



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES.

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE SUMINISTROS
POR INTERNET A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
UBICADA AL NORTE DE GUAYAQUIL.

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO PARA OPTAR AL GRADO DE
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Autora:

Lourdes Lorena Lema Zambrano.

Tutor:

Carlos Raúl Carpio Freire,

Samborondón, Diciembre 2018.

INDICE DE FIGURAS.-----	4
1. JUSTIFICACION.-----	7
2. PROBLEMA A RESOLVER.-----	7
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.-----	9
3.1. Objetivo General. -----	9
3.2 Objetivos Específico. -----	9
4. RESUMEN EJECUTIVO.-----	10
5. MISIÓN Y VISIÓN.-----	11
6. METAS.-----	11
7. VIABILIDAD LEGAL (PERMISOS, LICENCIAS, REGISTRO DE MARCAS).-----	13
7.1 Marco Societario y Laboral. -----	14
7.3 Pasos a seguir para constituir la empresa CompraSumi.com S.A. -----	14
8. ANÁLISIS DE MERCADO.-----	15
8.1. Mercado Objetivo. -----	16
8.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental). -----	23
8.2.1 Ámbito Político.-----	23
8.2.2. Ámbito Económico.-----	24
8.2.3 Ámbito Sociocultural.-----	25
8.2.4 Ámbito Tecnológico.-----	25
8.2.5 Ámbito Ambiental.-----	26
8.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas). -----	26
8.4 Análisis de las 4 Ps (Producto, Plaza, Precio, Promoción) -----	27
8.5 Análisis de la demanda y oferta. -----	31
8.5.1 Demanda. -----	31
8.5.2 Oferta. -----	32

8.6 Estrategia de Diferenciación.	32
8.7 Acciones de Promoción.	33
8.8 Canal de Distribución.	33
9 ANÁLISIS OPERATIVO.	34
9.1 Localización y descripción de las instalaciones.	34
9.2 Método de producción.	36
9.3 Capacidad instalada	38
9.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento).	38
10.5 Recursos humanos.	39
10 ANÁLISIS FINANCIERO.	40
10.1 Estados de resultados proyectados a 5 años.	41
10.2 Flujo de caja proyectado a 5 años.	42
10.3 Análisis del punto de equilibrio.	43
10.4 Análisis de sensibilidad (-5%).	45
10.5 Análisis de Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad, Valor Actual Neto, Retorno de la Inversión	45
11. VIABILIDAD DEL PROYECTO (CONCLUSIONES).	46
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS.....	51

INDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Diagrama de Gantt de Metas del Proyecto.....	12
Figura 2. Frecuencia de Compras Suministros de Oficina.	20
Figura 3. <i>Promedio Mensual de Compras Pymes en Suministros de Oficina (USD)</i>	21
Figura 4. <i>Medios de Compra utilizados para hacer pedidos</i>	22
Figura 5. Disposición a compras por medios Electrónicos.	23
Figura 6. <i>Geolocalización de Instalaciones de Sumicompras S.A.</i>	34
Figura 7. Distribución de Áreas.....	35
Figura 8. <i>Organigrama de la Empresa</i>	40

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gastos Estimados de Constitución de la Compañía.	14
Tabla 2. Umbral de PYMEs	16
Tabla 3. Número de Empresas por Tamaño Provincia del Guayas Zona 8 Guayaquil, Samborondón y Durán.	17
Tabla 4. Pymes que Realizaron transacciones Comerciales a través de Internet.	18
Tabla 5. Beneficios Adicionales para las Pymes COPCI.....	24
Tabla 6. Productos más Vendidos en Suministros de Oficina.....	28
Tabla 7. Precios de Mercado de productos más representativos.	30
Tabla 8. Comparativo de Costos vs Precio de Competencia.....	31
Tabla 9. Esquema Proceso de Ventas.....	37
Tabla 10. Esquema de Cadena de Abastecimiento.....	39
Tabla 11. Estructura de Deuda	41
Tabla 12. Estado de Resultados Integrales Proyectados.	42
Tabla 13. Flujo de Caja Proyectado	43
Tabla 14. Análisis del punto de equilibrio proyectado.....	43
Tabla 15. Análisis de Sensibilidad.	45
Tabla 16. Cálculo del TIR, VAN y PAYBACK.	46

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formulario de Encuesta Investigación de Mercado.....	51
Anexo 2. Listado de Zonas de Planificación	52
Anexo 3. Pareto de Productos más comprados como Suministros de Oficina.....	53
Anexo 4. Cuadro Management For Result del proyecto.	54

1. JUSTIFICACION.

Toda empresa para operar en su parte administrativa necesita de suministros de Oficina y papelería sin embargo en pequeñas y medianas empresas estos gastos que podrían parecer menores tienen muy poco o casi nulo control pues no llevan un registro que les permita controlar y administrar estos recursos, tener historial, proyecciones y sobre todo controlar estos gastos, ante esta necesidad surge la idea de un plan de negocios enfocado en la venta de Suministros de Oficina Online mediante un portal web que le brinde al cliente la comodidad y seguridad de comprar a precios competitivos.

Por lo antes expuesto surge la idea de Crear un plan de negocios que permita la implementación de la Empresa Sumicompras S.A., esta empresa se encargará de la distribución de Suministros de Oficina y Papelería a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil mediante un portal web, este portal les dará acceso a los usuarios registrados teniendo niveles de comprador, revisión y autorización como medida de control, adicional a esto y con el apoyo de un programa informático el cliente podrá conocer en línea su consumo anual, trimestral y mensual de suministros de oficina, pudiendo generar la información estadística por productos, por departamento y por rubro permitiéndole tomar mejores decisiones de compra, consumos y gastos.

2. PROBLEMA A RESOLVER.

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan un reto frente a sus competidores como grandes almacenes de autoservicios o empresas grandes con recursos financieros que aprovechan economía de escalas o que tienen poder de negociación tanto con clientes como con proveedores por el volumen de compras que manejan y/o producen y venden.

La limitada capacidad de negociación que tienen por sus volúmenes de compra bajos, la falta de tiempo o de recursos humanos para destinarlo a realizar cotizaciones de suministros o investigación de mercado hacen que la mayoría opte por realizar la compra de los suministros de oficina que necesitan para operar a alguna cadena de autoservicios o papelerías o que soliciten vía telefónica a empresas que son sub-distribuidores teniendo en muchas ocasiones hasta 3 niveles de distribución (Importador, Distribuidor Mayorista, Subdistribuidor, Papelería) encareciendo el producto y por lo tanto subiendo sus gastos innecesariamente.

La globalización del mundo moderno, la necesidad de ser cada vez más competitivo, la reducción de costos y gastos como ventaja competitiva y la eficiencia con la que una pequeña y mediana empresa de la ciudad de Guayaquil debe hacer frente a todas estas variables de mercado crea la necesidad de reducir costos por traslado en compras, gestión de cotizaciones, reducir errores al momento de comprar un producto, etc., para dedicarse a actividades que correspondan al giro específico del negocio, en este contexto es necesario que estas empresas cuenten con un servicio de compras online donde puedan verificar el producto que están comprando, la calidad a un precio justo.

Ante todo lo expuesto surge la necesidad de crear la empresa Sumicompras S.A., la misma que se abastecerá directamente de los importadores o fabricantes garantizando la calidad y garantía de los productos, mientras que el cliente podrá realizar los pedidos de manera muy cómoda desde su celular, vía correo electrónico, en la página web e inclusive vía telefónica.

3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.

3.1. Objetivo General.

El objetivo General del presente proyecto es diseñar un Plan de negocios que permita la creación de una empresa de distribución de suministros de Oficina cuyo canal de ventas principal sea la venta mediante medios electrónicos como página Web, Apps., cumpliendo con la misión de la Compañía que es Ofrecer Soluciones Innovadoras a los clientes garantizando así un servicio eficiente y justo a tiempo. Cumplir con los objetivos estratégicos definidos en el Mapa Estratégico de la organización en base a un modelo de Gerenciamiento por Resultados (MFR) y el sistema de Gestión por Proceso.

3.2 Objetivos Específico.

Como objetivos específicos tenemos los siguientes:

- 1.) Realizar una investigación de mercado que permita conocer oferta y demanda de productos de suministros de oficina a pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil.
- 2.) Desarrollar el plan Estratégico para la implementación de la empresa, enfocado en el marketing Digital para captar clientes.
- 3.) Diseñar un plan Operacional para cubrir las necesidades del Cliente y garantizar una satisfacción del cliente de 95%.
- 4.) Desarrollar un análisis económico para conocer la viabilidad Económica del proyecto, determinar la necesidad de financiamiento, fuentes de financiamiento así como la determinación del TIR y el VAN.

4. RESUMEN EJECUTIVO.

Sumicompras S.A., es un emprendimiento que responde a satisfacer las necesidades de las PYMEs de la ciudad de Guayaquil en adquirir suministros de Oficina a precios justos reduciendo la gestión de compra tradicional que los desvía de hacer más eficientes las operaciones de su negocio principal.

En la ciudad de Guayaquil, Durán y Samborondón existen registradas 19.731 empresas consideradas PYMEs, para saber si era factible esta propuesta la misma que radica en proveerles suministros de oficina cuyo canal principal de venta son los medios electrónicos se realizó una investigación de mercado que nos brindó información respecto al monto y frecuencia en la que compran suministros de oficina pero como dato más importante el 64% de la empresas encuestadas están dispuesta a cambiar la forma de compra tradicional para comprar los productos por medio electrónico.

Se plantea una estructura operativa eficiente y flexible al contratar empresas especializadas para manejo de logística lo que crea Sinergia y aprovechamiento de recursos así como traspaso de riesgos y gestiones operativas.

La inversión inicial se plantea en USD 19.625.97 para cubrir gastos pre-operacionales, inversión en activos, software, mobiliario, etc.

El período de recuperación de la inversión es de 1.4 años, con un TIR del 57.38% y un VAN positivo reportando utilidades desde el primer año de funcionamiento y por los siguientes años proyectados.

Cabe indicar que la propuesta de valor de este proyecto radica en 2 grandes ejes, el primero en posicionamiento en un canal de venta no tradicional para este segmento de mercado y para estos productos y por el otro lado en su estructura operativa y de costos con eficiencia en todas sus áreas y un planteamiento eficaz medido por MFR que no sólo lo hace un proyecto rentable sino también sostenible.

5. MISIÓN Y VISIÓN.

MISIÓN.

Nuestra misión es proveer de suministros de oficina a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Guayaquil, ofreciéndoles un servicio eficiente y productos de muy buena calidad adicionando el servicio de control de gastos de suministros que les permitan mayor eficiencia y control de sus recursos.

VISIÓN.

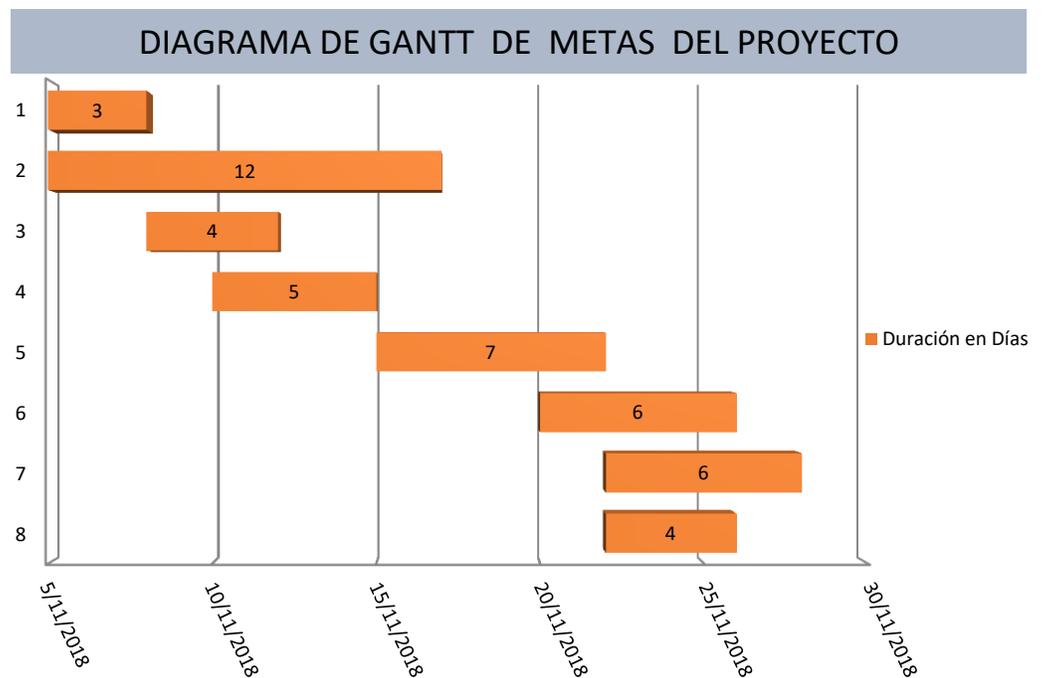
Liderar el mercado de la venta de suministros de Oficina por medios electrónicos a pequeñas y medianas (Pymes) empresas de la ciudad de Guayaquil.

6. METAS.

- 1) Determinar el listado de productos que se incluirán en la oferta.
- 2) Identificar los proveedores más idóneos que permitan tener precios competitivos.
- 3) Analizar la Demanda de acuerdo al tipo de empresas y el nicho de mercado que se desea atender.
- 4) Determinar el nicho de mercado que se va a atacar.

- 5) Desarrollar el plan de acción para posicionar a Sumicompras S.A., como la mejor alternativa del cliente.
- 6) Desarrollar la estrategia de marketing Digital a seguir como un factor clave de éxito.
- 7) Diseñar un plan Operacional eficiente que permita responder de manera inmediata a las necesidades de nuestro cliente.
- 8) Armar un plan de Financiamiento para garantizar la creación y operatividad de Sumicompras S.A.

Figura 1
Diagrama de Gantt de Metas del Proyecto.



Elaboración: Autora.

7. VIABILIDAD LEGAL (PERMISOS, LICENCIAS, REGISTRO DE MARCAS).

Con respecto a la viabilidad legal de la empresa, se creará una empresa con actividad Económica Principal como Venta al por menor de Artículos de Oficina y Papelería como lápices, bolígrafos papel, etc., las obligaciones tributarias, permisos de licencia para funcionar para este tipo de compañía son:

- ❖ Anexo Accionistas, Partícipes, Socios, Miembro del Directorio y Administradores.
- ❖ Anexo de Dividendos, Utilidades o Beneficios
- ❖ Anexo Relación de Dependencia.
- ❖ Anexo Transaccional Simplificado.
- ❖ Declaración de Impuesto a la Renta_Sociedades.
- ❖ Declaración de Retenciones en la Fuente.
- ❖ Declaración Mensual de IVA.
- ❖ Pago del 1.5 por mil al Municipio de Guayaquil.
- ❖ Pago de Patente
- ❖ Permiso de Funcionamiento (Tasa de habilitación).
- ❖ Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- ❖ Impuesto Anual sobre capital de Operaciones. (JBG)
- ❖ Pago a la Universidad de Guayaquil 2 por mil del capital suscrito.

No se necesita registro de marca ya que se distribuirán productos de marca registrada por los importadores o productores.

Con respecto a Licencias no se necesita tener licencias exclusivas para distribuir los productos de consumo masivo.

7.1 Marco Societario y Laboral.

Sumicompras S.A., se constituirá con un capital de \$ 800, los gastos de constitución se estiman en:

Tabla 1.

Gastos Estimados de Constitución de la Compañía.

Gastos Estimados de Constitución de Sumicompras S.A.	
Valor a pagar al Notario	\$ 286,94
Tasa Fija Registro Mercantil	\$ 25,00
Valor por Cuantía	\$ 4,00
Nombramiento de Gerente y Presidente	\$ 50,00
Total estimado de Gastos	\$ 365,94

Los socios serán:

Lourdes Lema Zambrano 50%

Manuel Lema Zambrano 50%

Su vida Jurídica inicia cuando se la registre en el Registro Mercantil.

7.3 Pasos a seguir para constituir la empresa Sumicompras S.A.

Los pasos a seguir para constituir la empresa, y posteriormente se encuentre lista para operar son:

1. Inscribirla en la página web de la Superintendencia de compañía según los pasos descritos en el numeral 7.1.
2. Se abre una cuenta corriente Bancaria, en este caso se eligió al Banco del Pichincha para apertura de la cuenta como integración de capital.

3. Se realizará el depósito de \$ 200 que representa el 25% del capital.
4. Acudir ante el Notario para que elabore la minuta de constitución y la eleve a escritura pública.
5. Inscribir la escritura pública de constitución de la Compañía en el Registro Mercantil.
6. Firmar Contrato de Arriendo por dos años.
7. Crear el Registro Único de Contribuyente en el SRI.
8. Sacar Medidor Comercial en la Empresa Eléctrica.
9. Gestionar con el Municipio los permisos de Funcionamientos y Patente.
10. Comprar Mobiliarios, computadores y Sistema informáticos.
11. Solicitar dos líneas telefónicas e instalación de Internet.
12. Operar según la planificación MFR.

8. ANÁLISIS DE MERCADO.

El mercado en el cual se desarrolla el proyecto tiene aspectos que caracterizan un mercado de competencia monopolística, "Estructura de Mercado en la que muchas empresas venden productos similares pero no idénticos" (Mankiw, 2012, pág 330), en primer lugar en el mercado Ecuatoriano existen muchas empresas que ofrecen variedad de productos de Suministros de Oficina, compitiendo por el mismo grupo de clientes y cuya participación de mercado es considerable, entre los competidores más importante tenemos a empresas como Papelesa con su cadena de Almacenes AGPSA, Juan Marcet Cía. Ltda., SuperPaco., entre otros, De igual manera, existe diferenciación del producto, puesto que cada empresa ofrece

un producto que al menos en algo es diferente, aunque esa diferencia sea únicamente la marca impresa en el mismo, por otro lado las empresas pueden entrar en el mercado o salir de él sin restricción alguna ya que no se necesitan grandes inversiones para hacer una distribución comercial. Igualmente las diferencias en los precios hacen evidentes a la diferenciación del producto, o que permite a cada empresa cierta libertad para subir o bajar los precios, diferenciándose de esa manera de un mercado de competencia perfecta. Asimismo los compradores, que son muchos, están dispuestos a pagar precios diferentes.

8.1. Mercado Objetivo.

El mercado objetivo del presente proyecto son las pequeñas y medianas empresas A y B (ver Tabla 1) de la Ciudad de Guayaquil.

Según la Comisión de la Comunidad Andina define los umbrales de las Pymes en el artículo (702, 2008) y las clasifica de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Las empresas comprendidas dentro de los siguientes rangos de personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales:

Tabla 2.
Umbral de PYMEs

Tipo de Empresas	# de Personas	Valor Bruto de las Ventas Anuales (USD)*
Microempresa	1-9	≤ 100.000
Pequeña Empresa	10-49	100.001 – 1.000.000
Mediana Empresa A	50-99	1.000.001 – 2.000.000
Mediana Empresa B	100-199	2.000.001 – 5.000.000
(*) Margen comercial para las empresas comerciales		

Fuente: Decisión 702, Artículo 3 de la Comisión de la Comunidad Andina.

(*) Margen comercial para las empresas comerciales

Prevalecerá el Valor Bruto de las Ventas Anuales sobre el criterio de Personal Ocupado”.

Según el INEC (INEC, 2017), tal como lo presenta en el visualizador de estadísticas productivas con información de la estructura productiva del país a partir de los registros administrativos del SRI y del IESS, en la provincia de Guayas, Zona 8 que comprende Guayaquil, Samborondón y Durán hasta el año 2017 existe un total de 15,959 empresas consideradas pequeñas, 2.196 empresas consideradas Mediana Empresas A y 1.576 empresas consideradas Mediana tipo B. Pueden Consultar las zonas en el Anexo 1.

Tabla 3.
Número de Empresas por Tamaño Provincia del Guayas Zona 8 Guayaquil, Samborondón y Durán.

Número de Empresas por Tamaño, Guayas Zona 8, Samborondón Guayaquil y Durán.										
Tipo de Empresa	2013		2014		2015		2016		2017	
	# Empresas	% Participación								
Microempresa	130,106	86.93%	138,767	86.85%	143,174	87.71%	145,902	87.41%	144,933	87.33%
Pequeña Empresa	14,714	9.83%	15,812	9.90%	15,085	9.24%	16,174	9.69%	15,959	9.62%
Mediana Empresa A	2,126	1.42%	2,217	1.39%	2,195	1.34%	2,119	1.27%	2,196	1.32%
Mediana Empresa B	1,488	0.99%	1,645	1.03%	1,510	0.93%	1,501	0.90%	1,576	0.95%
Grande Empresa	1,236	0.83%	1,342	0.84%	1,279	0.78%	1,221	0.73%	1,299	0.78%
Total Empresas	149,670	100.00%	159,783	100.00%	163,243	100.00%	166,917	100.00%	165,963	100.00%

Fuente: Inec/www.ecuadorencifras.gob.ec

Elaboración: Autora.

En cuanto al comportamiento de estas empresas y su actividad comercial realizadas por medio electrónico, la información oficial que se tiene en Ecuador la registra el INEC con su departamento de Tecnología de la Información y la comunicación gracias a la Encuesta de Manufactura y Minería, Comercio interno y servicios (Inec, 2012-2014), las compra y venta que realizan por internet muestran el siguiente comportamiento:

Tabla 4.
Pymes que Realizaron transacciones Comerciales a través de Internet.

Pymes que Realizaron transacciones Comerciales a través de Internet									
Tipo de Empresa	2012			2013			2014		
	Total Empresas	# Empresas Transacciones Internet	Porcentaje	Total Empresas	# Empresas Transacciones Internet	% Participación	Total Empresas	# Empresas Transacciones Internet	% Participación
Pequeña Empresa	14,618	1,921	13.14%	14,714	1,541	10.47%	15,812	1,356	8.58%
Mediana Empresa A	2,024	174	8.60%	2,126	401	18.86%	2,217	447	20.16%
Mediana Empresa B	1,376	879	63.88%	1,488	905	60.82%	1,645	733	44.56%
Grande Empresa	1,156	854	73.88%	1,236	1,074	86.89%	1,342	1,135	84.58%
Fuente:	Inec/www.Ecuador en Cifras .gob.ec								
Elaboracion:	Autora								

Fuente: Inec/www.ecuadorencifras.gob.ec

Elaboración: Autora.

Si bien es cierto, la información que se tiene es únicamente hasta el año 2014 podemos deducir que las empresas que están más alineadas a las nuevas maneras de comercio electrónico son las grandes empresas, ya en el año 2014 el 84.58% de estas realizan transacciones comerciales por internet, siendo el segmento que tiene más alta participación. Sin embargo en el segmento de las pequeñas y medianas empresas el mayor crecimiento lo está realizando las empresas medianas Tipo A, en el 2014 únicamente el 8.60% de este tipo de empresas realizaban transacciones por internet mientras en el 2014 el 20.16% de las empresas lo estaban realizando.

Lo que nos muestra la información estadística del INEC realizada es que mientras la empresa es más grande sus transacciones comerciales electrónicas también lo son, esto es una oportunidad para posicionarse en empresas pequeñas y medianas como pioneros en el comercio electrónico a este tipo de empresas.

De toda la información procesada hasta el momento, esto es el número PYME registradas en el INEC se puede determinar el tamaño de la muestra con el que se harán la investigación de mercado mediante encuestas.

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se aplicará el método de Muestreo Aleatorio Simple (Población Finita) “Una muestra aleatoria simple de tamaño n de una población finita de tamaño N es una muestra seleccionada de manera que cada posible muestra de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada” (Anderson, Swenney, & Williams, 2012, pág. 268).

Siendo la fórmula aplicada la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z\alpha = 1.64$ al cuadrado (si la seguridad es del 90%)
- p = Proporción esperada (en este caso 10%)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.10 = 0.90$)
- d = precisión (en su investigación use un 5%)

Cálculo de la muestra de las Pequeñas y Medianas Empresas tipo A y B son:

$$N(\text{Pequeña Empresa}) = \frac{15959 \times (1.64)^2 \times 0.1 \times 0.9}{(0.05)^2 \times (15959 - 1) + ((1.64)^2 \times 0.1 \times 0.9)} = 96$$

$$N(\text{Mediana Empresa Tipo A}) = \frac{2196 * (1.64)^2 * 0.1 * 0.9}{(0.05)^2 * (2196 - 1) + ((1.64)^2 * 0.1 * 0.9)} = 93$$

$$N(\text{Mediana Empresa Tipo B}) = \frac{1576 * (1.64)^2 * 0.1 * 0.9}{(0.05)^2 * (1576 - 1) + ((1.64)^2 * 0.1 * 0.9)} = 91$$

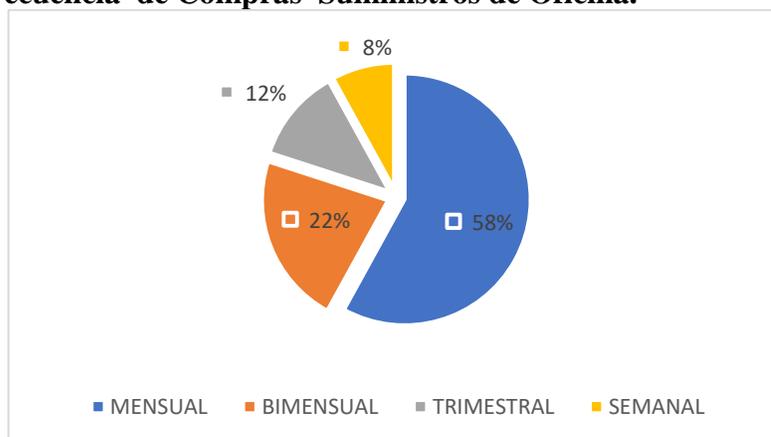
El total de la muestra a encuestar son 280 Empresas.

El método para la encuesta elegido ha sido por 2 Vías, vía correo Electrónico utilizando la herramienta de Gmail llamada Formulario y como premio por contestar la encuesta una vez llena se direccionaba a un curso gratis OnLine respecto a Productividad y Manejo del Tiempo, se envió a 500 usuarios, los correos electrónicos se tomaron de las bases de datos del SRI cuya información es pública, obteniendo una respuesta del 34.8 % esto es 174 encuestas realizadas por este medio, las otras 106 encuestas se las realizó de manera telefónica. Ver anexo 2 Formulario de Encuestas.

Entre los datos más relevantes de la encuesta tenemos los siguientes:

1.-¿Con que Frecuencia adquiere o compra Suministros de Oficina?

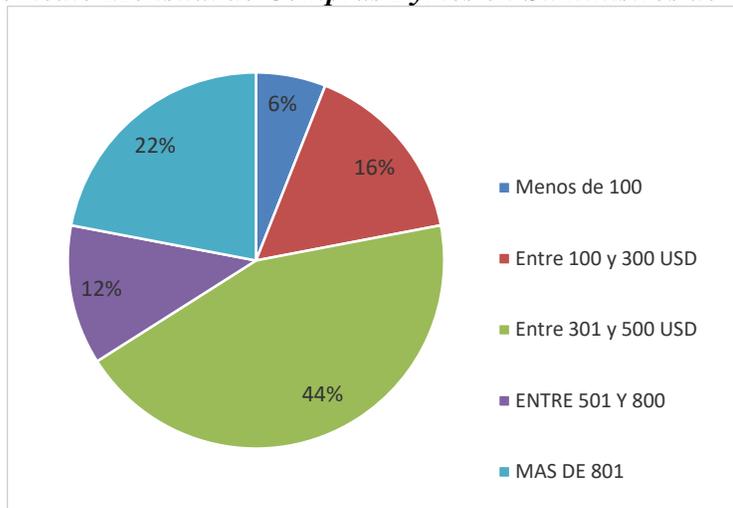
Figura 2.
Frecuencia de Compras Suministros de Oficina.



De las 280 empresas encuestas, El 80 % de las empresas encuestadas realizan compras de manera mensual, mientras que el 22% lo hace con una frecuencia Bimensual esto es 62 PYME, apenas un 12% de estas empresas se organizan para realizar las compras de sus suministros de manera trimestral mientras que un 8% realiza compras con frecuencia semanal.

2.- ¿Cuál es el promedio Mensual de compras en USD de Suministros de Oficina?

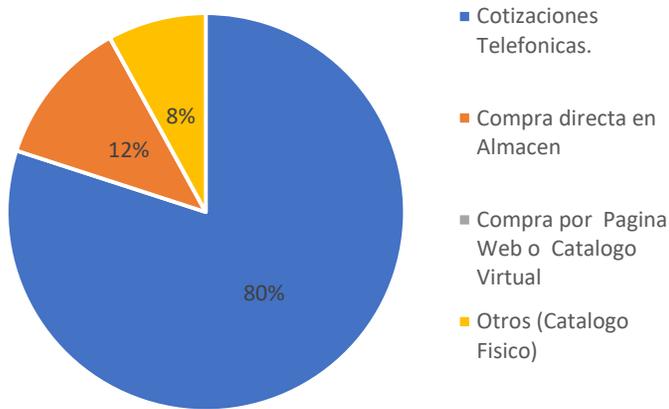
Figura 3.
Promedio Mensual de Compras Pymes en Suministros de Oficina (USD)



Con respecto al monto de compra de estas empresas el 44% gasta un promedio mensual de entre \$ 300 y \$ 500 dólares, el 22% de estas empresas gastan más de \$ 800, el 12% gasta entre \$500 y \$800 mientras que el 22% gasta menos de \$ 300 en compras de suministros de oficina.

3.- ¿Qué medio de compra utiliza para realizar sus pedidos de Suministros de Oficina?

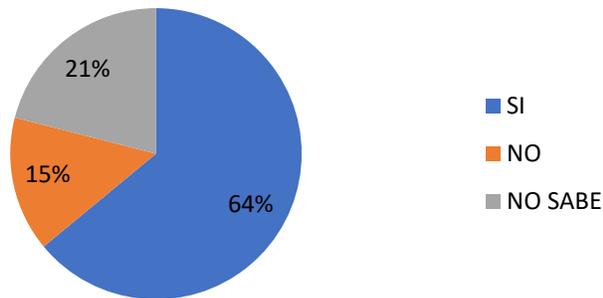
Figura 4.
Medios de Compra utilizados para hacer pedidos



A pesar que, como lo vimos en el capítulo 8.1 en el segmento de Empresas Medianas tipo B se llegaba hasta a un 84.54 % de estas empresas que habían realizado transacciones comerciales por internet, el 0% de estas han realizado compras de suministros de oficina por internet. El 80% de las PYME compran todavía mediante llamadas telefónicas a sus proveedores, el 12% hacen las compras acudiendo al local del proveedor y un 8% lo hace mediante un catálogo físico de productos.

4.- ¿Estaría dispuesto a realizar compras por catálogo electrónico o app?

Figura 5.
Disposición a compras por medios Electrónicos.



Se consultó a los encuestados si estarían dispuestos a cambiar su proveedor actual para realizar compras por catálogo electrónico o app y el 64% de los encuestados manifestó su interés en el cambio, mientras que el 15% respondió que no y el 21% se encontró indeciso.

8.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental).

8.2.1 Ámbito Político.

Respecto a la política en el Ecuador, el Código Orgánico para la producción, comercio e Inversiones establece una serie de beneficios para las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo la deducción adicional de los gastos relacionados con la capacitación, asistencia técnica y gastos promocionales:

Tabla 5.
Beneficios Adicionales para las Pymes COPCI

GASTOS RELACIONADOS CON:	DESCRIPCION
CAPACITACION	Capacitación técnica para: investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad.
MEJORA DE PRODUCTIVIDAD (ASISTENCIA TÉCNICA)	<ul style="list-style-type: none"> •Estudios y análisis de mercado y competitividad; •Contratación de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado •Otros servicios de desarrollo empresarial
GASTOS DE VIAJE, ESTADÍA Y PROMOCIÓN COMERCIAL	Para acceso a mercados internacionales: • Ruedas de negocios, •Participaciones en ferias internacionales,

En general no existen mayores implicaciones que no sean las que ya se han dado como parte de proteger la producción nacional, aranceles para sustituir importaciones que en realidad no afectan al negocio puesto que los productos a vender se encuentran tanto en calidad nacional o importada.

8.2.2. Ámbito Económico.

Según la CEPAL, se prevé que Ecuador tenga un crecimiento económico del 0.9% para el año 2019, situándonos por debajo del crecimiento de 1.3 % estimado para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) esta proyección se dan en un ambiente de incertidumbre, mayor deterioro del ambiente financiero internacional, altos niveles de deuda corporativa y soberana.

La Inflación se situó en -0.05% en octubre de este año teniendo una inflación acumulada de 0.42% (INEC , 2018). El costo de la canasta básica se situó en \$ 714.31 a nivel nacional mientras que la canasta Familiar Vital llegó a 501.02 (Inec, 2018)

La tasa de Interés Activa Efectiva Referencial para crédito productivo PYMES es del 11.23% mientras que la tasa de Interés Activa Efectiva máxima para crédito productivo PYMES es del 11.83% para el mes de Diciembre de 2018 (Banco Central del Ecuador , 2018)

8.2.3 Ámbito Sociocultural.

En el ámbito Sociocultural en Ecuador estamos aprendiendo a perder el miedo a comprar por internet sin embargo es una tendencia cada vez más creciente gracias a la masificación del acceso a internet.

El fácil acceso a la información y capacitaciones online están permitiendo que los jóvenes estén más dispuestos a emprender y buscando nuevas formas de hacer negocios.

8.2.4 Ámbito Tecnológico.

Con respecto al Ámbito tecnológico el proyecto no necesita grandes inversiones en tecnología sin embargo al ser su principal canal de ventas una página web es necesario contar con:

Redes de Internet, banda Ancha.

Software conectado a Sistema Interno.

Se creará una página en Internet con el catálogo electrónico de productos, precios y un formulario virtual (para pago electrónico) y otro (para pago en efectivo a contra entrega) de los productos.

Este software al que accede el cliente estará enlazado con el sistema de pedidos y despacho interno, el mismo que alertara a la persona encargada de revisar los pedidos que tiene pendiente para realizar el despacho.

8.2.5 Ámbito Ambiental.

En el ámbito ambiental no hay restricciones ni regulaciones exigentes que cumplir ya que al ser una empresa comercial no tiene procesos de producción, desechos tóxicos o cualquier otra contingencia ambiental por contaminación de ningún tipo.

8.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas).

En este proyecto se ha identificado las siguientes Fortalezas:

- ❖ Se ofertará Productos de Suministros de Oficina por un canal de Distribución innovador en el segmento de las PYME.
- ❖ Ofrecer un precio competitivo con un canal de venta no tradicional pero cada vez más utilizado que tiene costos de promoción y penetración muchos más bajos que los canales de venta tradicional.
- ❖ Ahorro de tiempo y recursos al comprador, lo que supone la diferenciación respecto a la forma de abastecimiento actual de estas empresas con sus proveedores.
- ❖ Seguridad en pagar un precio justo, debido a la estructura de costos que se plantea la empresa puede plantear precios más bajos de la competencia.
- ❖ Conocimiento del Mercado, clientes y Proveedores, la experiencia de los fundadores de la empresa en el mercado de provisión de papel a distribuidores mayoristas y manejo de canales a clientes corporativos le da el conocimiento de mercado necesario para hacer compras y ventas eficientes.
- ❖ Empresa muy flexible por su estructura de Costos, la empresa plantea tercerizar actividades que le permitirán ser flexible en sus operaciones con más costos variables y poca inversión propia.

OPORTUNIDADES

- ❖ No se necesita Inversiones fuertes en Dinero, en la estructura que se plantea se tercerizará la logística con proveedores logísticos especializados.

- ❖ Apalancamiento con crédito del proveedor, el mercado competitivo hace que los importadores y productores se vuelvan más accesible a otorgar créditos.
- ❖ Canal de Compra en crecimiento gracias a la masificación de la tecnología y a su bajo costo cada vez hay más usuarios realizando compras por páginas web.
- ❖ Se puede adicionar fácilmente otras líneas de productos como suministros de limpieza y cafetería, la forma de operar en su estructura es la misma.
- ❖ Altos costos operativos de empresas tradicionales que se reflejan en el precio de venta.
- ❖ Aprovechamiento de herramientas tecnológicas actuales como apps, redes sociales, etc., la empresa sería pionera en el nicho de mercado y especializada en los productos ofrecidos.
- ❖ Automatizar la compra, pagos, logística ahorra costos operativos.

DEBILIDADES

- ❖ Empresa Nueva poco conocida que debe plantear una estrategia de penetración de mercado.
- ❖ Cartera de clientes por explorar y que gestionar como proveedores nuevos.
- ❖ Curva de aprendizaje por inicio de la empresa.
- ❖ Al inicio se cuenta con pocos clientes activos.
- ❖ El Courier no entrega el producto confirmando la mercadería (haciendo conteo individual)

AMENAZAS

- ❖ Idea Fácilmente desarrollable para una empresa flexible que lea el mercado y esté atento a sus cambios.
- ❖ Sistema logístico no depende 100% de la administración propia sino de terceros
- ❖ Se compite con empresas reconocidas en el mercado y que en muchos casos son relacionadas con los más grandes importadores y/o distribuidores.

8.4 Análisis de las 4 Ps (Producto, Plaza, Precio, Promoción)

Productos:

Aunque muchos clientes creerán que lo que se ofrece son productos conocidos como suministros de oficina, el enfoque que se da en Sumicompras S.A, es la venta de un servicio de provisión de suministros de Oficina con un precio competitivo que puede llegar hasta a un 20% menos respecto al precio promedio de mercado, brindando a clientes

ventajas como información en línea, flexibilidad de horarios para realizar pedidos, tracking de su envío, en todo momento puede estar conectado con su pedido y la información del mismo.

Sin embargo para garantizar la satisfacción del cliente respecto a tener en nuestro portafolio de productos que necesite se hizo un estudio tomado de la base de datos de consumo de suministros de oficina realizado por Instituciones públicas en el período 2013-2015 y se determinó el Pareto de productos según se puede consultar en el anexo 3, determinando que los productos más importantes son:

Tabla 6.
Productos más Vendidos en Suministros de Oficina.

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	% Participación	% ACUMULADO
PAPEL BOND A4 75 GR	36.57%	36.57%
ARCHIVADORES	9.89%	46.47%
ARCHIVADOR DE CARTON No. 15 CON TAPA	3.71%	50.18%
FLASH MEMORY (8,16,32, 64) GB	2.66%	52.84%
PAPEL CONTINUO BOND 901-2P 550 JUEGOS	2.44%	55.28%
ESFEROGRAFICOS O BOLIGRAFOS	2.36%	57.64%
MARCADOR PARA PIZARRON PUNTA MEDIA VARIOS COLORES	1.96%	59.60%
CARPETAS PLASTICAS	1.95%	61.55%

Como podemos apreciar hay un producto que representa el 36.57% del total de las compras de una empresa por lo tanto el conseguir buenas condiciones tanto en precio como en plazo para traspasar al cliente precios competitivos en ese producto es un factor clave de éxito.

Plaza

El lugar donde se distribuirá los productos será en la ciudad de Guayaquil, al ser nuestro principal canal de ventas medios electrónico como catálogo electrónico o página web y/o apps no limitamos nuestra plaza a una zona determinada dentro de la ciudad.

La forma de distribución se hará como venta directa, (Ongallo , 2007, pág. 20)

“la ausencia de intermediarios convierte al sistema de venta directa en un procedimiento que ahorra numerosos costes (lo que repercute en el precio final, por su valor añadido acumulado), que no son más que eslabones en una cadena que encarece el producto. Así, con la supresión de los canales de distribución y sus costes fijos aparejados (local, mantenimiento, publicidad, personal...), el producto llega a las manos del cliente en menos tiempo y más directamente”.

Las plazas cercana a nuestro centro de operación se realizará con logística propia para ser más eficientes estos son los sectores de la Vía a Daule, Mucho Lote, Alborada, Samanes. Las plazas más alejadas se contratará un servicio de Courier para la entrega estas zonas comprenden Sur, Vía a la Costa, Centro, Suburbio, Vía Samborondón. La ventaja de contratar con un Courier es que ellos se encargan del seguimiento y trazabilidad del pedido por medio de herramientas de páginas web y que da una flexibilidad para atender demandas con picos altos sin aumentar costos fijos como nómina ni aumentar inversiones en activos como camiones.

Precio

Respecto al precio podemos ofrecer un precio más bajo de hasta un 20% del precio de mercado para este segmento el mismo que está dado por:

- Grandes cadenas de almacenes como Paco, Juan Marcet, AGPSA, Polipapel, si bien es cierto son empresas que tienen economías de Escala y manejan volúmenes de compras muy importantes sus altos costos en personal, almacenes en centros comerciales les obliga a tener un margen bruto alto para poder cubrir gastos administrativos considerables.
- Distribuidores De Portafolios: Estos distribuidores como Corteza, Utimpor, Suministros Cárdenas, etc., no tienen grandes almacenes pero se caracterizan por comprar al Distribuidor mayorista y su venta se enfoca en la venta tradicional de traslado físico de vendedor al punto del cliente sumado a una logística poco eficiente para atender al cliente hace que sus gastos operativos sean fuertes.

A continuación vemos en el siguiente cuadro el comparativo de precios de los productos más representativos de suministros de oficina en los principales proveedores actuales:

Tabla 7.
Precios de Mercado de productos más representativos.

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Precio de compra al Importador o Productor	PRECIO DE AGPSA	Precio de Venta Juan Marcet	Precio de Venta Corteza	Precio de Venta Utimpor
PAPEL BOND A4 75 GR	2.70	3.830	3.990	3.800	3.650
ARCHIVADORES	1.15	1.800	2.130	1.800	1.900
ARCHIVADOR DE CARTON No. 15 CON TAPA	1.05	2.800	3.500	2.850	2.790
FLASH MEMORY 16	5.60	12.200	13.400	12.000	11.500
PAPEL CONTINUO BOND 901-2P 550 JUEGOS	15.00	28.500	-	27.400	26.500
ESFEROGRAFICOS O BOLIGRAFOS	0.11	0.240	0.280	0.220	0.250
MARCADOR PARA PIZARRON PUNTA MEDIA VARIOS COLORES	0.28	0.596	0.600	0.590	0.585
CARPETAS O FOLDER	0.12	0.280	0.350	0.280	0.320

Comparacion con el mismo tipo de producto

Una vez realizada la investigación de mercado y determinado el precio de venta de los principales proveedores de Suministros de Oficina en el mercado, se realizó la comparación entre el precio más bajo de ese producto en el mercado versus el costo de ese producto para determinar el precio al que Sumicompras S.A., puede vender y estar al menos en un 16%

más bajo que el precio de la competencia pero manejando un margen bruto por encima de 15.63% teniendo un margen bruto promedio estimado de 46.49%.

Tabla 8.
Comparativo de Costos vs Precio de Competencia

Calculo de Diferencia en Precios Respecto al costo más bajo del mercado actualmente					
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Precio de compra al Importador o Productor	Precio más bajo	Precio a Ofertar	Margen Respecto a Costo	Diferencia en Precio competencia vs Comprasum.com
PAPEL BOND A4 75 GR	2.70	3.830	3.200	15.63%	16%
ARCHIVADORES	1.15	1.800	1.440	20.14%	20%
ARCHIVADOR DE CARTON No. 15 CON TAPA	1.05	2.790	2.232	52.96%	20%
FLASH MEMORY 16	5.60	12.000	9.600	41.67%	20%
PAPEL CONTINUO BOND 901-2P 550 JUEGOS	15.00	26.500	21.200	29.25%	20%
ESFEROGRAFICOS O BOLIGRAFOS	0.11	0.220	0.176	37.50%	20%
MARCADOR PARA PIZARRON PUNTA MEDIA VARIOS COLORES	0.28	0.585	0.468	40.17%	20%
CARPETAS O FOLDER	0.12	0.280	0.224	46.43%	20%

Se ofertaran al menos 2 opciones de cada producto, un producto Premium de marca reconocido y un producto de marca genérica o económica pero de buena calidad.

Promoción:

La forma de promocionar a la empresa y sus productos será por Marketing Digital, esto es:

- ❖ Redes Sociales como Instagram, Facebook y Whatsapp.
- ❖ Creación de un blog con contenido para atraer usuarios de la web.
- ❖ Estar entre las primeras opciones de Búsqueda en Buscadores como Google, Yahoo Bing realizando acciones de posicionamiento orgánico (SEO) o de pago (SEM)
- ❖ Publicidad Display anuncios que ocupan espacios en sitios de internet.

8.5 Análisis de la demanda y oferta.

8.5.1 Demanda.

Tomando en cuenta que los productos que se ofrecen no son de primera necesidad pero si indispensables para llevar a cabo labores administrativas y operativas en una empresa,

además presenta varios productos sustitutos y complementarios, y el precio es fijado de acuerdo a las fuerzas del mercado, por lo tanto se considera una demanda elástica, ya que un cambio en su precio tiene un efecto mayor en las cantidades demanda del producto.

Se considera además que las cantidades demandadas del producto se verán afectadas por el precio, los gustos y las preferencias por un determinado producto, además del nivel de ingreso del consumidor.

8.5.2 Oferta.

La oferta en este segmento de mercado se encuentra dada por empresas grandes distribuidoras de suministros de Oficina, Papelería, muchos de los cuales son importadores y distribuidores; sin embargo estas compañías se enfocan en consumidores finales de alto volumen y distribuidores de suministros.

Entre las principales empresas que atienden este mercado tenemos a:

Papelesa (Importador, Productor y Distribuidor)

Paco (Importador y Distribuidor)

Utimpor (Importador y Distribuidor)

Cortesa (Distribuidor), entre otros.

Los productos serán adquiridos directamente a los Importadores o Productores condición que permite tener una ventaja sobre la competencia que atiende a empresas Pequeñas y Medianas, además del costo operativo menor.

8.6 Estrategia de Diferenciación.

La estrategia de diferenciación de Posicionamiento de Sumicompras S.A., consiste en:

1.- Brindar al cliente un valor agregado a la compra de Suministros que es la posibilidad de revisar y/o controlar sus gastos, tener presupuesto e información estadística de sus compras.

2.-Facilidad y Libertad para realizar gestiones de compra en cualquier lugar, en cualquier horario sin restricciones.

3.- Mejor Relación Precio/Calidad del mercado.

Otra estrategia de Diferenciación radica en manejar la empresas de manera estructurada por lo tanto se realizará una planificación estratégica basada en el modelo gerencial Management for Result (MFR) por sus siglas en inglés (Ver Anexo 4), en el cual se definirán la Visión organizacional, la Misión que es la razón de existir de Sumicompras S.A., los valores organizacionales, las prioridades, los objetivos estratégicos, los objetivos específicos y por último determinar los factores críticos de éxito y el plan de acción a seguir esto dará un enfoque y seguimiento para no desviarse de los objetivos planteados

8.7 Acciones de Promoción.

Las promociones que se realizarán son obsequios por orden de compras mayores a \$ 100, recibirán un jarro de la Cía.

También se utilizará el sistema de puntos por cada compra dándoles las opciones posteriormente intercambiar por obsequios pre establecidos.

Otra promoción es el compromiso de mejorar el precio si en algún momento el cliente recibe una cotización del mismo producto a menor precio que el ofertado.

8.8 Canal de Distribución.

El principal canal de distribución serán las ventas por medios electrónicos, el cliente tendrá acceso a una página web que le mostrará los productos y podrán realizar el pedido de manera

directa por lo que el canal de distribución se limita a ir directamente al consumidor final sin embargo al no ser productores o importadores directos tendríamos un canal de distribución con un nivel 2, esto significa que el primer nivel siempre corresponde al productor o importador y el nivel 2 al distribuidor que entrega al consumidor final.

9 ANÁLISIS OPERATIVO.

9.1 Localización y descripción de las instalaciones.

La ubicación de la empresa será en Guayaquil-Ecuador, Norte de la Ciudad, contará con una bodega y Oficinas administrativas. El área representa 300 mt² de construcción.

El local está cercano a los principales proveedores Como Comercial e Industrial Sucre, Papelesa, Plastiuniversal, Comirsa entre otros garantizando un abastecimiento de entrada rápido y eficiente.

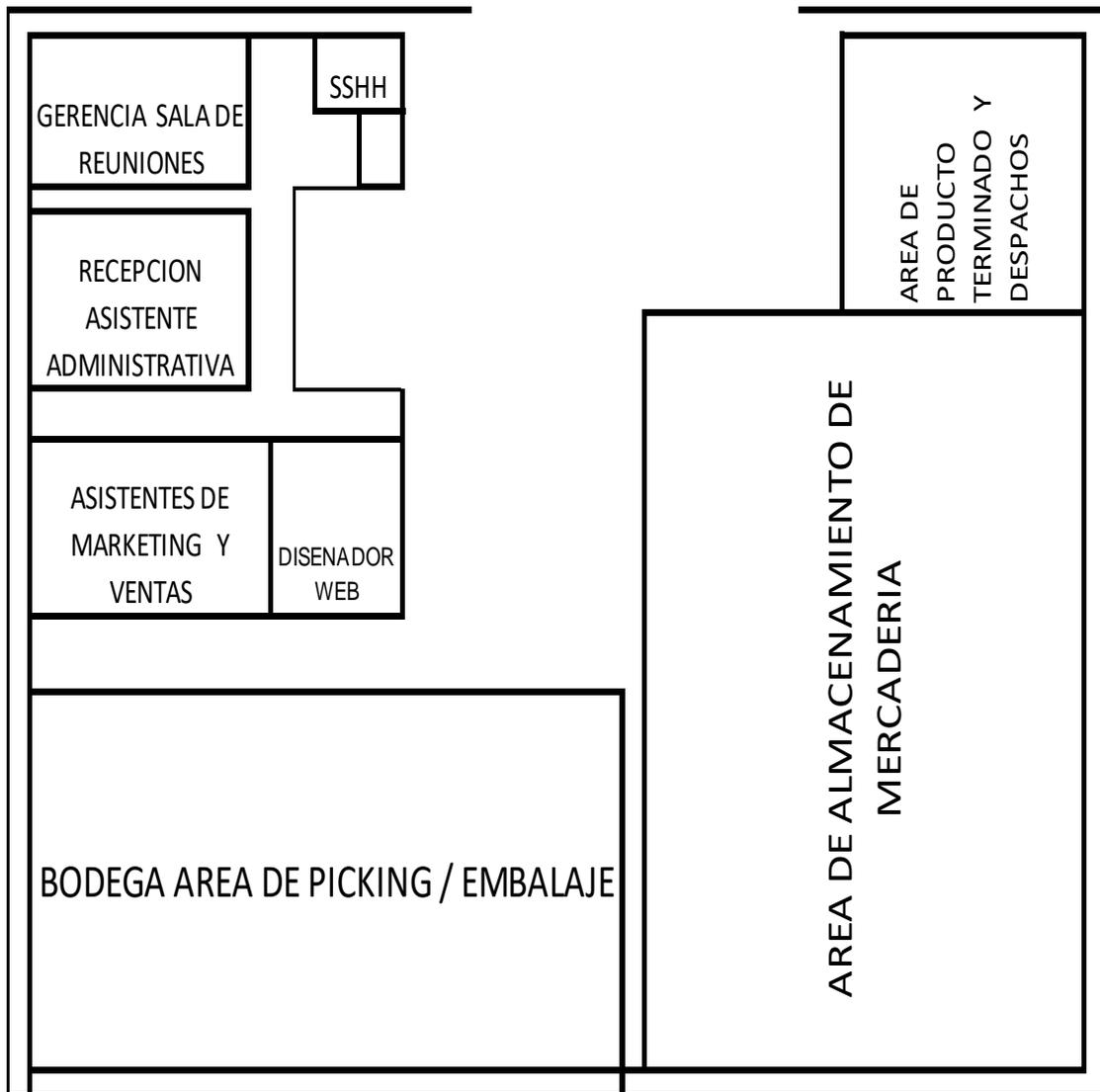
Figura 6.
Geolocalización de Instalaciones de Sumicompras S.A.



Las instalaciones de Sumicompras S.A., se encuentran dentro de las instalaciones del transporte Bidtrans y de uno de los importadores más grandes de Papel para Fotocopiadora e impresión del País quienes serán sus proveedores de transporte y de papel Respectivamente.

Las Áreas quedaran distribuidas de la siguiente manera:

Figura 7.
Distribución de Áreas



9.2 Método de producción.

La empresa es comercial, por tal razón no se cuenta con procesos productivos pero si con operaciones comerciales y operativas (compras y logística) de acuerdo a los siguientes procesos:

Las actividades Comerciales serán desarrolladas por la Gerencia y un Asistente en conjunto con el Desarrollador Web.

Operaciones de Compras, contrataciones y adquisición también estarán a cargo de Gerencia.

Las 2 Asistentes de marketing serán las encargadas de brindar soporte y asesoramiento a los clientes, así como de receptar los pedidos de la página web y/o apps para su confirmación, cierre y envío a logística para el despacho.

Jefe de Logística recibe pedido, lo distribuye para la recolección de mercadería o picking, una vez realizado el picking se procede a emitir documentación como guía de remisión, guía de traslado del transportista y se almacena producto en el área de producto terminado listo para la recolección del Courier y posterior entrega al cliente.

Tabla 9.
Esquema Proceso de Ventas.

PROCESO DE VENTAS		
	PEDIDO O VENTA WEB	PEDIDO O VENTA POR LLAMADA TELEFONICA Y/O VISITA PERSONAL
MARKETING	Cliente accede al sitio Web	Llamada al Ejecutivo de Marketing
	Si esta registrado Ingresa con su usuario y/o Clave	
	Si no esta registrado Llena un formulario de registro en el que autoriza a confirmación de Datos	
	Una vez registrado crea un link que emite una alerta a Marketing	
	Marketing confirma datos y autoriza el registro con el que valida el usuario y contraseña.	
	Envía un correo a la persona notificando que está registrado.	
	Una vez registrado el cliente puede acceder a visualizar los productos ofertados, con características como medidas, tipo y uso	
	Cliente selecciona los productos y los añade al carrito, una vez finalizada la compra tiene 3 opciones de pago.	Si elige los productos que el cliente requiere la cotización, se genera cotización y se envía al correo al cliente
	En esta etapa si el cliente selecciona un producto que no se tiene en stock, el sistema emite una alarma al dpto de compras para su adquisición.	
	Pago en Efectivo contra entrega de productos	Se recibe la confirmación de aceptación del cliente
	Pago con tarjeta de Crédito	Se selecciona el método de pago
	Pago con transferencia bancaria	
	Pago con crédito directo. En este caso si no tiene aprobado crédito le enviará a una pantalla para que llene la solicitud de crédito y pueda subir documentación. Si ya tiene aprobado un crédito le informará su cupo disponible.	
	Una vez emitida la Compra pasa al Dpto de Marketing para la confirmación, cierre y envío a Logística.	Se aprueba pedido para envío del mismo a logística
Contacto con usuario para confirmar pedido sea llamada, Correo Electrónico o mensaje de Ws		
Logística	Una vez el pedido está aprobado pasa al Dpto de Logística para el picking	
	Una vez realizado el picking, se agrupa la mercadería para la emisión de su guía de Remisión.	
	El Jefe de logística decide el medio de transporte por el cual se entrega al cliente	
	Determina las condiciones de entrega que están especificadas en la guía de transporte tales como horario de entrega y forma de pago.	
	Emite la Factura Electrónica al Cliente	
	Una vez que el transportista recoge la mercadería en el sistema se genera una notificación al cliente con el número de guía que le permitirá rastrear su mercadería hasta la entrega al cliente	
	Si el cliente seleccionó la forma de pago como contado, el transportista debe consignar el valor vía transferencia bancaria descontado el valor de la guía.	
	El transportista notifica la entrega a Sumicompras.com con la fe de recepción	
	Confirmación de marketing por correo electrónico, mensaje de texto o llamada de la entrega de la mercadería a satisfacción.	

9.3 Capacidad instalada.

En cuanto a la capacidad instalada se espera que, como resultado de una operación de compra y almacenamiento Eficiente, gracias a herramientas tecnológicas como previsión de demanda con información de tráfico de productos visitados en la web y de un almacenamiento logístico con SKU que salen impresos en las guías para reducir tiempos en la recolección y acumulación del producto, reduciendo errores debido a la automatización del pedido desde su ingreso al sistema que se ayuda con los códigos de barras, la capacidad para producción llegue hasta 40 despachos diarios.

9.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento).

Como hemos dicho antes, el transporte o logística se hará a través de empresas dedicadas y especializada como por ejemplo:

Servientrega

Urbano Express

Bidtrans

Quijote Express

Vijeansafi

Lo que se logra tercerizando esta operación es aprovechar la sinergia de estas empresas así como pasar parte de la carga operativa a las mismas ya que tienen plataformas donde se hace seguimiento a la guía e inclusive al transportista, esto eliminará ineficiencias, distancias con tiempos muertos de traslado, 0 costos de mantenimiento y personal así como liberarse de otros tipos de inconvenientes como mantenimiento de vehículos, control de combustible, etc.

La cadena de Abastecimiento se representa de la siguiente manera:

Tabla 10.
Esquema de Cadena de Abastecimiento.

Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento.	
GERENCIA	Determinación de Stock Mínimo
	Diariamente el Sistema emite informe con alarma en los productos que ya están por debajo del stock mínimo en bodega
	El sistema consolida los pedidos cerrados y pedidos en proceso, órdenes de compra realizada a proveedor
	Con base a la información del Sistema la Gerencia Decide producto y cantidad a comprar así como la mejor opción de proveedor
	Gerencia emite las OC al proveedor con copia a la asistente para que se haga el seguimiento del despacho del proveedor
LOGISTICA	Bodega recibe los productos de acuerdo a la Orden de compra autorizada por la Gerencia
	Se llena un formato de control de calidad de los productos recibidos
	Se almacena la mercadería por Orden Alfabético de acuerdo al SKU
	El Jefe Logístico autoriza el ingreso de la mercadería en el sistema
Asistente Gerencia	Pasa el Ingreso a bodega y la Oc a la Asistente Gerencia para ingreso de factura
GERENCIA	Una vez ingresada la factura se entrega a Gerencia para la firma de autorización de pago.
CONTABILIDAD	Asesor contable realiza el balance mensual y comunica resultados a Gerencia

10.5 Recursos humanos.

Para el desarrollo de este proyecto, la empresa contratara a personal capacitado en todos los departamentos, contara con una Gerencia (Representante legal-Monitoreo plataforma Web- Desarrollo de negocios, negociaciones con proveedores, compras).

Se contará además con un Jefe de Logística (Recepción y supervisión insumos-mercaderías, supervisión de selección y empaque de pedidos-Control de inventario y entregas de pedidos).

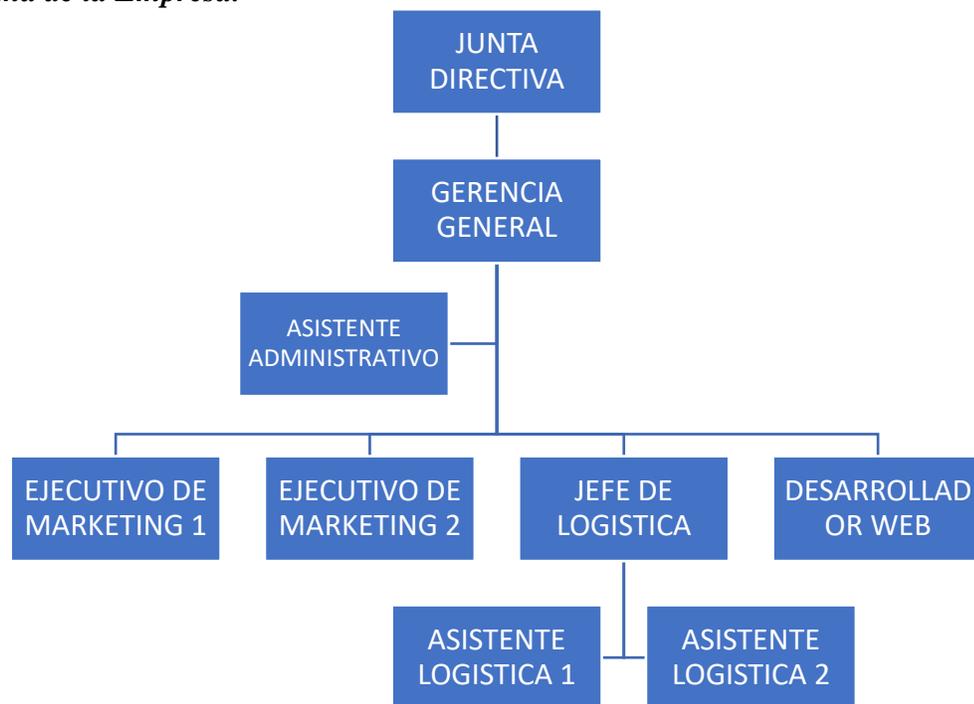
Se requiere de 2 Asistentes de Marketing, el tipo de contratación es de sueldo básico más comisión por ventas. El servicio de mensajería también estará a cargo de 1 auxiliar de logística.

Al ser una empresa de venta por medios electrónicos es indispensable contar con un Desarrollador Web quien inicialmente en el primer año hasta que aumente las ventas se encargara de la conversión de pedidos en el sistema.

Los servicios de publicidad, legales, contables, se contrataran por obra.

A continuación se muestra cómo quedará el organigrama de Sumicompra.com S.A.

Figura 8.
Organigrama de la Empresa.



10 ANÁLISIS FINANCIERO.

Una vez que se ha analizado la viabilidad legal del proyecto, realizado el estudio de mercado y el estudio operativo, pasamos al análisis financiero para determinar el monto en

Dólares de la inversión Inicial, Capital de trabajo necesario, el Flujo de Caja, Punto de Equilibrio, el TIR y VAN, información que nos servirá para determinar la viabilidad financiera del plan de negocios.

La inversión inicial está valorada en USD 19.625.47 la misma que se financiará de la siguiente manera:

Tabla 11.
Estructura de Deuda

Estructura de la Deuda Sumicompras S.A.

Detalle	Valor	Porcentaje
Aporte de Socios	\$ 10,000.00	51%
Recursos de Terceros	\$ 9,625.97	49%

El 51% de los recursos requeridos para poner en marcha el proyecto será financiado con recursos propios mientras que el 49% será financiado por el Banco del Pacifico con una tasa de estimada del 11.83% que es la tasa referencial para créditos productivos

10.1 Estados de resultados proyectados a 5 años.

A continuación se presenta como resultado de proyecciones de ventas, costos y gastos el Estado de Resultado Proyectado de la Compañía Sumicompras.com S.A.

Tabla 12.
Estado de Resultados Integrales Proyectados.

Sumicompras S.A.						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 252,000.00	\$ 302,400.00	\$ 332,640.00	\$ 399,168.00	\$ 399,168.00
(-) Costo de Venta		\$ (149,567.11)	\$ (179,480.54)	\$ (197,428.59)	\$ (236,914.31)	\$ (236,914.31)
(=) Utilidad Bruta		\$ 102,432.89	\$ 122,919.46	\$ 135,211.41	\$ 162,253.69	\$ 162,253.69
(-) Gastos Administrativos		\$ (66,624.49)	\$ (84,356.29)	\$ (85,916.29)	\$ (85,916.29)	\$ (85,916.29)
(-) Gastos de Ventas		\$ (30,600.00)	\$ (32,832.00)	\$ (33,739.20)	\$ (36,095.04)	\$ (36,095.04)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 5,208.39	\$ 5,731.18	\$ 15,555.92	\$ 40,242.37	\$ 40,242.37
(-) Gastos Financieros		\$ (1,032.64)	\$ (782.83)	\$ (501.81)	\$ (185.68)	\$ -
(=) UAIT		\$ 4,175.76	\$ 4,948.35	\$ 15,054.12	\$ 40,056.68	\$ 40,242.37
(-) Participación Trabajado	15%	\$ (626.36)	\$ (742.25)	\$ (2,258.12)	\$ (6,008.50)	\$ (6,036.36)
(-) Impuesto a la Renta	25%	\$ (887.35)	\$ (1,051.52)	\$ (3,199.00)	\$ (8,512.05)	\$ (8,551.50)
UTILIDAD NETA		\$ 2,662.04	\$ 3,154.57	\$ 9,597.00	\$ 25,536.14	\$ 25,654.51

Elaboración: Autora

La empresa Sumicompras S.A estima tener Utilidades Netas en el Año 1 de funcionamiento de USD 2.662.04 considerando una proyección conservadora, para el segundo año se prevé incremento del 20% sobre las ventas del primer año y se estima utilidad por USD \$ 3.154.57, el tercer año proyecta crecimiento del 10% con respecto al segundo año estimando utilidad neta por USD 9.597.00, estabilizando su crecimiento en el cuarto y el quinto año estimando utilidades por USD 25.536.14 y 25.654.51 respectivamente.

10.2 Flujo de caja proyectado a 5 años.

Se requiere una inversión inicial de USD 17.825.97, la misma que se cubre con aporte de accionistas por USD 10.000 y un préstamo de USD 9625.97 a 48 meses plazo, se logra mantener flujos de caja positivo en los 5 años proyectados.

Tabla 13.
Flujo de Caja Proyectado

Sumicompras S.A.						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (17,825.97)					
UAIT		\$ 4,175.76	\$ 4,948.35	\$ 15,054.12	\$ 40,056.68	\$ 40,242.37
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (626.36)	\$ (742.25)	\$ (2,258.12)	\$ (6,008.50)
Pago de IR		\$ -	\$ (887.35)	\$ (1,051.52)	\$ (3,199.00)	\$ (8,512.05)
EFFECTIVO NETO		\$ 4,175.76	\$ 3,434.64	\$ 13,260.34	\$ 34,599.57	\$ 25,721.82
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56
(+) Aporte Accionistas	\$ 10,000.00					
(+) Préstamo concedido	\$ 9,625.97	\$ (1,999.60)	\$ (2,249.40)	\$ (2,530.42)	\$ (2,846.55)	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 1,800.00	\$ 5,902.06	\$ 4,911.14	\$ 14,455.82	\$ 35,478.92	\$ 29,447.72
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 1,800.00	\$ 7,702.06	\$ 12,613.20	\$ 27,069.02	\$ 62,547.94
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 1,800.00	\$ 7,702.06	\$ 12,613.20	\$ 27,069.02	\$ 62,547.94	\$ 91,995.66

Elaboración: Autora

10.3 Análisis del punto de equilibrio.

Tabla 14.
Análisis del punto de equilibrio proyectado.

Sumicompras S.A.					
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO					
usd proyectados					
AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Mensuales	\$ 21,000.00	\$ 25,200.00	\$ 27,720.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00
INGRESOS ANUALES	\$ 252,000.00	\$ 302,400.00	\$ 332,640.00	\$ 399,168.00	\$ 399,168.00
COSTOS VARIABLES	\$ 149,956.68	\$ 179,948.01	\$ 197,942.81	\$ 237,531.38	\$ 237,531.38
MARGEN BRUTO (USD)	\$ 102,043.32	\$ 122,451.99	\$ 134,697.19	\$ 161,636.62	\$ 161,636.62
MARGEN BRUTO (%)	40.49%	40.49%	40.49%	40.49%	40.49%
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 66,624.49	\$ 84,356.29	\$ 85,916.29	\$ 85,916.29	\$ 85,916.29
PUNTO DE EQUILIBRIO USD	\$ 164,531.81	\$ 208,321.17	\$ 212,173.65	\$ 212,173.65	\$ 212,173.65

Elaboración: Autora

El proyecto no facilita el cálculo del Punto de equilibrio con la fórmula tradicional del precio debido a que se manejan muchos ítems con diferentes precios, sin embargo se utilizó

para el cálculo la fórmula del Ingreso que considera los USD de ventas en un período determinado.

Para el primer año de funcionamiento el punto de equilibrio es USD 164.534.81, para el segundo año se sitúa en USD 208.321.17 y para el tercero, cuarto y quinto año el punto de equilibrio es USD 212.173.65

Punto de Equilibrio en Base del Porcentaje de Margen

El margen bruto es el exceso de los ingresos respecto a los costos variables:

Total de ventas – total de costos variables = Margen bruto

El porcentaje del margen bruto se calcula como:

% de Margen bruto = (Precio de venta – costo variable) / precio de venta

Entonces, otra forma de aplicar la fórmula para calcular el punto de equilibrio es en base del porcentaje del margen bruto:

Ventas en el punto de equilibrio = Costos fijos totales / % de margen

10.4 Análisis de sensibilidad (-5%).

Tabla 15.
Análisis de Sensibilidad.

Sumicompras S.A.						
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (19,625.97)					
VENTAS		\$ 240,660.00	\$ 288,792.00	\$ 317,671.20	\$ 381,205.44	\$ 381,205.44
(-) Costo de Venta		\$ (149,567.11)	\$ (179,480.54)	\$ (197,428.59)	\$ (236,914.31)	\$ (236,914.31)
(=) Utilidad Bruta		\$ 91,092.89	\$ 109,311.46	\$ 120,242.61	\$ 144,291.13	\$ 144,291.13
(-) Gastos Administrativos		\$ (66,624.49)	\$ (84,356.29)	\$ (85,916.29)	\$ (85,916.29)	\$ (85,916.29)
(-) Gastos de Ventas		\$ (30,600.00)	\$ (32,832.00)	\$ (33,739.20)	\$ (36,095.04)	\$ (36,095.04)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (6,131.61)	\$ (7,876.82)	\$ 587.12	\$ 22,279.81	\$ 22,279.81
(-) Gastos Financieros		\$ (1,032.64)	\$ (782.83)	\$ (501.81)	\$ (185.68)	\$ -
(=) UAIT		\$ (7,164.24)	\$ (8,659.65)	\$ 85.32	\$ 22,094.12	\$ 22,279.81
Pago Part. Trab.		\$ 1,074.64	\$ 1,298.95	\$ (12.80)	\$ (3,314.12)	\$ (3,341.97)
Pago de IR		\$ 1,522.40	\$ 1,840.18	\$ (18.13)	\$ (4,695.00)	\$ (4,734.46)
EFFECTIVO NETO		\$ (4,567.21)	\$ (5,520.53)	\$ 54.39	\$ 14,085.00	\$ 14,203.38
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 13,057.18
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ -
(+) Préstamo concedido		\$ (1,999.60)	\$ (2,249.40)	\$ (2,530.42)	\$ (2,846.55)	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (19,625.97)	\$ (2,840.90)	\$ (4,044.03)	\$ 1,249.87	\$ 14,964.36	\$ 30,986.46
TIR	14.60%					
VAN	\$ (4,409.06)					
						EXTREMADAMENTE SENSIBLE A CAMBIOS EN LOS INGRESOS SEAN POR PRECIO O CANTIDADES

El proyecto se considera extremadamente sensible pues un cambio del 5% en las cantidades o precios vendidos reduce el Tir de un 57.38% en el escenario que se cumple con las ventas proyectadas a un TIR del 14.60% y un VAN negativo.

10.5 Análisis de Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad, Valor Actual Neto, Retorno de la Inversión.

Tabla 16.
Cálculo del TIR, VAN y PAYBACK.

Sumicompras S.A.						
CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (19,625.97)					
UAIT		\$ 4,175.76	\$ 4,948.35	\$ 15,054.12	\$ 40,056.68	\$ 40,242.37
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (626.36)	\$ (742.25)	\$ (2,258.12)	\$ (6,008.50)
Pago de IR		\$ -	\$ (887.35)	\$ (1,051.52)	\$ (3,199.00)	\$ (8,512.05)
EFFECTIVO NETO		\$ 4,175.76	\$ 3,434.64	\$ 13,260.34	\$ 34,599.57	\$ 25,721.82
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34	\$ 2,871.34
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56	\$ 854.56
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 13,057.18
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ -
(+) Préstamo concedido		\$ (1,999.60)	\$ (2,249.40)	\$ (2,530.42)	\$ (2,846.55)	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (19,625.97)	\$ 5,902.06	\$ 4,911.14	\$ 14,455.82	\$ 35,478.92	\$ 42,504.90
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (19,625.97)	\$ (13,723.91)	\$ (8,812.77)	\$ 5,643.05	\$ 41,121.97	\$ 83,626.87
TIR	57.38%					
VAN	\$31,260.15					
Pay Back	1.39 años					

La tasa Interna de Retorno se refleja en un 57.38% lo que nos supone que el proyecto es rentable ya que el retorno de la inversión es alto con una tasa de interés superior a la tasa de interés pasiva máxima que se sitúa en 7.73% para inversiones con plazo mayor a 361 días. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR , 2018).

El Valor Actual Neto del proyecto es positivo gracias a los Flujos Positivos que se proyectan, con un tiempo de recuperación de la inversión de 1.39 años.

11. VIABILIDAD DEL PROYECTO (CONCLUSIONES).

El análisis de mercado nos muestra que existe una necesidad insatisfecha en las PYME respecto a la forma de adquirir sus suministros de oficina, hasta ahora ninguna empresa considerada de gran tamaño a visualizado que se puede utilizar un canal de venta no tradicional pero que está creciendo de manera exponencial para la venta de suministros de

oficina , que si bien es cierto las compras de estos productos por internet actualmente es 0%, el 64% de las personas encargadas de compra están dispuestas a utilizarlo.

El análisis operativo concluye que la ubicación propuesta para establecer la empresa es estratégica ya que se está cerca de los mayores importadores de suministros de oficina además de estar ubicada físicamente en las bodegas de uno transportista, el crear sinergia en la logística de entrada(proveedores) como en la logística de salida (despacho a clientes) nos presume una ventaja comparativa para ser más eficiente en la respuesta al cliente garantizando el nivel de servicio que como se plantea en el cuadro MFR es alcanzar el 95% de su satisfacción para crear fidelización y entregar los pedidos en máximo 24 horas una vez que el cliente haya confirmado el mismo.

El análisis financiero nos muestra que el proyecto es Viable pero altamente sensible, la TIR se sitúa en 57.38% siendo una tasa alta que posiblemente no se encuentre en el mercado lo que hace que la inversión en este proyecto sea mejor opción, sin embargo suponiendo una disminución del 5% en el nivel de ingresos baja a un TIR del 14.6% .

El VAN es positivo a pesar de estar calculado con una tasa de descuento del 20% ya que esa es la tasa de rendimiento mínima que desean los accionistas se estima el VAN en USD 31.260.

El plazo en el que se estima recuperar la inversión inicial es 1.4 años lo que le da al proyecto bajo grado de incertidumbre pues suponemos una recuperación de la inversión en menos de 2 años.

Del análisis realizado del Mercado objetivo, análisis Operativo y Financiero del presente proyecto, se puede determinar que es viable establecer una empresa dedicada a la distribución de Suministros de Oficina cuyo principal canal de venta son medios electrónicos.

La propuesta del proyecto es buscar la innovación frente al servicio, a los precios, a las oportunidades laborales, al trabajo en equipo; la responsabilidad y el respeto, la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes; la generación de valor, la productividad y la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

702, D. (2008). *www.comunidadandina.org*. Obtenido de Comunidad Andina :

<http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>

Anderson, D., Swenney, D., & Williams, T. (2012). *Estadística para negocios y Economía*

(11ava ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Banco Central del Ecuador . (Diciembre de 2018). Obtenido de

[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indic
e.htm](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indic
e.htm)

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR . (DICIEMBRE de 2018). Obtenido de

[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indic
e.htm](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indic
e.htm)

CEPAL. (Octubre de 2018). Obtenido de

[https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-proyecciones_octubre-
2018_esp.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-proyecciones_octubre-
2018_esp.pdf)

INEC . (OCTUBRE de 2018). Obtenido de ECUADOR EN CIFRAS:

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-octubre-
2018/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-octubre-
2018/)

Inec. (2012-2014). *Tecnología de la Información y Comunicación*. Obtenido de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-
empresas/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-
empresas/)

INEC. (2017). *Produccion en Cifras*. Obtenido de

[http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?do
cument=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?do
cument=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

Inec. (Noviembre de 2018). Obtenido de Ecuador en Cifras :

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía* (Vol. Sexta Edición). México, D.F.: Cengage

Learning Editores.

Ongallo , C. (2007). *El libro de la Venta Directa*. España: Diaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1. Formulario de Encuesta Investigación de Mercado.

Formulario de Encuesta Consumo Suministros de Oficina.

Con que frecuencia adquiere Suministros de Oficina? *

- Semanal
- Mensual
- Bimensual
- Trimestral

Cuál es el Promedio Mensual de compra de Suministros de Oficina? *

- Menos de USD 100.00
- Entre USD 100 y 300
- Entre USD 301 y 500
- Entre USD 501 y 800
- Más de USD 800

Que medios de compra utiliza para realizar compras de Suministros de Oficina? *

- Cotizaciones Telefónicas
- Compra Directa en Almacén
- Compra por página web o App(Catálogo Virtual)
- Otros

Estaría Dispuesto a cambiar su proveedor habitual para realizar compras por catálogo electrónico o app? *

- Si
- No
- No sabe

Cuál es la forma de Pago que utiliza? *

- Tarjeta de Crédito
- Crédito Directo
- Pago Contra Entrega
- Efectivo

Qué medio preferiría para recibir información sobre despachos, pedidos, precios productos, etc. *

- Correo Electrónico
- Mensajes a Celular
- Contacto Telefónico

-  Visita Personal

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc3Box80KLt3qYTwHrV0uhWApzjZqX4j4OYENDvjzqC4S8Nbg/viewform?vc=0&c=0&w=1&usp=mail_form_link

Anexo 2.
Listado de Zonas de Planificación

LISTADO DE ZONAS DE PLANIFICACION	
Zona 1	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos.
Zona 2	Pichincha, Napo, Orellana.
Zona 3	Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza.
Zona 4	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas
Zona 5	Santa Elena, Guayas, Bolívar, Los Ríos, Galápagos
Zona 6	Cañar, Azuay, Morona Santiago
Zona 7	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe
Zona 8	Distrito Metropolitano de Guayaquil, Samborondon y Durán
Zona 9	Distrito Metropolitano de Quito

Fuente : Semplades

Elaboración: Autora

Anexo 3.

Pareto de Productos más comprados como Suministros de Oficina

PARETO DE PRODUCTOS SUMINISTROS DE OFICINA COMPRAS PUBLICAS (DOLARES)		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	% Participación	% ACUMULADO
PAPEL BOND A4 75 GR	36.57%	36.57%
ARCHIVADORES	9.89%	46.47%
ARCHIVADOR DE CARTON No. 15 CON TAPA	3.71%	50.18%
FLASH MEMORY (8,16,32, 64) GB	2.66%	52.84%
PAPEL CONTINUO BOND 901-2P 550 JUEGOS	2.44%	55.28%
ESFEROGRAFICOS O BOLIGRAFOS	2.36%	57.64%
MARCADOR PARA PIZARRON PUNTA MEDIA VARIOS COLORES	1.96%	59.60%
CARPETAS PLASTICAS	1.95%	61.55%
DVD-R CON CAJA	1.86%	63.41%
FOLDER COLGANTE VARIOS COLORES	1.45%	64.87%
SOBRE MANILA	1.38%	66.25%
CINTA DE EMPAQUE	1.36%	67.61%
CUADERNO ESPIRAL PEQUEÑO CUADROS 100 HOJAS	1.02%	68.63%
CUADERNO ESPIRAL UNIVERSITARIO CUADROS 100 HOJAS	0.95%	69.59%
PARES DE PILAS AA (ALCALINA)	0.89%	70.48%
MARCADOR PERMANENTES	0.84%	71.32%
GRAPADORA NORMAL METALICA GRANDE	0.84%	72.15%
TINTA CORRECTORA TIPO ESFERO	0.82%	72.97%
NOTAS ADHESIVAS GRANDES 3X3"	0.79%	73.76%
ETIQUETAS ADHESIVAS	0.75%	74.51%
CERA PARA DEDOS	0.8%	75.26%
SEPARADORES PLASTICOS	0.70%	75.97%
CARPETAS FOLDER DE CARTULINA MANILA (VINCHA INCLU)	0.68%	76.64%
RESALTADORES VARIOS COLORES	0.53%	77.18%
CLIPS METALICOS	0.52%	77.70%
PAPELERA METÁLICA 2 SERVICIOS	0.48%	78.18%
PUNTERO LASER TIPO ESFERO	0.42%	78.60%
PERFORADORA NORMAL	0.38%	78.98%
LÁPIZ HB CON GOMA CAJA 12 UNIDADES	0.35%	79.33%
PARES DE PILAS AAA (ALCALINA)	0.32%	79.65%
BORRADORES	0.32%	79.97%
GRAPAS 26/ 6 CAJA DE 5000 U	0.32%	80.29%

FUENTE: Estadísticas de compras por Catalogo Electrónico Sercop, 2015

Elaborado por: Autora

Anexo 4.

Cuadro Management For Result del proyecto.

Cuadro Management for Result (MFR)				
VISION	Liderar el mercado de la venta de suministros por medios electrónicos a pequeñas y medianas			
MISION	Nuestra misión es proveer de suministros de oficina a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Guayaquil, ofreciéndoles un servicio eficiente y productos de muy buena calidad adicionando el servicio de control de gastos de suministros que les permitan mayor eficiencia y control de sus recursos.			
VALORES	Honestidad y Transparencia			
	Excelencia en nuestras acciones			
	Integridad			
	Pasión			
Comunicación Abierta , escucha activa				
PRIORIDADES	Satisfaccion del Cliente	Satisfaccion de Empleados	Crecimiento de Negocio	Resultados Financieros
OBJETIVOS ANUALES	Al menos 95 % de Satisfaccion	Clima Laboral Optimo	Cumplir meta comercial 98%	Lograr Utilidad desde el primer año de operaciones
Puntos claves o Vital Few	Plan de Fidelizacion de Clientes	Programa de Capacitación	Lograr Ventas presupuesta vs Ventas realizadas +/- 5%	Lograr un Payback de al menos 2 años
	Buscar constantemente mejores opciones de productos	Actualizar competencias y habilidades	Mantener Margen de Contribución	Controlar los gastos operativos 100%
	Entregar pedidos en 24 horas	Baja Rotación de Personal	Cumplir con el plan de Visitas y Fidelizacion	Aumentar crédito con proveedores a 60 días
	Monitorear constantemente la plataforma para garantizar servicio		Aprovechar oportunidades de negocios	Mantener la rotación de las CxC <=30 días
	Programar visitas de Gerencia a Clientes			