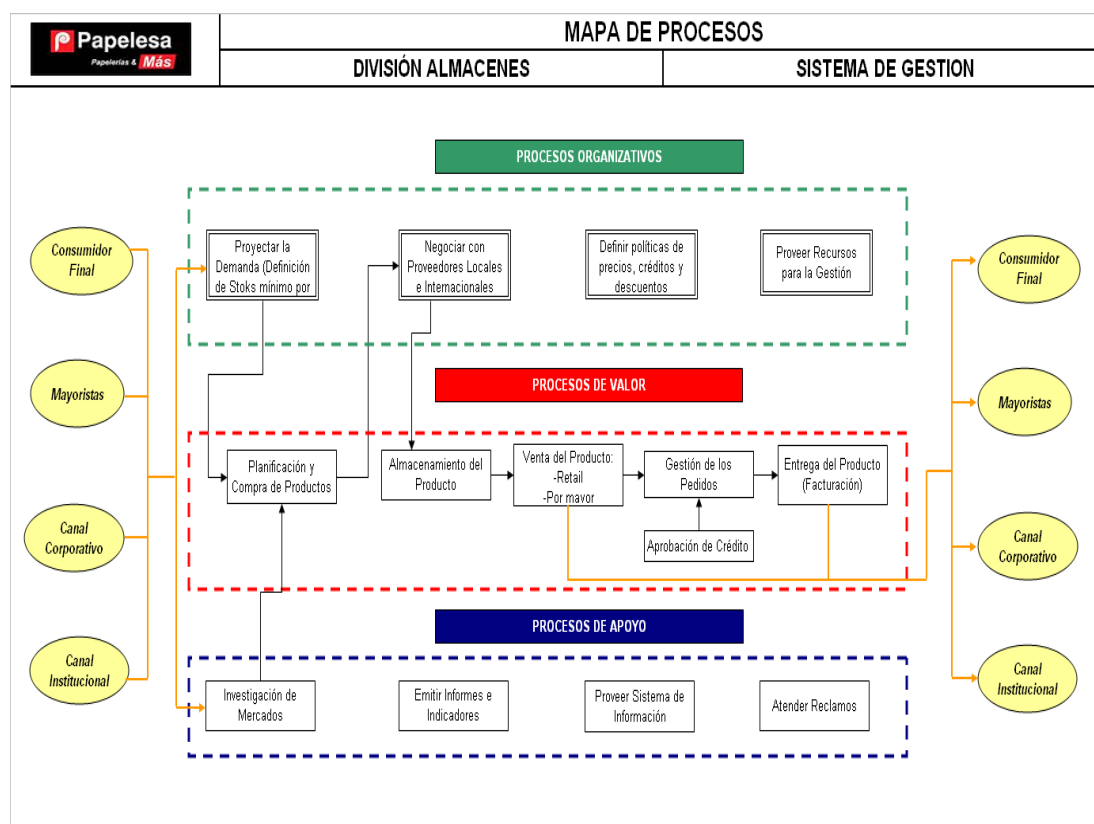
3.3. ORGANIGRAMA



3.3.1. Estructura del Canal Corporativo



3.3.2. Mapa de Procesos del Canal Corporativo



3.3.3. Funciones de los colaboradores dentro del Canal Corporativo

- JEFE DE CANAL:
 - Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa.
 - Cumplir con el presupuesto de ventas.
 - Elaborar presupuesto de ventas (sector-cliente-producto).
 - Presentar a la Gerencia General y Comercial, informe e indicadores mensuales sobre los resultados y avances del canal.
 - Investigar principales competidores (Precios)
 - Retroalimentar al Dpto. de Compras acerca de las necesidades de los clientes.
 - Elaborar y revisar cotizaciones.

- Realizar el seguimiento de los pedidos.
- Optimizar los gastos del canal (transporte).
- Sectorizar cartera de clientes por vendedor.
- Aperturar nuevas cuentas.
- Revisar quincenalmente precios y rentabilidad de los productos.
- Revisar los inventarios.

- ASESOR COMERCIAL:

- Cumplir con el presupuesto de ventas.
- Elaborar la Planificación Semanal.
- Elaborar cotización a los clientes.
- Revisar inventarios.
- Visitar Clientes.
- Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa.
- Dar seguimiento a los clientes.
- Mantener actualizada y en orden sus archivos personales (cotizaciones, Planificación semanal, listado de clientes, códigos)
- Aperturar nuevos clientes.
- Gestionar los pedidos.
- Cumplir con el presupuesto de cobranzas

- COORDINADORA SAC:

- Receptar los pedidos para su gestión.
- Coordinar el despacho de los pedidos.
- Crear código de los clientes en el sistema.
- Facturar los pedidos.
- Mantener comunicado al cliente sobre el status del pedido.
- Realizar servicio post-venta.

- Medir semestralmente la satisfacción del cliente.
- Atender reclamos y devoluciones.
- Atender al cliente.

3.4. Políticas del Canal corporativo

PRECIO:

1.- Para pedidos en la cual las cantidades solicitadas no den precio de mayorista se deberá cotizar a un precio medio entre el PVP y el Precio Mayorista. Ejm:

Codigo	Descripción	Cant	PVP			Cant. X Mayor	P x Mayor
205438	APOYAMANO ACRILICO T/CUAD. ACR	1	\$ 2,35	25%		6	\$ 1,76
202692	APOYAMANO ACRILICO T/INEN	1	\$ 1,83			6	\$ 1,29

Si el cliente solicita 4 unidades se deberá cotizar al precio PVP menos un 13% de descuento dando un precio medio y así tener un colchón de 12 puntos para negociar.

2.- Para empresas en la cual las cantidades solicitadas den un precio de mayorista se deberá cotizar de 5 a 3 puntos antes del precio de mayorista.

Codigo	Descripción	Cant	PVP			Cant. X Mayor	P x Mayor
205438	APOYAMANO ACRILICO T/CUAD. ACR	1	\$ 2,35	25%		6	\$ 1,76
202692	APOYAMANO ACRILICO T/INEN	1	\$ 1,83			6	\$ 1,29

Si el cliente solicita 6 unidades se deberá cotizar al precio PVP menos un 20% de descuento para así tener un colchón de 5 puntos para negociar.

3.- Para el caso de pedidos con cantidades grandes o clientes especiales se otorgará el precio de mayorista previa aprobación del Jefe de Canal/ Grte. Comercial.

Codigo	Descripción	Cant	PVP			Cant. X Mayor	P x Mayor
205438	APOYAMANO ACRILICO T/CUAD. ACR	1	\$ 2,35	25%		6	\$ 1,76
202692	APOYAMANO ACRILICO T/INEN	1	\$ 1,83			6	\$ 1,29

3.5. Como es el Mercado Corporativo?

El mercado corporativo se maneja con volúmenes considerables de demanda y oferta por lo que para competir en el mercado se debe mantener unos bajos niveles de rentabilidad y poder competir (15% bruta).

Los clientes siempre buscan un proveedor que pueda satisfacer a plenitud sus requerimientos y necesidades.

Además los clientes corporativos buscan que la entrega sea oportuna, buena calidad de servicio, que siempre haya un agente dispuesto a compartir sus necesidades y que pueda resolverla con celeridad y de la norma más eficiente posible.

El cliente del canal corporativo siempre pide plazos de crédito debido al gran volumen de compras que manejan.

Siempre hay que considerar que el cliente del canal corporativo no es fiel a un solo proveedor por lo que nuestra meta es mantenerlo satisfecho con nuestro servicio.

Los clientes corporativos exigen precios de mayoristas sin tomar en cuenta cantidades de sus pedidos por lo que hay que tener en cuenta esto a la hora de analizar el mercado del canal corporativo.

Los ítems de mayor demanda y competencia son el papel de bond usado frecuentemente en la fotocopia e impresión y los toners de impresoras.





CAPÍTULO 4



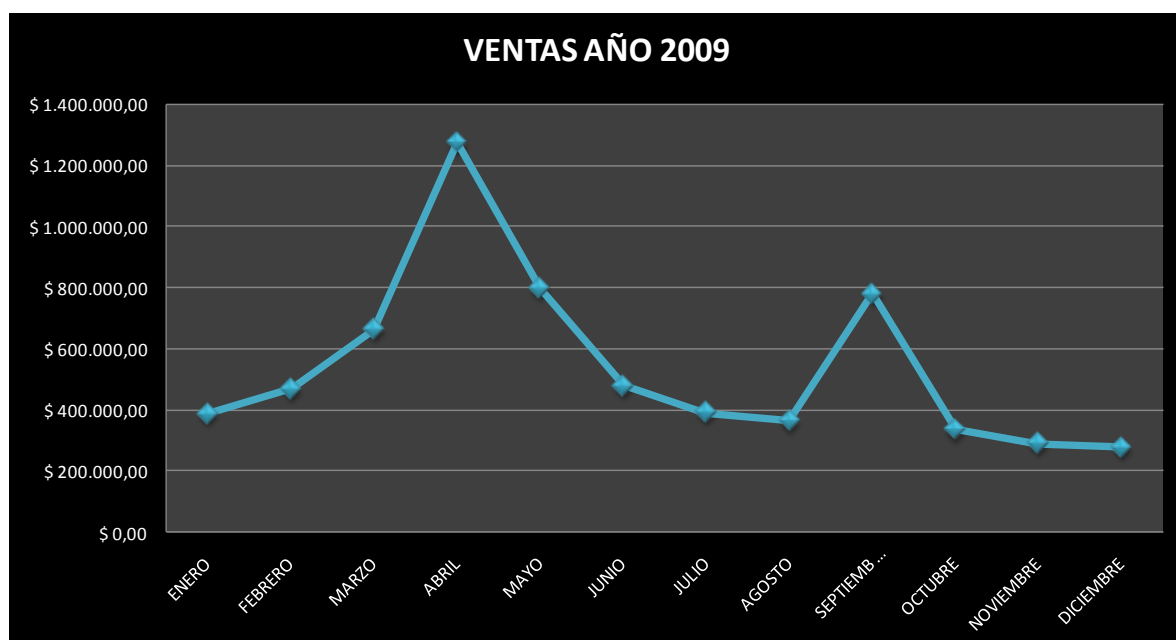
ESTUDIO TECNICO

CAPITULO 4

ESTUDIO TECNICO

En el presente estudio técnico se analizaran todos los elementos que tienen que ver con la funcionalidad básica del servicio que se desea implementar en Papelesa, para ello se procederá a describir de manera detallada los requerimientos necesarios para la ejecución del mismo.

Papelesa es una empresa familiar enfocada solo a la fabricación y comercialización de cuadernos y demás elaborados de papel la cual abastece al mercado ecuatoriano, obteniendo dos picos significativos en su niveles de ventas los cuales ocurren netamente en las temporadas escolares tanto para región costa como sierra, motivo por el cual se crea un nuevo canal de ventas denominado *Canal Corporativo*.



En el grafico se muestra claramente el despunte que ocurre en las ventas los cuales ocurren solo en la demanda que existe en temporada escolar exclusivamente en su producto top que son los cuadernos, ocasionando que la utilidad que se obtiene en estos dos meses claramente identificados sea reducida para cubrir los gastos que se incurren en los demás meses.

La creación de este nuevo canal tiene por objeto poder romper con la estacionalidad en los niveles de ventas considerando que su mercado objetivo son netamente medianas y grandes empresas las cuales mantienen consumos mensuales constantes en cuanto a suministros de oficina, si bien es cierto los niveles de venta que genere el nuevo canal no alcanzaran las cifras de ventas que arroja las temporadas escolares pero si ayudara en gran parte a generar una utilidad mayor suficiente y necesaria como para cubrir los gastos que se generan en los demás meses del año.

Como objetivo principal de este proyecto es incorporar y desarrollar una nueva línea de producto que los clientes del canal corporativo demanden, para lo cual y según la encuesta realizada a los principales clientes actuales, la línea tecnológica es la de mayor consumo por las empresas, siendo esta poco o casi nada explotada por Papelesa y mucho menos por el canal corporativo.

Esto se debe al poco conocimiento, en cuanto a productos se refiere, lo cual ocasiona un alto nivel de ventas perdidas desaprovechando las relaciones comerciales ya existente con nuestros clientes como también la imagen y trayectoria de la empresa. Proponemos para el presente proyecto una alianza estratégica con la empresa CARTIMEX, la cual es especializada en la rama de tecnología por más de 20 años con productos de calidad y disponibilidad inmediata.

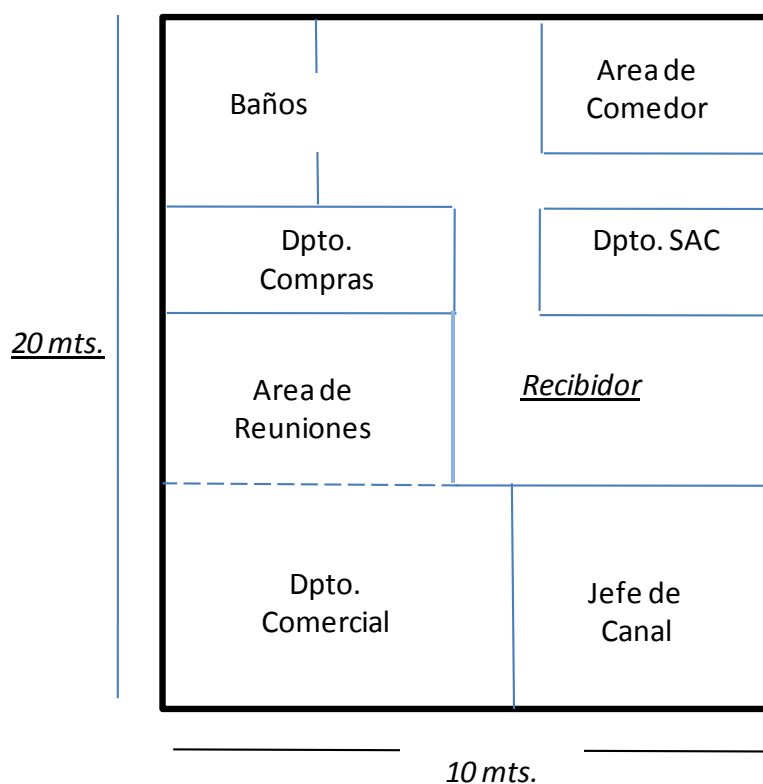
A continuación delinearemos los elementos necesarios en cuanto a la infraestructura tanto operativa como logística al igual de los procesos primordiales que generen valor a la compañía, esto sumado con el recurso humano necesario para la ejecución de las actividades.

4.1. INFRAESTRUCTURA

El canal corporativo en la actualidad tiene su centro de operación en el segundo piso de la matriz de los almacenes de Papelesa ubicada en las calles Sucre 821 y Lorenzo de Garaycoa zona central de la ciudad de Guayaquil, este punto es estratégico debido a su ubicación como también en cuanto a la utilización de los recursos de la empresa evitando caer en más gastos.

El área en el cual el canal funciona cuenta con más de 200 metros cuadrados y fue adecuada para uso exclusivo del canal el cual se formaron primordialmente los departamentos comercial, servicio al cliente y compras, los mismos que son extremadamente necesarios para el desarrollo de las actividades del canal .

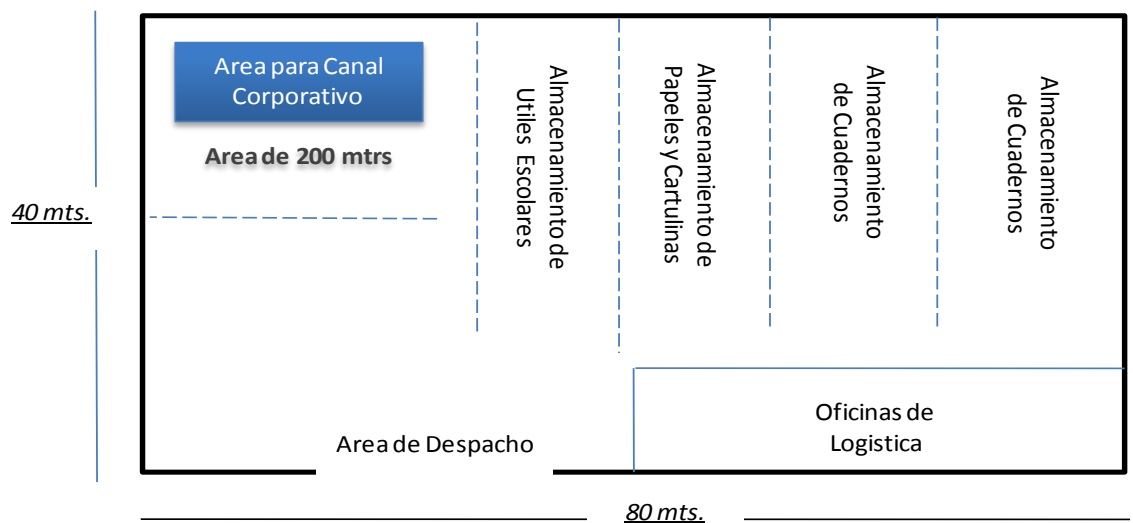
Para el caso de los demás departamentos administrativos, como son contabilidad, crédito, cobranzas, sistemas y recursos humanos serán compartidos con los demás canales de venta los mismos que absorben los gastos mensuales de estos departamentos.



En la grafica podemos apreciar la distribución departamental del canal corporativo para el cumplimiento de sus funciones exclusivamente comerciales prevaleciendo la comunicación interna y la fluidez en los procesos.

En lo que respecta a la parte de logística se requiere una zona donde se almacene el inventario inicial asignado para el canal corporativo como también el transporte necesario para la entrega de los productos.

Papelesa cuenta con un Centro de Distribución de más de 3000 metros cuadrados ubicado en zona periféricas de la ciudad de Guayaquil en el Km 11 ½ Vía Daule, en el cual se ha considerado asignar un área de no más de 300 metros cuadrado para que el canal corporativo pueda colocar la mercadería que necesita para atender a sus clientes.



El centro de distribución se encuentra debidamente ordenado e identificado está separado en 4 grandes módulos en los cuales 2 sirven para almacenar cuadernos, otro para lo que son productos de la línea de papeles y cartulinas y un último modulo para lo que son útiles escolares y de oficina.

Con el fin de optimizar el espacio físico tanto horizontal como verticalmente el centro de distribución cuenta con un sistema de racks el cual consiste en repisas de 4 módulos en orden ascendente.

Para el caso del canal corporativo se ha asignado un área de no más de 200 metros cuadrados el cual contiene un inventario inicial que comprende los productos necesarios para las ventas del canal.

El espacio asignado también cuenta con un sistema de almacenamiento a través de racks lo cual ayuda a mantener el orden, identificación como también agiliza el tiempo en despachos.

En el espacio asignado no se almacenara productos tecnológicos ya que con la alianza con CARTIMEX ellos se comprometen a mantener un stock mínimo requerido para uso exclusivo de Papelesa el cual estará almacenado en la bodega de ellos a disposición de nuestros requerimientos, esto es positivo ya que evita que apropiemos a la bodega para almacenar este tipo de productos como también endeudarnos en un inventario inicial incierto.

4.2. PRODUCTOS

Los productos que el canal corporativo ofrecer a sus clientes están englobados en tres líneas principales: Línea Suministros de Oficina, Línea de Papeles y Cartulinas, Línea de Escritura, adicional de la nueva línea que agregamos al canal, denominada Línea Tecnológica.

Los productos correspondientes a la línea de Suministros de Oficina que ofrece Papelesa son en su mayoría adquiridos localmente a través de proveedores reconocidos, tales como: Quifatex, Industrias Alex, Industrias Unidas, entre otros, y una pequeña parte son productos importados directamente por Papelesa.

Entre los productos importados se encuentra directamente la línea stationary los cuales comprenden productos como grapadoras, perforadoras, dispensadores, porta clips entre los más importantes, estos productos son importados desde China bajo la marca Estilo, la cual corresponde a una línea de productos económicos propia de Papelesa, mientras que para clientes más exclusivos y exigentes se comercializa la marca EAGLE la cual son de un valor más elevado por las características y calidad de los productos.

A continuación se muestra un listado con los principales productos correspondientes a la línea de suministros de oficina, la cual es la de mayor rotación dentro del canal corporativo, junto a cada producto se coloca las cantidades iniciales necesarias para el funcionamiento del canal.

LINEA ARTICULOS DE OFICINA

Codigo	Descripcion	Inventario
05017	APOYAMANO ACRILICO T/O	500
05389	ARCHIVADOR UNICO MEMO NEGRO	3000
99942	ARCHIVADOR UNICO T/O NEGRO	1500
09624	CINT FANT.EMBAL.TRAN 48X80Y	600
06926	CINT FANTAPE 18X25 CRISTAL	600
05240	CLIP ALEX CAJA X 100 UNIDADES	800
05242	CLIP MARIPOSA N°1	500
06716	CREMA CONTAR BILLETES	350
98210	DISPENSADOR PEQUEÑO EAGLE	200
09765	FOLDER COLGANTE MANILA VERDE	3000
06622	GOMA UHU STICK 25,2GRS	350
99956	GRAPADORA EAGLE	450
98385	GRAPADORA ESTILO GRANDE REF ALA 2017	450
98372	GRAPADORA ESTILO MEDIANA REF ALA2002	450
05333	GRAPAS ALEX 26/6	600
05513	PAPELERA METALICA 2PISO	90
04263	PERFORADORA EAGLE	350
98396	PERFORADORA ESTILO GRANDE REF ALD1054	300
98395	PERFORADORA ESTILO MEDIANA REF ALD 1026	400
98379	PERFORADORA ESTILO PEQUEÑA REF ALD1022	200
06027	REGLA ARTESCO 30CM.	500
99720	SEPARADOR HOJAS PLASTICO	200
98383	TIJERA ESTILO OFFICE 6.5P BLISTER	300
09805	TINTA ALMOHAD.PELIK NEGRA 1ONZ	250
05756	VINCHA ALEX CJA 50UND	650

En lo que respecta a la línea de Papeles y Cartulinas la cual abarca más de 800 ítems, el producto principal en el canal corporativo es el Papel de Fotocopia de 75 Grs. A4, el cual Papelesa importa desde Brasil un papel de alta blancura de marca HP, este producto si bien es cierto es de poca rentabilidad por los precios bajos con que la competencia comercializa el papel en diferentes marca como XEROX, REPROPAL y COPYLASER, es de alta demanda en el sector corporativo. Otro producto de mayor demanda en las empresas corresponde al papel continuo, el cual Papelesa transforma en fabrica de bobina a producto terminado y lo comercializa bajo la marca HIGH TECH.

A continuación detallamos los principales productos correspondientes a la línea de Papeles y cartulinas junto con las cantidades iniciales que el canal corporativo necesita para su funcionamiento:

LINEA DE PAPELES Y CARTULINAS		
Codigo	Descripcion	Inventario
01100	H.BOND 75GR HEWLETT PACKARD T/A4 P.500UND	10000
18576	STOCK FORM 9 1/2X11 NR 1P HIGH TECH-2000	100
18577	STOCK FORM 9 1/2X11 NR 2P HIGH TECH-800	100
18578	STOCK FORM 9 1/2X11 NR 3P HIGH TECH-550	100
18579	STOCK FORM 9 1/2X11 NR 4P HIGH TECH-450	100
18571	STOCK FORM 9 1/2X11 TR 1P HIGH TECH-2000	100
18573	STOCK FORM 9 1/2X11 TR 2P HIGH TECH-800	100
18572	STOCK FORM 9 1/2X11 TR 3P HIGH TECH-550	100
18574	STOCK FORM 9 1/2X11 TR 4P HIGH TECH-450	100
14067	P.PERIODICO USA/CHILENO 65X90	5000
14061	P.PERIODICO USA/CHILENO 90X130	5000
14133	CART. BRISTOL AMARILLA 70X100	1500
14132	CART. BRISTOL BLANCA 70X100 147G	1500
14135	CART. BRISTOL CELESTE 70X100 147G	1500
14136	CART. BRISTOL ROSADA 70X100 147G	1500
14134	CART. BRISTOL VERDE 70X100 147G	1500

En la tabla notamos el alto inventario que necesita el canal corporativo en lo que respecta a papel de fotocopia 10000 resmas de 500 hojas cada una, es decir, 1000 cajas de hojas el cual sería stock suficiente para dos meses y medio ya que en promedio cada empresa demanda de 20 cajas por mes, en caso de que solo atendamos las 20 empresas que hoy en día mantenemos relaciones comerciales.

Para el caso de la línea de escritura todos los productos en su totalidad son de adquisición local procedente de proveedores importantes como son: BIC Ecuador, Importadora Regalado, Expocsa, entre otros lo que hace que el margen no sea muy atractivo para la empresa por la dependencia de proveedores locales.

Papelesa en la actualidad importa la marca SCHNEIDER la cual comprende una gran variedad de productos de escrituras como bolígrafos, lápices, marcadores, tintas y borradores pero es una línea de mucho valor agregado la cual es comercializada a través del canal retail en los almacenes ya que en el canal corporativo no es competitiva.

En la presente tabla se muestra los principales productos de la línea de escritura con las cantidades necesarias en el canal corporativo, esta línea es de muy poco margen por la total dependencia de proveedores locales, los mismos que en ocasiones son competidores en el canal con precios lógicamente mucho más atractivos.

LINEA ESCRITURA (BOLIGRAFOS, LAPIZ, BORRADORES)

Codigo	Descripcion	Inventario
09659	BOL. BIC P.MEDIA AZUL	1500
09620	BOL. BIC P.MEDIA NEGRO	1500
09621	BOL. BIC P.MEDIA ROJO	800
05144	BOL. FABER P.MEDIA AZUL REF 035M	800
05145	BOL. FABER P.MEDIA NEGRO REF 035M	800
05146	BOL. FABER P.MEDIA ROJO REF 035M	500
05920	BORRADOR PELIKAN BR40	350
05114	BORRADOR PELIKAN PZ-20	1000
15240	BORRADOR PIZARRA	80
06983	CORRECTOR PORTATIL BIC SHAKE&S	250
05353	LAPIZ P MONGOL	600
06780	LAPIZ P STAEDTLER NORICA REF 132-46	1000
09690	MARC PELIKAN 420 AZUL PERMANENTE	1000
09691	MARC PELIKAN 420 NEGRO PERMANENTE	1000
09692	MARC PELIKAN 420 ROJO PERMANENTE	1000
09698	MARC PELIKAN RESAL.222 AMARILLO	800
09699	MARC PELIKAN RESAL.222 NARANJA	800
09701	MARC PELIKAN RESAL.222 ROSADO	800
09745	MARC PELIKAN T.LIQ 426 AZUL	400
09746	MARC PELIKAN T.LIQ 426 NEGRO	300
09749	MARC PELIKAN T.LIQ 426 ROJO	300
09748	MARC PELIKAN T.LIQ 426 VERDE	300

Por último nos queda por analizar la nueva línea que estamos ingresando al canal como medida de apoyo para incrementar la utilidad del canal y así este pueda cubrir de manera independiente los costos y gastos incurridos mes a mes.

Para este caso conocemos según los datos arrojados en la encuesta a nuestra cartera actual de clientes corporativos que la marca de mayor demanda en cuanto a consumibles tecnológicos (Tóner y Cartuchos) es HEWLLET PACKARD o más conocida como HP, pero por el poco conocimiento de la línea no conocemos cuales son los modelos de mayor demanda ni mucho menos las cantidades iniciales requeridas para el funcionamiento del canal, lo cual se nos hace muy difícil establecer un

inventario inicial ya que podemos caer en el error de adquirir productos de poca demanda o en otros casos stocks muy altos de productos. Como propuesta de este problema proponemos la alianza con la empresa CARTIMEX, la cual sería nuestro único proveedor para el tema de productos tecnológicos específicamente consumibles HP, a continuación mostramos algunos datos importantes sobre la empresa anteriormente mencionada.



Cartimex S.A. es el líder en la Costa Ecuatoriana en la importación y distribución mayorista de partes y equipos de computación. Fue fundada en el año 1997 en respuesta a la creciente demanda de tecnología del mercado Ecuatoriano. A pesar de contar con una reducida inversión inicial, al día de hoy goza de gran reputación y una importante participación en el mercado Nacional de partes y piezas de computación.

Cartimex S.A. fue el resultado de una nueva visión de sus propietarios, los cuales se venían desempeñando desde el año 1988 como distribuidores retail de partes y piezas de computación a través de la cadena de tiendas Intellicom Cía. Ltda.; empresa que hoy forma parte del Grupo Empresarial, contando con 6 locales comerciales a Nivel Nacional, ubicados en los mejores centros comerciales del país. Intellicom goza el día de hoy de las preferencias de los consumidores, lo que lo ha ubicado en el primer sitio como distribuidor al por menor del área de cómputo en la costa Ecuatoriana.

A finales del 2002, Cartimex S.A. en una participación conjunta con un importante grupo empresarial Ecuatoriano, decidió aperturar en la Sierra Ecuatoriana el más importante almacén tecnológico de ventas tipo autoservicio, Computrón. Las ventas de este innovador concepto han ido

sistemáticamente creciendo en forma mensual, y ya empieza a contar con la preferencia del mercado de la Sierra.

Además, este Grupo Empresarial cuenta con un Proveedor propio de Servicios de Internet (ISP) llamado Ecuanelace Satelital, el cual aglutina toda la demanda de nuestros clientes que a través de Cartimex, Intellicom y Computrón se genera.

Finalmente, la operación de este grupo empresarial se cierra, a través de un "brazo" operativo internacional que se llama I.T.TEK Corp., el cual se encarga de las relaciones con nuestros proveedores internacionales, de las adquisiciones y la logística de manejo, y la transportación del inventario.

Un completo Grupo Informático con posicionamiento nacional y proyección internacional. A continuación se muestra un croquis de la empresa CARTIMEX Matriz Guayaquil.



Con esto queda claro lo necesario que es crear una alianza con un proveedor especializado en la línea como lo es CARTIMEX para esto necesitamos es que el proveedor nos asigne, de acuerdo a su experiencia en modelos de tóner y cartuchos de la marca HP, un inventario de uso exclusivo para Papelesa, para esto el personal del Canal Corporativo dispondrá de un listado con los modelos y precios de la línea para así contar con una respuesta oportuna ante las necesidades y requerimientos de los clientes.

El margen que maneja la línea esta en el rango del 18% la cual es superior con respecto a las demás líneas que el canal ofrece lo que hace interesante a nivel de utilidad.

A continuación se muestra algunos de los productos que corresponden a la línea tecnológica de la marca HP.



Q3962A
Marca:
HP-COMPAQ
Precio:
107,15
[VER DETALLE](#)



Q5949A
Marca:
HP-COMPAQ
Precio:
83,04
[VER DETALLE](#)



CC532A
Marca:
HP-COMPAQ
Precio:
124,11
[VER DETALLE](#)



C9700A
Marca:
HP-COMPAQ
Precio:
88,39
[VER DETALLE](#)

TONER HP YELLOW CP2025-CM2320

TONER HP PARA LASER 1500-2500

4.3 PROCESOS

Los procesos de la cadena de Valor suman un papel importante en lo que respecta al funcionamiento del canal, recordemos que el canal corporativo es un modelo nuevo de negocio dentro de lo que tradicionalmente Papelesa ha venido haciendo, lo que lleva a que tenga sus propios procesos en cuanto a adquisición, comercialización y distribución del servicio que ofrece, los cuales deberán ser sencillos pero enfocado siempre en la eficiencia y buen desempeño de los mismos.

Para esto hemos resumido los procesos del canal de la siguiente manera:

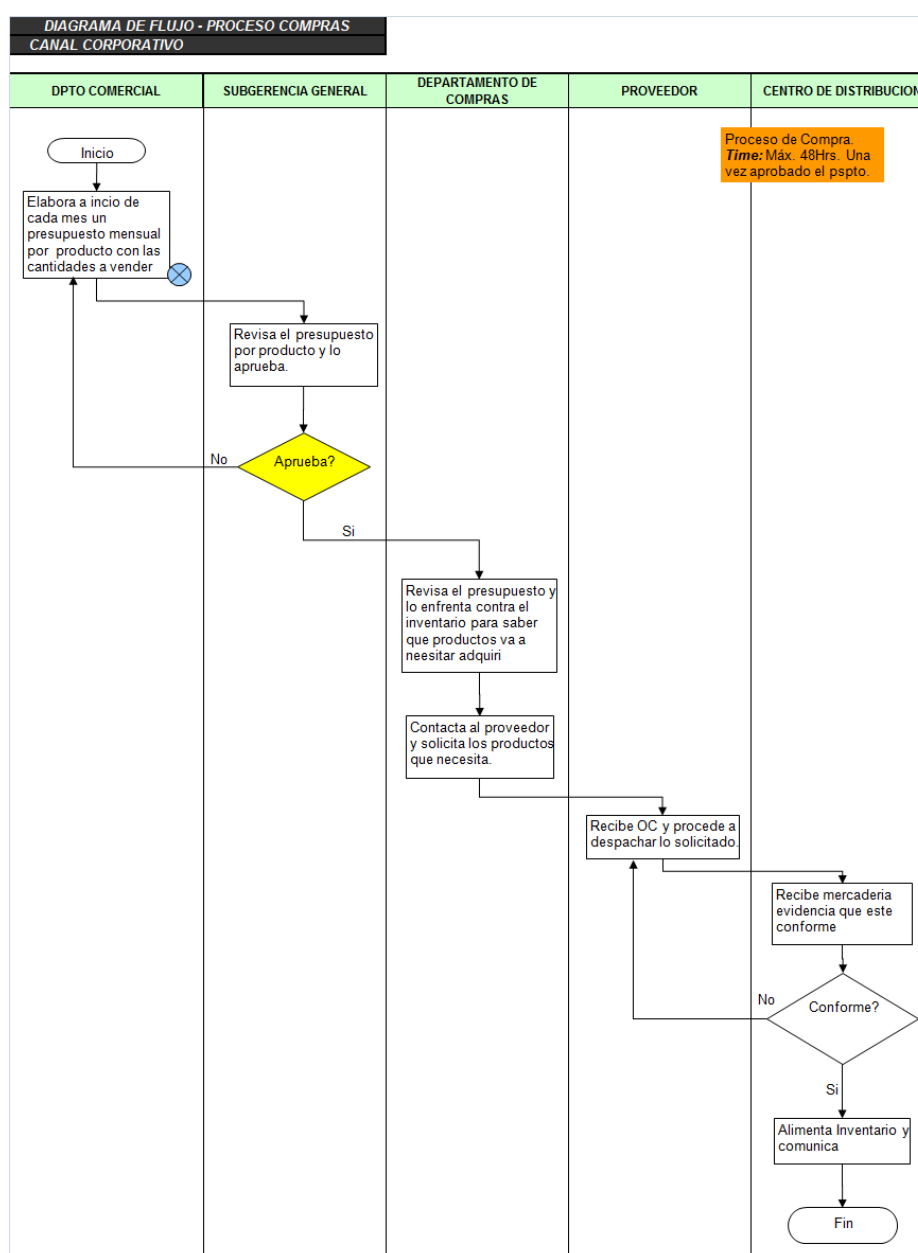


4.3.1. PROCESO DE ABASTECIMIENTO

Aquí presentamos netamente el diagrama de flujo del área de compras, el cual, tiene por objetivo mantener los stocks necesarios para el canal haciendo un monitoreo constantes de los inventarios, evitando en lo posible quiebres de stock en alguno de los productos.

En promedio el tiempo de respuesta ante las necesidades del departamento es de a los mucho 72 horas, es decir, 3 días laborables, promedio que a futuro debe ser disminuido debido a la exigencia de los clientes en cuanto desean un servicio rápido y completo.

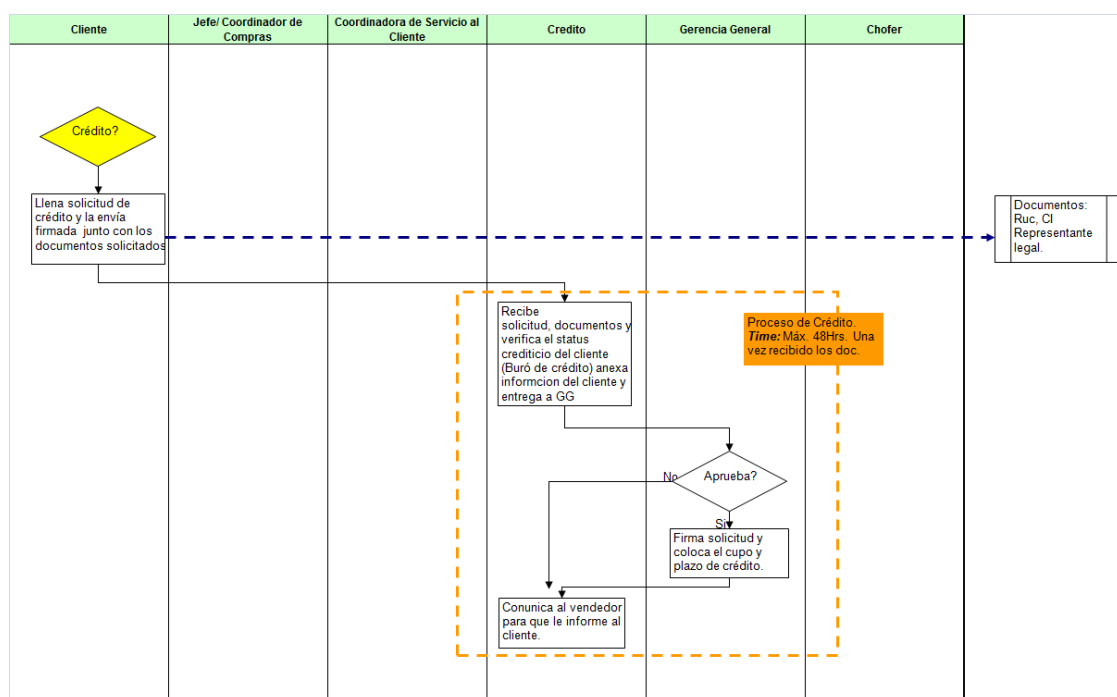
El stock requerido a inicio de cada mes es dado por comercial de acuerdo a las tendencias del mercado y a la retro alimentación que la parte comercial obtiene de sus clientes.



4.3.2. PROCESOS DE COMERCIALIZACION

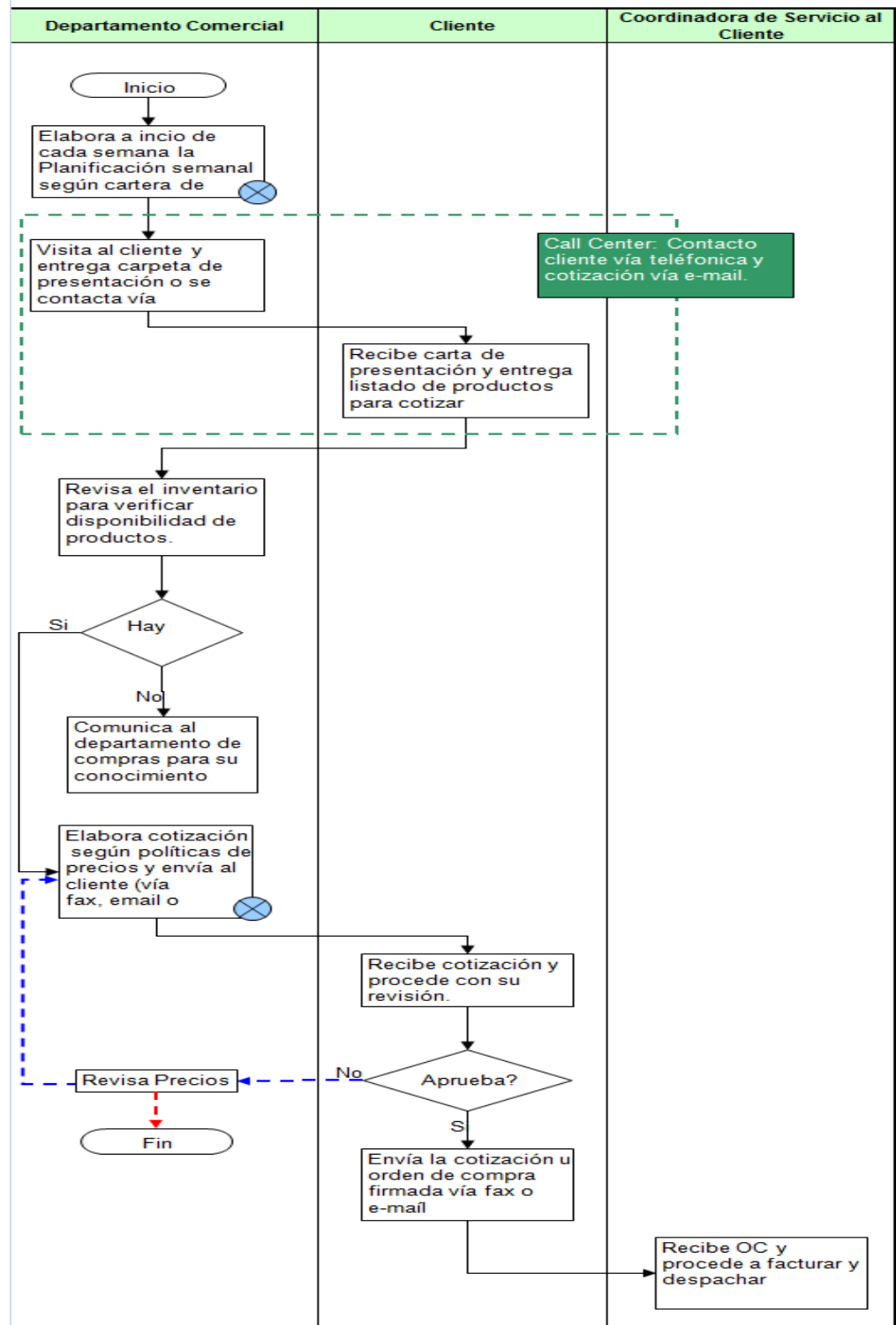
Dentro del proceso de comercialización se detallan los pasos a seguir para concretar la venta, cabe mencionar que existen 2 formas de contar al cliente una es a través de visita personalizada sobre todo a cuentas grandes que necesitan de constante monitoreo como también de manera telefónica o correo.

Para el tema del crédito en la cartera de los clientes corporativos se maneja un plazo promedio de 30 días crédito, para el caso de ser un cliente nuevo deberá aplicar a un crédito el cual deberá ser a través del siguiente procedimiento:



El cliente corporativo es práctico, es decir, no necesita de citas para concretar algún pedido más bien envía su requerimiento vía correo electrónico y a través de la misma vía recibe cotizaciones y envía órdenes de compra. A continuación se detalla flujo de ventas:

**MAPA DE FLUJO - PROCESO VENTAS
CANAL CORPORATIVO**



Para el caso de clientes conocidos en el medio de gran potencial económico el procedimiento de crédito no aplica ya que son clientes denominados VIP que no tienen riesgo crediticio, este procedimiento se lo asume con el fin de optimizar el proceso de crédito y no caer en cuellos de botella que entorpecen la operación.

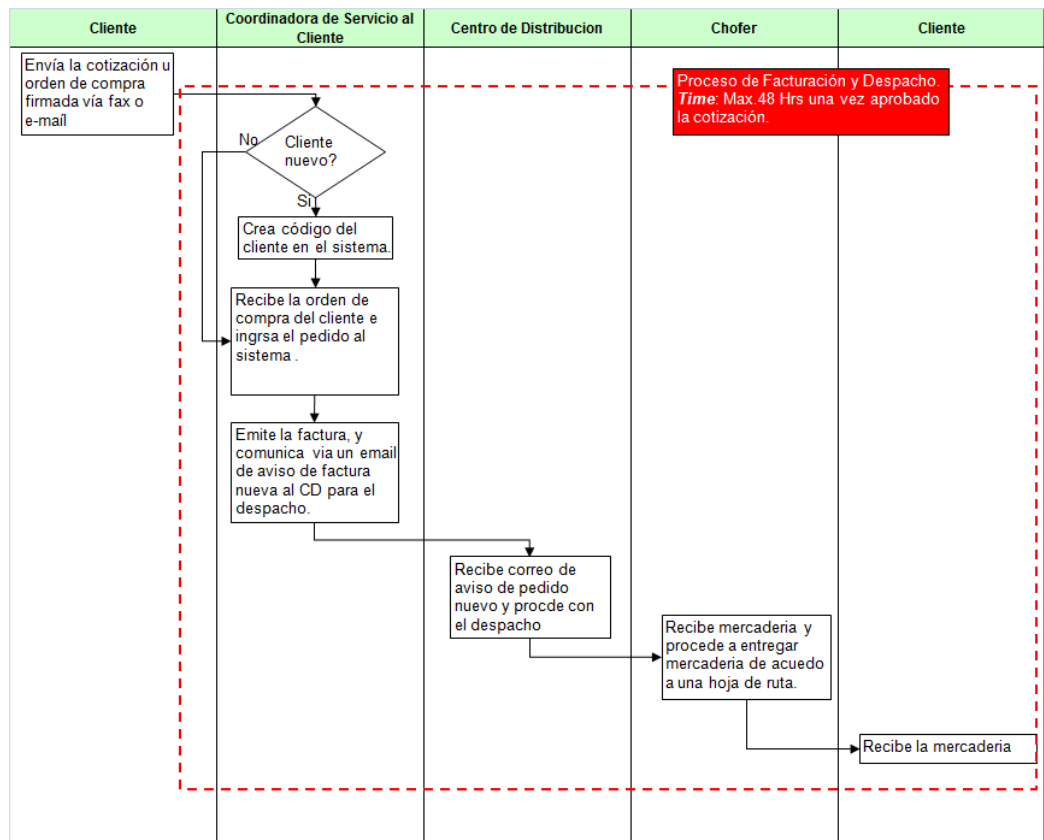
4.3.3 PROCESOS DE DISTRIBUCION

Este último proceso es sin duda el más importante en la cadena de valor ya que pone en evidencia el verdadero nivel de servicio de Papelesa, es imprescindible poder entregar los pedidos en los plazos acordados con los clientes.

El cliente corporativo es muy exigente en cuanto a tiempos de entrega ya que por lo regular los Jefes de Compras de cada empresa, con quienes interactuamos, tienen que satisfacer las necesidades de sus clientes internos.

El promedio actual de entrega es de 48 horas el cual es demasiado alto debido a la naturaleza y simplicidad del negocio, mas sin embargo los atrasos se dan por muchos factores que entorpecen este ultimo procesos, entre los mas importantes podemos mencionar: falta de mercadería, atraso en aprobaciones de crédito, atrasos en ingresos de los pedidos, entre otros.

A continuación detallamos el proceso de despacho y facturación.



Para el caso de nuestra propuesta es importante comunicar a CARTIMEX las necesidades de los productos a tiempo con la finalidad de que este tenga tiempo para realizar los despachos. Para esto debemos de establecer horarios de recepción de la mercadería por parte de CARTIMEX para así poder dar una fecha efectiva de despacho a nuestros clientes.



CAPÍTULO 5



ESTUDIO FINANCIERO

CAPITULO 5

ANALISIS FINANCIERO Y ECONOMICO

El propósito de este análisis es demostrar que la incorporación de la alianza estratégica con CARTIMEX, va a resultar favorable para la compañía ya que permitirá responder en forma más inmediata con los requerimientos del canal corporativo, y que los gastos adicionales generados serán suplidos ampliamente con los ingresos al incrementar las venta de productos tecnológicos no tradicionales en Papelesa, evitando entre otras cosas la acumulación de inventario que en un futuro pueda quedar obsoleto.

Durante el desarrollo del análisis de mercado vemos que la gran mayoría de empresas tienen en común la marca HP como principal proveedor de equipo de impresión, lo que nos lleva a decidir trabajar con la empresa CARTIMEX, ya que esta se especializa en esta marca específicamente, sin dejar de proveer de otras marcas conocidas, lo que permite mantener un nivel de precio aceptable y muy rentable para el margen de ganancia.

La idea de la relación PAPELESA – CARTIMEX, es ofrecer a nuestra cartera actual de clientes corporativos un portafolio de productos relacionados a la línea tecnológica, la cual en la actualidad Papelesa no cuenta con el conocimiento necesario en marcas, precios y tendencias actuales, como también carece de la infraestructura adecuada para el almacenamiento, distribución y servicio técnico para los productos de la línea en cuestión, para esto proponemos como idea estratégica una alianza con CARTIMEX quien cuenta con una larga trayectoria en productos tecnológicos de marcas reconocidas y de excelente calidad siendo estas línea el eje principal de su negocio.

Para esto hemos obviado la idea de especializar a Papelesa en esta línea, la cual es muy volátil en el tiempo, pudiendo caer en excesos de inventarios, adquisición de productos de baja rotación, como también en el peor de los casos en productos desactualizados.

Con esta alianza pretendemos crear la figura de tercerización en cuanto a la línea tecnológica, evitando en un principio asumir nuevos costos, como contratación de personal especializado, un stock mínimo productos nuevos e infraestructura adecuada, los cuales puedan afectar la rentabilidad del canal corporativo considerando que se encuentra en una etapa de crecimiento en cuanto a la incorporación de clientes nuevos.

La idea en el presente capítulos es cuantificar las inversiones ya existentes y futuras que el canal corporativo necesite para la ejecución de la alianza con CARTIMEX, enfocándonos en los márgenes de contribución por línea que en la actualidad tenemos versus los proyectados al incorporar la nueva línea.

A continuación definiremos la inversiones fijas necesarias para el arranque del canal, las cuales en la actualidad ya fueron incurridas pero para efecto de nuestro proyector las consideramos para efecto de análisis.

5.1. INVERSIONES FIJAS

El canal corporativo cuyo objetivo es atender a medianas y grandes empresas ofreciendo un portafolio de más de 100 productos en cuanto a suministros de oficina se refiere, funciona en el segundo piso del almacén matriz de Papelesa situado en las calles Sucre 821 y Lorenzo de Garaycoa, para el arranque del canal se necesito un inversión inicial la cual mencionaremos a continuación.

Inversión Inicial

Rubros	Cantidad
Adecuación de Oficinas	\$ 22.500,00
Equipos de Computo	\$ 8.000,00
Muebles de Oficina	\$ 5.900,00
Inventario Inicial	\$ 250.000,00
Logística	\$ 25.000,00
Gastos Pre operativos	\$ 3.000,00
Total	\$ 314.400,00

El canal corporativo arranca como una unidad de negocio (UEN) nueva y autónoma a las ya existentes las cuales son: UNIDAD DE NEGOCIO CANAL POR MAYOR y UNIDAD DE NEGOCIO CANAL POR MENOR las cuales abarca netamente todo los almacenes de Papelesa, cada unidad cuenta con su propia estructura organizacional, modelo que la compañía incorporo con la finalidad de mantener personal especializado y enfocado en cada negocio obteniendo de esta manera los resultados esperados.

Para el caso de nuestro canal en estudio empieza su operación con 8 personas netamente enfocada a las labores del canal corporativo, mientras que para ciertas áreas cuenta con personal que apoya a las tres unidades con que la empresa cuenta.

5.1.1. INVERSION EN ADECUACION DE OFICINA

Para que el personal del canal pueda empezar sus actividades, se necesito adecuar las instalaciones del segundo piso del almacén matriz el cual es un área de más de 200 metros cuadrados el cual funcionaba como bodega de productos varios, se decidió armar oficinas para el personal del canal corporativo como también un área como sala de reuniones. Entre los gastos que se incurren en la adecuación se detallan los siguientes:

Adecuación de Oficinas

Rubros	Cantidad	Costo Unit	Total
Cambio de Luminarias	10 Lamp.	\$ 160,00	\$ 1.600,00
Pintar Paredes	170 mtrs	\$ 10,00	\$ 1.700,00
Cambio de Piso Flotante	200 mtrs	\$ 45,00	\$ 9.000,00
Cambio de Ventanales	5 Vent	\$ 120,00	\$ 600,00
Instalaciones Eléctricas			\$ 1.200,00
Aire Acondicionado	1 Central	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Reparación de Ascensor			\$ 1.100,00
Gastos Varios			\$ 800,00
Total			\$ 22.500,00

Estos gastos fueron pagados con capital propio, con pagos de contado con la finalidad de obtener los mejores precios en los productos obtenidos. El tiempo que duro las labores de adecuación fue aproximadamente 15 días, los cuales el personal del canal se encontraba laborando en las instalaciones de las fabricas ubicadas en el Km 11 ½ Vía Daule, lugar poco estratégico para la finalidad del canal.

5.1.2. INVERSION EQUIPOS DE COMPUTO.

En cuanto a los productos de computación los mismos que servirán para el desarrollo de cotizaciones, ofertas, como también para la interacción con los clientes se necesito la siguiente inversión detallada por equipos adquiridos.

Equipos de Computo

Rubros	Cantidad	Costo Unit	Total
Laptop DELL	1	\$ 950,00	\$ 1.100,00
Computadoras Clon	7	\$ 750,00	\$ 5.250,00
Impresora HP	3	\$ 85,00	\$ 255,00
Licencias			\$ 1.395,00
Total			\$ 8.000,00

5.1.3. INVERSION MUEBLES DE OFICINA

El gasto que se incurrió en los muebles de oficina se detallan en la siguiente tabla:

Muebles de Oficina

Rubros	Cantidad	Costo Unit	Total
			\$
Escritorios	8	\$ 280,00	2.240,00
Sillas para Escritorio	8	\$ 85,00	\$ 680,00
Muebles	2	\$ 450,00	\$ 900,00
			\$
Repisas	3	\$ 600,00	1.800,00
Pizarrón	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Separador de Ambientes	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Total			\$ 5.900,00

5.1.4. INVERSION INVENTARIO INICIAL

Lo que concierne a la inversión del inventario lo que se realizo fue asignar una parte del inventario total de Papelesa para que sea manejado por el personal del canal corporativo para cada uno de sus clientes, el inventario físico se encuentra físicamente en el Centro de Distribución de Papelesa cuya dirección es Km 11 ½ Vía Daule, el centro de distribución es manejado administrado por el Jefe de Logística el cual tiene a su cargo 10 personas de despacho y 5 choferes, la función principal del centro de distribución es

alimentar la mercadería a todos los almacenes de Papelesa como también a los principales clientes mayoristas en la actualidad también es parte de su función despachar la mercadería a los clientes del canal corporativo. El Inventario asignado para el canal corporativo el cual arranca con un valor inicial de \$250.000 comprende productos de la línea de oficina, línea de papeles y parte de productos de la línea de escritura los cuales también son manejados a nivel de oficina, el inventario se encuentra físicamente en la bodega debidamente identificado.

5.1.5. INVERSION EN LOGISTICA

Para el tema logístico se adquirió un carro de uso exclusivo para el canal corporativo, como también se adecuo la bodega separando la mercadería del canal corporativo de los demás canales de venta, a continuación se detallan los gastos incurridos.

Logística

Rubros	Cantidad	Costo Unit	Total
		\$	
Camión Hino 3 Ton	1	22.500,00	\$ 22.500,00
Adecuación de Bodega			\$ 2.500,00
Total			\$ 25.000,00

Para efecto de nuestro análisis no hemos contemplado los gastos correspondientes al personal del área de logística, es decir, chofer y despachadores ya que estos gastos son absorbidos en la actualidad por los demás canales de ventas los cuales arrojan un buen nivel de utilidad suficiente para cubrir los costos fijos en cuanto a logística se trata.

5.2. FINANCIAMIENTO

Los recursos necesarios para que el canal corporativo entre en actividad se derivaran de capital propio y un crédito bancario, el cual se detalla en la siguiente tabla con sus respectivos pesos:

Financiamiento

Opción	Monto	% Participación
Capital Propio	\$ 280.000,00	89%
Crédito Bancario	\$ 34.400,00	11%
Total	\$ 314.400,00	

El motivo del poco apalancamiento en cuanto a crédito bancario se debe a que el canal corporativo nace como un nuevo canal de venta para Papelesa, en el cual se asignan recursos necesarios ya existentes en la compañía, para el funcionamiento del mismo, es por este motivo que la participación de financiamiento a través de capital propio prevalece en el financiamiento del canal.

5.3. GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS

Para el caso de la asignación de gastos para el canal corporativo solo se asignaran tanto para los gastos administrativos como de ventas los salarios de las personas que trabajan directamente para el canal, de tal manera que los demás gastos serán asumidos directamente por la empresa Papelesa.

En el siguiente cuadro se muestran los rubros asignados tanto para gastos de ventas como de administrativos de manera mensual:

GASTOS DE VENTA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SUELDOS	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
JEFE CANAL	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00
VENEDORES (4)	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
SERVICIO AL CLIENTE	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
COMISIONES	\$ 458,51	\$ 551,70	\$ 578,40	\$ 835,10	\$ 530,18	\$ 552,30	\$ 528,96	\$ 663,59	\$ 642,68	\$ 610,10	\$ 576,78	\$ 598,11
MOVILIZACION	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL DE GASTO VTA	\$ 2.758,51	\$ 2.851,70	\$ 2.878,40	\$ 3.135,10	\$ 2.830,18	\$ 2.852,30	\$ 2.828,96	\$ 2.963,59	\$ 2.942,68	\$ 2.910,10	\$ 2.876,78	\$ 2.898,11

GASTOS ADMINISTRATIVOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SUELDOS	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
COMPRAS	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
LOGISTICA	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00
COBRANZAS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
VARIOS	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL DE GASTO ADM	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00

5.4 RENTABILIDAD POR LINEA

Las ventas que se generan en el canal corporativo se derivan de 4 líneas de productos las cuales aportan con diferentes márgenes de contribución, las cuales se mencionan a continuación:

Línea	Margen de Contribución
Suministros de Oficina	12%
Papeles y Cartulinas	10%
Escritura	12%
Tecnología	18%

En este cuadro evidenciamos los bajos márgenes con que cuenta el canal para lo cual surge la necesidad de implementar la nueva línea de tecnología la cual aporta con un mejor margen de contribución que las demás.

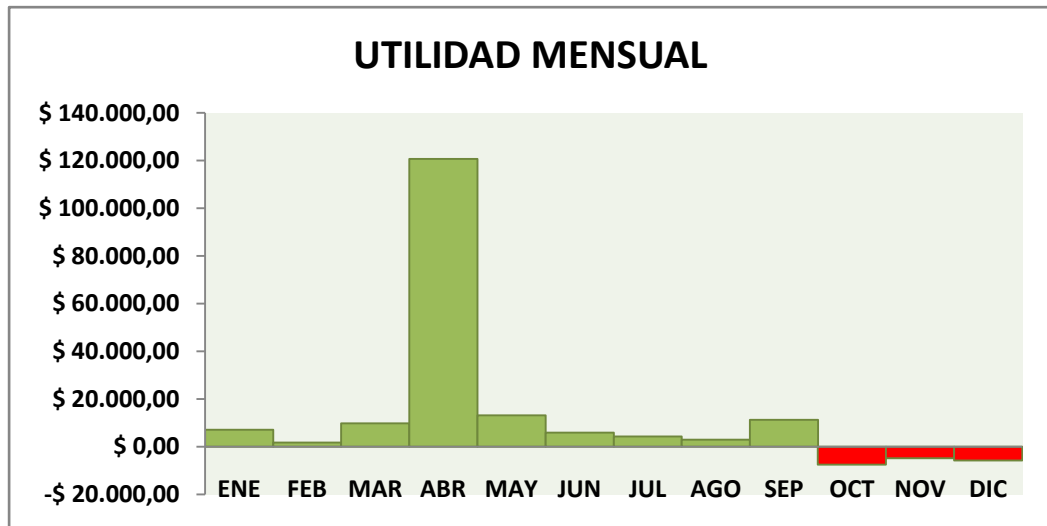
Sumando esta nueva línea el canal mejora sus márgenes sin que esto conlleve a incurrir en nuevos gastos ya que al adquirir una alianza estratégica con Cartimex, sería este quien asuma los gastos de almacenamiento y distribución siendo para Papelesa solo un pase de mano que genere ingresos y un servicio integral.

5.5. ESTADOS DE PERDIDA Y GANANCIAS

La finalidad del análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto. En primera instancia se muestra un estado de resultado total de la compañía separando los ingresos por sucursal y canal corporativo evidenciando el margen bajo de utilidad y en algunos de los casos como fue en el último semestre del periodo 2009 se obtuvo flujos negativos lo que hace que la utilidad obtenida en los primeros meses del año.

PERIODO 2009												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS	\$ 368.459,00	\$ 505.744,00	\$ 702.812,00	\$ 1.415.913,00	\$ 833.691,00	\$ 516.055,00	\$ 425.806,00	\$ 409.911,00	\$ 823.081,00	\$ 377.656,00	\$ 328.908,00	\$ 308.909,00
SUCURSALES	\$ 337.892,00	\$ 468.964,00	\$ 664.252,00	\$ 1.376.456,00	\$ 798.346,00	\$ 479.235,00	\$ 390.542,00	\$ 365.672,00	\$ 780.236,00	\$ 336.983,00	\$ 290.456,00	\$ 269.035,00
CANAL COPROPORATIVO	\$ 30.567,00	\$ 36.780,00	\$ 38.560,00	\$ 39.457,00	\$ 35.345,00	\$ 36.820,00	\$ 35.264,00	\$ 44.239,00	\$ 42.845,00	\$ 40.673,00	\$ 38.452,00	\$ 39.874,00
COSTO DE VENTA	\$ 276.633,37	\$ 387.675,64	\$ 531.350,60	\$ 997.846,79	\$ 628.802,75	\$ 391.459,65	\$ 323.586,18	\$ 312.741,93	\$ 622.452,15	\$ 298.232,25	\$ 257.104,36	\$ 241.847,33
SUCURSALES	\$ 250.040,08	\$ 356.412,64	\$ 498.189,00	\$ 963.519,20	\$ 598.759,50	\$ 359.426,25	\$ 292.906,50	\$ 274.254,00	\$ 585.177,00	\$ 262.846,74	\$ 223.651,12	\$ 207.156,95
CANAL COPROPORATIVO	\$ 26.593,29	\$ 31.263,00	\$ 33.161,60	\$ 34.327,59	\$ 30.043,25	\$ 32.033,40	\$ 30.679,68	\$ 38.487,93	\$ 37.275,15	\$ 35.385,51	\$ 33.453,24	\$ 34.690,38
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 91.825,63	\$ 118.068,36	\$ 171.461,40	\$ 418.066,21	\$ 204.888,25	\$ 124.595,35	\$ 102.219,82	\$ 97.169,07	\$ 200.628,85	\$ 79.423,75	\$ 71.803,64	\$ 67.061,67
SUCURSALES	\$ 87.851,92	\$ 112.551,36	\$ 166.063,00	\$ 412.936,80	\$ 199.586,50	\$ 119.808,75	\$ 97.635,50	\$ 91.418,00	\$ 195.059,00	\$ 74.136,26	\$ 66.804,88	\$ 61.878,05
CANAL COPROPORATIVO	\$ 3.973,71	\$ 5.517,00	\$ 5.398,40	\$ 5.129,41	\$ 5.301,75	\$ 4.786,60	\$ 4.584,32	\$ 5.751,07	\$ 5.569,85	\$ 5.287,49	\$ 4.998,76	\$ 5.183,62
TOTAL GASTOS	\$ 84.745,57	\$ 116.321,12	\$ 161.646,76	\$ 297.341,73	\$ 191.748,93	\$ 118.692,65	\$ 97.935,38	\$ 94.279,53	\$ 189.308,63	\$ 86.860,88	\$ 76.648,91	\$ 72.811,17
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 36.845,90	\$ 50.574,40	\$ 70.281,20	\$ 113.273,04	\$ 83.369,10	\$ 51.605,50	\$ 42.580,60	\$ 40.991,10	\$ 82.308,10	\$ 37.765,60	\$ 33.890,87	\$ 32.653,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 14.738,36	\$ 20.229,76	\$ 28.112,48	\$ 56.636,52	\$ 33.347,64	\$ 20.642,20	\$ 17.032,24	\$ 16.396,44	\$ 32.923,24	\$ 15.106,24	\$ 13.156,32	\$ 12.356,36
GASTOS DE VENTA	\$ 33.161,31	\$ 45.516,96	\$ 63.253,08	\$ 127.432,17	\$ 75.032,19	\$ 46.444,95	\$ 38.322,54	\$ 36.891,99	\$ 74.077,29	\$ 33.989,04	\$ 29.601,72	\$ 27.801,81
UTILIDAD	\$ 7.080,06	\$ 1.747,24	\$ 9.814,64	\$ 120.724,48	\$ 13.139,32	\$ 5.902,70	\$ 4.284,44	\$ 2.889,54	\$ 11.320,22	\$ -7.437,13	\$ -4.845,27	\$ -5.749,50
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 21.818,42	\$ 21.977,00	\$ 37.927,12	\$ 177.361,00	\$ 46.486,96	\$ 26.544,90	\$ 21.316,68	\$ 19.285,98	\$ 44.243,46	\$ 7.669,11	\$ 8.311,05	\$ 6.606,86
EBITDA	6%	4%	5%	13%	6%	5%	5%	5%	5%	2%	3%	2%

A continuación se muestra un grafico donde representamos el comportamiento de la utilidad, evidenciando los bajos niveles de la misma.



Las proyecciones están divididas en dos escenarios, sin línea tecnológica y con línea tecnológica. En el caso del estado de resultados sin línea de tecnología evidenciamos una utilidad anual negativa y eso que solo consideramos parte de los costos del canal ya que el resto de los costos son cubiertos por las sucursales que generan mejor margen, es por esta razón la necesidad de incorporar nuevas líneas de negocio más rentables al canal y así poder cubrir los gastos incurridos adicional de generar utilidad para la empresa.

A continuación se detalla estado de resultados sin la línea de tecnología.

ESTADO DE RESULTADO CANAL CORPORATIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VTA CANAL COPROPORATIVO	\$ 30.567,00	\$ 36.780,00	\$ 38.560,00	\$ 39.457,00	\$ 35.345,00	\$ 36.820,00	\$ 35.264,00	\$ 44.239,00	\$ 42.845,00	\$ 40.673,00	\$ 38.452,00	\$ 39.874,00
LINEA SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 10.698,45	\$ 12.873,00	\$ 13.496,00	\$ 13.809,95	\$ 12.370,75	\$ 12.887,00	\$ 12.342,40	\$ 15.483,65	\$ 14.995,75	\$ 14.235,55	\$ 13.458,20	\$ 13.955,90
LINEA PAPELES	\$ 13.755,15	\$ 16.551,00	\$ 17.352,00	\$ 17.755,65	\$ 15.905,25	\$ 16.569,00	\$ 15.868,80	\$ 19.907,55	\$ 19.280,25	\$ 18.302,85	\$ 17.303,40	\$ 17.943,30
LINEA ESCRITURA	\$ 6.113,40	\$ 7.356,00	\$ 7.712,00	\$ 7.891,40	\$ 7.069,00	\$ 7.364,00	\$ 7.052,80	\$ 8.847,80	\$ 8.569,00	\$ 8.134,60	\$ 7.690,40	\$ 7.974,80
COSTO DE VTA	27174,063	32697,42	34279,84	35077,273	31421,705	32732,98	31349,696	39328,471	38089,205	36158,297	34183,828	35447,986
COSTO SO	\$ 9.414,64	\$ 11.328,24	\$ 11.876,48	\$ 12.152,76	\$ 10.886,26	\$ 11.340,56	\$ 10.861,31	\$ 13.625,61	\$ 13.196,26	\$ 12.527,28	\$ 11.843,22	\$ 12.281,19
COSTO PAPELES	\$ 12.379,64	\$ 14.895,90	\$ 15.616,80	\$ 15.980,09	\$ 14.314,73	\$ 14.912,10	\$ 14.281,92	\$ 17.916,80	\$ 17.352,23	\$ 16.472,57	\$ 15.573,06	\$ 16.148,97
COSTO ESCRITURA	\$ 5.379,79	\$ 6.473,28	\$ 6.786,56	\$ 6.944,43	\$ 6.220,72	\$ 6.480,32	\$ 6.206,46	\$ 7.786,06	\$ 7.540,72	\$ 7.158,45	\$ 6.767,55	\$ 7.017,82
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 3.392,94	\$ 4.082,58	\$ 4.280,16	\$ 4.379,73	\$ 3.923,30	\$ 4.087,02	\$ 3.914,30	\$ 4.910,53	\$ 4.755,80	\$ 4.514,70	\$ 4.268,17	\$ 4.426,01
TOTAL GASTOS	\$ 4.558,51	\$ 4.651,70	\$ 4.678,40	\$ 4.691,86	\$ 4.630,18	\$ 4.652,30	\$ 4.628,96	\$ 4.763,59	\$ 4.742,68	\$ 4.710,10	\$ 4.676,78	\$ 4.698,11
GASTOS VTA	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
GASTOS ADM	\$ 2.758,51	\$ 2.851,70	\$ 2.878,40	\$ 2.891,86	\$ 2.830,18	\$ 2.852,30	\$ 2.828,96	\$ 2.963,59	\$ 2.942,68	\$ 2.910,10	\$ 2.876,78	\$ 2.898,11
UTILIDAD	-\$ 1.165,57	-\$ 569,12	-\$ 398,24	-\$ 312,13	-\$ 706,88	-\$ 565,28	-\$ 714,66	\$ 146,94	\$ 13,12	-\$ 195,39	-\$ 408,61	-\$ 272,10

El siguiente escenario se muestra un estado de pedida y ganancias con la línea de tecnología incluida en el cual se evidencia márgenes de utilidad positiva, se ha considerado una venta promedio de \$5000 la cual es baja considerando que la cartera actual de clientes compra en promedio de \$800 a \$1000 mensuales entre tóner y cartuchos.

ESTADO DE RESULTADO CANAL CORPORATIVO PROYECTADO												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VTA CANAL COPRORATIVO	\$ 35.567,00	\$ 41.780,00	\$ 43.560,00	\$ 44.457,00	\$ 40.345,00	\$ 41.820,00	\$ 40.264,00	\$ 49.239,00	\$ 47.845,00	\$ 45.673,00	\$ 43.452,00	\$ 44.874,00
LINEA SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 10.698,45	\$ 12.873,00	\$ 13.496,00	\$ 13.809,95	\$ 12.370,75	\$ 12.887,00	\$ 12.342,40	\$ 15.483,65	\$ 14.995,75	\$ 14.235,55	\$ 13.458,20	\$ 13.955,90
LINEA PAPELES	\$ 13.755,15	\$ 16.551,00	\$ 17.352,00	\$ 17.755,65	\$ 15.905,25	\$ 16.569,00	\$ 15.868,80	\$ 19.907,55	\$ 19.280,25	\$ 18.302,85	\$ 17.303,40	\$ 17.943,30
LINEA ESCRITURA	\$ 6.113,40	\$ 7.356,00	\$ 7.712,00	\$ 7.891,40	\$ 7.069,00	\$ 7.364,00	\$ 7.052,80	\$ 8.847,80	\$ 8.569,00	\$ 8.134,60	\$ 7.690,40	\$ 7.974,80
LINEA TECNOLOGIA	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
COSTO DE VTA	\$ 31.274,06	\$ 36.797,42	\$ 38.379,84	\$ 39.177,27	\$ 35.521,71	\$ 36.832,98	\$ 35.449,70	\$ 43.428,47	\$ 42.189,21	\$ 40.258,30	\$ 38.283,83	\$ 39.547,99
COSTO SO	\$ 9.414,64	\$ 11.328,24	\$ 11.876,48	\$ 12.152,76	\$ 10.886,26	\$ 11.340,56	\$ 10.861,31	\$ 13.625,61	\$ 13.196,26	\$ 12.527,28	\$ 11.843,22	\$ 12.281,19
COSTO PAPELES	\$ 12.379,64	\$ 14.895,90	\$ 15.616,80	\$ 15.980,09	\$ 14.314,73	\$ 14.912,10	\$ 14.281,92	\$ 17.916,80	\$ 17.352,23	\$ 16.472,57	\$ 15.573,06	\$ 16.148,97
COSTO ESCRITURA	\$ 5.379,79	\$ 6.473,28	\$ 6.786,56	\$ 6.944,43	\$ 6.220,72	\$ 6.480,32	\$ 6.206,46	\$ 7.786,06	\$ 7.540,72	\$ 7.158,45	\$ 6.767,55	\$ 7.017,82
COSTO TECNOLOGIA	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 4.292,94	\$ 4.982,58	\$ 5.180,16	\$ 5.279,73	\$ 4.823,30	\$ 4.987,02	\$ 4.814,30	\$ 5.810,53	\$ 5.655,80	\$ 5.414,70	\$ 5.168,17	\$ 5.326,01
TOTAL GASTOS	\$ 4.558,51	\$ 4.651,70	\$ 4.678,40	\$ 4.691,86	\$ 4.630,18	\$ 4.652,30	\$ 4.628,96	\$ 4.763,59	\$ 4.742,68	\$ 4.710,10	\$ 4.676,78	\$ 4.698,11
GASTOS ADM	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
GASTOS VTA	\$ 2.758,51	\$ 2.851,70	\$ 2.878,40	\$ 2.891,86	\$ 2.830,18	\$ 2.852,30	\$ 2.828,96	\$ 2.963,59	\$ 2.942,68	\$ 2.910,10	\$ 2.876,78	\$ 2.898,11
UTILIDAD	\$ -265,57	\$ 330,88	\$ 501,76	\$ 587,87	\$ 193,12	\$ 334,72	\$ 185,34	\$ 1.046,94	\$ 913,12	\$ 704,61	\$ 491,39	\$ 627,90

5.6 FLUJO DE EFECTIVO

A continuación se proyecta un estado de flujo de efectivos para los siguientes 10 años, bajo la premisa de un incremento en la cartera de clientes del 20% anual, considerando la inversión inicial del canal nos arroja una tasa interna de retorno del 17% la cual es positiva frente a la esperada por el dueño de Papelesa que llega al orden del 15%.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CLIENTES		20	24	29	35	42	50	60	72	86	105
TOTAL INGRESOS		\$ 61.735,24	\$ 74.622,28	\$ 90.221,74	\$ 109.109,84	\$ 131.986,49	\$ 159.702,15	\$ 193.290,53	\$ 234.008,57	\$ 283.385,21	\$ 343.280,90
VENTA LINEA OFICINA		\$ 160.606,60	\$ 192.727,92	\$ 231.273,50	\$ 277.528,20	\$ 333.033,85	\$ 399.640,61	\$ 479.568,74	\$ 575.482,49	\$ 690.578,98	\$ 828.694,78
VENTA LINEA PAPELES		\$ 206.494,20	\$ 247.793,04	\$ 297.351,65	\$ 356.821,98	\$ 428.186,37	\$ 513.823,65	\$ 616.588,38	\$ 739.906,05	\$ 887.887,26	\$ 1.065.464,72
VENTA LINEA ESCRITURA		\$ 91.775,20	\$ 110.130,24	\$ 132.156,29	\$ 158.587,55	\$ 190.305,05	\$ 228.366,07	\$ 274.039,28	\$ 328.847,13	\$ 394.616,56	\$ 473.539,87
VENTA LINEA TECNOLOGIA		\$ 60.000,00	\$ 75.000,00	\$ 93.750,00	\$ 117.187,50	\$ 146.484,38	\$ 183.105,47	\$ 228.881,84	\$ 286.102,29	\$ 357.627,87	\$ 447.034,84
COSTOS LINEA OFICINA		\$ 141.333,81	\$ 169.600,57	\$ 203.520,68	\$ 244.224,82	\$ 293.069,78	\$ 351.683,74	\$ 422.020,49	\$ 506.424,59	\$ 607.709,50	\$ 729.251,41
COSTOS LINEA PAPELES		\$ 185.844,78	\$ 223.013,74	\$ 267.616,48	\$ 321.139,78	\$ 385.367,74	\$ 462.441,28	\$ 554.929,54	\$ 665.915,45	\$ 799.098,54	\$ 958.918,24
COSTO LINEA ESCRITURA		\$ 80.762,18	\$ 96.914,61	\$ 116.297,53	\$ 139.557,04	\$ 167.468,45	\$ 200.962,14	\$ 241.154,57	\$ 289.385,48	\$ 347.262,57	\$ 416.715,09
COSTO LINEA TECNOLOGIA		\$ 49.200,00	\$ 61.500,00	\$ 76.875,00	\$ 96.093,75	\$ 120.117,19	\$ 150.146,48	\$ 187.683,11	\$ 234.603,88	\$ 293.254,85	\$ 366.568,57
TOTAL EGRESOS		\$ 56.083,00	\$ 56.083,00	\$ 56.083,00	\$ 67.299,60	\$ 67.299,60	\$ 67.299,60	\$ 80.759,52	\$ 80.759,52	\$ 80.759,52	\$ 96.911,42
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 21.600,00	\$ 21.600,00	\$ 21.600,00	\$ 25.920,00	\$ 25.920,00	\$ 25.920,00	\$ 31.104,00	\$ 31.104,00	\$ 31.104,00	\$ 37.324,80
GASTOS DE VENTA		\$ 34.483,00	\$ 34.483,00	\$ 34.483,00	\$ 41.379,60	\$ 41.379,60	\$ 41.379,60	\$ 49.655,52	\$ 49.655,52	\$ 49.655,52	\$ 59.586,62
INVERSION INICIAL		-\$ 314.400,00									
FLUJO DE CAJA		-\$ 314.400,00	\$ 5.652,24	\$ 18.539,28	\$ 34.138,74	\$ 41.810,24	\$ 64.686,89	\$ 92.402,55	\$ 112.531,01	\$ 153.249,05	\$ 202.625,69
TIR		17%									
VNA		\$ 19.622,83									

INCREMENTO DEL 20% EN CARTERA DE CLIENTES ATENDIDOS



RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A través de la ejecución del presente proyecto hemos obtenido información sobre las necesidades que tienen las empresas en cuanto a productos de tecnología sobre todo los consumibles como son cartuchos y tornes, lo cual nos llevan a las siguientes conclusiones:

1. Es indispensable buscar una alianza estratégica con una empresa especialista en productos de tecnología como en este caso es CARTIMEX ya que de esta manera podemos ofrecer una línea más de productos a nuestros clientes lo cual nos ayuda a mejorar el servicio llegando a ser un servicio un poco mas integral.
2. La alianza no acarrea ningún costo adicional, lo que favorece a la empresa ya que su nivel de gastos no se ven afectados.
3. Enfocándonos en el tema de las Ventas, la incursión de la nueva línea ayudará a cubrir los gastos del canal, incluso generando un aporte positivo en la utilidad de la empresa.
4. Los tiempos de respuesta que los clientes corporativo desean en cuanto a los recepción de mercadería es de no más 24 horas lo que hace que la actividad operativa tenga que ser eficiente en cuanto a los pedidos que ingresen al canal el cual es fácil de alcanzar para las líneas que la empresa conoce y posee proveedores fijos pero para el caso de la línea de tecnología la alianza con el proveedor ayudara también que esta línea sea eficiente en cuanto a los despachos.



CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que podemos dar a la empresa PAPELESA, se citan las siguientes:

1. Se recomienda en un futuro fortalecer los conocimientos al personal de compras y comercial en cuanto a la línea tecnológica con la finalidad de conocer a cabalidad las necesidades y tendencias de los clientes lo que podría llevar a que Papelesa importe directamente su propia inventario ayudando a que el margen de contribución de la línea mejore circunstancialmente.
2. Se recomienda en lo posible bajar la dependencia de proveedores locales sobre todo en las demás líneas en las cuales la empresa posee todo el conocimiento necesario y pueda buscar alternativas en el exterior con esto será mucho más competitivo en el canal como también pueda apoyar a los demás canales de venta sobre todo en retail cuyo margen es superior al 40%
3. En el área de ventas se recomienda incrementar la cartera de clientes corporativos ya que es un canal de baja rentabilidad lo cual se verá compensada con el incremento en el volumen de las ventas.
4. Se recomienda la incursión del canal en las compras del estado a través del portal de compras públicas, si bien es cierto es un canal de venta mucho más competitivos de bajo niveles de rentabilidad pero que no solicitan crédito lo cual ayudara cubrir los costos fijos, adicional también ayudaría a la empresa a tener mejores poder de negociación los proveedores ya que los niveles de compras aumentarían.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler y Gary Armstrong, Cuarta Edición. Prentice Hall.
- ❖ Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Philip Kotler. Décima Edición. Pearson Educación.
- ❖ Construir marcas poderosas. David A. Aaker. Primera Edición. Gestión 2000.
- ❖ El nuevo posicionamiento. Jack Trout y Steve Rivkin. Primera edición. Mc Graw Hill.
- ❖ Investigación de Mercados, Kinneary / Taylor. Quinta Edición. Mc Graw Hill
- ❖ Administración Financiera, James C. Van Horne, Decima Edición, Prentice Hall
- ❖ Brochures de la compañía Papelesa. Antecedentes citados [1]



ANEXOS

LISTA DE PRECIOS

HP

	DESCRIPCION	COSTO	PRECIO	Margen	Rentabilidad Bruta
1	TONER HP 92274A	\$ 65,90	\$ 81,36	\$ 15,46	19%
2	TONER HP 92298A	\$ 72,50	\$ 85,29	\$ 12,79	15%
3	TONER HP 92298X	\$ 109,65	\$ 124,60	\$ 14,95	12%
4	TONER HP C3903A	\$ 65,40	\$ 79,76	\$ 14,36	18%
5	TONER HP C3906A	\$ 72,58	\$ 90,73	\$ 18,15	20%
6	TONER HP C3909A	\$ 70,40	\$ 88,00	\$ 17,60	20%
7	TONER HP C3909X	\$ 115,15	\$ 143,94	\$ 28,79	20%
8	TONER HP C4092A	\$ 57,52	\$ 71,90	\$ 14,38	20%
9	TONER HP C4096A	\$ 64,50	\$ 82,69	\$ 18,19	22%
10	TONER HP C4127A	\$ 72,90	\$ 93,46	\$ 20,56	22%
11	TONER HP C4127X	\$ 119,06	\$ 152,64	\$ 33,58	22%
12	TONER HP C4129X	\$ 120,80	\$ 152,91	\$ 32,11	21%
13	TONER HP C4182X	\$ 115,60	\$ 139,28	\$ 23,68	17%
14	TONER HP C4191A NEGRO	\$ 69,80	\$ 91,84	\$ 22,04	24%
15	TONER HP C4192A CYAN	\$ 75,20	\$ 89,52	\$ 14,32	16%
16	TONER HP C4193A AMARILLO	\$ 75,20	\$ 89,52	\$ 14,32	16%
17	TONER HP C4194A MAGENTA	\$ 75,20	\$ 89,52	\$ 14,32	16%
18	TONER HP C7115A	\$ 57,23	\$ 73,37	\$ 16,14	22%
19	TONER HP C7115X	\$ 102,65	\$ 126,73	\$ 24,08	19%
20	TONER HP C8061A	\$ 66,80	\$ 85,64	\$ 18,84	22%
21	TONER HP C8550A NEGRO	\$ 75,60	\$ 96,92	\$ 21,32	22%
22	TONER HP C8551A CYAN	\$ 80,60	\$ 92,64	\$ 12,04	13%
23	TONER HP C8552A AMARILLO	\$ 80,60	\$ 92,64	\$ 12,04	13%
24	TONER HP C8553A MAGENTA	\$ 80,60	\$ 92,64	\$ 12,04	13%
25	TONER HP C9700A NEGRO	\$ 77,80	\$ 99,74	\$ 21,94	22%
26	TONER HP C9701A CYAN	\$ 82,70	\$ 98,45	\$ 15,75	16%
27	TONER HP C9702A AMARILLO	\$ 82,70	\$ 98,45	\$ 15,75	16%
28	TONER HP C9703A MAGENTA	\$ 82,70	\$ 98,45	\$ 15,75	16%
29	TONER HP C9730A NEGRO	\$ 72,54	\$ 90,68	\$ 18,14	20%
30	TONER HP C9731A AMARILLO	\$ 83,60	\$ 97,21	\$ 13,61	14%
31	TONER HP C9732A CYAN	\$ 83,60	\$ 97,21	\$ 13,61	14%
32	TONER HP C9733A AMARILLO	\$ 83,60	\$ 97,21	\$ 13,61	14%
33	TONER HP CB435A	\$ 59,49	\$ 76,27	\$ 16,78	22%
34	TONER HP CB436A	\$ 64,50	\$ 82,69	\$ 18,19	22%
35	TONER HP CB540A	\$ 82,50	\$ 103,13	\$ 20,63	20%
36	TONER HP CB541A CYAN	\$ 90,20	\$ 106,12	\$ 15,92	15%
37	TONER HP CB542A AMARILLO	\$ 90,20	\$ 106,12	\$ 15,92	15%
38	TONER HP CB543A MAGENTA	\$ 90,20	\$ 106,12	\$ 15,92	15%
39	TONER HP CE255A	\$ 75,62	\$ 94,53	\$ 18,91	20%
40	TONER HP CE255X	\$ 114,50	\$ 137,95	\$ 23,45	17%
41	TONER HP Q1338A	\$ 136,73	\$ 164,74	\$ 28,01	17%
42	TONER HP Q1339A	\$ 85,40	\$ 102,89	\$ 17,49	17%
43	TONER HP Q2610A	\$ 75,25	\$ 90,66	\$ 15,41	17%
44	TONER HP Q2612A	\$ 62,00	\$ 74,70	\$ 12,70	17%
45	TONER HP Q2613A	\$ 69,90	\$ 84,22	\$ 14,32	17%

46	TONER HP Q2613X	\$ 95,00	\$ 114,46	\$ 19,46	17%
47	TONER HP Q2624A	\$ 64,29	\$ 77,45	\$ 13,17	17%
48	TONER HP Q2670 NEGRO	\$ 128,54	\$ 154,87	\$ 26,33	17%
49	TONER HP Q2671 CYAN	\$ 117,86	\$ 138,66	\$ 20,80	15%
50	TONER HP Q2672 AMARILLO	\$ 117,86	\$ 138,66	\$ 20,80	15%
51	TONER HP Q2673 MAGENTA	\$ 117,86	\$ 138,66	\$ 20,80	15%
52	TONER HP Q2681 CYAN	\$ 85,00	\$ 98,84	\$ 13,84	14%
53	TONER HP Q2682 AMARILLO	\$ 85,00	\$ 98,84	\$ 13,84	14%
54	TONER HP Q2683 MAGENTA	\$ 85,00	\$ 98,84	\$ 13,84	14%
55	TONER HP Q3960 NEGRO	\$ 73,92	\$ 89,06	\$ 15,14	17%
56	TONER HP Q3961A CYAN	\$ 89,29	\$ 107,57	\$ 18,29	17%
57	TONER HP Q3962A AMARILLO	\$ 89,29	\$ 107,58	\$ 18,29	17%
58	TONER HP Q3963A MAGENTA	\$ 89,29	\$ 107,57	\$ 18,29	17%
59	TONER HP Q5942A	\$ 72,50	\$ 87,35	\$ 14,85	17%
60	TONER HP Q5945A	\$ 69,50	\$ 83,73	\$ 14,23	17%
61	TONER HP Q5949A	\$ 66,93	\$ 80,64	\$ 13,71	17%
62	TONER HP Q6000A NEGRO	\$ 71,68	\$ 86,36	\$ 14,68	17%
63	TONER HP Q6001A CYAN	\$ 74,49	\$ 88,68	\$ 14,19	16%
64	TONER HP Q6002A AMARILLO	\$ 74,49	\$ 88,68	\$ 14,19	16%
65	TONER HP Q6003A MAGENTA	\$ 74,49	\$ 88,68	\$ 14,19	16%
66	TONER HP Q6471A CYAN	\$ 85,60	\$ 99,53	\$ 13,93	14%
67	TONER HP Q6472A AMARILLO	\$ 85,60	\$ 99,53	\$ 13,93	14%
68	TONER HP Q6473A MAGENTA	\$ 85,60	\$ 99,53	\$ 13,93	14%
69	TONER HP Q6511A	\$ 75,60	\$ 91,08	\$ 15,48	17%
70	TONER HP Q6511X	\$ 102,36	\$ 123,33	\$ 20,97	17%
71	TONER HP Q7516A	\$ 70,23	\$ 84,61	\$ 14,38	17%
72	TONER HP Q7551A	\$ 73,50	\$ 88,55	\$ 15,05	17%
73	TONER HP Q7553A	\$ 75,19	\$ 90,59	\$ 15,40	17%
74	TONER HP Q7560A NEGRO	\$ 75,80	\$ 91,33	\$ 15,53	17%
75	TONER HP Q7561A CYAN	\$ 81,50	\$ 97,02	\$ 15,52	16%
76	TONER HP Q7562A AMARILLO	\$ 81,50	\$ 97,02	\$ 15,52	16%
77	TONER HP Q7563A MAGENTA	\$ 81,50	\$ 97,02	\$ 15,52	16%
78	TONER HP Q7570A	\$ 77,80	\$ 93,73	\$ 15,93	17%
79	TONER HP CE505A	\$ 62,90	\$ 78,63	\$ 15,73	20%
80	TONER HP CC364A	\$ 70,25	\$ 87,81	\$ 17,56	20%

LISTA DE PRECIOS
Cannon - Lexmark - Samsung

	DESCRIPCION	COSTO	PRECIO	Margen	Rentabilidad Bruta
1	TONER CANON GPR-22	\$ 50,82	\$ 63,95	\$ 13,13	21%
2	TONER CANON NPG-11	\$ 25,00	\$ 37,12	\$ 12,12	33%
3	TONER LEXMARK 10S0063	\$ 78,06	\$ 98,23	\$ 20,17	21%
4	TONER LEXMARK 12A7400 (E-321)	\$ 88,78	\$ 111,70	\$ 22,92	21%
5	TONER LEXMARK C500H2CG CYAN	\$ 114,00	\$ 143,46	\$ 29,46	21%
6	TONER LEXMARK REF1248400/24018SL	\$ 71,00	\$ 89,35	\$ 18,35	21%
7	TONER SAMSUNG CLP315 CYAN	\$ 34,00	\$ 42,79	\$ 8,79	21%
8	TONER SAMSUNG CLP315 MAGENTA	\$ 34,00	\$ 42,79	\$ 8,79	21%
9	TONER SAMSUNG CLP315 NEGRO	\$ 39,70	\$ 49,96	\$ 10,26	21%
10	TONER SAMSUNG CLP315 YELLOW	\$ 34,00	\$ 42,79	\$ 8,79	21%
11	TONER SAMSUNG ML-1210D3	\$ 66,51	\$ 83,70	\$ 17,19	21%
12	TONER SAMSUNG ML-2010D	\$ 69,26	\$ 87,81	\$ 18,56	21%
13	TONER SAMSUNG ML-2240	\$ 44,53	\$ 58,55	\$ 14,02	24%
14	TONER SANSUNG SCX-4521	\$ 63,47	\$ 79,87	\$ 16,40	21%

