



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
CARRERA DE PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA



PROYECTO DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA

TEMA
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DIFICULTAN EL
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE INDUSTRIA
CARTONERA ECUATORIANA

Autor: Cabrera Pizarro Roger Leonel

Tutor: Eco. Carlos Cabanilla

PERIODO LECTIVO

2010 – 2011

GUAYAQUIL – ECUADOR

AUTORIA

Las ideas opiniones y la información obtenida a través de este trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor.

ROGER LEONEL CABRERA PIZARRO

C.I.# 0914000781

Guayaquil, Enero del 2012

CERTIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil, nombrado por el Honorable Consejo Directivo de la facultad.

CERTIFICO:

Que analizado el Proyecto de Trabajo de Grado presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Licenciado en Publicidad y Mercadotecnia.

El problema de investigación se refiere a:

“Factores que dificultan el proceso de comercialización de Industria Cartonera Ecuatoriana.”

Cabrera Pizarro Roger Leonel

0914000781

Tutor: Eco. Carlos Cabanilla

Guayaquil, Enero del 2012

AGRADECIMIENTO

A mi Tutor Eco. Carlos Cabanilla por su tutoría en el desarrollo y culminación del presente trabajo.

A mis compañeros y amigos de estudio y trabajo por su colaboración de ideas, y consejos para seguir adelante.

CAPITULO No. 1

DATOS PRELIMINARES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

	Pag.
1. Qué es un proyecto	1
1.1 Tipos de proyecto	1
1.1.2 Importancia del Proyecto	2
1.2 Descripción general de la Empresa	3
1.2 Antecedentes	3
1.2.1 Identificación de la Empresa	4
1.2.2 Localización	5
1.3 Justificativos	5
1.4 Importancia	6
1.5 Objetivos Generales	6
1.6 Objetivos Específicos	7
1.7 Misión	7
1.8 Visión	8

CAPITULO No. 2

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

2. Matriz de involucrados	9
2.1 Diagrama del problema	10
2.2 Diagramas de objetivos	11
2.3 Diagrama de alternativas	12
2.4 Estructura de Marco Lógico	13

CAPITULO No. 3

ESTUDIO DE MERCADO

	Pág.
3. Investigación de Mercado	14
3.1 Aspecto Social Económico, Político y Cultural del Ecuador	14
3.2 Análisis del Entorno	15
3.2.1 Variables Económicas	15
3.2.1.1 Producto Interno Bruto	16
3.2.1.2 Qué es la Inflación	16
3.2.1.3 Balance de Pago	17
3.3 Análisis del Mercado	17
3.3.1 Entorno de la Empresa	18
3.3.2 Competidores potenciales	19
3.3.3 Participación en el mercado cartonero	20
3.4 Compradores	21
3.5 Sustitutos	23
3.6 Proveedores	23
3.7 Población y tamaño de la muestra	25
3.8 Identificación y Análisis de problemas encontrados	33

CAPITULO No. 4

ESTUDIO TECNICO DE LA EMPRESA

	Pág.
4.1 Capacidades de la Empresa	35
4.2 Cadenas de Industrialización	35
4.3 Cadenas de Comercialización	38
4.4 Cadena de Valor de Industria Cartonera Ecuatoriana	39
4.4.1 Actividades de Apoyo	40
4.4.1.1 Infraestructura Institucional	40
4.4.1.2 Dirección de Recursos Humanos	41
4.4.1.3 Investigación y Desarrollo	41
4.4.1.4 Abastecimiento	42
4.4.2 Actividades Primarias	42
4.4.2.1 Logística Interna	42
4.4.2.1.1 Acciones desarrolladas para la materia prima	44
4.4.2.1.2 Acciones desarrolladas para los demás materiales	45
4.5 Operaciones	46
4.5.1 Procedimiento 1 Elaboración de láminas de cartón	46
4.5.2 Procedimiento 2 Elaboración de las cajas de cartón	48
4.6 Logística Externa	49

	Pag.
4.6.1 Almacenamiento	50
4.6.2 Despacho	50
4.6.3 Ventas	51
4.6.3.1 Visita a posibles y actuales clientes	51
4.6.3.2 Recepción de pedido y forma de pago	52
4.7 Problemas encontrados	54
4.8 Servicio de post venta	54
4.8.1 Asesoría técnica	54
4.9 FODA	55
4.9.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades	56
4.9.1.1 Fortalezas	56
4.9.2 Debilidades	57
4.9.2 Análisis de Oportunidades y Amenazas	58
4.9.2.1 Oportunidades	58
4.9.2.2 Amenazas	58

CAPITULO No.5

ANALISIS ADMINISTRATIVO

	Pag.
5.1 Organización	59
5.2 Políticas de la Empresa	61
5.3 Ley de compañías	61
5.3.1 Reglamentos y Estatutos de la compañía	62
5.3.2 Disposiciones generales	62
5.4 Relación de la ley con el negocio	64
5.5 Clases de Compañías	65
5.5.1 Compañía de Responsabilidad e limitada	65
5.5.2 Compañía Anónima	65
5.5.3 Compañía de Economía Mixta	66
5.5.4 Compañía en nombre colectivo	66
5.5. 5 Compañía en comandita simple	66
5.5.5.1 Compañía en comandita por acciones	67
5.6 Constitución de la Empresa	67
5.7 RUC	67
5.7.1 Requisitos para obtener RUC	68

CAPITULO No. 6

ANALISIS Y ESTUDIO ECONOMICO

	Pag.
6.1 Inversión Inicial	70
6.2.- Financiamiento	70
6.2.1 Cuadro de Pagos por Préstamo Bancario	71
6.3 Gasto Operativos	72
6.4.- Análisis del Beneficio a Obtener	72
6.5 Costos de los Problemas Analizados	73
6-6 Flujo De Caja 2012	74
6.6.1 Flujo De Caja 2013	74
6.7Costos totales de la empresa	75
6.8 Balance Proyectado	76
6.9 Tasa del TIR y VAN	77

INDICE DE CUADROS

	Pag.
CUADRO # 1 Matriz de involucrados	9
CUADRO # 2 Marco Lógico	13
CUADRO # 3 Competidores Potenciales	19
CUADRO # 4 Mercado de Compradores de cartón	22
CUADRO # 5 Proveedores de materiales	24
CUADRO # 6 Población y tamaño de la muestra	25
CUADRO # 7 Encuesta pregunta # 1	26
CUADRO # 8 Encuesta pregunta # 2	27
CUADRO # 9 Encuesta pregunta # 3	28
CUADRO # 10 Encuesta pregunta # 4	29
CUADRO # 11 Encuesta pregunta # 5	30
CUADRO # 12 Encuesta pregunta # 6	31
CUADRO # 13 Encuesta pregunta # 7	32
CUADRO # 14 Imprentas	36
CUADRO # 15 Aditamentos	37
CUADRO # 16 Equipo Eléctrico	38
CUADRO # 17 Lista de materiales para los procesos productivos	43
CUADRO # 18 Forma de pago	53
CUADRO # 19 Inversión Inicial	70
CUADRO # 20 Pagos de Préstamos Bancarios	71
CUADRO # 21 Gasto de Personal	72
CUADRO # 22 Costo de Viáticos del departamento de ventas	72
CUADRO # 23 Costo de Problemas Analizados	73
CUADRO # 24 Flujo de Caja 2012	74
CUADRO # 25 Flujo de Caja 2013	74
CUADRO # 26 Costos totales de la empresa	75
CUADRO # 27 Balance proyectado	76
CUADRO # 28 Tasa del TIR y VAN	77

INDICE DE GRAFICOS

	Pag.
GRAFICO # 1 Etapas de un Proyecto	2
GRAFICO # 2 Diagrama del Problema	10
GRAFICO # 3 Diagrama de Objetivos	11
GRAFICO # 4 Diagrama de Alternativas	12
GRAFICO # 5 Inflación	16
GRAFICO # 6 Entorno de la Empresa	18
GRAFICO # 7 Participación en el Mercado	20
GRAFICO # 8 Tabulación de pregunta 1	26
GRAFICO # 9 Tabulación de pregunta 2	27
GRAFICO # 10 Tabulación de pregunta 3	28
GRAFICO # 11 Tabulación de pregunta 4	29
GRAFICO # 12 Tabulación de pregunta 5	30
GRAFICO # 13 Tabulación de pregunta 6	31
GRAFICO # 14 Tabulación de pregunta 7	32
GRAFICO # 15 Cadena de Valor	39
GRAFICO # 16 FODA	55

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por su bendición y por permitirme culminar mis estudios superiores logrados con gran esfuerzo y perseverancia.

A mi Esposa por ser la persona que ha estado siempre a mi lado y a mis hijos, porque han sido el incentivo permanente para cumplir la meta propuesta.

RESUMEN

Tema: Análisis de los factores que dificultan el proceso de comercialización de Industria Cartonera Ecuatoriana

Autor: Roger Cabrera Pizarro

El Objetivo General del presente trabajo es proponer a la Empresa Industria Cartonera Ecuatoriana S.A, mejorar el nivel de Ventas el mismo que en los últimos años no ha generado buenos ingresos produciéndose así una serie de gastos innecesarios; el estudio de este proyecto consiste en no perder la calidad del cartón y hacer una serie de cambios sistemáticos y operativos y utilizarlos como guía y referencia para encontrar soluciones viables que permitan a la Empresa ser más competitiva; la metodología aplicada para el normal desenvolvimiento del presente trabajo será: Investigar, recopilar y organizar la información, analizar la situación actual, elaboración de Cadena de Valor, elaborar un diagnóstico de los problemas mediante el análisis del FODA, las encuestas para determinar la frecuencia de los mismos, proponer alternativas idóneas de solución a los problemas encontrados. la falta de una verdadera fuerza de ventas y los costos operativos elevados que inciden en el precio del producto. Las alternativas de solución que se expresan en esta tesis se deberían implementar por que el beneficio que se obtiene es bueno y rentable para las expectativas de la empresa. Estas alternativas van desde desarrollar modelos de cajas pegadas las cuales van a necesitar de la compra de una máquina o dispositivo que haga este trabajo; además se buscará nuevas alternativas de combinación de papeles, tratando de bajar el peso (gramaje del papel), sin dejar a un lado la calidad del cartón, para de esta manera reducir el precio de la caja y adquirir montacargas para bajar los costos operativos y finalmente capacitar al departamento de Ventas para contar con un verdadero equipo. Los resultados del análisis económico (TIR, VAN y C/B) muestran la conveniencia de realizar la inversión.

INTRODUCCIÓN

La ardua competencia de las distintas empresas existentes en el mercado con el afán de captar nuevos consumidores y futuros clientes potenciales las obliga a tomar decisiones importantes a cada una de ellas en cuanto a los planes estratégicos a aplicar en los distintos mercados.

Tal es el caso de industria cartonera ecuatoriana, este proyecto consiste en mejorar el nivel de ventas sin perder la calidad y haciendo grandes cambios en el área de producción, aplicando a normas internacionales ISO 9001- 2008 y reformando el departamento de ventas.

En el capítulo I planteamos los antecedentes, los justificativos, los objetivos generales y los objetivos específicos. Esto aplicado para el desarrollo normal del presente trabajo.

En el capítulo II matriz involucrados, diagrama de problemas y diagrama de alternativa aquí se plantea el problema y sus resoluciones.

En el capítulo III encontramos la investigación del mercado, el análisis del entorno, y el tamaño de la muestra en base al resultado de estos planteamientos se aplica las opciones estratégicas del mercado.

Capítulo IV encontramos la capacidad de la empresa, la cadena de valor y el FODA aquí se analiza el nivel de producción sus fortalezas y debilidades.

Capítulo V encontramos el análisis administrativos, la organización, los reglamentos, y la ley de compañías aquí se plantea la existencia legal de la compañía.

Capítulo VI análisis y estudio económico aquí encontramos la inversión inicial, los gastos operativos y el balance proyectado aquí comprobamos si es factible invertir con la propuesta de este proyecto.

CAPITULO I

1. ¿QUE ES UN PROYECTO?

Un **proyecto** es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

Un proyecto es reunir varias ideas para llevarlas a cabo, es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles.

1.1 TIPOS DE PROYECTOS

Existen múltiples clasificaciones de los proyectos, una de ellas los considera como *productivos* y *públicos*.

- **Proyecto productivo:** Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines.

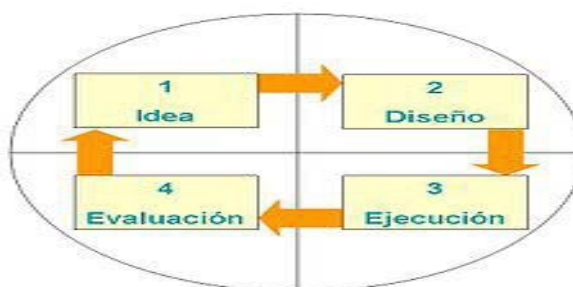
- **Proyecto público o social:** Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

Fuente: El Leguaje de los Proyectos, PARODI (2001) Lima-Perú

Elaborado por: Roger cabrera Pizarro

GRAFICO No. 1

ETAPAS DE UN PROYECTO



Fuente: Parodi, C. (2001). «El lenguaje de los proyectos

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

1.1.2 IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS

Tienen como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de la empresa, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal. Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

1.2 ANTECEDENTES:

Industria Cartonera Ecuatoriana S.A., fue constituida en el año de 1961, motivada por la necesidad de proveer embalaje apropiado al sector doméstico y bananero del Ecuador. Inicialmente era subsidiaria de la compañía de vapores GRACE LINE, la cual se hallaba laborando en nuestro país durante algunos años en las calles 5 de Junio y García Goyena. para después de 2 años trasladarse hasta el parque Industrial Luis Noboa Naranjo en donde opera hasta la actualidad.

En aquellos tiempos, los empaques de cartón en nuestro país se lo fabricaban en materiales como la cartulina, dependiendo del tamaño y uso del producto que se iba a empacar. Los empaques medianos se realizaban con envolturas de papel amarrados con piola de cabuya o algodón, mientras que los empaques mayores se hacían de madera en forma de cajones.

Hasta cierto punto, se podría decir que en el país no se podía fabricar cajas de cartón corrugado, es por eso que, anteriormente se tenía que importar las láminas de cartón para ser convertidas en cajas, lo cual significaba un costo adicional al productor Ecuatoriano. En la actualidad I.C.E forma parte de la Corporación Noboa, la cual es presidida por el Empresario Alvaro Noboa Pontón. Industria Cartonera Ecuatoriana inició sus actividades en el año de 1963 con una capacidad instalada aproximada de 100'000.000 de cajas por año, siendo su

prioridad la fabricación de cajas para la exportación de banano, así también otras frutas como el mango y la piña, mejorando así la forma de traslado de estos productos hacia los diversos mercados mundiales como son: Europa, el Polo Norte, Japón, Australia.

Ante esta necesidad, como ya se mencionó anteriormente es que nace Industria Cartonera Ecuatoriana, por lo que es considerada como la pionera en la fabricación de cajas de cartón corrugado en el País.

El 78 % de la capacidad productiva actual de I.C.E, se la emplea para la fabricación de cajas para banano, piñas y mango de la Exportadora Bananera Noboa, el 22 % restante de su capacidad se destina al mercado doméstico que puede ser local y de exportación esto depende del cliente.

Los productos que fabrica Industria Cartonera Ecuatoriana están garantizados y certificados ya que se los fabrica bajo normas y procedimientos de calidad internacional tales como NORMAS TAPPI.

1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Industria Cartonera Ecuatoriana es una Empresa a la cual se la identifica con el **CIIU 2102** (Codificación Internacional Industrial Uniforme) debido a la actividad que desempeña, en este caso se refiere a la “Fabricación de papel y cartón ondulado y envases de cartón”.

1.2.2 LOCALIZACIÓN

Industria Cartonera Ecuatoriana S.A., se encuentra asentada en el Parque Industrial “Luis Noboa Naranjo” al sur de la ciudad de Guayaquil vía al puerto marítimo, tomando por la Avenida 25 de Julio, 2 Km. Al este, entrando por la Avenida Cacique Tomalá. (Anexo No. 1)

1.3 JUSTIFICATIVOS:

Industria Cartonera Ecuatoriana (ICE), está reduciendo sus porcentajes de venta en estos últimos años, y el nivel de pérdidas en el mercado nacional corresponde a tres aspectos fundamentales: La publicidad, la competencia, y la calidad.

La Publicidad es importante para dar a conocer nuestro producto en el mercado nacional e internacional. Este aspecto es necesario por que por medio de este damos a conocer nuestra imagen, beneficios y servicio que ofrece nuestro producto

La competencia nos está absorbiendo en un alto porcentaje el mercado local doméstico y dejándonos relegados como productores del cartón a un segundo plano y por ende produciendo un déficit en el nivel de ventas.

La calidad, conociendo el alto nivel de competencia de las distintas empresas productoras de cartón y sabiendo la calidad que produce Industria Cartonera Ecuatoriana, es imperante estar al nivel o más arriba de la competencia para una pelea leal y justa en el mercado.

Es por el bajo índice de pérdidas económicas que he tomado este problema para crear mi proyecto.

Con este proyecto, Industria Cartonera Ecuatoriana se vería beneficiada porque seguirá satisfaciendo a sus clientes mayoritarios, y podrá recuperar un mercado que parecía perdido, sobre todo el de Cajas Domésticas que se había reducido a un 25% en las ventas.

1.4 IMPORTANCIA:

Si se cumplen a cabalidad los planes estratégicos de ventas planteadas en este proyecto, permitirán hacer cambios beneficiosos dentro del área de producción, y a mediano plazo beneficiaran a la empresa en general.

Dentro de un tiempo determinado el nivel de ventas aumentará, mejorara la calidad del cartón y aumentarán las utilidades de la empresa, permitiendo así una estabilidad en el mercado local.

El cartón corrugado será un elemento que podrá satisfacer la necesidad de transportar, presentar y modelar productos hasta que lleguen a su consumidor final.

1.5 OBJETIVOS GENERALES:

Realizar un estudio que permita diseñar, proponer alternativas accesibles, e identificar la demanda latente y potencial, para poder aumentar los niveles de ventas, mantener las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes.

1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Realizar la Cadena de Valor a la Empresa para conocer el interior de la misma.

Aplicar la herramienta FODA para buscar las posibles soluciones explotando las fortalezas de la Empresa.

Desarrollar un plan de estrategias competitivas para la Empresa, las mismas que tienen que fundamentarse especialmente en buscar patrones a seguir, como evaluar productos de la competencia, analizarlos y mejorarlos.

1.7. MISIÓN:

La misión de Industria Cartonera Ecuatoriana es la de Producir y Comercializar embalajes de cartón corrugado; Investigar, Desarrollar y Diseñar técnicas de fabricación; dar asistencia y capacitación técnica en lo relacionado a apilamiento, paletizado y performance de cajas para que nuestros clientes sigan gozando de nuestra confianza cuando se realiza la entrega final de nuestros productos.

1.8 VISIÓN:

Seguir siendo el mayor proveedor de la Exportadora Bananera Nobao, además encontrar alternativas a bajo costo en un corto plazo; captar nuevamente el mercado doméstico y seguir manteniéndonos en el mercado con los productos de exportación, mejorar en los servicios que se brinda a los clientes, evolucionar en lo referente a tecnología y estándar internacional, y por sobre todo contribuir al desarrollo económico del País.

CAPITULO 2

FORMULACION DEL PROYECTO

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

2. Matriz de Involucrados.- Consiste en detectar la participación directa e indirectamente de las personas o instituciones que son parte esencial de la empresa.

CUADRO 1
MATRIZ DE INVOLUCRADOS

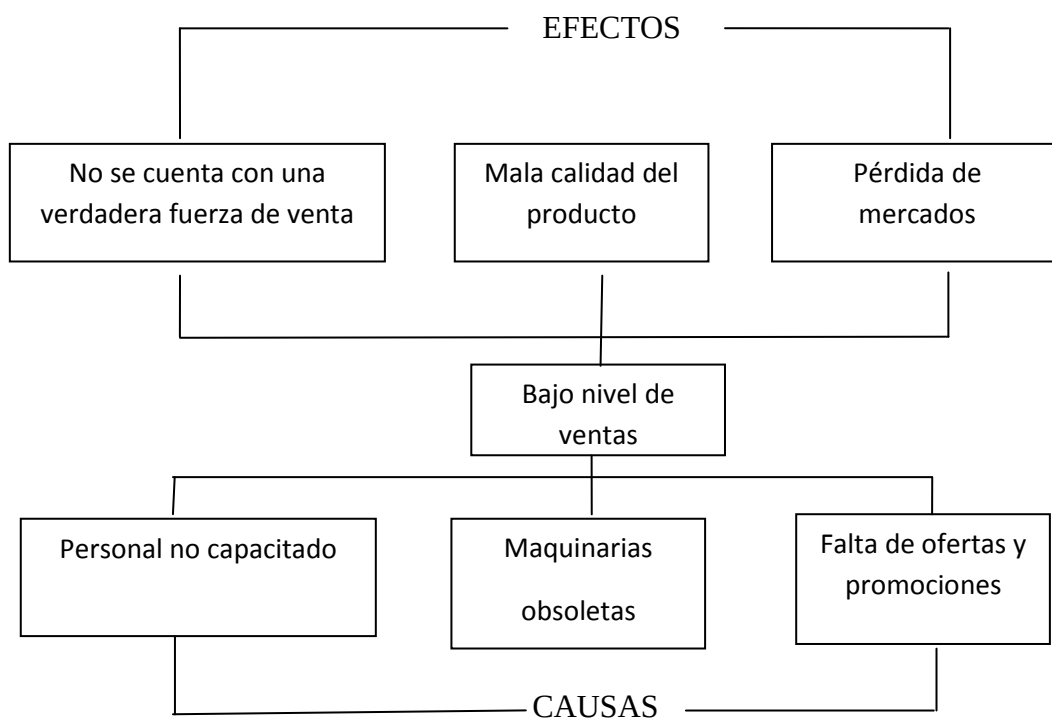
ESTRACTOS	INTERESES
Clientes: El café, Cridesa, Inalecsa, Exportadora Noboa, Indurama, etc.	Satisfacer necesidades
Proveedores: Papelería Nacional (Panasa s.a.),	Buscar la clase de papel
Accionistas: Corporación Noboa, Grupo Noboa.	Corporación Bananera Noboa
Medios d Comunicación: Relaciones Públicas,Cámara de Comercio	Dar a conocer bienes y servicios del producto
Competencia: Ondutec, Corrupac, Procarsa.	Mejoramiento continuo

Fuente: Dep. de Ventas de ICE

Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

2.1 Diagrama del problema.- Permite conocer el punto exacto de donde proviene la raíz del problema, produciéndose así las causas y los efectos.

GRAFICO 2
DIAGRAMA DEL PROBLEMA

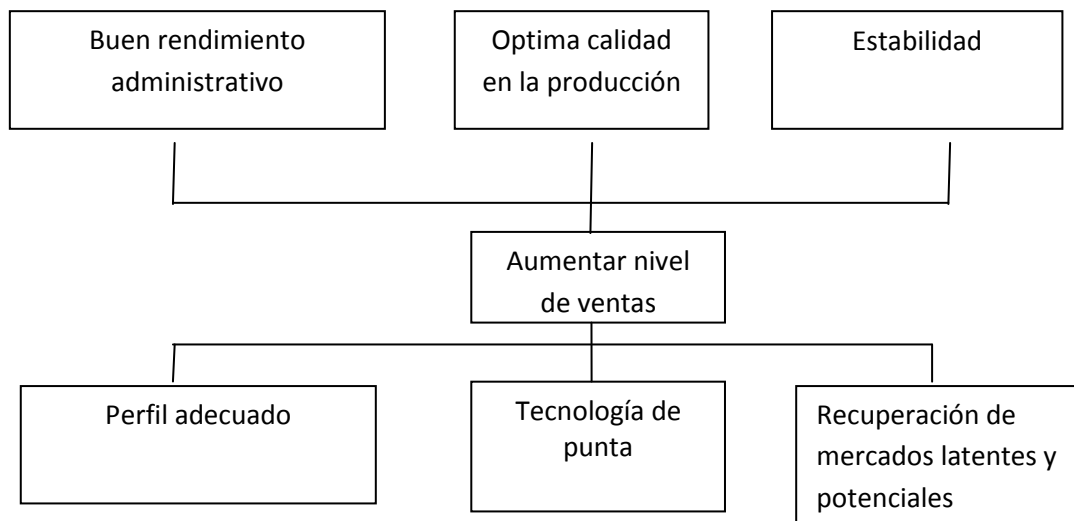


Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

2.2 Diagramas de objetivos.- Permite hallar soluciones a los problemas planteados, se podría decir que es la parte positiva que brota luego de haber conocido las deficiencias del proyecto.

GRAFICO 3

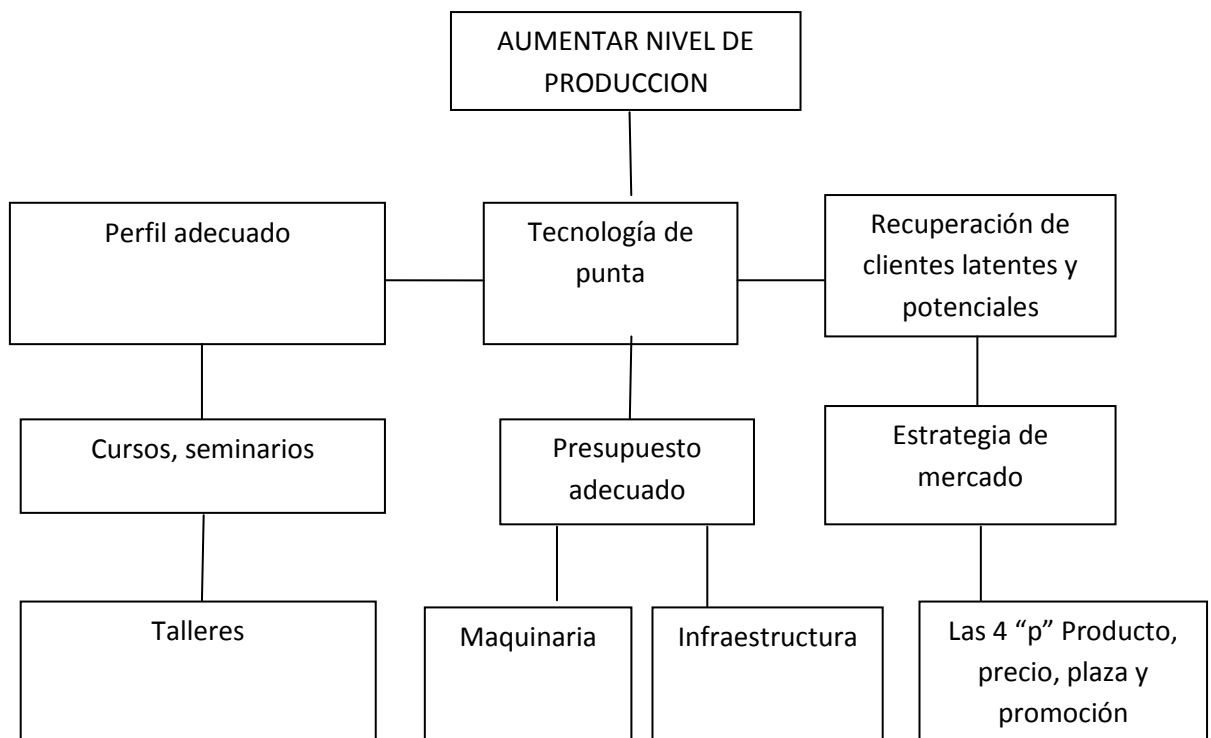
DIAGRAMA DE OBJETIVOS



Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

2.3 Diagramas de alternativas.- Permite plantear opciones estratégicas viables.

GRAFICO 4
DIAGRAMA DE ALTERNATIVAS



Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

ESTRUCTURA MARCO LOGICO

2.4 Marco Lógico.- Marco lógico es una herramienta analítica, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

El Marco Lógico puede definirse sintéticamente como una matriz de planificación que incluye los aspectos básicos de un proyecto institucional, de una política, un plan, un programa o un proyecto de intervención puntual. Es un instrumento básico que facilita el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones en cualquiera de los niveles mencionados.

CUADRO No. 2

MARCO LOGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIDAS DE VERIFICACIÓN	SUSPUESTOS
Aumentar el nivel de ventas	Administrativa	Datos contables Facturación	Tiempo / hora
Propósito producto de buena calidad	Administrativa Producción	Pruebas de laboratorio	Conocimiento, horas, dedicación
Opciones estratégicas, capacitación	Area de Producción	Planificación de producción	Ingresos/hora empeño habilidad/destreza

Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

CAPITULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3 .INVESTIGACION DE MERCADO

Es la técnica que nos permite conocer y adquirir información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor para las tomas de decisiones referentes a los atributos de nuestro producto.

3.1 ASPECTO SOCIAL ECONOMICO POLITICO Y CULTURAL DEL ECUADOR

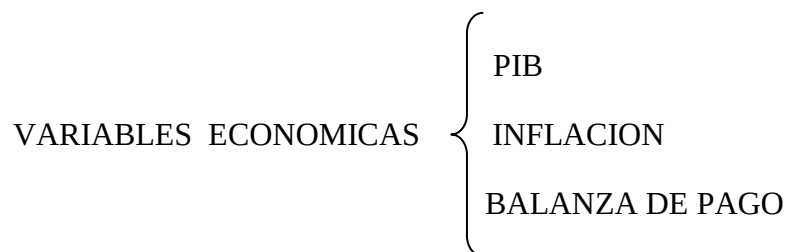
El Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica. Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra. Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzada. En el informe "Panorama Laboral 2008", la OIT estimó que con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 1.9% en el 2009, la tasa de desempleo urbano aumentaría a entre 7.9 y 8.3% como promedio anual.

La organización señaló además que el desempleo urbano bajó en el 2008 a un 7.4%, desde un 8.1% del año previo, en un contexto de crecimiento del 4.6% en la tasa del PIB regional.

Según la OIT, hasta 2.4 millones de trabajadores podrían perder sus empleos en América Latina en el 2009, elevando la tasa de desempleo de la región por primera vez en seis años.

Los actuales indicadores del Ecuador no muestran que la economía nacional esté creciendo, la tendencia más bien es a la contracción y la recesión. Y esto se debe a que desde 1981 se han aplicado un total de 14 programas macroeconómicos y se han firmado 10 Cartas de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI), generando en el país, no desarrollo, sino atraso y dependencia.

3.2 ANALISIS DEL ENTORNO



3.2.1 VARIABLES ECONOMICAS

Son los cambios económicos que se producen en las actividades generadoras de recursos internos de un país, produciendo los ingresos y egresos en un tiempo determinado, que permite el desenvolvimiento continuo-normal o el desbalance de la economía activa de un país.

3.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI).

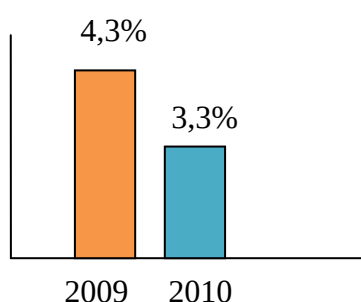
Producto se refiere a valor agregado; **interno** se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y **bruto** se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

3.2.1.2 QUÉ ES LA INFLACIÓN?

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

GRAFICO No. 5

Inflación 2009-2010



Fuente: Internet: www.Eluniverso.com, año 2010 pág.5

La inflación incide directamente en la fabricación de mi producto, debido a que aumenta el costo de la materia prima que se utiliza para su fabricación, por lo cual me vería afectado ya que debería aumentar también el precio de mi producto y este a su vez reduciría sus ventas.

3.2.1.3 BALANCE DE PAGO.-

El balance o balanza de pagos es un documento contable en el que se registran, de manera sistemática, las operaciones comerciales, de servicios y de movimientos de capitales llevadas a cabo durante un período determinado, normalmente un año. La balanza de pagos suministra información detallada sobre todas las transacciones entre residentes y no residentes.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2010)

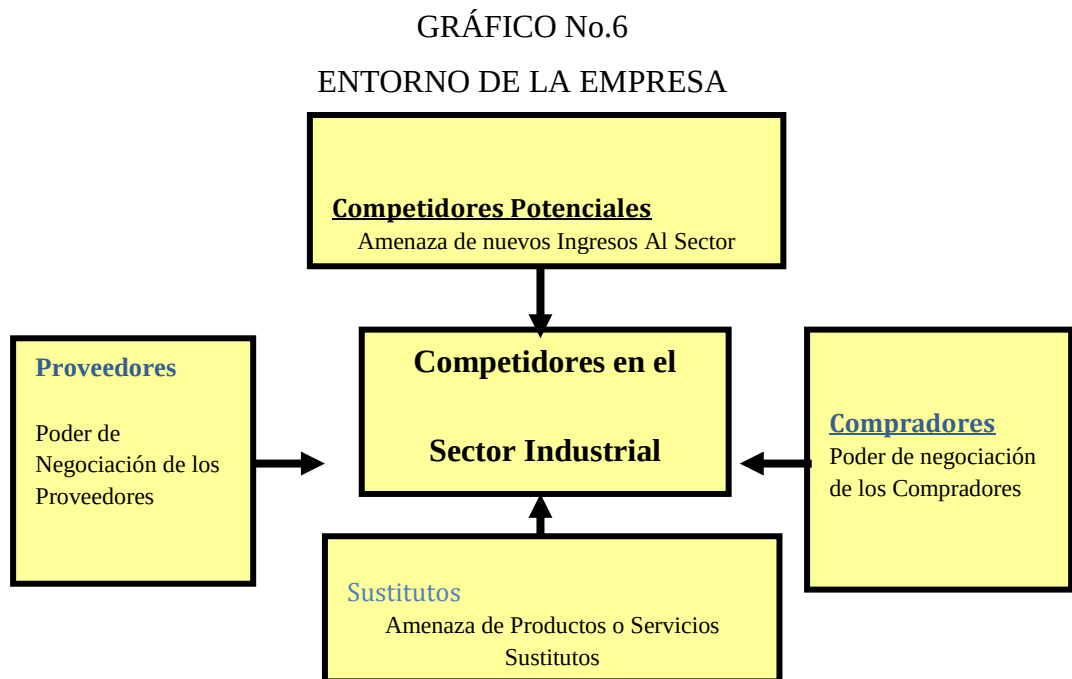
Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

3.3 ANALISIS DEL MERCADO

Actualmente en el Ecuador existen 9 Empresas Productoras de Cartón Corrugado, esto quiere decir que existe un mercado de negocios muy competitivo y no solo eso, también existen grupos pequeños que no producen cartón pero sí compran las láminas corrugadas y su negocio se basa en el proceso de conversión, o sea de convertirla en caja. Entre las Empresas competidoras se encuentran: PROCARSA, ONDUTEC, CARTORAMA, INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA, CARTONERA ANDINA, GRUPASA, CORRUPAC, CARTOPEL, CRANSA.

3.3.1 ENTORNO DE LA EMPRESA

El hablar del entorno de la Empresa se refiere a ciertos factores que inciden en el desenvolvimiento competitivo de la Empresa; para analizar este entorno nos basaremos en el modelo sugerido por Michael Porter, la cual, se ha convertido en una herramienta básica para la planificación estratégica y competitiva de la empresa. Estos factores que también son conocidos como las 5 fuerzas competitivas de Porter se las pueden apreciar en el siguiente gráfico.



Fuente: Libro Ventaja Competitiva
Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

3.3.2 COMPETIDORES POTENCIALES.- Son las empresas con las que actualmente ICE compete en el mercado actual, a continuación detallo el orden en que se encuentran en el mercado.

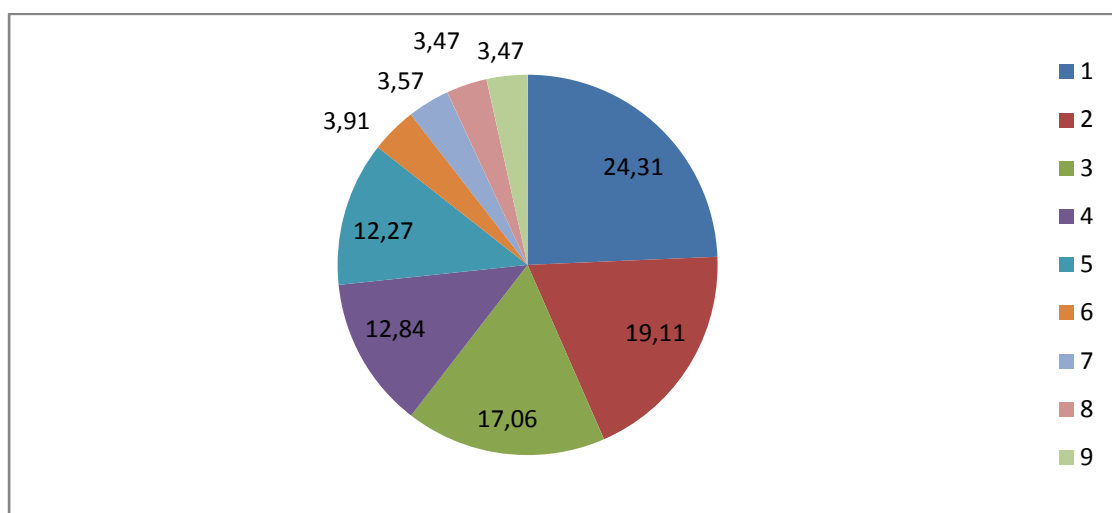
CUADRO NO. 3

COMPETIDORES POTENCIALES

No.	EMPRESA	PARTIC.MERCADO (%)	LOCALIZACION
1	PROCARSA	24,31	DURAN
2	ONDUTEC	19,11	CUENCA
3	CARTORAMA	17,06	GUAYAQUIL
4	INDUSTIA CARTONERA ECUATORIANA	12,84	GUAYAQUIL
5	CARTONERA ANDINA	12,27	MACHALA
6	GRUPASA	3,91	GUAYAQUIL
7	CORRUPAC	3,57	GUAYAQUIL
8	CARTOPEL	3,47	GUAYAQUIL
9	CRANSA	3,47	QUITO

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO NO.7
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

3.3.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO CARTONERO

El Mercado Cartonero en nuestro País ha tomado un rumbo muy competitivo en los últimos años, tanto así que al nivel de Sudamérica el Ecuador es considerado como una potencia después de Colombia y Chile.

Tal como se aprecia, Industria Cartonera Ecuatoriana ocupa el cuarto el lugar entre los competidores Cartoneros; pero no está de más dejar en claro que gran parte se debe a que se vende más en Mercado Bananero en cambio que otras Empresas que se encuentran por debajo de I.C.E,

captan sólo Mercado Doméstico como es el caso de GRUPASA que es una de las Empresa líderes en el Mercado Doméstico y Diversificado; también es necesario reconocer la potencia que es PROCARSA ya que también tiene un Mercado Doméstico bien reconocido y abastece gran parte al sector bananero.

ONDUTEC es prácticamente quien se lleva los clientes de la región Sierra junto con CRANSA que es la Empresa que se lleva la mayoría de los clientes floricultores; por lo tanto se podría decir que los modelos a seguir para análisis de competencia, serian las Empresas PROCARSA, ONDUTEC y GRUPASA.

3.4. COMPRADORES

Los Compradores son objeto de lucha entre las Empresas, que compiten mutuamente por captar las ventas, dado que sin ellos no se podría producir, pero en esta carrera por aumentar el nivel de ventas se ven obligadas a competir en calidad y precio, pero el problema que más se presenta es que casi todas se inclinan por bajar sus precios descuidándose así de la calidad. El mayor comprador de Industria Cartonera Ecuatoriana es la Exportadora Bananera Noboa captando el 78 % de las ventas, es decir 72 % del Mercado Bananero y 6 % del Mercado Diversificado o domestico. Esta Empresa se encarga de la comercialización de banano, mangos y piñas a los mercados Americanos, Europeos, Japoneses, Chinos, etc. Justamente por esta razón la necesidad de acceder a nuevos mercados para una mejor demanda de cajas de cartón corrugado a las distintas empresas productoras y exportadoras, especialmente las exportadoras de banano tales como:

CUADRO NO. 4

MERCADO DE COMPRADORES DE CARTON

No	EMPRESA	
1	INCARPEL	
2	DEL RIO	
3	BONITA BANANA	
4	REY BAM PAC	
5	FRUIT	
6	DOLE	
7	CHIQUITA	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

Dicho esto, nos queda el Mercado Doméstico con un poder de compra del 22 % de la Producción de I.C.E, en los últimos años la Empresa ha perdido buen número de clientes. Esta pérdida está asociada a los precios altos del cartón de I.C.E pero hay que encontrar la fórmula ideal para que los compradores vuelvan dado que, un centavo de dólar de diferencia entre un productor y otro hace que la balanza de compra se incline a favor del más económico.

3.5 SUSTITUTOS

Al hablar de sustitutos nos referimos al uso de otros productos o servicios que sustituyen en el desempeño de la función específica del producto a reemplazar, por lo tanto la mayoría de Empresas se ven con esta amenaza.

El tema de sustitución no es tan fácil de manejar, el que decide es el comprador (cliente) es el que analiza los factores de conveniencia, pues en el caso de Industria Cartonera Ecuatoriana el producto sustituto sería el plástico que al mismo tiempo es más costoso pero a su vez es más resistente y reutilizable (genérico.) pero todo esto lo deciden los compradores, por lo tanto ambos sectores estarían en competencia.

3.6 PROVEEDORES

Los proveedores cumplen un papel importante dentro de la estructura de la empresa. Para Industria Cartonera Ecuatoriana el poder de negociación de los Proveedores es de mucho valor por que la calidad de sus productos incide directamente en la fabricación de los nuestros, y en el buen desempeño de sus procesos. La Materia Prima para la elaboración del cartón corrugado son los papeles liner y Médium además del adhesivo (almidón) que sirve para un correcto proceso en sus fabricación, también es necesario el uso de materiales para el proceso de conversión como el troquelado y lo referente a la impresión.

CUADRO NO. 5

PROVEEDORES DE MATERIALES

	PROCEDENCIA		
INSUMOS	NACIONAL	IMPORTADO	PROVEEDOR
PAPEL LINER		X	JEFFERSON SMURFIT, RIVERWOOD, INTERNATIONAL PAPER, P.C.A
PAPEL MEDIUM	X	X	PANASA, RIVERWOOD, BELISCE (CROATA)
ADHESIVOS	X	X	ANDERCOL, ARANAL, EDENSA
MAT. TROQUELES		X	CONTAINER GRAPHIS CORPORATION
MAT. IMPRESIÓN		X	CONTAINER GRAPHIS CORPORATION
TINTAS	X	X	TINTESA, HERITAGE INKS

Fuente: Dpto. Compras e Importaciones Industria Cartonera Ecuatoriana

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

Se aprecia en el Cuadro No. 5 que los proveedores de materia prima y demás materiales son mayoritariamente extranjeros, motivo por el cual se incrementan los costos especialmente en el papel liner.

También se podría decir que no es totalmente una ventaja que I.C.E tenga como proveedor Nacional a PANASA (materia prima) porque los demás competidores le compran casi en su totalidad al mismo Proveedor, a excepción de CARTORAMA que tiene su propio molino para la elaboración de su materia prima.

CUADRO No. 6

3.7 POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Estratos	Población	Tamaño de la muestra
Clientes	7	7
Total	7	7

Fuente: encuesta

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

Se solicitó una entrevista al departamento de compras de cada una de las 7 Empresas Bananeras que se visitaron. El número de personas entrevistadas da un total de 7 entre los que consta un Supervisor de Planta, un Gerente de ventas, un vendedor, dos obreros, y dos clientes del Mercado Doméstico.

CUADRO No.7

INFORME ESPECIFICO

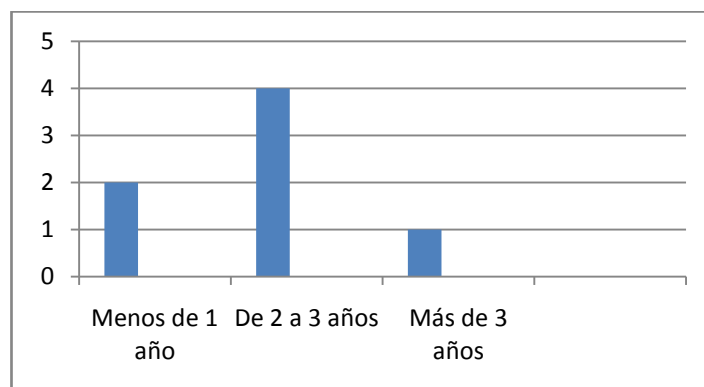
1.-Cuanto tiempo lleva usted comprando/usando cartón?

Opciones	Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
1	Menos de un año	2	28%	2	28%
2	De 2 a 3 años	4	57%	6	85%
3	Mas de 3 años	1	14%	7	99%
Total		7	99%		

Fuente: Resultados de Encuestas

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO No. 8



Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

Como resultado hemos observado que el mayor número de los clientes entrevistados llevan comprando cartón de 2 a 3 años.

CUADRO No.8

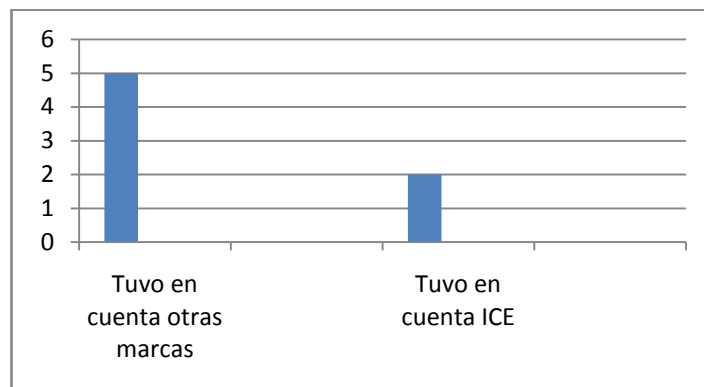
2.-A la hora de comprar cartón, tomó en cuenta a Industria Cartonera Ecuatoriana o tuvo en cuenta otras marcas?

Opciones	Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
1	Tuvo en cuenta otras marcas	5	71 %	5	71 %
2	Tuvo en cuenta a ICE	2	28 %	7	99 %
Total		7	99 %		

Fuente: Resultado de Encuestas

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO No.9



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

Como observamos por medio de las barras de tabulación ICE no tiene preferencia por los clientes debido a la poca publicidad que se le ha dado en el mercado.

CUADRO No.9

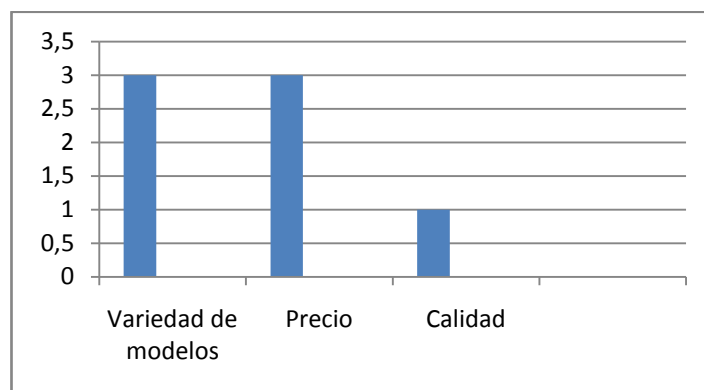
3 ¿Por qué ha utilizado otras marcas de cartón?

Opciones	Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
1	Variedad de modelos	3	43 %	3	43 %
2	Precio	3	43 %	6	86 %
3	Calidad	1	14 %	7	100 %
Total		7	100 %		

Fuente: Resultados de Encuestas

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO No. 10



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

Como respuesta a esta pregunta encontramos que los clientes buscan variedad de colores, de diseños, y toman en cuenta el precio.

CUADRO No. 10

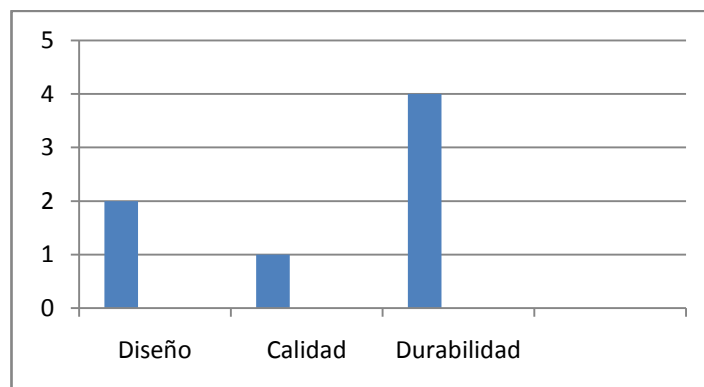
4 ¿Qué característica es más importante para usted, a la hora de comprar cartón?

Opciones	Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
1	Diseño	2	29%	2	29%
2	Calidad	1	14%	3	43%
3	Durabilidad	4	57%	7	100%
		7	100%		

Fuente: Resultados de Encuestas

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO No. 11



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

Como respuesta a esta pregunta, la durabilidad es lo más importante para los clientes por que la mayoría de sus productos son para exportar y por ende necesitan de una caja resistente y durable.

CUADRO No. 11

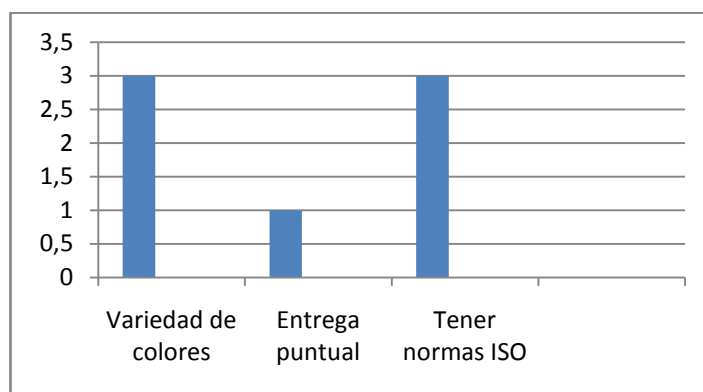
5¿De estas características mencione usted cual es la más importante a la hora de hacer la compra?

Opciones	Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
1	Variedad de colores	3	43 %	3	43 %
2	Entrega puntual	1	14 %	4	57 %
3	Tener normas ISO	3	43 %	7	100 %
Total		7	100%		

Fuente: Resultados de Encuestas

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO No.12



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

En esta pregunta la recomendación es adquirir las normas ISO, para mayor garantía de nuestro producto.

CUADRO No. 12

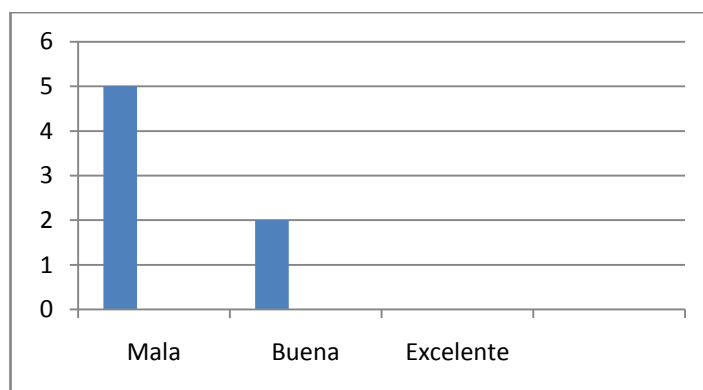
6¿La información que recibe de nuestro producto qué opinión le otorga?

Opciones	Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
1	Mala	5	71 %	5	71 %
2	Buena	2	28 %	7	99 %
3	Excelente	0			
Total		7	99 %		

Fuente: Resultados de Encuestas

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO No. 13



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

Como nos hemos dado cuenta falta competitividad al departamento de ventas, en especial a sus vendedores, y para una mejor difusión de nuestro producto será necesario contar con más ejecutivos de ventas.

CUADRO No. 13

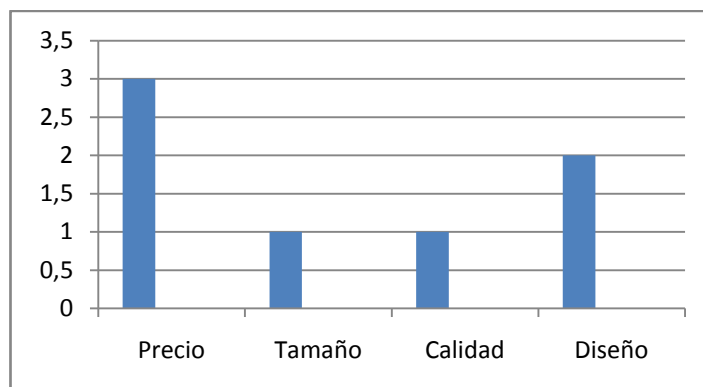
7¿Elija uno de estos aspectos que crea usted que debemos renovar en la fabricación del cartón?

Opciones	Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
1	Precio	3	43 %	3	43 %
2	Tamaño	1	14 %	4	57 %
3	Calidad	1	14 %	5	71 %
4	Diseño	2	29 %	7	100 %
Total		7	100 %		

Fuente: Resultados de Encuestas

Elaborado por : Roger Cabrera Pizarro

GRAFICO No.14



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro.

El precio de nuestro producto es alto porque nuestra materia prima es exportada, para lo cual debemos hallar una solución, ya que un centavo hace la diferencia en el mercado. Ver hoja de encuesta en (anexo #10)

3.8 IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Una vez hecha la entrevista e identificados los problemas que tiene I.C.E, a continuación los detallaremos uno a uno con sus posibles soluciones.

❖ Problema 1:

Modelos desactualizados para el mercado doméstico

Causa: Falta variedad de modelos de cajas pegadas, y diseño de cajas auto armables, y la necesidad urgente de una máquina pegadora.

Efecto: Insatisfacción del cliente del mercado doméstico

Solución.- Para este problema se recomienda:

Elaboración de modelos pegables para el mercado doméstico, lo cual va de la mano con la compra de una máquina pegadora de cajas o de algún dispositivo que haga este trabajo.

❖ Problema 2:

No se cuenta con una verdadera fuerza de ventas

Causa: Poco conocimiento técnico de los vendedores acerca del producto, falta de destreza, falta de vendedores, y todo este problema vincula directamente al Departamento de Ventas.

Efecto: Pérdida de clientes

Solución.- Para este problema se recomienda:

Capacitación a todo el Departamento de Ventas y de esta manera crear un equipo de ventas competente la cual va a necesitar del personal más idóneo para ocupar esos puestos y además contratar dos vendedores más, uno para Guayaquil y otro para Quito.(anexo # 8)

❖ Problema 3:

No tener Certificación ISO y costos elevados

Causa: Poco compromiso de la parte administrativa

Efecto: Bajo nivel de ventas

Pero cabe recalcar que el producto de Industria Cartonera Ecuatoriana es de muy buena calidad y cuenta con la certificación de las Normas Internacionales TAPPI pero le falta el complemento de ISO ya que hoy en día ya no se habla de control de calidad sino de aseguramiento de la calidad. Además que los costos son elevados debido a que la empresa no cuenta con montacargas propias y se paga por el alquiler de estos equipos.

Solución.- Para este problema se recomienda:

Proponer a la Dirección la aplicación y certificación de las normas ISO, y emprender las gestiones pertinentes para la obtención de la misma, exigiendo a todo el personal la responsabilidad de lograr esa meta.

Además de comprar montacargas para Industria Cartonera Ecuatoriana.

CAPITULO 4

ESTUDIO TECNICO DE LA EMPRESA

4.1 CAPACIDADES DE LA EMPRESA

La capacidad de la empresa es la tecnología con que se cuenta para el proceso de producción y fabricación de los productos que una empresa posee dentro de su estructura, Industria Cartonera Ecuatoriana tiene una capacidad instalada aproximada de 100'000.000 de cajas por año, pero esta no es la realidad porque la actualidad su producción está dada en un 60 % de su capacidad instalada, esta tecnología se encuentra distribuida en la empresa según muestra la distribución de planta en el (Anexo No. 2).

4.2 CADENAS DE INDUSTRIALIZACIÓN

Industria Cartonera Ecuatoriana, cuenta con equipos y maquinarias necesarios para las diferentes etapas de los procesos de producción de cartón los cuales detallo a continuación:

❖ CORRUGADORA “LANGSTON”

Año de operación : 1967

Capacidad de operación: 72 mts lin/min

Size: 87” (ancho)

❖ CORRUGADORA “S&S”

Año de Operación : 1987

Capacidad de Producción: 100 mts. Lin/min

Size: 87”.

En esta sección se elaboran las láminas de cartón corrugado, que pasarán a ser convertidas en cajas por medio de las imprentas flexográficas detalladas a continuación, además la empresa cuenta con la sección de aditamentos, para complementar el proceso de fabricación industrial.

CUADRO NO.14

IMPRENTAS

Imprentas Rotativa	Size	Capacidad Cajas/turno	Cuerpo Impresor	Cuerpo Slotador	Cuerpo Troquelador
S & S	38"x80"	30000	2	1	1
HOOPER SWIFT	50"x100"	64000	2	1	1
UNITED 1	50"x110"	64000	3	1	1
WARD	66"x125"	30000	2	1	1
UNITED 2	50"x110"	64000	1	1	1
UNITED 3	36"x85"	30000	2	1	

Fuente: departamento de planificación

Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

CUADRO NO. 15
ADITAMENTOS

Maquina	Marca	Size mm	Capacidad	Descripción
Cortadora de Pad	Clark Aiken	1600x1000	80000 Pieza /H	2 Roll Stands Shaf-Less Langston
Particiones	Curioni			Velox 14005
Particiones	S & S	580x1220	8000 Pieza /H	Modelo: DPB
Sierra Cinta	Doall			Modelo: 3613 – 1
Cortadora Rayadora	Universal			Ejes: 6
Trituradora	Bloapco S.			Modelo: 3 Caxs - 4058 – H
Embaladora	American B.	660x915	1.2 Tons/h	Modelo: 10445 (Hidraulica)
Embaladora	Maren	660x915	3 Tons/h	Modelo:325 -103
Presilladora	Bostitch			Modelo: RSCA587215

Fuente: Departamento de Planificación

Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

La energía eléctrica y vapor son dos elementos muy esenciales para la producción de cartón, a continuación detallo el equipo con que cuenta I.C.E. para su abastecimiento.

CUADRO NO. 16
EQUIPO ELECTRICO

Maquina	Marca	Size Mm	Capacidad	Descripción
Generador Electrico	Caterpillar		1200 KW	Serie : 24z03929
Caldera # 1	Cleaver B.		225 PSI	CB100 – 600
Caldera # 2	Cleaver B.		300 PSI	Modelo: CB 600 600 300
Compresor # 1	Worthinton	12x13 HBB	357.3 CFM	
Compresor # 2	Ingersol-Ramd		480 CFM	
Compresor # 3	Ingersol-Ramd		320 CFM	
Secador de Aire	Ingersol-Ramd	660x915	1.2 Tons/h	Modelo: a - 1120 - DV

Fuente: Departamento de Planificación

Elaborado: Roger Cabrera Pizarro

4.3 CADENAS DE COMERCIALIZACIÓN

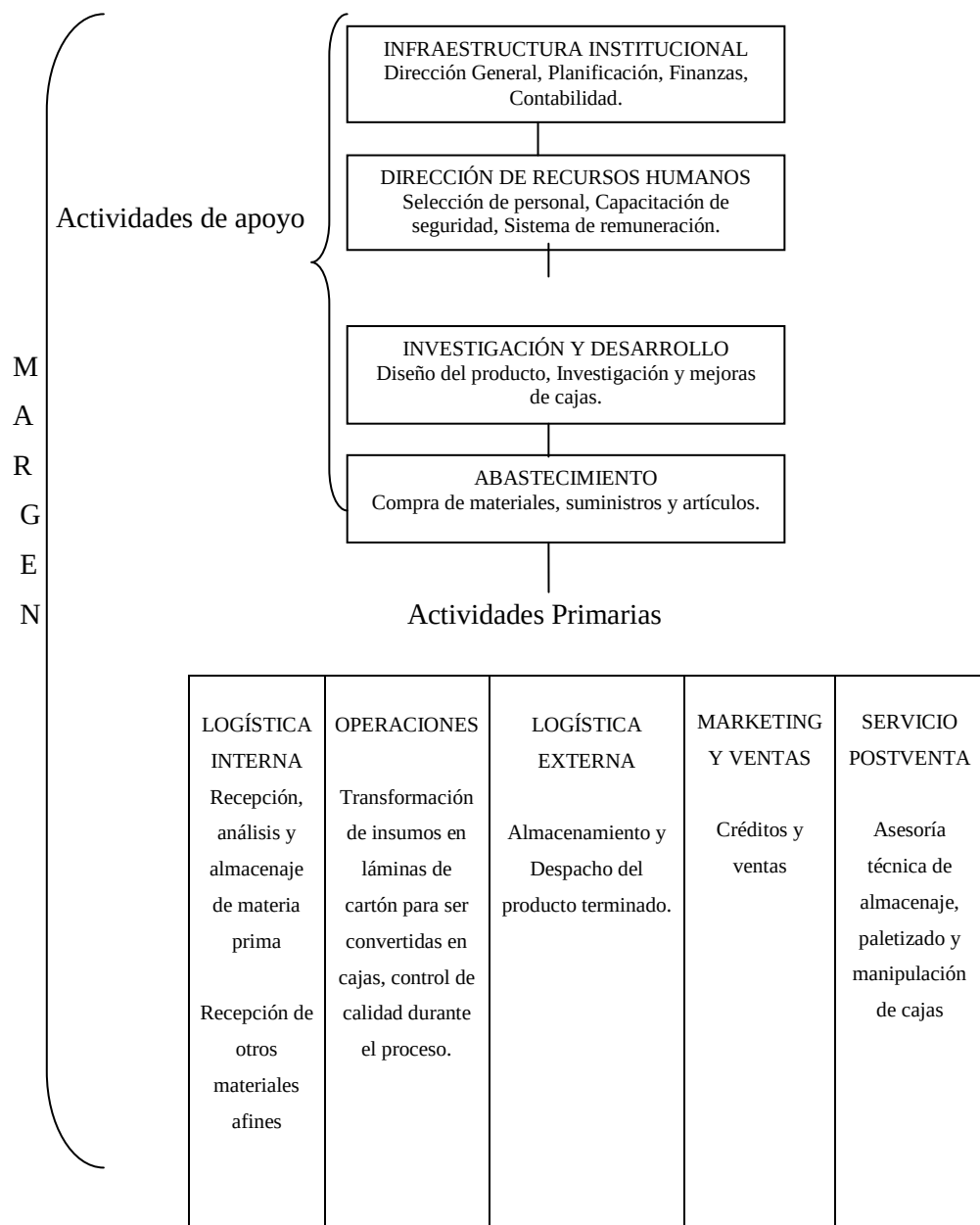
La distribución se la hace vía directa por que el cliente recibe directamente el producto y no necesita intermediarios, por lo que se utiliza el transporte adecuado y el personal capacitado para su correcta distribución

4.4 CADENA DE VALOR

..

GRAFICO No. 15

CADENA DE VALOR DE INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA



Fuente: Industria Cartonera Ecuatoriana

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

El Gráfico No.15 presenta la Cadena de Valor de Industria Cartonera Ecuatoriana, en ella se plasmo todas las actividades de las diversas áreas inmersas en la fabricación del Producto.

4.4.1 ACTIVIDADES DE APOYO.

Son las tareas de las funciones que permiten el desarrollo de las actividades primarias, están representadas en la parte superior del gráfico.

4.4.1.1 INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Infraestructura Institucional la conforman la infraestructura y actividades realizadas por la Gestión General, Planificación, Finanzas, Calidad, Asuntos Legales y Gubernamentales, etc.

Industria Cartonera Ecuatoriana S.A. dentro de su estructura organizacional posee un esquema de organización lineal en sentido vertical, y es “aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmite íntegramente por una sola línea a cada grupo de personas”, permitiendo atender a todos los órganos de la empresa, dentro de este esquema un jefe como único responsable de lo que se hace en una sección.

4.4.1.2. - DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dirección de Recursos Humanos la conforman actividades como selección, evaluación, colocación, capacitación y motivación de todo el personal

Con el propósito de contar con un trabajador de perfil adecuado para el buen desarrollo y cumplimiento de las distintas actividades de la Empresa.

Sus actividades son las de seleccionar, contratar y capacitar al personal de la empresa y aportar de esta manera con un correcto y adecuado desempeño del trabajador contratado, el mismo que pasará a formar parte de alguna de las distintas sección que posee la empresa

4.4.1.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Investigación y Desarrollo es todo lo relacionado a la investigación y desarrollo de nuevas ideas productos y procesos, es básicamente de donde surgen los cambios en calidad, diseños y proyectos que serán aplicados en todo su entorno, cabe recalcar también que se necesita un amplio conocimiento en procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.

Está administrado por un ingeniero extranjero con amplia experiencia y conocimiento en lo relacionado a papeles e impresiones. Su trabajo consiste en administrar los recursos en los departamentos de troqueles, muestras, fotomecánica y montaje de clisés.

4.4.1.4.- ABASTECIMIENTO

Abastecimiento es todo lo que tiene que ver la compra de materias primas, suministros y otros materiales necesarios para la producción.

En esta actividad de apoyo también forman parte las distintas áreas encargadas de las compras de materia prima, insumos y demás materiales para el normal funcionamiento de la empresa.

Se podría decir que para el abastecimiento de ciertos insumos los proveedores ya están definidos pero para otros materiales se busca la mejor oferta en cuanto a calidad, servicio y precio.

4.4.2 - ACTIVIDADES PRIMARIAS.-

Son las actividades que se encuentran en la parte inferior del gráfico No.15 de la Cadena de Valores.

4.4.2.1 LOGÍSTICA INTERNA

La logística interna está conformada por las actividades de recepción, análisis y almacenaje de materia prima y demás materiales necesarios para la fabricación del producto final los mismos que son detallados a continuación en el cuadro No. 17.

CUADRO NO. 17

Lista de Materiales para los Procesos Productivos

MATERIALES	PROCEDENCIA		TIPO	PROVEEDOR
	NACIONAL	IMPORTADO		
PAPEL LINER		X	MAT.PRIMA	JEFFERSON SMURFIT, RIVERWOOD, INTERNATIONAL PAPER, P.C.A
PAPEL MEDIUM	X	X	MAT.PRIMA	PANASA, RIVERWOOD, BELISCE (CROATA)
ADHESIVOS	X	X	MAT.INDIRECT	ANDERCOL, ARANAL, EDENSA
MAT. TROQUELES		X	MAT. INDIRECT	CONTAINER GRAPHIS CORPORATION
MAT. IMPRESION		X	MAT.INDIRECT	CONTAINER GRAPHIS CORPORATION
TINTAS	X	X	MAT.INDIRECT	TINTESA, HERITAGE INKS
OTROS	X	X	MAT.INDIRECT	

Fuente: Dpto. de Compras Industria Cartonera Ecuatoriana

El cuadro No. 17 presenta los diferentes materiales utilizados en los procesos productivos de Industria Cartonera Ecuatoriana sean materia prima o materiales indirectos, además se encuentra la procedencia de cada uno de ellos así como también sus respectivos proveedores. A continuación se enlistarán los diferentes materiales utilizados en los procesos productivos de Industria Cartonera Ecuatoriana:

- ✓ Ya es conocido que la materia prima lo forman los papeles liner y medium
- ✓ Adhesivos, lo conforman el almidón para pegar los papeles y formar el cartón, además otro adhesivo llamado goma, la misma que es utilizada en el proceso de conversión a cajas.
- ✓ Materiales para troqueles, que son utilizados para la elaboración de los mismos y lo componen cuchillas rectas y curvas, rayadores metálicos y plásticos, cauchos, tableros de madera, macetas, reglas, goma especial, etc.
- ✓ Materiales para impresión, se utiliza planchas de fotopolímeros (clisés), planchas de flexoback y stickiback.
- ✓ Tintas, que son utilizadas en las imprentas flexográficas.

4.4.2.1.1. - Acciones desarrolladas para la Materia Prima

Registro y recepción de bobinas de papel

Esta actividad está a cargo del departamento de recepción de bobinas el mismo que cuenta con colaboradores que en el momento de la llegada de los contenedores y camiones están listos para contar y recopilar la información sobre las bobinas tales como peso, gramaje, ancho y los compara en función al pedido este es una actividad que se desarrolla sin problemas.

Transporte hacia las bodegas de liner y médium Nacional

El transporte de bobinas se lo realiza por medio de montacargas denominados clamps los mismos que son usados para llevar desde los contenedores o camiones hacia sus bodegas definidas para los dos tipos de papel, esto es bodega para el papel liner y bodega para el papel médium.

Análisis de propiedades de los papeles

Esta actividad es realizada por el laboratorista del departamento de control de calidad, el cual toma muestras aleatorias a las bobinas para asegurarse de que las bobinas cumplan con las especificaciones anotadas en las mismas.

Supervisión de la correcta rotación de bobinas

Esta actividad es realizada por el departamento de recepción de bobinas pues ellos son los encargados de la correcta rotación de bobinas aunque el papel es un producto poco perecible a corto plazo pero no está de más hacerla dado que facilitaría más bien el mejor cuidado por daños ambientales pues se almacena en bodegas cubiertas y también descubiertas sobre protegerlas en las temporadas de invierno.

Informe semanal de los saldos de pedidos de papel importado y nacional

Aquí se tiene un control diario del consumo de bobinas para el proceso en las máquinas corrugadoras, luego de esto es fácil tener un control para que se puedan hacer los pedidos necesarios de papel, estos informes se los hace semanalmente a contraloría.

4.4.2.1.2.- Acciones desarrolladas para los demás materiales

Registro y recepción de materiales

Esta actividad está a cargo de la bodega de materiales, la misma que cuenta con colaboradores que en el momento de la llegada de los materiales, están listos para contar y recopilar la información sobre lo llegado y las compara en función al pedido; este es una actividad que se desarrolla sin problemas.

Almacenaje

Industria Cartonera Ecuatoriana cuenta con una bodega de materiales eficiente y su contacto con los departamentos de compras e importaciones la llevan sin novedad, el encargado de bodega cumple una buena función, pues no se tiene el problema de desabastecimiento.

Análisis a materiales como tintas y almidón

El departamento de calidad realiza análisis a estos materiales para asegurarse de no tener contratiempos durante los procesos productivos, análisis como viscosidad, tiempo de adhesión, etc.

4.5.- OPERACIONES

Estas operaciones se detallan más detenidamente a continuación:

Proceso 1: Este proceso se lo realiza en las máquinas corrugadoras que calientan, ondulan y pegan varios tipos de papel (materia prima) hasta producir una hoja continua de material llamado “cartón corrugado”, es aquí donde se obtienen las láminas de cartón las mismas que pasaran a ser convertidas en cajas en el proceso siguiente.

4.5.1. – Procedimiento 1: Elaboración de las láminas de cartón

El operador de la corrugadora recibe del departamento de planificación la orden de fabricación de cartón corrugado, este documento contiene todos los datos necesarios para el desarrollo del proceso de producción tales como gramaje, ancho de bobina, tipo de papel, etc.

El primer papel en ser procesado es el papel médium el mismo que pasa por la cámara de vapor, la cual ayudará al papel a suavizar las fibras y a su vez quitarle un poco de humedad; a continuación se forma la onda al pasar entre dos masas dentadas similares a un par de piñones dando forma a un infinito número de ondas también conocidas como flautas, luego una de las caras de este sinnúmero de ondas pasa por un rodillo el mismo que le agrega adhesivo a las partes sobresalientes de las ondas , entonces es unido mediante presión al papel liner, continuando su

proceso con el paso del otro lado de la cara de la onda por otro rodillo engomador que pasa adhesivo a la otra cara de la onda e inmediatamente es unido al otro liner quedando así conformado el cartón.(anexo #7)

Luego es conducido por una banda a una gigantesca mesa de secado, donde mediante un proceso térmico se absorbe o se pierde parte de la humedad presente en esta gran lámina que tiene dimensiones del ancho y largo de la bobina de papel.

Luego de haber perdido humedad pasa por el triplex que consta de una serie de cuchillas y rayadores que es donde se corta y raya el cartón, este proceso se lo conoce como el trimado, pues es donde se dividen las láminas para diferentes medidas de cajas de acuerdo a las especificaciones de los planos de diseño para los diferentes productos. Finalmente las láminas llegan al apilador lugar donde las láminas son depositadas sobre un pallet para luego ser transportadas hacia el entorno de las imprentas flexo gráficas donde permanecerán provisionalmente hasta dar inicio al proceso de conversión. (Ver Anexo #3 diagrama de operaciones para la elaboración de láminas de cartón corrugado.)

Proceso 2: Este proceso se lo realiza en las máquinas denominadas imprentas flexo gráficas, las mismas que se encargan de convertir la lámina de cartón en una caja propiamente dicha, sujeta a las distintas formas y gusto según el requerimiento del cliente.

4.5.2. -Procedimiento 2: Elaboración de las cajas de cartón

El proceso inicia con la entrega de la orden de producción al operador, se procede a preparar la máquina de acuerdo a las especificaciones del plano de diseño, lo que implica calibrar la mesa de abastecimiento, montaje de clisés y troquel con sus respectivos rodillos, calibración de cuchillas eslotadoras, rayadores.

Posteriormente las láminas obtenidas en el proceso anterior son conducidas al lugar de abastecimiento de la imprenta, en donde primero se da una fase de pruebas hasta obtener dimensiones y colores acordes a las de los planos y tarjetas de impresión de cada producto.

Se realiza luego las inspecciones del producto tanto por el operador y sus colaboradores como también por los inspectores de calidad que toman muestras durante todo el turno, ellos son los encargados de llenar los registros diseñados para el control del proceso, mientras que el operador es el encargado de llenar los reportes de producción y reporte de condiciones en que recibe la máquina. Ver anexo # 4 diagrama de operaciones (formación de la caja) y diagrama de flujo del proceso respectivamente. Una vez que la imprenta se encuentra lista para trabajar se puede detallar el proceso de fabricación de las cajas de cartón corrugado:

El operador recibe del departamento de planificación la orden de producción, el cual es el documento que se utiliza para preparar la máquina.

El operador pide al chofer del montacargas las láminas con el test requerido, luego los abastecedores empujan el pallet de láminas por el transportador hacia el cuerpo alimentador e inspeccionan rápidamente la condición de las láminas.

Los abastecedores accionan el elevador de pallets y comienzan a estibar las láminas en la alimentadora, la cual empuja la lámina hacia el rodillo alimentador y ésta a su vez al cuerpo impresor para seguir después por el cuerpo eslotador-rayador y al cuerpo troquelador en caso de cajas troqueladas.

Se engoman en un extremo, siguiendo por el puente doblador hasta el cuadrador donde son llevadas por una banda transportadora hacia la cortadora (sliter), para dividir las láminas en 2 ó 3 cajas como sea requerido si fuese necesario.

Una vez elaborada la caja una persona estará esperando las cajas para apilarlas y empujarlas hacia los embaladores de bultos de cajas, antes de amarrar los bultos un inspector de calidad se encargará de revisar la condición de la caja para que se proceda al palletizado. Un montacargas llevará el pallet hacia la bodega de producto terminado.

4.6. - LOGÍSTICA EXTERNA

Las actividades desarrolladas en esta parte de la cadena de valor son las siguientes: El almacenamiento y el despacho del producto terminado.

4.6.1. - Almacenamiento

El producto terminado es amarrado en bultos de 25 y/o 30 cajas dependiendo del tipo de cartón y luego es pale tizado, después de esto es transportado por montacargas desde las imprentas flexográficas hacia las bodegas de producto terminado en donde estarán almacenadas por un lapso de 3 días en bodega; aquí se registra la cantidad de pallets, el número de bultos y el tipo de caja según su orden de producción para tener un correcto inventario de cajas.

4.6.2.- Despacho

Industria Cartonera Ecuatoriana cuenta con un departamento de despacho en el que laboran 6 personas y existe un grupo de estibadores que prestan ese servicio. El compromiso de Industria Cartonera Ecuatoriana es dejar el producto terminado en las bodegas de los clientes sin presentar ningún tipo de daño, lo cual muchas veces no ocurre debido a que ocasionalmente los estibadores o los transportistas maltratan la caja como consecuencia de ganar comodidad en el carro, lo cual repercute en reclamos por parte del cliente, para el almacenamiento de pallets, la empresa cuenta con dos tipos de pallets, los cuales tienen las siguientes dimensiones:

Pallet I.C.E: 1930 x 1270 mm.

Pallet I.S.O: 1219 X 1016 mm.

4.6.3. - Ventas

La publicidad es una de las herramientas para que un producto pueda tener o no aceptación, este es uno de los problemas que presenta la empresa dado que no cuenta con un servicio de publicidad ni siquiera ha optado por tratar de servir como patrocinador de algún evento que al modo de pensar de muchos podría ser una manera de darse a conocer. No está por demás decir que I.C.E es una empresa que podría explotar el hecho de pertenecer a la Corporación Noboa y de que su cabeza sea el magnate Álvaro Noboa Pontón.

4.6.3.1. - Visita de vendedores a posibles y actuales clientes

Esta actividad empieza cuando el vendedor de la empresa va a ofrecer el producto a los clientes y también a posibles nuevos clientes. Los clientes siempre exigen una muestra de la caja requerida en donde el vendedor toma nota de los requerimientos para pasarlos al área de diseño y desarrollo.

Es necesario poner de manifiesto que cuenta con un solo vendedor y además no tienen el conocimiento necesario para un óptimo desenvolvimiento. Una vez que el vendedor entrega la muestra y si esta al gusto del cliente se procede a tocar puntos como la impresión u otros detalles luego de esto se procede a hablar de precios y tiempo de entrega.

El precio del cartón se define en dólares por kilogramo y los precios que se manejan en I.C.E son:

Precio normal de cotización: U.S. 0.975 centavos por kilogramo de cartón cuando se trata de clientes nuevos para empezar a negociar y además es el precio a nivel de cartoneras, pero no se lo respeta pues, la competencia

siempre se bajan de una manera muy considerable y es por eso que nos quedamos fuera de competencia.

Precio con descuento común: U.S. 0.90 centavos por kilogramo de cartón este es el precio con el que normalmente trabaja I.C.E.

Precio súper descuento: U.S. 0.89 centavos por kilogramo de cartón, que es el precio que gozan nuestros potenciales clientes.

Precio de piezas interiores: U.S 0.829 centavos por kilogramo de cartón por ser piezas interiores pequeñas.

Cabe recalcar que el precio con el que la competencia trabaja es el de U.S. 0.87 centavos por kilogramo de cartón. Esto quiere decir que por una caja que pesa 1.2 kilogramos de cartón se pagaría:

En I.C.E: U.S. 1.080 por la caja con el precio con descuento común

En la competencia: U.S. 1.044 por la caja con su precio normal

Por lo tanto son prácticamente 4 centavos menos por caja que el cliente se va a ahorrar con la competencia, por ende el precio es uno de los grandes problemas de Industria Cartonera Ecuatoriana.

4.6.3.2. - Recepción del pedido y forma de pago

Una vez conforme las dos partes se procede a receptar el pedido por parte del coordinador de ventas el mismo que lo revisa y envía al departamento de crédito para que se encarguen de investigar aspectos como referencias bancarias, R.U.C, etc. Cabe mencionar que las políticas de

créditos y ventas son otros de los problemas de la empresa, pues se presentan grandes trabas a la hora de pedir crédito y acceder a las formas de pago. (Ver cuadro No. 18)

CUADRO NO. 18
FORMA DE PAGO

CODIGO	FORMA DE PAGO
000	Contado
001	50 %Ant. 50% retiro
C 11	Crédito 15 días
C 30	Crédito 30 días
C 45	Crédito 45 días
C 60	Crédito 60 días
C 90	Crédito 90 días

Fuente: Dpto. Ventas Industria Cartonera Ecuatoriana

El cuadro No. 18 indica los diversos tipos de pagos, esto es el crédito poco accesible que tiene la empresa como política y que se detallan a continuación:

- 1.- Siempre que sea posible puede ser de contado.
- 2.- Cuando se trata de un cliente nuevo la forma de pago es cancelar el 50% del valor total al momento de hacer el pedido y el 50 % restante se lo cancela antes de proceder al despacho. (Es necesario destacar que la competencia da plazos y formas convenientes de pago como por ejemplo, se cancela un porcentaje al hacer el pedido y el saldo cuando el producto llegue al último canal de distribución.)

3.-Una vez que el cliente quiere comprar por segunda ocasión la empresa le proporciona la oportunidad de pagar a crédito el mismo que puede ser cancelado a 15,30,45,60 y hasta 90 días.

4.7. - Problemas encontrados

En síntesis los problemas más notorios son: El precio poco competitivo, el carecer de publicidad y promoción, otro problema es el crédito poco accesible y el no contar con mas vendedores y no capacitarlos provoca la falta de una verdadera fuerza de ventas.

4.8. - SERVICIO POST VENTA

4.8.1.- Asesoría Técnica

Actualmente I.C.E está aplicando por medio de su área de diseño y desarrollo de manera más frecuente la asesoría técnica como servicio post venta la misma que consta de:

Almacenaje y paletizado de cajas, para la cual la empresa cuenta con un software indicado para estos temas llamado CAPE PACK, el mismo que provee maneras idóneas de distribuir las cajas dentro de contenedores y camiones como también la mejor manera de paletizar cajas de manera recta o trabada.

Otro servicio post venta es la asesoría para la fabricación de pallets en el que se debe priorizar el tamaño de tablas así también de los espacios entre ellas para que las pilas de cajas no corran el riesgo de venirse abajo. Este tipo de servicio se está tratando de explotar para ver si así se puede captar más mercado dado que aún estos servicios no son brindados ni al 50 %.

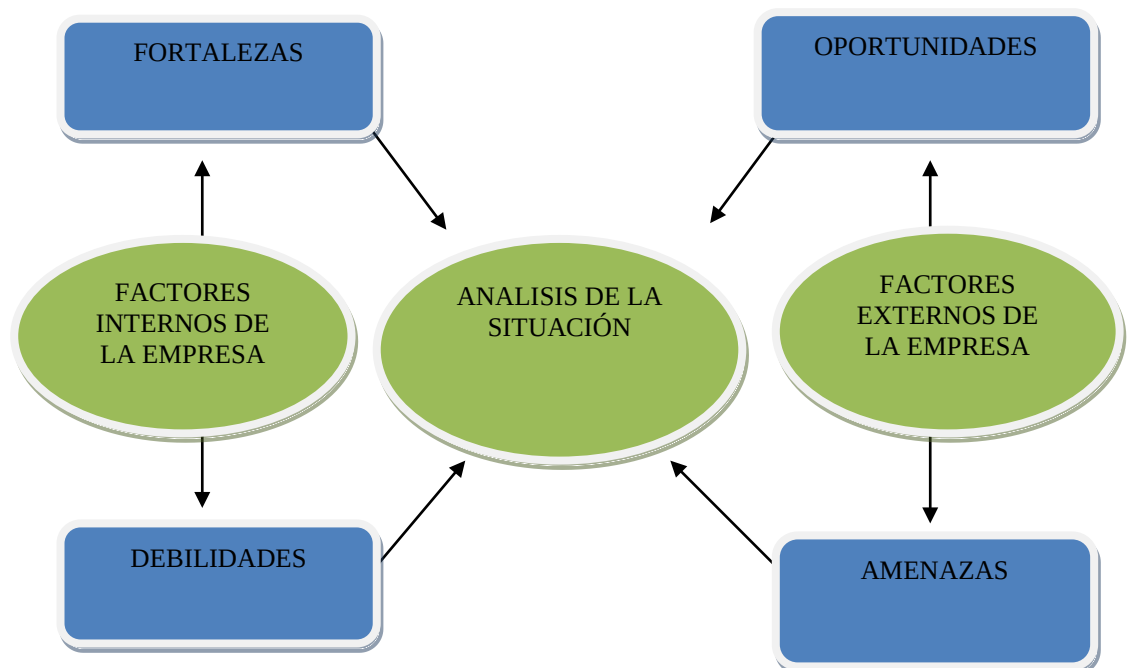
Cabe mencionar que los trabajadores no firman contratos directamente con Industria Cartonera Ecuatoriana, es decir que lo hacen por medio de empresas tercerizadoras por lapsos de seis meses y un año, además el problema que se presenta es que tiene un bajo sistema remunerativo por lo

que el trabajador no se siente motivado y esto ha traído como consecuencia que en los dos últimos años, la empresa ha sufrido tres huelgas, provocando atrasos en la producción y en el despacho.

4.9 EL FODA

El análisis FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta importante que es utilizada para evaluar y diagnosticar el mercado en que se desenvuelve la empresa, ya sea hacia sus clientes y proveedores, así como también las fuerzas que manejan las empresa de administración, transformación y comercialización, es decir conociendo cómo funciona el entorno del sector industrial, se aplica el análisis FODA, para la búsqueda simultánea de eficiencia, calidad, flexibilidad y excelente servicio.

GRAFICO No.16
EL FODA



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

Como se ve en el gráfico, el análisis de situación FODA de la empresa va a depender de factores externos a la empresa considerándolas como oportunidades y amenazas, también dependerá de factores internos de la empresa considerándolas como fortalezas y debilidades

4.9.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Consiste en descubrir las fortalezas y debilidades que existen dentro de una empresa analizarlas aplicarlas, y utilizarlas de tal manera que beneficien a la estructura interna de una empresa.

4.9.1.1 Fortalezas

- ❖ Pertenecer a la Corporación Noboa.
- ❖ Ser el Proveedor de Empresas de esta Corporación como Exportadora Bananera Noboa y El Café los cuales son considerados clientes potenciales.
- ❖ Ser la Empresa pionera en la elaboración de cajas de cartón corrugado del País.
- ❖ Buen sistema de abastecimiento de materiales.
- ❖ Materia prima de primera calidad.
- ❖ Facilidad de recursos para la elaboración de troqueles.
- ❖ Amplias áreas para futuras utilizaciones.
- ❖ Tener un laboratorio de control de calidad casi completo en comparación con la competencia.
- ❖ Contar con un Gerente de Diseño y Desarrollo de amplia experiencia en papel.
- ❖ Brindar asesoría técnica sobre correcto paletizado y almacenaje de cajas.
- ❖ Contar con servicio de internet para aprobaciones, sugerencias, y recomendaciones, con los clientes.

4.9.1.2 Debilidades

- ❖ . Bajo nivel de remuneración, por ende poco incentivo para trabajar.
- ❖ Sistemas computacionales desactualizados.
- ❖ Máquinas que ya han cumplido su vida útil
- ❖ No contar con una verdadera fuerza de ventas pues solo se tiene un vendedor en Guayaquil y uno en Quito.
- ❖ Precio muy elevado del cartón por ende poco nivel competitivo en mercado.
- ❖ Poco desenvolvimiento para obtener información por parte de los vendedores.
- ❖ Políticas de créditos y ventas muy inaccesibles.
- ❖ Rigidez en los procesos (hacen caso omiso a las sugerencias)
- ❖ Incumplimiento con las fechas comprometidas de entrega.
- ❖ Diseños poco actualizados de cajas especialmente cajas para banano.
- ❖ Poco control en el despacho, cartón se estropea.
- ❖ Imprentas flexo gráficas de 2 colores, y cuando se hacen trabajos a tres y cuatro colores se hacen dobles pasadas, duplicando el trabajo, en el proceso de producción
- ❖ No cuenta con certificaciones I.S.O y en la actualidad casi todos los competidores la tienen.

4.9.2 Análisis de Oportunidades y Amenazas

En este análisis se exponen los factores externos.

4.9.2.1.- Oportunidades

- ❖ El tamaño del mercado, nos motiva a aumentar los niveles de producción y ventas; ya que el mercado internacional de exportación es muy competitivo y el empaque de productos es necesario en las Industrias.
- ❖ La posibilidad de abrirse el mercado Argentino para la Exportadora Bananera Noboa.

4.9.2.2.-Amenazas

- ❖ Existe la inconformidad por parte de la E.B.N (cliente potencial) para los modelos de cajas de banano las mismas que tienen buena resistencia pero poca ventilación y precio alto por ser auto armables, en cambio los modelos de la competencia nacional y extranjera cuentan con los requisitos necesitados y además son más baratos por ser pegadas y no ser autoarmables, además el cliente en los mercados internacionales también presenta esta inconformidad pues el producto necesita más tiempo de maduración en las cámaras que dan este servicio.
- ❖ El servicio post venta de la competencia ha llegado incluso a dar servicios especiales de bodegaje e incluso compra de insumos para el armaje de diseños estructurales especiales de cajas.
- ❖ Combinación de materia prima especiales que ayudan a bajar costo en el producto de la competencia.
- ❖ El ingreso de cajas peruanas baratas.
- ❖ La instalación de una nueva productora de cartón en Machala.
- ❖ Aumento de las ventas competitivas.

CAPITULO 5

ANALISIS ADMINISTRATIVO

Son las distintas estructuras, funciones perfiles y reglamentos con que está constituida una empresa.

5.1. – Organización

Para conocer cómo está estructurada la empresa se presentará en el (anexo #5) el Organigrama Estructural de la misma, con los niveles más importantes.

La estructura organizacional empleada por Industria Cartonera Ecuatoriana S.A. es el esquema de organización lineal en forma vertical, en la cual la autoridad y responsabilidad correlativas se transmite íntegramente por una sola línea o para cada grupo de personas, permitiendo atender a todos los órganos de la empresa, dentro de esta estructura, un administrador como jefe único es responsable de lo que se hace en una sección.

A continuación se describen los niveles más importantes:

Gerencia General.- Es la encargada de manejar los movimientos económicos y sociales de la empresa está dirigida en la actualidad por el Econ. Leonardo Noboa Icaza.

Contraloría.- Es la responsable de verificar que los recursos de la empresa sean utilizados de forma correcta de acuerdo a los reglamentos de la empresa.

Gerencia financiera.- Tiene a su cargo la correcta administración del flujo de efectivo tanto en ingresos como egresos.

Gerencia de recursos humanos.- Es la responsable de seleccionar trabajadores tanto en número como en especialidades según los requerimientos de cada sección de la empresa.

Gerencia de planta.- Tiene a su cargo la administración de la planta, debe verificar que el desarrollo de la producción y todas las actividades relacionadas con este se ejecuten en condiciones normales.

Jefe de planificación.- Es responsable de establecer pronósticos, indicadores de eficiencia, planes de producción, niveles de existencias, magnitudes de partida de adquisiciones de materia prima y distribución de productos.

Supervisión de la producción.- responsable de llevar a cabo la transformación de la materia prima en producto terminado, administrando correctamente los recursos a él asignados.

Control de Calidad.- Es responsable de mantener los estándares de calidad para cada producto, realizando un análisis desde que ingresa la materia prima hasta que termina su proceso de transformación.

Jefe de mantenimiento.- Tiene a su cargo el mantenimiento de la maquinaria para garantizar el funcionamiento de cada una de ellas.

Gerencia de diseño y desarrollo.- Investiga, analiza, diseña y confecciona nuevos productos utilizando los materiales que cumplan con las exigencias de los clientes.

Gerencia de Ventas.- Responsable de dirigir y coordinar actividades como visitas, ventas y asesoría técnica.

5.2.-Política de la Empresa

Industria Cartonera Ecuatoriana, (ICE) produce y comercializa embalaje de cartón corrugado, con personal capacitado, desarrollando productos, usando materia prima de calidad y siguiendo procedimientos y estándares internacionales de calidad para satisfacer la necesidad de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo.

La política de calidad de ICE, está sujeta a una visión emprendedora, justa y equilibrada, definida para satisfacer, aportar y colaborar con la sociedad. Comprometida con un personal altamente capacitado para un desarrollo que aporte a una producción buena y al engrandecimiento de la empresa.

5.3 Ley de Compañías

La Ley de Compañías fue creada, para una correcta organización de las distintas compañías y empresas existentes en el País. Es la encargada de regular el sistema de compañías pues es la máxima ley a las que están sujetas las distintas empresas en cuanto a los permisos y reglamentos existentes, todo dentro del marco legal.

Toda empresa o compañía existente o que comience a nacer en nuestra sociedad, de cualquier tipo, índole o razón social, y quiera tener existencia legal debe estar sujeta a las disposiciones de la Ley de Compañías.

5.3.1 REGLAMENTOS Y ESTATUTOS DE LA LEY DE COMPAÑÍAS

Análisis legal.

El estudio Legal hacen parte de los pasos fundamentales que se deben seguir para la preparación, formulación, ejecución y evaluación de un proyecto de Inversión, acompañado de otros pasos igualmente importantes como son: Los estudios de viabilidad comercial, de gestión, y financiera, los cuales generan información para adelantar el ciclo del proyecto.

Ley de Compañías.

La Constitución Política de la República, resuelve:

Expedir la siguiente codificación de la Ley de compañías:

Sección I

5.3.2 DISPOSICIONES GENERALES:

Art. 1.- Contrato de compañía quiere decir que dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

-La compañía en nombre colectivo;

- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen a las personas jurídicas.

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieran establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas se considerarán como domicilio de tales compañías.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 6.- Toda compañía nacional que negociara obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

Art. 7.- Si la compañía omitiera el deber puntualizado en el artículo anterior, las acciones correspondientes podrían proponerse contra las personas que ejecutaren los actos.

Art. 8.- Una vez propuesta la demanda, pedir la suspensión del juicio hasta comprobar la existencia del apoderado o representante.

Art. 9.- Las compañías u otras personas jurídicas podrán contraer en el Ecuador obligaciones que deberán cumplirse en la República.

Art. 10.- Las aportaciones de bienes se entenderán traslativas de dominio. El riesgo de la cosa será de cargo de la compañía desde la fecha en que se le haga la entrega respectiva.

5.4 RELACIÓN DE LA LEY CON EL NEGOCIO.

Industria Cartonera Ecuatoriana S.A., (Sociedad Anónima) es una de las cientos de empresas que posee el Magnate político Alvaro Noboa Pontón, cada una de sus empresas pertenece a un grupo muy poderoso de empresarios y administradores, todos ellos miembros de una red muy conocidas a nivel nacional e internacional.

Me refiero al Grupo Noboa, muy conocido en el mercado local por el sin número de empresas que domina y administran a nivel nacional, tal es el caso de Industria Cartonera Ecuatoriana la misma que forma parte de este grupo, y cuando surgió por primera vez en el mercado fue constituida legalmente como Sociedad Anónima, que consiste en la participación de varios socios que están pendiente de su desarrollo, administración y beneficio de rentabilidad.

Industria Cartonera Ecuatoriana S.A. (ICE) , está representado por el Economista Leonardo Noboa Icaza, Gerente General el mismo que lleva administrando la Gerencia por un lapso de 5 años, siendo considerado como uno de los mejores Gerentes que ha ejercido su administración en los últimos años.

Las relaciones de trabajo entre LA EMPRESA y sus trabajadores se someterán a las disposiciones de la Constitución de la República, Código del Trabajo, Ley de seguridad Social y demás leyes y reglamentos legales pertinentes y el Reglamento interno de Trabajo.

5.5 CLASES DE COMPAÑÍAS.

Se reconocen cinco clases de compañías:

5.5.1 Compañía De Responsabilidad Limitada: Es una persona jurídica con patrimonio propio distinto al de su titular, que se constituye para el desarrollo de actividades económicas de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por ley.

Ventajas

- Cada socio participará directamente en los beneficios.
- La posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa.

5.5.2. Compañía anónima: Es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables y cuyos accionistas no responden personalmente de las deudas sociales, sino únicamente por el monto de sus acciones. Se puede constituir mediante dos procedimientos: constitución simultánea y constitución sucesiva.

Sus ventajas son:

- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la compañía, no sobre los bienes de los accionistas.

- Cada socio participa directamente en los beneficios.

5.5.3 Compañía de economía mixta: Tiene como función la participación del Estado para promover la inversión en áreas en las cuales el sector privado no pueda hacerlo sin el concurso del sector público.

Ventajas

- Son empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura, industria, prestación de servicios públicos.
- Aporte económico del sector público y privado.
- Sector privado participa en el capital y gestión social.

5.5.4. Compañía en nombre colectivo: La compañía colectiva es una compañía típicamente personalista; por lo tanto, rige en la compañía el principio de conocimiento y confianza entre los socios; no admite suscripción pública de capital, los aportes no están representados por títulos negociables, la administración está ligada a los socios.

Ventajas

- La posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa.
- Cada socio tiene derecho a un voto salvo pactado en lo contrario.

5.5.5. Compañía en comandita simple: Quiere decir que es una Sociedad Mercantil Personalista, con razón social y capital social representado por partes sociales nominativas; suscritas por uno o más socios comanditados, estos son aquellos que se proyectan simplemente a la administración de los fondos sociales,

5.5.5.1. Compañía en comandita por acciones: La décima parte del capital social por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsable (comananditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles. La única diferencia que existe entre la comanditaria simple.

Ventajas de las Compañías en Comandita

- Cada socio participa directamente en los beneficios.
- Las responsabilidades ante las obligaciones sociales de la empresa son establecidas según el tipo de socios, Comanditarios o comananditados.

5.6 Constitución de la compañía.

La constitución Legal para dar existencia propia a Industria Cartonera como compañía, está sujeta a una serie de permisos y reglamentos establecidos en la Ley de compañías.

La Razón social es INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA, la cual debe su origen a que es Ecuatoriana y por ser unas de las primeras productoras de cartón en el país.

Tiene un logotipo representado en tres letras ICE y encerrado en un recuadro de color azul considerado como un símbolo representativo de la empresa. (ver anexo # 9).

5.7 RUC

El RUC es un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma

permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

5.7.1 Requisitos para obtener el RUC (Personas Jurídicas)

Para la inscripción del R.U.C se necesitan los siguientes requisitos:

Personas Jurídicas:

- Estatutos de las personas jurídicas con certificación de inscripción correspondiente, Ley de creación o Acuerdo Ministerial de creación; según corresponda.
- Nombramiento del Representante Legal, inscrito en el Registro Mercantil, cuando así lo exija la Ley.
- Original y copia de la cédula de identidad, representante legal.
- Original y copia del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa vigente.
- Presentación del certificado de votación del último proceso electoral, representante legal.
- Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos que certifique la dirección en la que se desarrolla la actividad Económica:
- Planilla de servicio eléctrico, consumo telefónico, o consumo de agua potable.

- Comprobante del pago del impuesto predial del año actual o del año inmediatamente anterior.

Si el contribuyente no tuviese ninguno de los documentos anteriores a nombre de el, se presentará como última instancia una carta de cesión gratuita del uso del bien inmueble, adjuntando copia de la cédula del cedente y el documento que certifique la ubicación.

CAPITULO 6

ANALISIS Y ESTUDIO ECONOMICO

En este Capítulo se analizará la factibilidad del estudio desde el punto de vista Económico, es decir permitirá decir sí la propuesta resulta o no rentable.

CUADRO No. 19

6.1 Inversión inicial

CANTIDAD	DESCRIPCION	COST/ UNIT	COSTO TOTAL
1	Máquinas pegadoras para banano	1.440	1.440
1	Máquinas pegadoras para mango	1.000	1.000
3	Montacargas tipo CLAMPS	69.478	208.434
5	Montacargas tipo de TRINCHE	20.123	100.615
3	Seminarios 1,2,3	100	300
2	Seminarios 4,5	80	160
13	Viáticos	135	3.015
	TOTAL INVERSIÓN INICIAL	92.356	314.964

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

6.2.- FINANCIAMIENTO

Para la Inversión requerida va a ser necesario de un financiamiento de la Banca en este caso Banco del Litoral con una tasa de interés anual del 10%, este interés es bajo pero hay que considerar el hecho que esta Institución forma parte de la Corporación Noboa.

El acuerdo para el financiamiento será de cancelar el Préstamo de 314.964 dólares en un periodo de un año, es decir se pagará una tasa de interés mensual de 0.83 %, para esto se hará un cuadro de amortización, esto es el pago mensual que tendrá que hacer la Empresa para cancelar el Préstamo, para el efecto se usará la siguiente ecuación:

$$Ps(i)(1+i)^n$$

$$\text{Pago} = \frac{Ps(i)(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

$$(1+i)^n - 1$$

$$(\$ 314.964) (0.83 \%) (1 + 0.83 \%)^{12}$$

$$\text{Pago} = \frac{(\$ 314.964) (0.83 \%) (1 + 0.83 \%)^{12}}{(1 + 0.83 \%)^{12} - 1}$$

$$(1 + 0.83 \%)^{12} - 1$$

$$\text{Pago} = 27.684,48 \text{ Dólares}$$

Luego de esto con este valor se procede a realizar la tabla de pagos originados por este crédito bancario el mismo que se presenta a continuación

CUADRO No. 20

6.2.1 Cuadro de Pagos por Préstamo Bancario

año 2012

Mes	n	Ps	i	0,83%	Pagos	Deuda
Enero	1	\$314.964,00	\$2.614,20		-\$27.684,48	\$289.893,72
Febrero	2	\$289.893,72	\$2.406,12		-\$27.684,48	\$264.615,36
Marzo	3	\$264.615,36	\$2.196,31		-\$27.684,48	\$239.127,19
Abril	4	\$239.127,19	\$1.984,76		-\$27.684,48	\$213.427,46
Mayo	5	\$213.427,46	\$1.771,45		-\$27.684,48	\$187.514,43
Junio	6	\$187.514,43	\$1.556,37		-\$27.684,48	\$161.386,32
julio	7	\$161.386,32	\$1.339,51		-\$27.684,48	\$135.041,34
Agosto	8	\$135.041,34	\$1.120,84		-\$27.684,48	\$108.477,71
Septiembre	9	\$108.477,71	\$900,36		-\$27.684,48	\$81.693,59
Octubre	10	\$81.693,59	\$678,06		-\$27.684,48	\$54.687,17
Noviembre	11	\$54.687,17	\$453,90		-\$27.684,48	\$27.456,59
Diciembre	12	\$27.456,59	\$227,89		-\$27.684,48	\$0,00
Total			\$17.249,76		-\$332.213,76	

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

En este caso existe una inversión operativa originada por los salarios y comisiones de los nuevos vendedores.

6.3 GASTOS OPERATIVOS

CUADRO No. 21

Gasto de personal

GASTO MENSUAL DE PERSONAL													
Descripción	Ene	feb	mar	abr	mayo	junio	julio	agosto	sept	oct	nov	dic	total
Vendedor Guayaquil	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Vendedor Quito	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Comisiones	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	12432
Beneficios sociales	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	2208
total gastos mensual	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	25440

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

CUADRO No. 22

Costos por Viáticos del Dpto. Ventas

Seminarios	Recurso Humano	Costo-Persona Semanal	Sub-Total Semanal	Semanas	Total \$
No.1	4	35	140	3	420
No.2	4	35	140	3	420
No.3	4	35	140	2	280
No.4	3	35	105	3	315
No.5	4	35	140	2	280
TOTAL				13	1715

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

6.4.- Análisis del Beneficio a Obtener

Este análisis tiene como finalidad demostrar que las soluciones a los problemas planteados sean de gran beneficio para Industria Cartonera Ecuatoriana y así de esta manera poder llegar al nivel de ventas que se tenía

en los años anteriores o mejorarlos y que producto de estos problemas han ido bajando las ventas cada año.

El Beneficio buscado se lo obtiene mediante una estimación de cuánto va a ahorrarse la Empresa aplicando estas soluciones, en este caso se estima un porcentaje de ahorro del 70 % debido a que es algo difícil erradicar los problemas en un 100 % a corto plazo.

CUADRO No. 23

6.5 Costos de los Problemas Analizados

Descripción	Costo Anual \$	%
Falta de una verdadera fuerza de ventas	216.128	7,73
Costos Operativos Elavados	1.648.052	58,98
Modelos Desactualizados	930.091	33,29
TOTAL	2.794.271	100

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

El Cuadro presenta los costos de los problemas analizados, los mismos que alcanzan un valor de 2'794.271 dólares anuales.

Por lo tanto el Beneficio que se obtiene es:

Beneficio a Obtener = Costo de los Problemas x % de Ahorro
Estimado

Beneficio a Obtener = \$ 2'794.271 x 70 %

Beneficio a Obtener = **\$ 1'955.989,7 Dólares / año**

CUADRO No. 24

6.6 Flujo de caja 2012

MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Saldo Inicial		162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	1.955.989,68
Inversión Inicial	314.964													
EGRESOS														
Gasto de personal		1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	13.008
comisiones		1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	12.432
prestamo		27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	27.684	332.208
Total egresos		29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	29.804	357.648
Saldo final de caja		133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	133.195,14	1.598.341,68

Elaborado por: Roger Cabrera

CUADRO No. 25

6.6.1 Flujo de caja 2013

MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Saldo Inicial		162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	162.999,14	1.955.989,68
Inversión Inicial	314.964													
EGRESOS														
Gasto de personal		1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	1.084	13.008
comisiones		1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	12.432
Total egresos		2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	25.440
Saldo final de caja		160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	160.879,14	1.930.549,68

CUADRO No. 26

6.7 Costos totales de la empresa

Mano de obra directa	valor
Sueldos	200.000
total	200.000

Gastos Administrativos	Valor
Sueldos	300.000
Depreciación de oficina	15.000
Transporte	5.000
Servicios básicos	20.000
Total	340000

Gastos indirectos	Valor
Mantenimiento de maquinarias	10.500
mantenimiento de planta	12.000
Depreciación de equipos	500.000
Mano de obra indirecta	16.000
Servicios básicos	15.000
Otros gastos	4.000
TOTAL	557500

Fuente: Departamento de contabilidad

CUADRO N. 27

6.8 Balance proyectado

Descripción	Periodos						
	0	2012	2013	2014	2015	2016	total
Beneficio esperado		\$1.955.989,70	\$1.955.989,70	\$1.955.989,70	\$1.955.989,70	\$1.955.989,70	\$9.779.948,50
Inversión inicial	-\$314.964,00						
Gastos anuales							
Gastos de venta		\$25.441,00	\$25.441,00	\$25.441,00	\$25.441,00	\$25.441,00	\$127.205,00
Mano de obra directa		\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$1.000.000,00
Gastos administrativos		\$340.000,00	\$340.000,00	\$340.000,00	\$340.000,00	\$340.000,00	\$1.700.000,00
Gastos indirectos		\$557.500,00	\$557.500,00	\$557.500,00	\$557.500,00	\$557.500,00	\$2.787.500,00
Gastos por intereses		\$17.249,76					\$17.249,76
							\$0,00
Total Gastos anuales		\$1.140.190,76	\$1.122.941,00	\$1.122.941,00	\$1.122.941,00	\$1.122.941,00	\$5.631.954,76
Flujo de Caja	-\$314.964,00	\$815.798,94	\$833.048,70	\$833.048,70	\$833.048,70	\$833.048,70	\$4.147.993,74

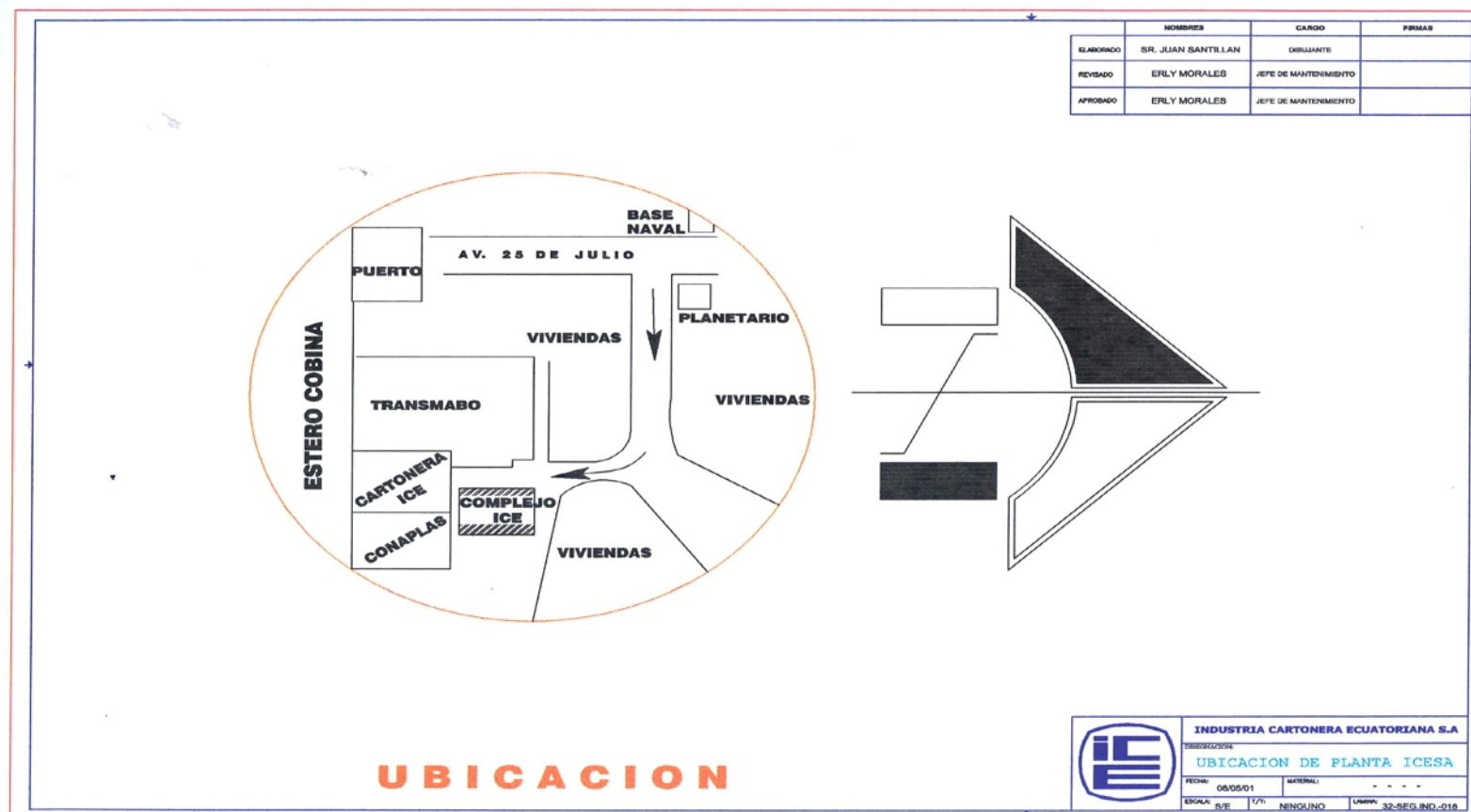
CUADRO No. 28

6.9 Tasa del TIR y VAN

DATOS	DESCRIPCION
815.798,94	Ingreso año 1
833.048,70	Ingreso año 2
833.048,70	Ingreso año 3
833.048,70	Ingreso año 4
833.048,70	Ingreso año 5
4.147.993,74	Flujo efectivo 5 años
314.964,00	Inversión Inicial
3.833.029,74	VAN
39%	TIR

Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

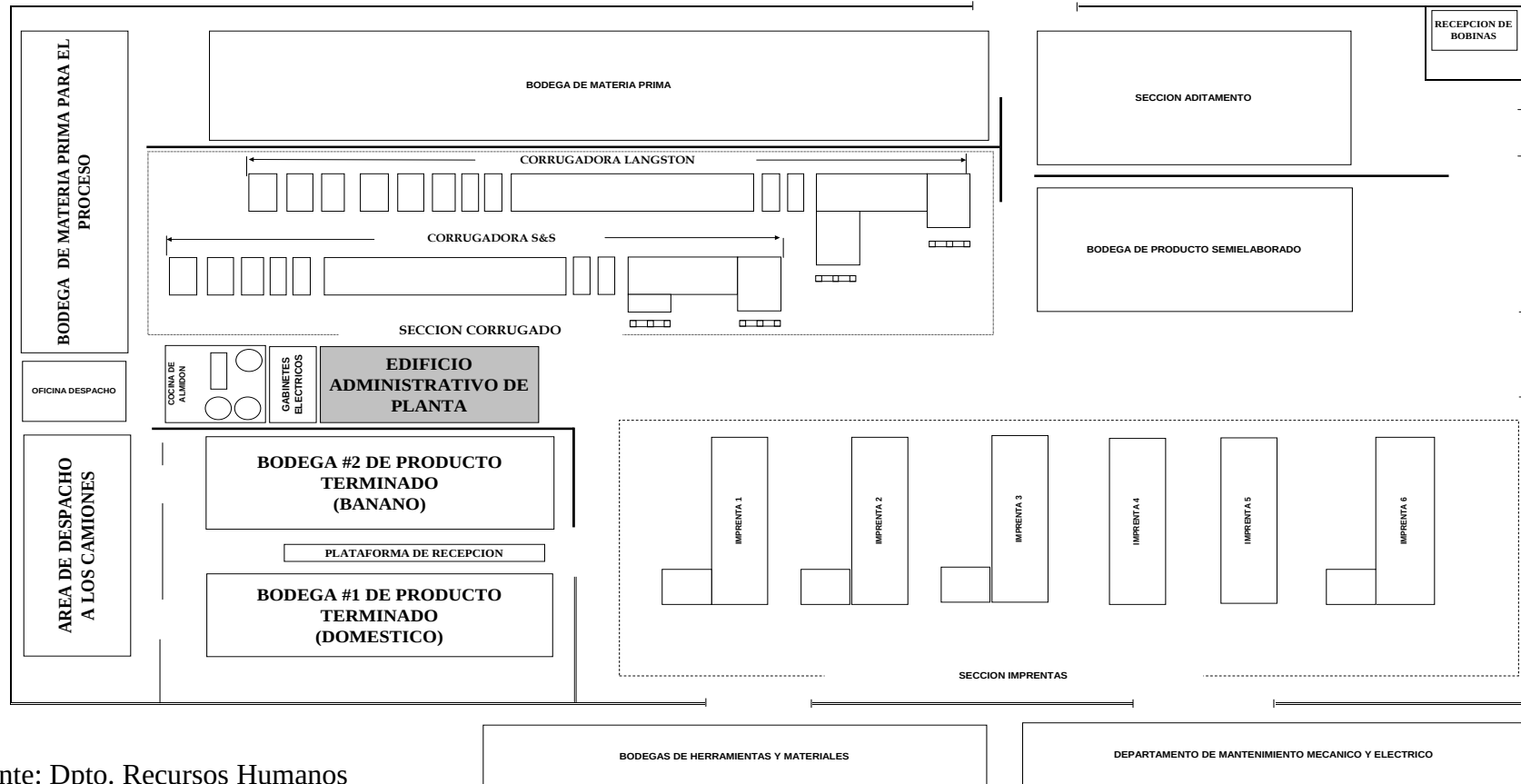
ANEXO # 1 Plano de Localización



Fuente: Dpto. Recursos Humanos

ANEXO # 2

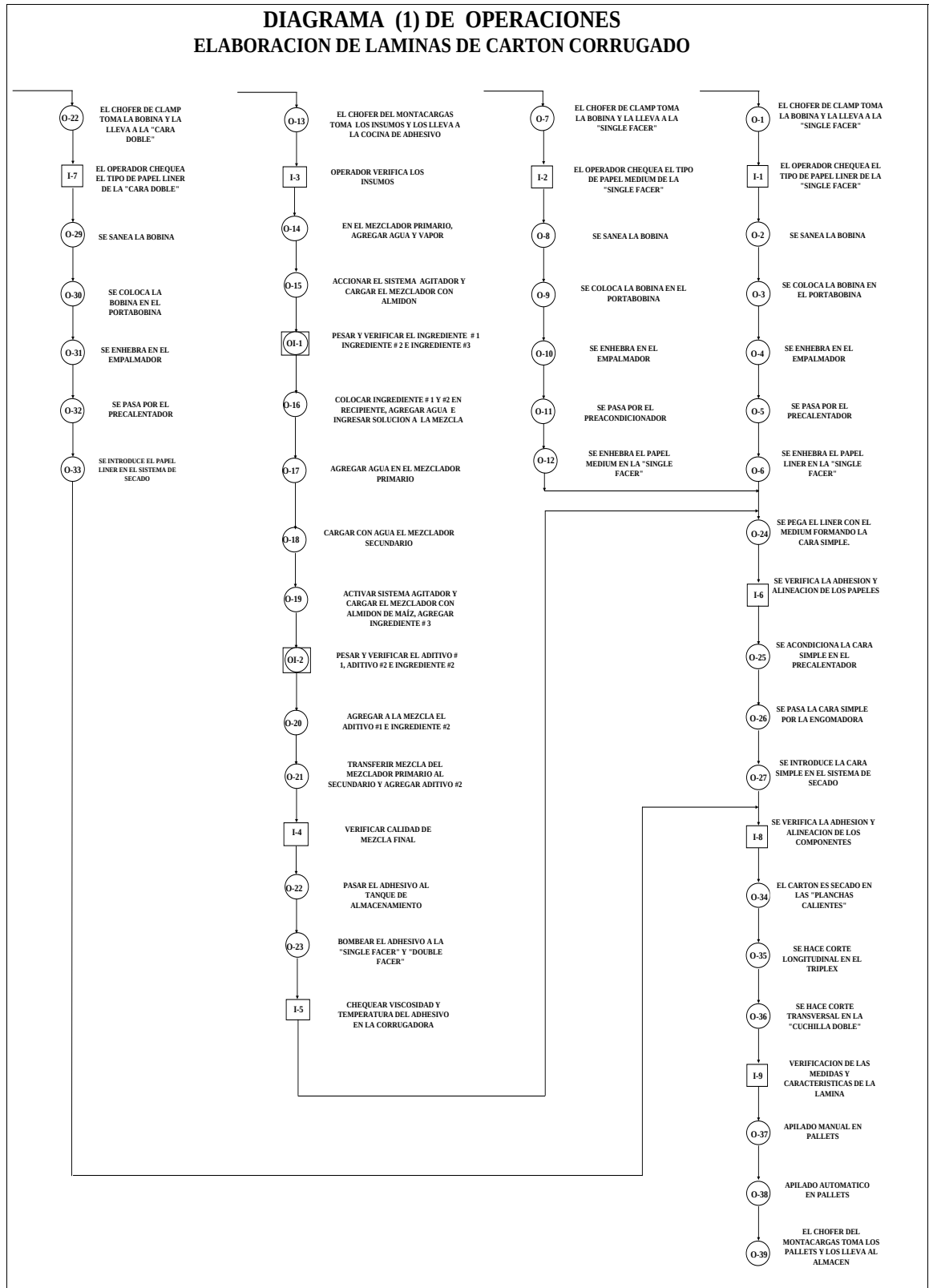
Distribución de Planta



Fuente: Dpto. Recursos Humanos
 Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

ANEXO # 3

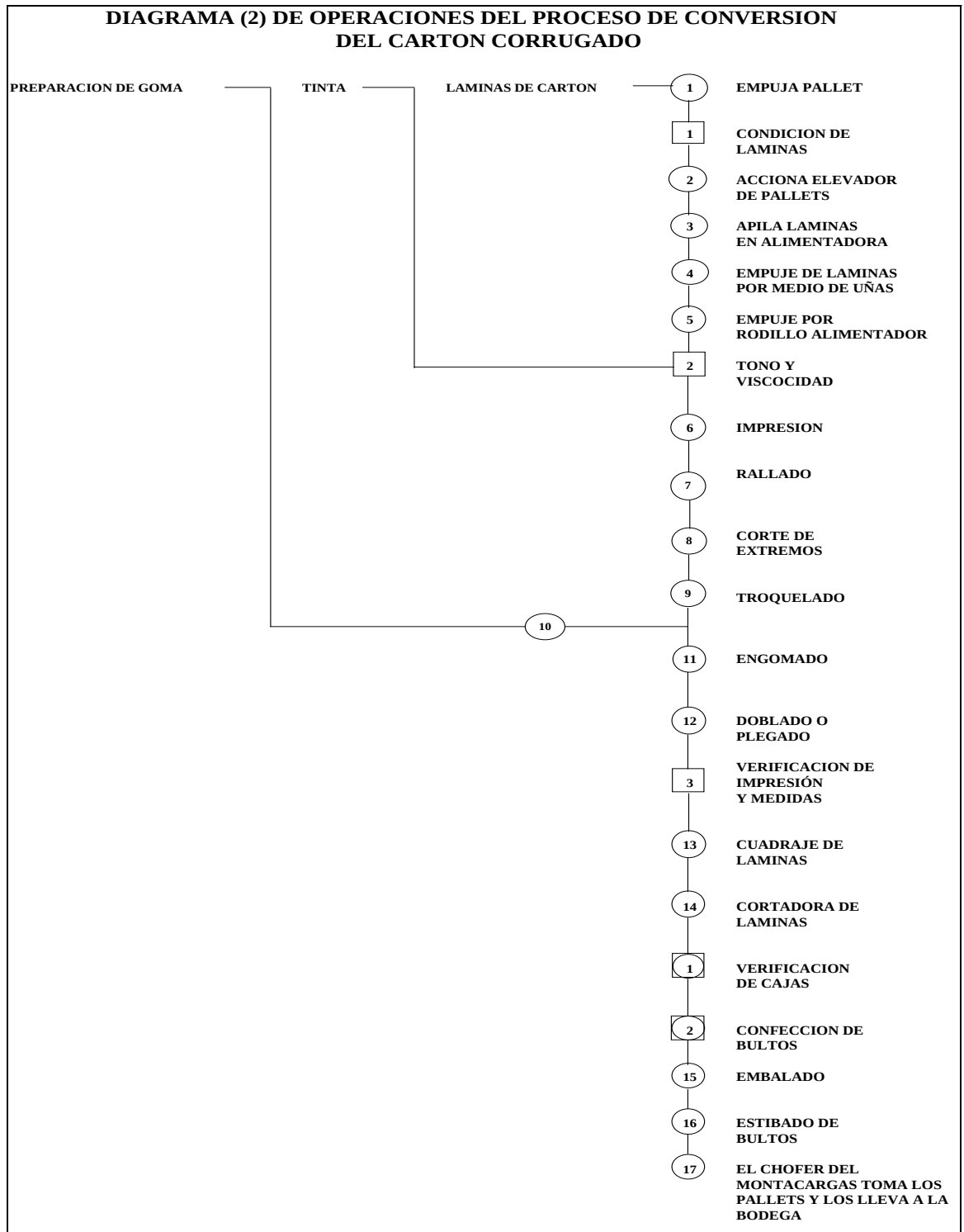
Diagrama de Operaciones Láminas de Cartón



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

ANEXO # 4

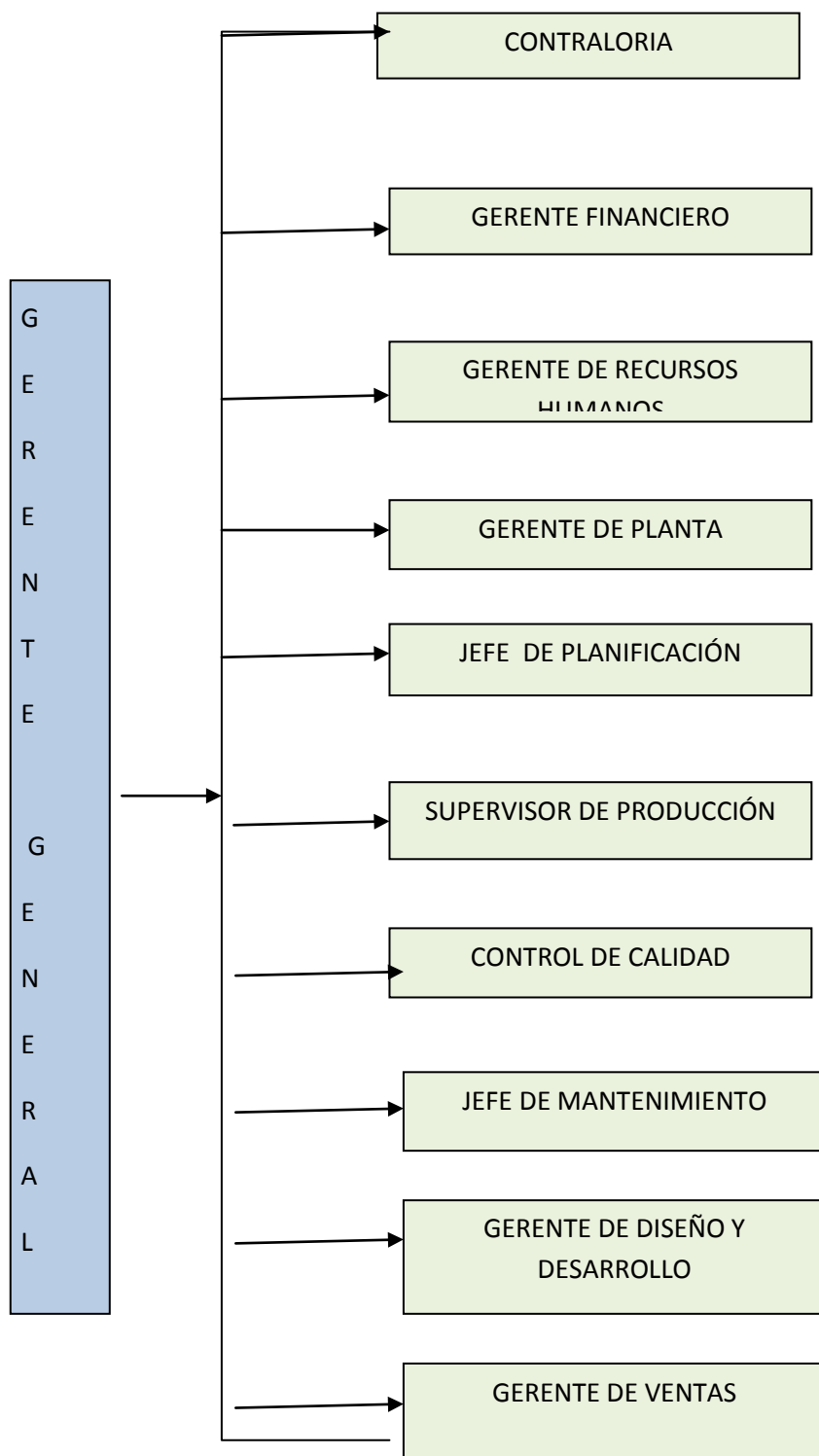
Diagrama de Operaciones Formación de Caja



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

ANEXO No.5

ORGANIGRAMA DE GERENTES



Elaborado por: Roger Cabrera Pizarro

ANEXO # 6

Logotipo de la compañía



INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA

ANEXO # 7
Elaboración del cartón



ANEXO # 8

Seminario No. 1

Tema: El Cartón Corrugado

Objetivo: Proporcionar sólidos conocimientos sobre el producto y su comportamiento para dar toda la confianza necesaria al cliente.

Duración: 9 Horas.

Participantes: Dpto. Ventas (10 personas)

Seminario No. 2

Tema: Diseño de Cajas de Cartón Corrugado

Objetivo: Proporcionar conocimientos acerca de tipos de Cajas y factibilidad de diseños gráficos en Imprentas Flexográficas.

Duración: 9 Horas.

Participantes: Dpto. Ventas (10 personas)

Seminario No. 3

Tema: Paletizado y Tránsito de Cajas

Objetivo: Proporcionar conocimientos sobre el número de cajas que se podrían apilar en función del peso y modos de transporte en ambientes húmedos y secos sin que corra riesgo el producto.

Duración: 6 Horas.

Participantes: Dpto. Ventas (10 personas)

Seminario No. 4

Tema: Técnicas de Ventas

Objetivo: Conocer los métodos necesarios para persuadir a los clientes y explotar los conocimientos obtenidos en el transcurso de las charlas.

Duración: 9 Horas.

Participantes: Dpto. Ventas (7 personas)

Seminario No. 5

Tema: Relaciones Humanas

Objetivo: Tener una comunicación dinámica, amable y cortés con los clientes para ganarse la simpatía y la facilidad de comunicación con ellos.

Duración: 6 Horas.

Participantes: Dpto. Ventas (9 personas)

ANEXO# 10

HOJA DE ENCUESTA

AYUDENOS A MEJORAR

Lea detenidamente cada una de las preguntas, y responda a su criterio. La información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto.

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por ICE.

1. ¿Cuanto tiempo lleva usted comprando/ usando cartón?

- ☐ Menos de un año
- ☐ De 2 a 3 años
- ☐ Más de 3 años

2.- ¿A la hora de comprar cartón, tomó en cuenta a Industria Cartonera Ecuatoriana o tuvo en cuenta otras marcas?

- ☐ Tuvo en cuenta otras marcas
- ☐ Tuvo en cuenta a ICE

3.- ¿Por qué ha utilizado otras marcas de cartón?

- ☐ Variedad de modelos
- ☐ Precio
- ☐ Calidad

4.- ¿Qué característica es más importante para usted, a la hora de comprar cartón?

- ☐ Diseño
- ☐ Calidad
- ☐ Durabilidad

5.- ¿De estas características mencione usted cual es la más importante a la hora de hacer la comprar?

- ☐ Variedad de colores
- ☐ Entrega puntual
- ☐ Tener normas ISO

6.- ¿La información que recibe de nuestro producto, que opinión le otorga?

- ☐ Mala
- ☐ Buena
- ☐ Excelente

7.- ¿Elija uno de estos aspectos que crea usted que debemos renovar en la fabricación del cartón?

- ☐ Precio
- ☐ Tamaño
- ☐ Calidad
- ☐ Diseño

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Parodi C. El Lenguaje de los Proyectos: 2001

Internet : www.eluniverso.com , año 2010

Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, Edición: Tercera, País: México, Año: 1997

[www. Banco Central del Ecuador. Com](http://www.Banco Central del Ecuador. Com)

Marketing estratégico, segunda edición,J.J. Lambin

www.Ley de Compañías.com

Maltenfort George G, Corrugated Shipping Containers, Jelmar Publishing Co. País: Estados Unidos, Año: 1996.

Porter Michael E, Ventaja Competitiva, CECSA, País: México, Año: 2001