



FACULTAD: ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
COMERCIO EXTERIOR EN LA EMPRESA GRAFIMPAC.

INGENIERIA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: YESSICA AMPARO YÉPEZ CASTILLO

NOMBRE DEL TUTOR: ENRIQUE AVELLAN

SAMBORONDON, DICIEMBRE 2018

1) Índice General	
1) Índice General	2
2) Justificación	3
3) Problema a resolver	3
4) Objetivo General.....	5
4.2 Objetivos Específicos.....	5
5) Resumen Ejecutivo	5
6) Misión y Visión	6
7) Metas	7
8) Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)	7
9) Análisis de mercados	8
9.1 Mercado Objetivo.	8
9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental).....	9
9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	12
9.4 Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción).....	14
9.5 Análisis de la demanda y oferta	19
9.6 Estrategia de diferenciación	20
9.7 Acciones de promoción.....	20
9.8 Canal de distribución	21
10) Análisis Operativo	22
10.1 Localización y descripción de las instalaciones.....	22
10.2 Método de producción	23
10.3 Capacidad instalada	23
10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA.....	24
10.5 Recursos humanos	25
11) Análisis Financiero.....	25
11.1 Inversión Inicial y Financiamiento	25
11.2 Estados de resultados proyectados a 5 años.....	28
11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años	29
11.3 Análisis del punto de equilibrio	30
11.4 Análisis de sensibilidad.....	31
11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor	32
12) Viabilidad del proyecto (conclusiones)	33
Bibliografía	34

2) Justificación

La empresa GRAFIMPAC S.A en la continua búsqueda de crecimiento se ve en la necesidad de crear un Departamento de Comercio Exterior, el mismo que estará enfocado netamente en la búsqueda de mercado internacional. El principal país a ingresar será Perú, un país donde la producción de camarón ha ido incrementando notablemente, donde se busca poder ofrecer los empaques para producto congelado. Todo esto desarrollado en base al crecimiento general que se ha dado en el área de la Acuicultura a nivel mundial.

Para la creación de este Departamento se deben analizar varios factores, los que nos ayudarán a resolver la rentabilidad del mismo. Por ser líderes en material de empaque a nivel nacional nuestro manejo de producción a alta volumen hace que los precios sean más competitivos en el mercado internacional.

El crecimiento de la empresa hasta ahora ha sido nacional, es por esto que se busca poder crecer en el mercado extranjero aprovechando la demanda del camarón a nivel mundial. Nos estamos enfocando en Perú por la ventaja logística de tener a las principales camaroneras en Tumbes, que es la frontera con Ecuador.

3) Problema a resolver

Con la creación del Departamento de Comercio Exterior lo que se busca es poder internacionalizar la empresa, para esto comenzaremos por los mercados más cercanos, como es Perú. El producto principal para exportar será la caja para camarón congelado ya que es uno de los productos con mayor venta en la empresa a nivel nacional.

En Perú hemos podido identificar una alta demanda en la venta del camarón debido al crecimiento en su producción, que paso de 1150 toneladas en 1980 a 90976 toneladas en el 2015. (Comex Peru)

Ofertaremos nuestro producto con precios que sean competitivos en el mercado, con la finalidad de poder llegar a todas la camaroneras. Y Con la ventaja de tener a las principales camaroneras de Perú justo en la frontera con Ecuador. Por lo que la logística sería un gran aliado al momento de la negociación.

La empresa esta consiente que la decisión de querer exportar conlleva a decidirse invertir, sobretodo en la búsqueda de un profesional que lidere el departamento. Luego a esto se planea plantear y desarrollar la estrategia a utilizar, donde lo más importante de todo sería ejecutarla. Concientizar la globalización de la empresa es una acción que conlleva involucrar a todos los empleados de la empresa, ya que al ejecutar la negociación implica trabajar en cadena junto a los demás departamentos. Por esto la empresa en general deberá instruir a todos sus empleados para la creación, funcionamiento y consolidación del Departamento de Comercio Exterior.

La persona encargada del departamento recibirá las herramientas necesarias para trabajar en lo planificado, luego se podrá identificar cuantas personas son necesarias para formar el departamento. Ya que una estará dedica netamente a negociar en el extranjero por lo que esta persona deberá manejar como segundo idioma el inglés. Adicional se deberá analizar y tener claro los acuerdos comerciales entre países tanto como las normas de origen y beneficios arancelarios ya que esto se verá reflejado en la rentabilidad de la operación.

El departamento también estará encargado de promocionarse en ferias internacionales, participar en ferias de Acuicultura para poder darse a conocer a nivel mundial, la empresa se presentara como expositor en el área de Proveedores.

4) Objetivo General

Crear un Departamento de Comercio Exterior para lograr un crecimiento de ventas en el mercado Internacional, que justifique las reinversiones en maquinarias que está realizando la empresa para así poder comprometer la nueva capacidad instalada.

4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar y definir los mercados que sean adecuados para la internacionalización de la empresa y a la vez promocionar internacionalmente a la misma.
2. Determinar los procesos operativos, desde el proceso de producción hasta el proceso de distribución internacional, bajo los términos legales y comerciales.
3. Analizar la viabilidad financiera a través de los indicadores de rentabilidad y de recuperación.

5) Resumen Ejecutivo

La empresa Grafimpac es una industria gráfica dedicada a la producción de empaques, material POP, publicaciones e impresión offset en general. Siendo líder a nivel nacional en cuanto a material de empaque que son las cajas de camarón, se ve en la necesidad de seguir creciendo es entonces donde surge la oportunidad de incursionar en nuevos mercados internacionales.

Para poder ejecutar esta acción de crecimiento es necesario crear un Departamento de Comercio Exterior que vele por el funcionamiento y consolidación del mismo. Con la creación de este departamento nace un nuevo equipo de trabajo, que es otra clave fundamental para ejecutar el plan de negocios. Contratar gente con conocimiento en el área para poder garantizar el buen funcionamiento y lograr los objetivos que se impongan comercialmente.

La creación de este Departamento conlleva a analizar procesos de producción, comercialización y logísticos de entrega. Es por esto que la decisión de invertir debe ser justificada con el crecimiento en el volumen de ventas en un plazo definido.

Para comenzar la internacionalización de la empresa se ha analizado el país de Perú, ya que los clientes objetivos son las camaroneras, las mismas que se encuentran en zona fronteriza con Ecuador, siendo un país vecino con el beneficio más grande en cuanto a la logística. Grafimpac tiene la ventaja de estar más cerca geográficamente que cualquier otra industria gráfica de Lima, Perú. Aprovechando la oportunidad en cuanto a logística se lograra entrar a este mercado con precios competitivos y atractivos para los clientes. Luego de este mercado, se estudiará la posibilidad de poder ingresar a Venezuela, Nicaragua, Honduras y México, países con alta producción de camarón.

Gracias al análisis financiero se podrá demostrar la rentabilidad de este proyecto para la creación de un Departamento de Comercio Exterior en la empresa Grafimpac. Lo que permitirá a los gerentes tomar la decisión de poder ejecutar la acción, poderla llevar a cabo y cumplir con los objetivos.

6) Misión y Visión

Misión:

Cumplir con las necesidades del mercado internacional ofreciendo productos de calidad, para conquistar y fidelizar a los compradores.

Visión:

Ser reconocidos a nivel latinoamericano como una solución general de empaque y trabajos de impresión, proyectando la marca como sinónimo de calidad y servicio.

7) Metas

- Crecer en un 10% en las ventas internacionales
- Conseguir clientes en Centroamérica incluyendo México.
- Asistir y participar en una ferias internacional, principalmente en SeaFood Expo North America
- Contratar un ejecutivo estratégico para el mercado Peruano.

8) Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)

La principal función del Departamento de Comercio exterior es exportar, para esto se debe solicitar primero un Registro de Exportador, el mismo que se obtiene en el portal de ECUAPASS, luego de tramitar la firma electrónica.

El proceso de exportación se lleva a cabo con una Declaración Aduanera de Exportación (DAE), ingresada en el sistema ECUAPASS, esta declaración va acompañada de una factura y documentación del exportador, donde este se compromete a cumplir obligaciones legales con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Los datos que solicita la DAE son: datos del exportador o declarante, descripción de mercancía por ítem de factura, datos del consignante, destino de la carga, cantidades, peso y demás datos relativos a la mercancía. Aquí se adjuntan documentos digitales como factura comercial original, autorizaciones previas (siempre que sean necesarias), certificado de origen electrónico (cuando el caso lo amerite). (Aduana del Ecuador SENAE)

En este caso siendo el país de destino Perú, la exportación se realiza Vía Terrestre, para el cruce de frontera se necesita tener los documentos físicos de DAE, Carta de Porte, Factura y lista de empaque.

9) Análisis de mercados

9.1 Mercado Objetivo.

La principal industria acuícola en Perú está desarrollada en las regiones del norte como Piura y Tumbes, y del Sur como Puno. Siendo Piura y Tumbes frontera con Ecuador brinda a la empresa el beneficio de poder llegar a este mercado por temas logísticos con costos mucho más económicos que otras empresas de la Industria Gráfica Provenientes de Perú, donde la mayoría se encuentra en Lima. El beneficio de la distancia es notablemente favorable para la empresa.

Siendo el empaque de Camarón el producto a ofrecer, se puede observar que en la última década se registra una tasa de crecimiento anual superior al 20%. (Ministerio de la Producción Peru).

Las principales especies de mayor producción son la trucha, la tilapia, las conchas, y los camarones. Siendo el camarón el producto con mayor volumen.

Son muchos los interés comunes que han puesto valiosos esfuerzos para el desarrollo de esta industria, con un refuerzo en la reciente Ley General de Acuicultura y el plan Nacional para el desarrollo Acuícola 2010-2021, desarrollado por el Ministerio de Producción de Perú, adicional nuevas regulaciones tributarias permitirán crecer aún más del 20% para el 2019, con una reducción en el Impuesto a la Renta de 29.5% al 15%. Dicha medida permitirá invertir en nuevas maquinarias para mejorar el procesamiento de sus productos, lo cual favorece en todo sentido ya que tendrá un impacto muy positivo en la productividad del sector.

9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental)

Político

Sin duda alguna el 2018 viene siendo el año de la crisis peruana en cuanto a lo político, luego de la inestabilidad política que sufrió el país en el Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski entre el 15 de septiembre del 2017 hasta el 23 de marzo del 2018 desde su conexión con la empresa Odebrecht hasta una gran red de corrupción que se dio a la luz en una investigación policial contra el narcotráfico en la provincia de Callao, se ha descubierto una serie en cadena de corrupción entre jueces, congresistas, empresarios y periodistas. Envuelto en innumerables eventos de corrupción el presidente Kuczynski renuncia a su cargo el 23 de Marzo del 2018, quedando en la presidencia su sucesor el Vicepresidente Martin Vizcarra. (CELAG, 2018)

Sin embargo todo este volumen de corrupción que se vive en la política, no se ve reflejado en su economía, ya que Perú es considerado a nivel internacional un país con bajo nivel de deuda pública que en proporción con el PBI está en un 25%. Ampliando un poco el tema para juzgar una deuda se debe conocer la capacidad de pago, y esta a su vez se mide como proporción del PBI.

En los últimos 30 años se ha podido observar que cualquier exceso de deuda se considera peligrosa, ya sea pública o privada. Y es peor aun cuando el sector privado no puede cubrir su deuda, el gobierno la asume y es entonces cuando crece la deuda pública, un ejemplo de esto es Estados Unidos. (Parodi, 2018)

Económico

Pese al complejo entorno político y judicial en el que se encuentra Perú, este sigue liderando el crecimiento económico en América Latina. Según el último reporte del FMI, el

Producto interno bruto (PBI) cerrara con 3.7% este año y se acelerara a 4.1% el 2019. (Expreso Peru, 2018).

Luego de todo, acertadas políticas macroeconómicas de Perú, combinadas con condiciones externas propicias, han hecho que el país crezca a un ritmo muy bueno durante la última década desde el 2003 al 2013, todas estas condiciones crearon un entorno de alto crecimiento y baja inflación. La creación de nuevas plazas de trabajo dio como resultado aumento en los ingresos y esto a su vez ayudo a reducir considerablemente la tasa de pobreza, de los 32 millones de habitantes, 9 millones salieron de la pobreza. Entre los años 2014 y 2017 la expansión de la economía fue disminuyendo a un promedio de 3.1% anual, este cambio se da por la caída de la exportación del cobre, principal producto de exportación peruano.

El mayor déficit es resultado de una disminución en los ingresos consecuencia de los precios bajos de exportación y desaceleración económica y un incremento en los gastos recurrentes que se ha dado en los últimos años en el caso de bienes y servicios y salarios. A pesar de tener una tasa del 23.7% del PBI, la deuda pública bruta del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región. Para el final del 2018 se espera un crecimiento del PBI al 4%, la misma que será reforzada por una recuperación en la demanda interna. (Banco Mundial, 2018)

Por otro lado, aun teniendo una balanza comercial positiva, las importaciones crecieron un 12.4 % este año, favorecidas por la mayor demanda de los insumos, bienes de capital y de consumo, la producción interna no satisface la demanda de la zona,

Social

En el año 2016 el país de Perú se encontraba en el puesto 49 de 133 países analizados en el Índice de Progreso Social, para esto se analizan variantes como las necesidades

humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades. El índice de Progreso social mide el desempeño de los países en un amplio rango de aspectos de desempeño social y ambiental, además este evalúa el éxito de un país a la hora de transformar el progreso económico en mejores resultados sociales, las ganancias económicas mejoran el desempeño social y ambiental, por lo que son fundamentales para alcanzar un éxito económico. (Deloitte ES, 2017)

Perú subió dos puestos en el ranking de los países analizados, paso de estar en el puesto 49 al puesto 47 en solo 1 año, 8 puestos arriba de Ecuador, considerado entre los países de Progreso Social Medio Alto. (Pilares, 2017)

Tecnológico

Dentro de 63 países analizados, Perú se encuentra en el puesto 60, hace una año se encontraba en el puesto 62, lo que indica que hubo una ligera mejora, solo hay 3 países menos competitivos en la era digital que son Mongolia, Indonesia y Venezuela.

Viéndolo desde otro punto, mejorar la competitividad digital trae consigo bienestar a la sociedad, por esto se evalúan 3 pilares fundamentales que son: el conocimiento, que es la escasa formación de los empleados, la tecnología, poca penetración de la banda ancha móvil, y el tercer pilar es preparación para el futuro, seguridad cibernética, agilidad en los negocios e integración de tecnologías. (Castillo, 2018)

Ambiental

El sector ambiental en Perú, ha estado completamente descuidado sobretodo por las empresas nacionales, ya que las transnacionales tienen super claro el concepto de responsabilidad ambiental. Lo que predomina en el descuido de estas empresas nacionales, es

la falta de conocimiento o indiferencia en esa área. El porcentaje de empresas peruanas con responsabilidad ambiental es del 2%, son muy pocas las empresas que se preocupan por mejorar.

Incentivar una economía verde es una de las metas más difíciles que tiene un país, puesto que el enfoque del empresario por lo general está en las ganancias sin importar el daño que se pueda hacer. (Gestión Perú, 2016)

Cabe recalcar que siendo las cajas el producto a exportar a Perú es 100% reciclable como papel, por lo que por este lado la empresa es consciente de la nueva era verde que cuida el ecosistema a nivel mundial.

9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Fuerzas

- Desarrollo de productos a clientes. La empresa cuenta con un Departamento de Diseño encargado de trabajar en conjunto con el cliente con diferentes propuestas en cuanto a lo que ellos soliciten,
- Alta capacidad instalada que permite ofrecer un mejor servicio en producción con alto volumen.
- Adquisición de nuevo terreno, con la finalidad de aumentar maquinaria y aumentar la producción.
- Certificación ISO 9001-BASC
- Flota de vehículos propia

Oportunidades

- Acuerdo de Libre Comercio – Comunidad Andina.
- Incursionar en nuevos mercados a nivel de Centroamérica incluido México.
- Desarrollar nuevas líneas de producción que permitan abrir un amplio abanico en cuanto a productos de industria gráfica.
- Clientes en frontera Ecuador – Perú ubicados en Tumbes lo que permite optimizar tiempos de entrega y costos de transportación para el cliente.
- Modernización en equipos y maquinarias graficas
- Canalizar la normalización y estandarización del material de empaque a través de la Cámara Grafica.

Debilidades

- Tiempo de espera en migración (Tumbes) es indefinido.
- Demora en tiempo de cotización para responder al cliente, ya que el proceso es manual.
- Falta de seguro internacional para cartera vencida, que permita vender con confianza.

Amenazas

- Aumento de la competencia, imprentas ecuatorianas con alcance a mejorar el volumen y tiempo de entrega.
- Presentación de nuevos sustitutos en la línea de empaque tales como el empaquetado al vacío.
- Tendencia del alza de precio internacional de los suministros gráficos.
- Políticas Gubernamentales

9.4 Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción)

Producto

Nosotros ofrecemos el desarrollo y producción de material de empaque para diferentes tipos de productos en las diferentes industrias, sean estas:

- Congelados



Figura 1. Caja para Camarón Congelado

- Conservas



Figura 2. Etiquetas para conservas

- Farmacéuticos e Industriales



Figura 3. Cajas de Empaque

- Limpieza



Figura 4. Etiquetas

- Alimenticio



Figura 5 Cajas Plegadizas

Los clientes tienen el beneficio que la compañía cuenta con un Departamento de desarrollo de empaque, donde se crea el empaque para producto desde cero. Las personas encargadas de este departamento analizan las variables de apilamiento, transporte, visibilidad en percha, peso, resistencia, tamaño y material. Esto le permite a los clientes tener un producto que sea funcional y apto para el consumidor final.

Adicional, se le ofrece al cliente muestras finales del producto para que ellos puedan realizar pruebas tanto en la línea de producción, como en percha para los autoservicios, logrando así minimizar los errores al momento de tener el producto final, como errores de devolución.

Precio

Los precios van a depender mucho de la necesidad del cliente y en la industria que se encuentren ellos. Para eso se debe tomar en cuenta los siguientes factores que influyen en la decisión de poder ofertar un precio:

- Tamaño
- Material
- Acabados
- Cantidad
- Diseño
- Modo de uso a aplicación del producto final.

Todos estos factores van a influenciar para dar un precio óptimo al material que el cliente va a utilizar y va a variar dependiendo de todos los factores mencionados

anteriormente, ejemplo, el material que se utiliza para productos que necesitan refrigeración o congelación no es el mismo que se utiliza para la industria farmacéutica o la de conservas.

Por lo antes expuesto, en cuanto a la caja de camarón el precio varía dependiendo de lo que el cliente busque, para el mercado de Perú la empresa está ofreciendo un precio estándar para este empaque que es de \$0.12 si es caja impresa y \$0,11 en blanco.

Promoción

En la actualidad Grafimpac cuenta con la página web donde se invita a los clientes que ingresen y conozcan más sobre la empresa desde la historia hasta las industrias en donde están presentes los empaques creados por la empresa.

También se visitaran ferias internacionales, donde se debe llevar material promocional sean estos folletos, volantes, calendarios, cuadernos, con el propósito de hacer presencia en los diferentes clientes.

Otros Productos

Producimos
Cajas plegadizas, estuches,
exhibidores, folletería,
trabajos de imprenta en general.

Cajas Plegadizas

Laminado para Microcorrugado

Material P.O.P

Revistas, Folletos, Libros

Grafimpac s.a.
Industria Gráfica

LÍDERES
EN SOLUCIONES GRÁFICAS

GRAFIMPAC S.A. - Km. 10 Vía a Daule Lotización Inmaconsa Bavo. Pasaje 42-A y Laureles
PBX: (593-4) 2114034 • 2114039 • 2113901 • Fax: (593-4) 2114035
email: ventas@grafimpac.com • www.grafimpac.com.ec

AÑOS Y EXPERIENCIA NOS HACEN SER LOS MEJORES

Figura 6. Volante Promocional 1



Figura 7. Volante Promocional 2

Plaza

- Grafimpac S.A. cuenta con una planta industrial de 13.000 mts. Cuadrados, ubicada en el km 10 vía a Daule en la ciudad de Guayaquil.
- La ubicación de la planta industrial en la ciudad de Guayaquil es un punto estratégico para poder llegar al mercado de Perú situado en la frontera, ya que se vuelve una ventaja competitiva la corta distancia que tiene la empresa para llegar a esos puntos vs Lima que es donde se encuentran la mayores industrias graficas que serían las que podrían atender estos clientes.

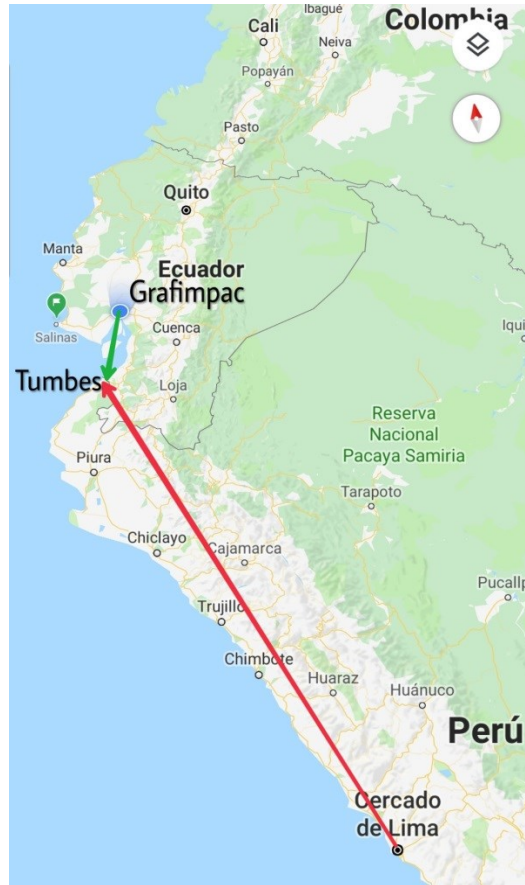


Figura 8. Mapa Ubicación Grafimpac

9.5 Análisis de la demanda y oferta

El camarón o langostino como le dicen en Perú, es uno de las especies con mayor demanda del sector acuícola, en cuanto a producción la información que se tiene del ultimo años analizado 2016, fue de 31888 TM (toneladas métricas, de las cuales 5573 TM fueron de consumo frescos, y 26301 TM fueron congelados. Las regiones principales de esta producción son Piura y Tumbes donde Piura tienen un 17% y tumbes el 83%. (Anuario estadístico Pesquero Y Acuícola 2016)

La mayor concentración de producción del langostino se da desde Noviembre hasta el mes de Mayo, especialmente entre los meses de marzo y mayo en un 32%, siendo mayo y abril de mayor volumen en producción. Entre las principales

Entre las principales emparadoras y productoras de langostinos tenemos a las empresas: ATISA, MARINAZUL, CMAR SAC, LIVIAMAR, LA FRAGATA. Estas empresas optarían por dos tipos de empaque, la caja blanca y la caja impresa, siendo la caja blanca destinada a la exportación para el mercado Chino.

9.6 Estrategia de diferenciación

Grafimpac cuenta con una política diferenciadora de servicio que es entrega 24/7, es decir que la compañía tiene una logística con su propia flota de camiones más una compañía de transporte contratada; previamente auditada por nuestro departamento de calidad. Donde nos permite entregar a nuestros clientes los 7 días de la semana.

La compañía tiene un departamento comercial que está en capacidad de asesorar a nuestros clientes bajo los parámetros de lo requerido, y de esa manera direccionarlos hacia el empaque apropiado para su producto, trabajando en conjunto con el Departamento de desarrollo de producto, de esta forma se puede ofrecer al cliente muestra final para que ellos a su vez realicen las diferentes pruebas necesarias para luego lanzar el producto al mercado.

9.7 Acciones de promoción

GRAFIMPAC invertirá en hacer presencia de marca en diferentes ferias internacionales. Dependiendo de la localidad, la compañía invertirá en stand propio para poder tener más captación de mercado y tener presencia en la revistas q circulan dentro de la feria con publicidad.

Por medio de una empresa especializada en páginas web se está desarrollando una página de fácil acceso, con el objetivo de refrescar la imagen de la compañía, incluyendo nuevas imágenes de empaques que se han trabajado.

Adicional se está trabajando en un nuevo catálogo de productos, junto con la línea grafica de las tarjetas de presentación con el propósito de alinearse a la visión internacional que está queriendo tener la compañía

9.8 Canal de distribución

La empresa es productora de material de empaque, siendo proveedor de diferentes industrias, por ende los productos que se elaboran no van al consumidor final, los productos que elabora la empresa son los empaques que los clientes utilizan para sus productos.

Por lo tanto la empresa utiliza un canal de distribución directo al consumidor que sería el cliente.

Canal directo

Figura 9. Grafimpac fachada



Imprenta

Figura 10. Empacadora



Empacadora

10) Análisis Operativo.

10.1 Localización y descripción de las instalaciones.

La imprenta se encuentra localizada la ciudad de Guayaquil, en el Km 10 Vía a Daule Lotización Inmaconsa 8vo pasaje 42ª y calle Laureles, cuentas con oficinas y planta industrial de 13.000 m2 de extensión, con una amplia infraestructura capaz de albergar nuevos proyectos y la capacidad de almacenar materias primas e insumos.

Figura 11. Vista Satelital Grafimpac



10.2 Método de producción

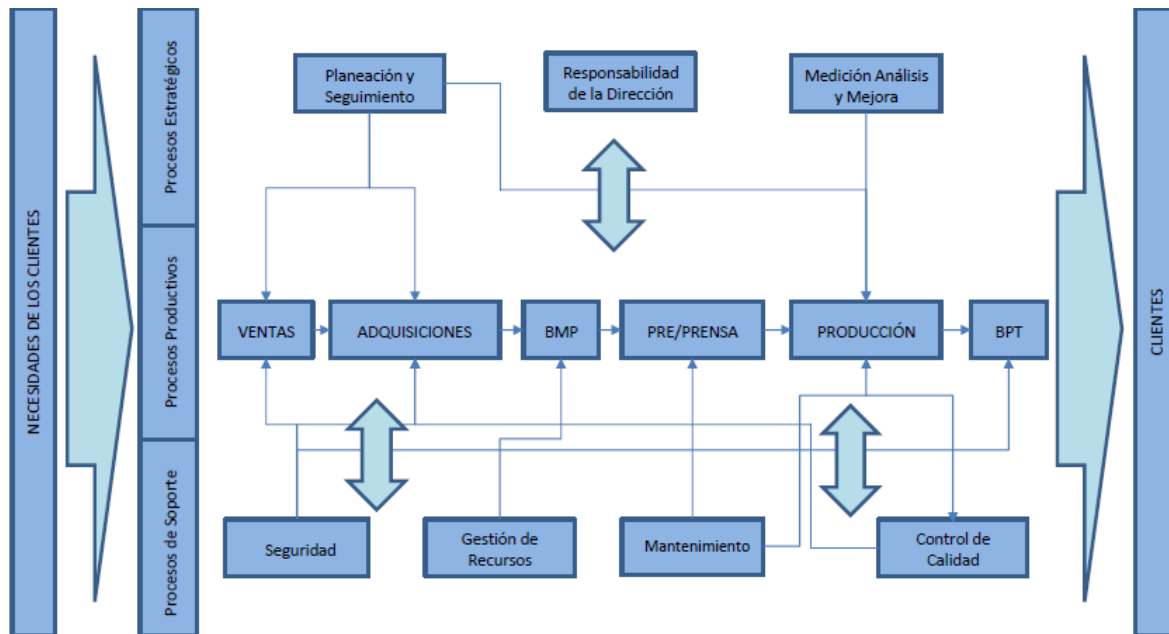


Figura 12. Mapa de Proceso Grafimpac

10.3 Capacidad instalada

Con una alta tecnología de punta, las principales maquinas son:

TIPO	MARCA	TIROS x HORA	CAPACIDAD
Impresora 4 colores	SM Heidelberg	13.000	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Impresora 6 colores	CD Heidelberg	15.000	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Impresora 4 colores	GTO Heidelberg	9.000	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Impresora 2 colores	MZ Heidelberg	11.000	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Troqueladora	Varimatic	7.500	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Troqueladora	Sanwa	7.500	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Pegadora	Jagemberg	15.000	15.000 x hora
Pegadora	Bobst	15.000	15.000 x hora
Aplicadora de UV	Solna/LCHXP-65	8.000	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Aplicadora de UV	Harris /Nuarc Vitrant	7.000	Tiros x hora * # de unidades por pliego
Embuchador	Presto Muller Martini	9.000	Revistas 14 pliegos x hora

Además de maquinaria secundaria para acabados como:

- Dobladoras
- Encoladoras
- Embuchadora
- Anilladoras
- Foil Stamping, entre otras.

10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA

(Operación, Transporte, inspección, Demora, Almacenamiento)

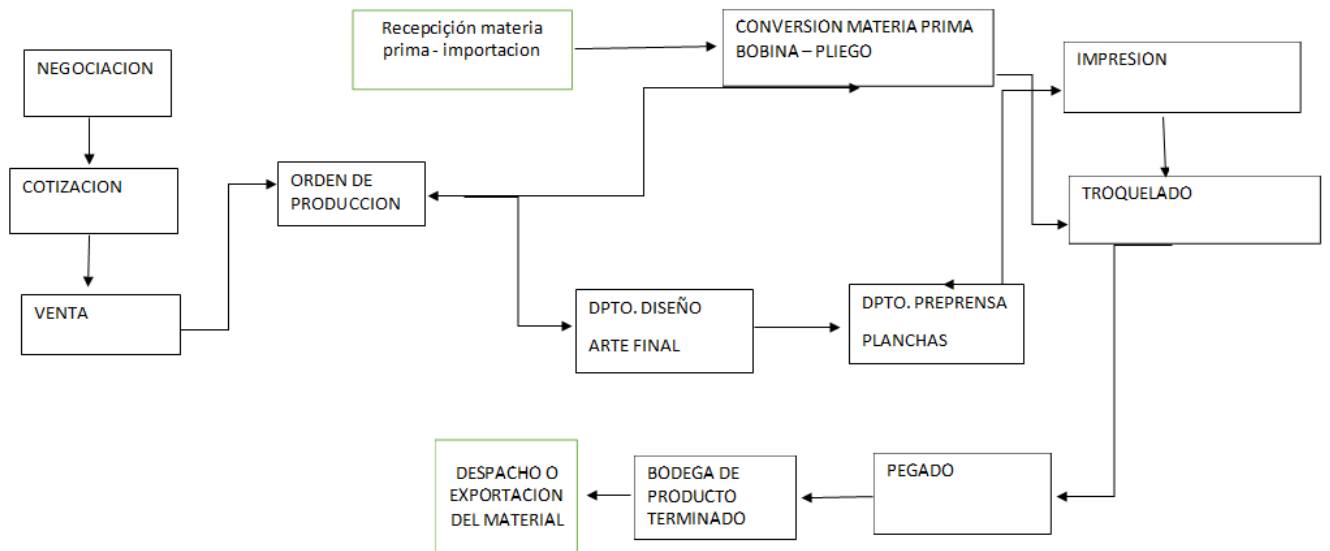


Figura 13. Diagrama de Flujo Grafimpac

10.5 Recursos humanos

- **Jefe de Comercio Exterior:** encargado de la búsqueda de clientes a nivel internacional, el deberá viajar en búsqueda del mercado a realizar la negociación. El sueldo en este cargo será de \$2,700.00 dólares mensuales. El perfil que deberá encajar aquí, será alguien con experiencia en Comercio exterior.
- **Asistente de Comercio exterior:** encargado de realizar las funciones de Oficina como monitorear las entregas, comunicación con el cliente en cuanto a requerimientos y solicitudes. También estará en capacidad de dar información sobre las ventas si la gerencia lo requiere. El sueldo de este cargo será \$500,00.
- **Ejecutivo Peruano:** encargado de la búsqueda de nuevos clientes y atención directa a los clientes de este mercado.

11) Análisis Financiero.

11.1 Inversión Inicial y Financiamiento

La empresa necesita un total de Inversión fija de \$5.360,00, se necesita adquirir todos los activos detallados en la Figura#14 Esta inversión es necesaria para comenzar con las operaciones de la empresa.

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Computadores	2	\$ 700.00	\$ 1,400.00	5		\$ 280.00	\$ 23.33
Muebles y Enseres	2	\$ 400.00	\$ 800.00	10		\$ 80.00	\$ 6.67
Impresora Multifuncional	1	\$ 100.00	\$ 100.00	5		\$ 20.00	\$ 1.67
Teléfonos	2	\$ 100.00	\$ 200.00	5		\$ 40.00	\$ 3.33
Archivadores	2	\$ 80.00	\$ 160.00	10		\$ 16.00	\$ 1.33
Acondicionares de Aire	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	5		\$ 240.00	\$ 20.00
Otros equipos administrativos	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	5		\$ 300.00	\$ 25.00
TOTAL			\$ 5,360.00			\$ 976.00	\$ 81.33
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 5,360.00			\$ 976.00	\$ 81.33

Figura 14. Inversión Inicial Grafimpac

El capital de trabajo que la empresa necesita es de \$43,639.60, con un ciclo efectivo de 30 días, como se puede ver en la Figura#15.

CAPITAL DE TRABAJO			CICLO DE EFECTIVO	
Año 1			Días de Adquisición y Producción	30
COSTO DE VENTA	\$	399.720,00	Días de Venta	30
GASTOS ADM.	\$	91.176,00	Días de Cobro	60
GASTOS VENTA	\$	32.779,20	(-) Días de Pago	90
CAO	\$	523.675,20	CICLO EFECTIVO EN DÍAS	30
CAPITAL DE TRABAJO	\$	43.639,60		

Figura 15. Capital de Trabajo y Ciclo de Efectivo

Por ende para el cálculo de la Inversión Inicial, debemos contemplar el total inversión fija, los gastos pre-operacionales, y el capital de trabajo, dando como resultado \$50,999.60 como se muestra en la figura#16.

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 5,360.00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 2,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 43,639.60
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 50,999.60

Figura 16. Inversión Inicial

Para esta inversión inicial, la empresa deberá realizar un préstamo de \$50.000.00 dólares, con un plazo de pago de 24 meses, a una tasa del 8%, en el cual se proyecta un pago de \$2,261.36 dólares mensuales, como se muestra en la Figura#17.

<u>Inversión Total</u>	
INVERSIÓN FIJA	\$ 5,360.00
GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 2,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 43,639.60
	\$ 50,999.60

Capital Propio

CAPITAL REQUERIDO	\$ 50,999.60
--------------------------	---------------------

Condiciones del Crédito

Valor del Préstamo	\$ 50,000.00
Periodos de pago	24
Tasa de interés	8%
Forma de capitalización	mensual a 2 años
PAGO	\$ 2,261.36

Figura 17. Gastos Financieros

En un lapso de 2 años, el préstamo será pagado en su totalidad, y el total de intereses será \$4.271,75 dólares.

Años	Principal	Intereses
1er.	\$ 24,003.85	\$ 3,132.53
2do.	\$ 25,996.15	\$ 1,140.22
3er.	\$ -	\$ -
4to.	\$ -	\$ -
5to.	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 50,000.00	\$ 4,272.75

11.2 Estados de resultados proyectados a 5 años

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 519,480.00	\$ 605,713.68	\$ 706,262.15	\$ 823,501.67	\$ 960,202.94
(-) Costo de Venta		\$ (399,720.00)	\$ (449,597.16)	\$ (506,018.99)	\$ (569,853.26)	\$ (642,083.08)
(=) Utilidad Bruta		\$ 119,760.00	\$ 156,116.52	\$ 200,243.16	\$ 253,648.41	\$ 318,119.86
(-) Gastos Administrativos		\$ (91,176.00)	\$ (91,696.00)	\$ (94,291.60)	\$ (96,965.07)	\$ (99,718.74)
(-) Gastos de Ventas		\$ (32,779.20)	\$ (36,588.55)	\$ (40,981.29)	\$ (46,052.79)	\$ (51,914.22)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (4,195.20)	\$ 27,831.97	\$ 64,970.27	\$ 110,630.55	\$ 166,486.90
(-) Gastos Financieros		\$ (3,132.53)	\$ (1,140.22)	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ (7,327.73)	\$ 26,691.75	\$ 64,970.27	\$ 110,630.55	\$ 166,486.90
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ -	\$ (4,003.76)	\$ (9,745.54)	\$ (16,594.58)	\$ (24,973.04)
(-) Impuesto a la Renta	25%	\$ -	\$ (5,672.00)	\$ (13,806.18)	\$ (23,508.99)	\$ (35,378.47)
UTILIDAD NETA		\$ (7,327.73)	\$ 17,015.99	\$ 41,418.55	\$ 70,526.97	\$ 106,135.40
		-1%	3%	6%	9%	11%

Figura 18. Estados de Resultados Integrales Proyectados

En el estado de resultados con proyección a 5 años, se tiene que la empresa generara una venta de \$519.480,00 dólares durante el primer año de actividad, con lo que la utilidad neta será negativa el primer año, \$17,015.99 el segundo año, \$41,418.55 el tercer año, \$70,526.97 el cuarto año y \$106,135.40 el quinto año, esta última utilidad neta representará el 11% del total de ventas en el quinto año.

11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (5,360.00)					
UAIT		\$ (7,327.73)	\$ 26,691.75	\$ 64,970.27	\$ 110,630.55	\$ 166,486.90
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ -	\$ (4,003.76)	\$ (9,745.54)	\$ (16,594.58)
Pago de IR		\$ -	\$ -	\$ (5,672.00)	\$ (13,806.18)	\$ (23,508.99)
EFFECTIVO NETO		\$ (7,327.73)	\$ 26,691.75	\$ 55,294.51	\$ 87,078.82	\$ 126,383.33
(+) Deprec. Área Prod.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00
(+) Capital de trabajo		\$ (43,639.60)	\$ (4,517.21)	\$ (5,284.18)	\$ (5,964.94)	\$ (6,737.08)
(+) Préstamo concedido	\$ 50,000.00	\$ (24,003.85)	\$ (25,996.15)	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 44,640.00	\$ (73,995.17)	\$ (2,845.61)	\$ 50,986.33	\$ 82,089.89	\$ 120,622.25
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 44,640.00	\$ (29,355.17)	\$ (32,200.79)	\$ 18,785.55	\$ 100,875.43
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 44,640.00	\$ (29,355.17)	\$ (32,200.79)	\$ 18,785.55	\$ 100,875.43	\$ 221,497.68

Figura 19. Flujo de Caja Proyectado

En el flujo de caja proyectado a 5 años se puede observar que en lo que respecta al año 0, el flujo acumulado será de \$44,640.00, que lo forman el préstamo concedido y la inversión fija. En el año 5 el flujo de caja será de \$221,497.68, lo cual cumple con las expectativas.

11.3 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos indica que la empresa debe vender 4'697,866.00 unidades de cajas al año, lo cual representa \$549,650.38, y mensual debe ser \$45,804.20, lo cual significa que las ventas no pueden ser menores a estos valores respectivamente, para que no existan pérdidas.

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
MOD (fija)	\$ 28,800.00	MD	\$ 368,520.00
Deprec. Planta	\$ -	Energía Eléctrica para Prod.	\$ 2,400.00
Sueldos y Salarios / año	\$ 81,000.00	Agua para limpieza de área de trabajo	\$ -
Serv. Básicos / año	\$ 3,000.00	Combustibles y Lubricantes	\$ -
Suministros al año	\$ 1,800.00	Mantenimiento Equipos	\$ -
Alquiler / año	\$ -	Viajes	\$ 12,000.00
Internet y Celular	\$ 1,200.00	Comisiones anuales	\$ 10,389.60
Viajes	\$ -	TOTAL	\$ 393,309.60
Deprec. Área Adm. / año	\$ 976.00	# Unidades Prod. / Año	4,440,000
Mant. Vehículo / año	\$ 1,200.00		
Gastos Pre-operacionales	\$ 2,000.00		
Seguro	\$ 10,389.60	Costo Variable Unitario	\$ 0.09
Gastos financieros	\$ 3,132.53		
COSTO FIJO TOTAL	\$ 133,498.13	Precio de Venta Unitario	\$ 0.12

$$PE = CF / (P - CVU)$$

PE =	4,697,866	unidades al año, o	\$ 549,650.38
------	-----------	--------------------	---------------

PE =	391,489	unidades al mes, o	\$ 45,804.20
------	---------	--------------------	--------------

Figura 20. Punto de Equilibrio

11.4 Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (50,999.60)					
VENTAS		\$ 509,090.40	\$ 593,599.41	\$ 692,136.91	\$ 807,031.63	\$ 940,998.89
(-) Costo de Venta		\$ (399,720.00)	\$ (449,597.16)	\$ (506,018.99)	\$ (569,853.26)	\$ (642,083.08)
(=) Utilidad Bruta		\$ 109,370.40	\$ 144,002.25	\$ 186,117.92	\$ 237,178.37	\$ 298,915.81
(-) Gastos Administrativos		\$ (91,176.00)	\$ (91,696.00)	\$ (94,291.60)	\$ (96,965.07)	\$ (99,718.74)
(-) Gastos de Ventas		\$ (32,779.20)	\$ (36,588.55)	\$ (40,981.29)	\$ (46,052.79)	\$ (51,914.22)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (14,584.80)	\$ 15,717.70	\$ 50,845.03	\$ 94,160.51	\$ 147,282.84
(-) Gastos Financieros		\$ (3,132.53)	\$ (1,140.22)	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ (17,717.33)	\$ 14,577.48	\$ 50,845.03	\$ 94,160.51	\$ 147,282.84
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ -	\$ (2,186.62)	\$ (7,626.75)	\$ (14,124.08)
Pago de IR		\$ -	\$ -	\$ (3,097.71)	\$ (10,804.57)	\$ (20,009.11)
EFFECTIVO NETO		\$ (17,717.33)	\$ 14,577.48	\$ 45,560.70	\$ 75,729.19	\$ 113,149.66
(+) Deprec. Área Prod.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ -
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 66,143.00
(+) Préstamo concedido		\$ (24,003.85)	\$ (25,996.15)	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (50,999.60)	\$ (40,745.17)	\$ (10,442.68)	\$ 46,536.70	\$ 76,705.19	\$ 180,268.66
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (50,999.60)	\$ (91,744.77)	\$ (102,187.45)	\$ (55,650.75)	\$ 21,054.43	\$ 201,323.09

TIR	33.03%	EXTREMADAMENTE SENSIBLE A CAMBIOS EN LOS INGRESOS SEAN POR PRECIO O CANTIDADES
VAN	\$ 44,162.43	
Pay Back	3.73 años	

Figura 21. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad fue calculado con un margen del 2% de las ventas y costo de ventas. Dando como resultado la tasa interna de retorno durante los 5 años es de 33.03%, el valor actual neto es de \$44,162.43 dólares, lo cual indica que es un valor positivo para la empresa en cuanto al plan de negocios asegura la rentabilidad del mismo. El retorno de la inversión ser en 3.73 años.

11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

CÁLCULO DE TIR Y VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (50,999.60)					
UAIT		\$ (7,327.73)	\$ 26,691.75	\$ 64,970.27	\$ 110,630.55	\$ 166,486.90
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ -	\$ (4,003.76)	\$ (9,745.54)	\$ (16,594.58)
Pago de IR		\$ -	\$ -	\$ (5,672.00)	\$ (13,806.18)	\$ (23,508.99)
EFFECTIVO NETO		\$ (7,327.73)	\$ 26,691.75	\$ 55,294.51	\$ 87,078.82	\$ 126,383.33
(+) Deprec. Área Prod.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00	\$ 976.00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 66,143.00
(+) Préstamo concedido		\$ (24,003.85)	\$ (25,996.15)	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (50,999.60)	\$ (30,355.57)	\$ 1,671.60	\$ 56,270.51	\$ 88,054.82	\$ 193,502.33
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (50,999.60)	\$ (81,355.17)	\$ (79,683.58)	\$ (23,413.06)	\$ 64,641.76	\$ 258,144.09

TIR	43.64%
VAN	\$77,657.83
Pay Back	3.27 años

Figura 22. Calculo del TIR y VAN

Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIR da como resultado 43.64% lo cual es positivo e indica que el plan de negocios es viable. El VAN es \$77,657.83 y el Payback 3,27 años que se demorara en recuperar la inversión.

Índice de Rentabilidad

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	-1.41%	2.81%	5.86%	8.56%	11.05%
ROA	-14.66%	11.38%	25.28%	30.01%	31.22%
ROE	100.00%	175.64%	81.04%	57.98%	46.60%

Como se puede apreciar los índices del ROS, ROA y ROE, el plan de negocios es rentable en su totalidad.

12) Viabilidad del proyecto (conclusiones)

De acuerdo a los objetivos específicos, el primero objetivo es definir los mercados que sean adecuados para la internacionalización de la empresa. Para esto hemos optado por el país de Perú, ya que sus niveles de producción en cuanto a langostino son cifras atractivas para ofertar nuestro empaque. Existen 5 empacadoras potenciales con las cuales se podría negociar.

El segundo objetivo es determinar los procesos operativos, ya que es un producto de venta bajo pedido, este proceso empezara luego de negociar con el cliente la cantidad de empaques requeridos, una vez que se tiene este número se podrá desarrollar el flujo de procesos, que indican el detalle de la cadena de producción hasta llegar a la bodega de almacenamiento para pasar luego a la exportación.

El tercer Objetivo es el análisis de la rentabilidad financiera, que mediante el punto de equilibrio se pudo determinar cuántas unidades se necesitan vender para que no haya pérdidas, dentro de estos parámetros, desarrollando el análisis financiero se puede concluir que el plan de negocios es completamente rentable.

Bibliografía

(s.f.).

Aduana del Ecuador SENA. (s.f.). *SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

America Economia, E. (s.f.). *America Economia*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-como-se-ha-desarrollado-la-industria-de-la-acuicultura-en-el-peru>

Anuario estadístico Pesquero Y Acuícola 2016. (s.f.). *Ministerio de la Producción Peru*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>

Banco Mundial. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Castillo, N. (2018). Competitividad digital Perú. *El Comercio*.

CELAG. (Julio de 2018). *celag.org*. Recuperado el 2018, de www.celag.org

Comex Peru, P. (s.f.). *Gestion Peru*. Obtenido de www.gestion.pe

Deloitte ES. (2017). *Sector Público Índice de Progreso Social*.

Expreso Peru, P. (Septiembre de 2018). Recuperado el Noviembre de 2018, de www.expreso.com.pe

Gestión Perú. (2016). *Gestión Perú*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/2-empresas-peruanas-politicas-responsabilidad-ambiental-111732>

Ministerio de la Produccion Peru, P. (s.f.). Peru.

Parodi, C. (2018). *peru 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/opinion/opina21-carlos-parodi/deuda-externa-peru-403764>

Pilares, A. H. (2017). Índice de Progreso Social, Cómo está el Perú? *El Comercio Peru*.