



PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MULTIMPRESOS S.A.S PARA LA  
EXPORTACIÓN DE INDUSTRIA GRÁFICA A PANAMÁ

LAURA GARCÍA DUQUE

DIANA GÓMEZ EUSSE

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN, COLOMBIA  
2016

PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE MULTIMPRESOS S.A.S PARA LA  
EXPORTACION DE INDUSTRIA GRAFICA A PANAMÀ

LAURA GARCÍA DUQUE

DIANA GÓMEZ EUSSE

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

**Tecnóloga en Comercio Internacional**

Asesor:

**VICTOR HUGO HERNANDEZ U.**

Línea de Investigación:

Exportación

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN COLOMBIA

2016

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	8
1. Introducción.....	9
2. Información De La Empresa.....	10
2.2 Sector.....	10
2.3 Objeto social:.....	10
2.4 Misión.....	11
2.5 Visión .....	11
2.6 Portafolio de productos .....	12
3. Justificación .....	13
4. Problema.....	15
4.4 Causas.....	15
4.5 Efectos .....	15
5. Objetivos.....	16
5.1 Objetivo general .....	16
5.2 Objetivos específicos.....	16
6. Estado Del Arte.....	17
7. Marco Teórico .....	18
7.1 Tipo de investigación .....	20
7.2 Diseño de la investigación .....	20
8. Análisis De Sector .....	21
8.1 Principales problemas del sector .....	22
8.3 Exportaciones de Colombia hacia Panamá según categorías.....	24
8.4 Proyección .....	25
8.5 Análisis del sector real .....	25
8.6 Tamaño de la demanda en Panamá .....	25
8.7 Tamaño de la oferta en Panamá .....	26
8.7 Análisis de Pestel .....	27
8.7.1 Estudio político.....	27
8.7.2 Estudio económico. ....	28
8.7.3 Estudio tecnológico. ....	28
8.7.4 Estudio ecológico. ....	29

8.7.5 Estudio legal.....	30
8.8 Análisis De Las Fuerzas Competitivas de Porter.....	30
8.8.1 Poder de negociación de los compradores o clientes. ....	30
8.8.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	31
8.8.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes. ....	32
8.8.4 Amenaza de productos sustitutos. ....	33
8.8.5 Rivalidad entre los competidores. ....	34
9. Análisis De Mercado.....	36
9.1 Mercado Objetivo.....	36
9.2 Mercado Potencia.....	36
9.3 Caracterización del Cliente.....	36
9.3.1 Población. ....	36
9.3.2 Muestreo. ....	37
9.3.3 Técnica.....	37
9.3.4 Instrumento.....	37
9.5 Análisis de la Competencia.....	38
9.5.1 Competencia indirecta. ....	39
9.5.2 Productos sustitutos. ....	39
9.6 Estrategias de Mercado.....	39
9.6.1 Estrategia de precio. ....	39
9.6.2 Estrategia de plaza. ....	40
9.6.3 Estrategia de producto y servicio.....	40
9.6.4 Estrategia de comunicación. ....	40
9.7 Plan de Ventas.....	41
10. Operaciones.....	42
10.1 Estructura Organizacional.....	42
10.2 Descripción del Producto.....	43
10.3 Descripción del Proceso.....	44
10.4 Costo de Materias Primas.....	44
10.5 Equipos e Infraestructura.....	44
10.6 Requisitos Para Exportar a Panamá.....	45
10.7 Proceso de Exportación hacia Panamá.....	46
10.7.1 Embalado.....	46
10.7.2 Costos de exportación.....	46

10.8 Ubicación .....	47
10.9 Emplazamiento.....	47
11. Plan Económico y Financiero .....	48
11.1 Resumen de los Estados Financieros .....	48
11.1.1 Flujo de caja.....	48
11.1.2 Estado de resultados y balance general. ....	49
11.2 Financiación. ....	50
11.3 Evaluación del Proyecto.....	50
11.4 Análisis de Riesgo y Sensibilidad Financiera .....	50
11.4.1 Análisis de sensibilidad. ....	51
11.4.2 Sensibilidad del sistema.....	52
12. Análisis legal.....	53
12.1 Parte Judicial y Entorno Legal .....	53
12.2 Clasificación Arancelaria .....	53
12.3 Normatividad y Documentos Legales para la Exportación desde Colombia hacia Panamá .....	54
12.3.1 RUT – Registro único tributario.....	54
12.4 Organismos que Regulan la Entrada de Productos a Panamá.....	54
12.5 Regulaciones, Normas y Requisitos Especiales para el Ingreso a Panamá de la Industria Litográfica.....	54
12.5.1 Cupos.....	54
12.5.2 Licencias .....	55
12.5.3 Requisitos sanitarios .....	55
12.5.4 Requisitos técnicos .....	55
12.6 Documentación Requerida para la Importación de la Industria Litográfica en Panamá .....	55
12.6.1 Envíos comerciales.....	55
12.6.2 Envíos muestras sin valor comercial. ....	55
12.6.3 Empaque. ....	55
12.6.4 Etiquetado.....	55
ANEXO A Plan Financiero .....	57
Conclusiones .....	65
Recomendaciones .....	66
Bibliografía .....	67

**LISTA DE GRÁFICOS.**

Gráfico 1 Destinos de exportación 2015.....	24
Gráfico 2 Comercio exterior de Panamá 2015.....	26
Gráfico 3 Principales medio de importación de Panamá.....	26
Gráfico 4 Organigrama.....	43
Gráfico 5 Proceso de producción de brochures.....	43
Gráfico 6 Flujo de caja.....	49
Gráfico 7 Estado de resultados y balance general.....	49
Gráfico 8 Sensibilidad.....	52
Gráfico 9 Comportamiento de ingresos.....	59
Gráfico 10 Estado de resultados proyectado.....	61
Gráfico 11 Balance general.....	62
Gráfico 12 Márgenes de utilidad y rentabilidad.....	63

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Principales países destino de las exportaciones de producto gráfico.....	23
Tabla 2 Variación exportaciones de Colombia hacia Panamá según categorías de productos 2014-2015. ....	24
Tabla 3 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	31
Tabla 4 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	32
Tabla 5 Amenaza de nuevos competidores entrantes. ....	33
Tabla 6 Amenaza de productos sustitutos.....	34
Tabla 7 Rivalidad entre los competidores.....	35
Tabla 8 Caracterización del cliente.....	37
Tabla 9 Competencia directa .....	38
Tabla 10 Proyección de precio e inflación.....	40
Tabla 11 Plan de ventas .....	41
Tabla 12 Descripción del proceso por actividad.....	44
Tabla 13 Costos estimados de producción de brochures .....	44
Tabla 14 Gastos de venta .....	45
Tabla 15 Costos de exportación a Panamá .....	46
Tabla 16 Variables macro y microeconómicas para el proyecto .....	48
Tabla 17 Resultados de la valoración empresarial.....	50
Tabla 18 Variación de los inductores de van .....	51
Tabla 19 Resultados del van .....	52
Tabla 20 Supuestos macroeconómicos .....	57
Tabla 21 Proyección de ingresos .....	58
Tabla 22 Proyección de estado de resultados .....	60
Tabla 23 Proyección de balance general.....	61
Tabla 24 Márgenes de utilidad e indicadores de rentabilidad.....	62
Tabla 25 Capital de trabajo para el periodo .....	63
Tabla 26 Flujo de caja libre .....	64

## **Resumen Ejecutivo**

La internacionalización de la economía, ha permitido explorar nuevos mercados especialmente en países emergentes, países con un alto crecimiento económico los cuales ofrecerían a nuestro producto un adecuado proceso de comercialización, distribución y aseguramiento del reintegro de divisas. Por tanto, el proyecto está fundamentado en la exportación de productos litográficos en particular brochures a Panamá.

Según el estudio de mercado realizado, el mercado potencial serán las empresas constructoras cuyo crecimiento ha aumentado en los últimos años considerablemente y se espera llegarle aproximadamente a 70 posibles clientes, de los cuales se tiene proyectado para el plan de ventas 45 empresas constructoras para el primer año y según las encuestas realizadas en Panamá, esta arroja un descontento en cuanto a calidad, diseño y color de sus productos, lo cual hace que Multimpresos S.A.S se convierta en una empresa idónea para entrar en su mercado.

Después de la ejecución del análisis de mercadeo, promoción y ventas se considera a Panamá como un mercado potencialmente atractivo, con probabilidad de montar empresa allí en un futuro, contribuyendo con la generación de empleo, crecimiento económico, intercambio tecnológico e intercambio de información.

*Palabras clave:* Brochure, grafado, exportación.



## **1. Introducción**

De acuerdo con las aptitudes y actitudes planteadas para la Tecnología de Comercio Internacional, la práctica de negocios internacionales en su proyecto de consultoría plantea evaluar y definir dentro de una compañía un problema que afecte directamente los procesos de producción o comercialización y al cual el grupo de trabajo pueda brindar posibles soluciones actuando desde sus conocimientos, competencias y apoyos brindados por el docente; por lo anterior escogimos a la compañía Multimpresos S.A.S. una compañía líder en el mercado de impresión de catálogos de vestidos de baño, ropa interior, cosméticos y joyería, revistas, libros de alta gama y formas comerciales, con el fin de desarrollar el proceso de internacionalización.

## 2. Información De La Empresa

**Razón social: Multimpresos S.A.S.**

**Nit: 811.030.719-7**

**Logo:**



**2.1 Código CIU: 1811:** Actividades de impresión.

**2.2 Sector:** MANUFACTURERO

**2.3 Objeto social:** La sociedad tendrá como objeto social la realización de cualquier actividad o acto lícito. Sin perjuicio de la anterior estipulación, preferentemente la sociedad se dedicara a las siguientes actividades:

1. Todas las actividades mercantiles relacionadas con el sector de las artes gráficas, tales como el diseño, producción, edición e impresión de toda clase de materiales, tales como periódicos, revistas, libros, folletos, catálogos, plegables, afiches, tarjetas, talonarios, volantes insertos, empaques, cajas de exhibición y/o empaques, habladores y papelería en general usando técnicas litográficas, computarizadas, magnéticas, digitales o de audio y video, virtuales y electrónicas. Así como su comercialización, importación, exportación y representación de productos y servicios del sector de las artes gráficas.
2. En desarrollo de su objetivo, podrá utilizar todos los medios mecánicos, manuales, digitales o de computación y la tecnología necesaria como la pre-prensa con equipos

propios o de terceros. Así como el diseño de planes de publicidad, promoción y ventas su diseño e impresión definitiva.

3. la explotación de establecimientos de comercio relacionados con su objeto social. En los cuales además de las actividades relacionadas podrá producir productos e insumos para la industria del ramo de las artes gráficas o actuar como distribuidor, vendedor, mayorista o al detal, pudiendo impórtalos o exportarlos.

4. Actividades de construcción y diseño arquitectónico de sus sedes sociales.

En desarrollo de su objeto social, podrá adquirir, arrendar, gravar y enajenar todo tipo de bienes, muebles o inmuebles, dar a recibir dinero en mutuo, girar, aceptar, crear y endosar, toda clase de títulos valores, contratar empréstitos bancarios, con o sin garantía, participar como socia en compañías cuyo objeto social sea igual o afin con el suyo, prestar u ofrecer servicios relacionados con su objeto social, celebrar todo tipo de contratos que requiera el desarrollo de su actividad comercial, invertir sus activos en otras sociedades, en títulos valores, certificados de cambio y en general en títulos negociables.

## **2.4 Misión**

Entregar a nuestros clientes productos y servicios de excelente calidad que satisfagan sus expectativas, contando para ello con tecnología de punta y un calificado grupo humano.

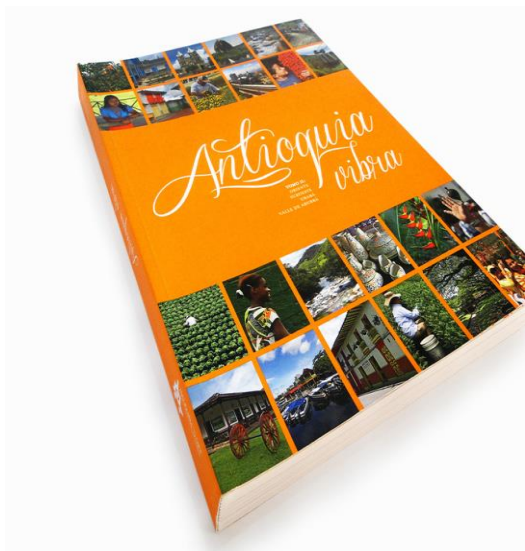
Nosotros estamos comprometidos con la responsabilidad social y ambiental.

## **2.5 Visión**

En el año 2018 Multimpresos S.A.S será reconocida nacional e internacionalmente como una empresa líder especializada en la industria gráfica debido a su compromiso con los clientes y la excelencia de sus productos y servicios.

## 2.6 Portafolio de productos

Catálogos de vestidos de baño, ropa interior, cosméticos y joyería, revistas, libros de alta gama y formas comerciales.



### 3. Justificación

Multipresos S.A.S. es la empresa elegida para la consultoría, ya que es una empresa con líneas de negocios dedicadas principalmente al diseño gráfico y retoque digital, diagraman revistas, libros y brochures utilizando equipos y software de última generación. La empresa tiene como objetivo el proceso de internacionalización, incursionando en el mercado de Panamá.

Multipresos S.A.S. tiene una gran ventaja debido a que en el mercado nacional, es una compañía reconocida en la industria litográfica de impresión de catálogos de vestidos de baño, ropa interior, cosméticos y joyería, revistas, libros de alta gama y formas comerciales, su gran trayectoria y desempeño los ha llevado a ser premiados por Andigraf *“lo mejor de lo mejor de la producción gráfica Colombiana durante el año 2009-2010”* y adicional ser certificados en norma ISO 9001 y la IQ Net.

En su visión Multipresos S.A.S en el año 2018 será reconocida nacional e internacionalmente como una empresa líder, especializada en la industria gráfica debido a su compromiso con los clientes y la excelencia de sus productos y servicios.

Para cumplir con la visión se requiere hacer un estudio de mercado analizando, estructurando y obteniendo datos en cifras del crecimiento del mercado en Panamá que es el principal país a incursionar ya que a partir de estudios previos hecho por la empresa, se determinó que este será el país al cual quiere empezar a exportar porque este sector ha estado en constante crecimiento. Durante la última década, Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo. El crecimiento medio anual fue del 7.2 por ciento entre 2001 y 2013, más del doble del promedio de la región. La economía panameña creció un 6.2 por ciento en 2014, un 5.8 por ciento en 2015, y para el 2016 la previsión es de un 5.9 por ciento.

A mediano plazo, hay buenas razones para esperar que el crecimiento de Panamá se mantenga entre los más altos de la región, de 6 a 6.5 por ciento. Con el proyecto de construcción de la segunda línea del Metro y el tráfico adicional generado por la ampliación del Canal, las inversiones públicas también se mantendrán altas. Además, la inversión privada seguirá siendo fuerte. Las perspectivas de alto crecimiento en los próximos años también se sustentan en las nuevas oportunidades para el crecimiento impulsado por el sector privado en áreas clave como transporte y logística, minería, servicios financieros y turismo.

Panamá ha logrado progresos significativos en la reducción de la pobreza en años recientes. Entre 2007 y 2012, un período que incluyó la crisis financiera global, Panamá consiguió reducir la pobreza de un 39.9 por ciento a un 26.2 por ciento, y la pobreza extrema de un 15.6 por ciento a un 11.3 por ciento. Esto significa que, de una población de 3.6 millones de personas, en ese periodo alrededor de 150.000 panameños salieron de la pobreza extrema mientras que casi medio millón superó la pobreza. (Banco Mundial, 2014).

En el mes de mayo las exportaciones de la industria de la comunicación gráfica registraron 17,9 millones de dólares - FOB, presentando una reducción del 12% en comparación al valor exportado en mayo de 2014 (20,2 mil de dólares - FOB).

## **4. Problema**

La empresa Multimpresos S.A.S no realiza exportaciones, nos es reconocida a nivel internacional y por ende su visión que está proyectada al 2018 no se está cumpliendo.

Esta empresa distribuye sus productos de la industria gráfica nivel nacional hace más de 30 años, la idea es aprovechar su capacidad productiva y el interés que tiene la compañía en poder diversificar su mercado e incursionar a nivel internacional con una estructura de exportación bien definida.

### **4.4 Causas**

- No se han realizado estudios de mercado.
- No se cuenta con el departamento de comercio exterior.
- Falta de alianzas con posibles vendedores en el exterior.
- No existe fuerza comercial enfocada en ventas internacionales.

### **4.5 Efectos**

- No hay posicionamiento de marca en el mercado internacional.
- Dejar de percibir ganancias que puedan generar las exportaciones al mercado internacional.
- Perder trayectoria y reconocimiento internacional.
- Limitar la expansión de la empresa.

## 5. Objetivos

### 5.1 Objetivo general

Determinar la pre factibilidad de desarrollar un proceso de exportación de brochures de alta gama hacia Panamá. .

### 5.2 Objetivos específicos

- Elaborar una inteligencia de mercados para conocer la oferta y demanda de los productos en Panamá.
- Definir estructura de costos y cadena logística del producto objeto de exportación.
- Determinar la subpartida arancelaria y verificar si tenemos preferencias arancelarias en Panamá para la industria litográfica.
- Determinar la viabilidad financiero del proyecto a partir de la evaluación del VPN y RIE a partir de un flujo de caja del proyecto.
- Diseñar estrategias comerciales para la fuerza de ventas internacional.



## 6. Estado Del Arte

El origen y desarrollo de la litografía data del año 1.796 por el Austriaco Alois Senefelder como una respuesta a la necesidad de imprimir libros que surge de las disputas entre los Eruditos a cerca de la autenticidad de los textos antiguos, decidiendo a partir de ese momento reproducir mediante grabado los textos de importancia cultural, para facilitar su difusión. Los técnicos ingleses Johnson y Atkinson, en 1.853 consiguieron construir la máquina completa de fusión de caracteres de imprenta, que era capaz de fabricar hasta 30.000 caracteres diarios.

La exportación de productos de la industria litográfica hacia Centro América está creciendo en los últimos años. Según Procolombia, encontró que las empresas actualmente dedicadas a esta industria tendrán la posibilidad de vender sus productos a 13 países como: Argentina, Bolivia, Caribe, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Panamá y Perú.

Según estudios realizados por la Universidad Autónoma del Caribe los productos de esta industria actualmente están presentes en casi todas nuestras actividades, pero está sufriendo grandes transformaciones por las nuevas tecnologías adoptadas por algunas empresas, provocando que las empresas que no adopten esta tecnología pierdan competitividad en el mercado. Algunos factores que aumentan la competitividad en esta industria son: la existencia de una estrategia de calidad total, mejora de la productividad, estrategia de especialización productiva, política de recursos humanos, política financiera y una clara potenciación de la imagen empresarial. (Mendoza, Harry. Arcón, José. Álvarez, Luis. Barrios, María. Cantillo, 2012).

## 7. Marco Teórico

El origen del marketing o mercadotecnia puede situarse en los Estados Unidos a principios del siglo XX, el primer curso en este país sobre actividades de marketing fue ofrecido por el profesor Edgar D. Jones en 1902, el cual tituló “The distributive and Regulative Industries of the U.S.”(Bartels, 1951, p 3), este curso se enfocó básicamente en la problemática de la distribución de bienes.

El marketing tiene una gran importancia y protagonismo en la actualidad, para algunos autores el marketing es quien debe encargarse de la estrategia de la empresa (Kothler, 2005) y para otro autor el marketing es generar el crecimiento de la empresa (Heras, 2011) y este asume temas que se involucran en la identificación de nuevos negocios, nuevos mercados y nuevos productos.

El concepto del marketing ha evolucionado mucho y en la mayoría de textos se distinguen tres etapas (mercadeo, 1999):

- **Orientación hacia el producto:** etapa centrada la producción y distribución eficiente de los productos, el papel del marketing es muy pobre.
- **Orientación a las ventas:** Las estrategias se enfocan a empujar agresivamente los productos, inclusive se cae en excesos mediante la “venta dura” o “venta bajo presión”, es decir vender a toda costa.
- **Orientación a la mercadotecnia:** También conocida como una orientación al mercadeo, esta etapa se caracteriza por su preocupación no por las necesidades de la empresa sino por las necesidades del consumidor, las cuales dentro de este concepto se deben satisfacer de una manera eficiente a partir de la investigación de Mercados.(Kenneth & Resumen, n.d.)

Según Aaker, Kumar, Day (2001) la investigación de mercados es la especificación, recopilación, análisis e interpretación de información que conecta a la organización con el entorno de su mercado. Esta misma se utiliza como apoyo para la toma de decisiones gerenciales, desarrollo de estrategias eficientes basadas en la información recopilada durante la investigación.

De acuerdo a la Organización Mundial del Comercio (2005), OMC, la exportación consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países. De ahí que los exportadores gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras (importadores) y por supuesto se deben de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado meta en cuestión.

En general según puntos de vista económicos, las exportaciones general ingresos tanto para el país como a la empresa vendedora. Además, la exportación es una forma de incursionar en los mercados internacionales, siendo una de las maneras más usuales para varias compañías.

Un ejemplo claro es la empresa Panamericana S.A.S sigue siendo la primera en el mercado y actualmente cuenta con clientes en: Urabá, Bolivia, Costa Rica, Estados Unidos, Italia, Inglaterra y Francia. La estrategia de la compañía es contraer su presencia en el mercado internacional para fortalecer su presencia en el país.

### **7.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación a emplear es de tipo descriptivo; la investigación descriptiva, es aquella que se refiere a la descripción de algún objeto, sujeto, fenómeno, en total o parte del mismo, tal como un aparato, técnica, método, procedimiento o proceso, es decir, que en este tipo de investigación se parte del supuesto que la descripción que se va a realizar no ha sido hecha anteriormente. Sin embargo, se acepta como perfectamente válida y original, la descripción de alguna variación o modificación de algo ya descrito, por ejemplo, en un aparato o técnica o proceso, se pueden modificar sus componentes y así obtener resultados diferentes y mejores a los anteriormente descritos y que pueden ser favorables o desfavorables a los fines perseguidos por el investigador.

### **7.2 Diseño de la investigación**

El estudio del sector está definido por dos partes, el sector macro y el micro. Dentro del macro sectorial se requiere determinar la tendencia del mercado en cuanto al servicio ofrecido y dentro del análisis micro sectorial, se definen, los proveedores, compradores, competencia y los sustitutos del sector. (Villalobos, James. 2012).

Para el estudio técnico, se requiere hacer un análisis de los posibles riesgos y Además es aquí donde se determina los costos en los que se incurrirán para su implementación donde incluye: materia prima, mano de obra, lugar, equipo, instalaciones, tecnología y otros elementos para la producción del producto.

Para el estudio financiero, se requiere realizar un detallado análisis de presupuesto, determinando de manera cuantitativa el costo de la operación del proyecto y visualizar su viabilidad y recuperación del mismo en el tiempo.

Para el estudio ambiental, se requiere definir los impactos ambientales que producirá el proyecto en su ejecución.

## 8. Análisis De Sector

En el año 2014 las exportaciones de la industria alcanzaron US\$195 millones, de los cuales 27% correspondió a libros, un producto que, si bien se mantiene como uno de los más importantes de las ventas externas, ha venido reduciendo su participación. En 2006 su aporte era de 46%.

Esta situación obedece a factores como la caída del mercado regional, del cual las empresas locales eran muy dependientes, pues son Ecuador, Venezuela y Panamá los principales destinos de exportación, con 18%, 16% y 9%, respectivamente. La disminución en los pedidos de estos países a empresas colombianas está relacionada con una agresiva estrategia emprendida por el mercado chino, que se ha convertido en un fuerte competidor.

La industria de las artes gráficas definida en un amplio contexto está compuesto por cuatro grandes categorías que le dan un orden al sector y lo dividen en empaques y etiquetas, publicidad y comercial, editorial, y periódicos y revistas. Sin embargo, para tener un mejor panorama de la industria gráfica hay que considerar que el proceso de la impresión de cualquier cosa –desde una tarjeta, un libro– tiene detrás una titánica cadena productiva que incluye desde las empresas que se encargan de fabricar el papel, pasando por el autor del contenido, hasta empresas de diseño y publicidad que moldean el producto final. La cadena de la industria gráfica nacional está compuesta por proveedores de insumos y materiales que son papeles y tintas, por los proveedores de tecnología, por las empresas que transforman los materiales e insumos en productos gráficos impresos o digitales, por los sectores que se valen de los productos gráficos para comercializar sus mercancías.

El sector de artes gráficas en Colombia y a nivel mundial se encuentra en proceso continuo de transformación, en razón a los avances tecnológicos y de comunicación, a la inmediatez de la

información y la conciencia eco-ambiental, modificando las preferencias de consumo y por ende los procesos productivos.(Quintana, Elba. Londoño, Jaqueline. Riveros, 2012). La constante transformación tecnológica, los cambios en los hábitos de los consumidores y la dura competencia con la informalidad, han obligado a las compañías de la industria gráfica a reinventarse y adaptar sus modelos de negocio a las nuevas necesidades del mercado.

### **8.1 Principales problemas del sector**

- Las principales problemáticas identificadas por los industriales son: el tipo de cambio, (32,3%) que según los industriales, ha afectado no sólo las exportaciones sino el mercado interno, por la entrada de bienes industriales importados a menores precios. En los últimos cinco meses con corte a marzo de 2015, se registró un cambio de tendencia en su comportamiento (devaluación del peso), no obstante, ha cobrado importancia porque la volatilidad que registra el tipo de cambio genera mayor incertidumbre sobre las decisiones de los industriales.
- Le sigue la falta de demanda la cual perdió importancia desde el mes de agosto de 2014, a medida que la situación de las empresas fue mejorando. En el primer trimestre de 2015, experimentó un retroceso, situación que se espera cambien en el transcurso del presente año a medida que mejore la confianza en el desempeño de la economía.
- En tercer lugar, se encuentra la competencia con el 21,9%, con una tendencia decreciente desde finales de 2014, sobre todo por los mayores precios de los productos importados en el mercado interno, por efecto de la devaluación del peso frente al dólar, para el mes de marzo cobro importancia, en parte, por la fluctuaciones en la tasa de cambio.
- Luego, se ubicó el costo y suministro de materias primas, 17,9%, también relacionada con el tipo de cambio y la volatilidad del mismo, lo que genera incertidumbre sobre los costos de los insumos y su impacto en las fluctuaciones en los precios de venta de sus productos.

## 8.2 Importaciones de panamá de industria gráfica

De una forma macro realizamos un breve recuento sobre los principales países destino de las exportaciones de producto gráfico colombiano durante los años 2014-2015.

TABLA 1 PRINCIPALES PAÍSES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTO GRÁFICO

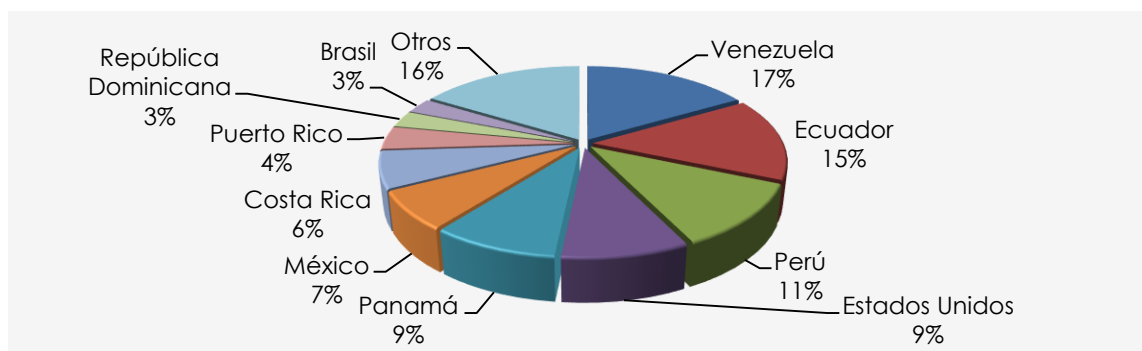
Colombiano 2014 - 2015					
País	2014		2015		Variación
	FOBUS\$	Participación	FOBUS\$	Participación	
Venezuela	31.478.382	16%	27.450.018	17%	-13%
Ecuador	34.678.931	17%	24.281.190	15%	-30%
Perú	16.536.644	8%	18.719.845	11%	13%
Estados Unidos	17.642.076	9%	14.701.044	9%	-17%
Panamá	17.955.552	9%	14.696.919	9%	-18%
México	16.292.338	8%	11.288.477	7%	-31%
Costa Rica	10.638.588	5%	10.768.570	7%	1%
Puerto Rico	8.959.638	4%	6.721.318	4%	-25%
República Dominicana	4.982.794	2%	4.823.981	3%	-3%
Brasil	6.344.908	3%	4.470.379	3%	-30%
Otros	34.060.010	17%	26.921.015	18%	-21%
<b>Total general</b>	<b>199.567.857</b>		<b>164.842.757</b>		<b>-17%</b>

Fuente: SICEX, cálculos Andigraf.

En el año 2015 las exportaciones de Colombia de producto gráfico a los principales países tuvieron una variación negativa del 17% respecto al año 2014, donde las ventas de este último fueron de 199.567.857 FOB USD\$ y pasaron en el año 2015 a 164.842.757 FOB USD\$.

Del total de las exportaciones colombianas realizadas durante el año 2015 se originaron a Venezuela con una participación del 17%, seguido por Ecuador con el 15%, Perú con el 11% y Panamá y Estados Unidos tienen una participación del 9% con respecto a los principales países de exportación de producto gráfico.

GRÁFICO 1 DESTINOS DE EXPORTACIÓN 2015



Fuente: Sicex, cálculos Andigraf.

### 8.3 Exportaciones de Colombia hacia Panamá según categorías

TABLA 2 VARIACIÓN EXPORTACIONES DE COLOMBIA HACIA PANAMÁ SEGÚN CATEGORÍAS DE PRODUCTOS 2014-2015.

Subcategoría	2014		2015		Variació n
	FOBUS\$	Participació n	FOBUS\$	Participació n	
Artículos escolares y de oficina	2.083.874	17%	2.744.056	19%	-7%
Empaques de papel y cartón	1.036.323	6%	986.085	7%	-5%
Empaques de plástico y sus sustratos	1.515.236	8%	1.753.105	12%	16%
Etiquetas	707.318	4%	428.076	3%	-39%
Formas comerciales y valores	1.689.302	9%	1.638.654	11%	-3%
Libros	6.316.322	35%	4.220.021	29%	-33%
Material publicitario y comercial	1.359.596	8%	1.128.155	8%	-17%
Publicaciones periódicas	2.367.782	13%	1.843.244	13%	-22%
<b>Total general</b>	<b>17.955.55</b>	<b>2</b>	<b>14.741.39</b>	<b>5</b>	<b>-18%</b>

Fuente: Sicex, cálculos Andigraf.

Durante el primer semestre de 2015 Las exportaciones a Panamá superaron la suma de USD\$ 1.516 millones en valor FOB. La carga exportada superó los 4,0 millones de toneladas, resaltando que el 99,9% de estas exportaciones se transportaron vía marítima.



#### **8.4 Proyección**

La proyección que maneja el gremio es que para 2032, el país tendrá relevancia en la exportación en el Continente Americano. Para lograr esta meta, la industria deberá aumentar la oferta de valor agregado, incentivar la cultura de la exportación, reducir la informalidad que es la mayor competencia para la industria litográfica y tener una alta cooperación entre las diferentes empresas que hacen parte del gremio. La producción de papel y cartón, la elaboración de libros ecológicos y la tercerización de servicios son fortalezas que pueden identificar al gremio de la comunicación gráfica del país como un fuerte competidor mundial. Andigraf describe algunas estrategias importantes para robustecer el mercado: “Crear inteligencia de mercados para identificar nichos y oportunidades, investigar las necesidades de los clientes, desarrollar herramientas de comercio exterior como páginas web bilingües y mecanismos para presentar cotizaciones, reducir costos de inventario y medir el desempeño de los empleados y la producción; son puntos que, aplicados con juicio, pueden hacer que evolucionemos como sector”.

#### **8.5 Análisis del sector real**

El mercado potencial para la empresa Multimpresos S.A.S son las empresas constructoras ya que según las estadísticas del ministerio de economía y finanzas la tasa de crecimiento de la construcción para el 2016 se ubica en 10.5% y se espera que alcance el 14.0% en el 2017, haciendo que el sector sea uno de los más potentes de la economía Panameña, de acuerdo a las estimaciones de la institución.

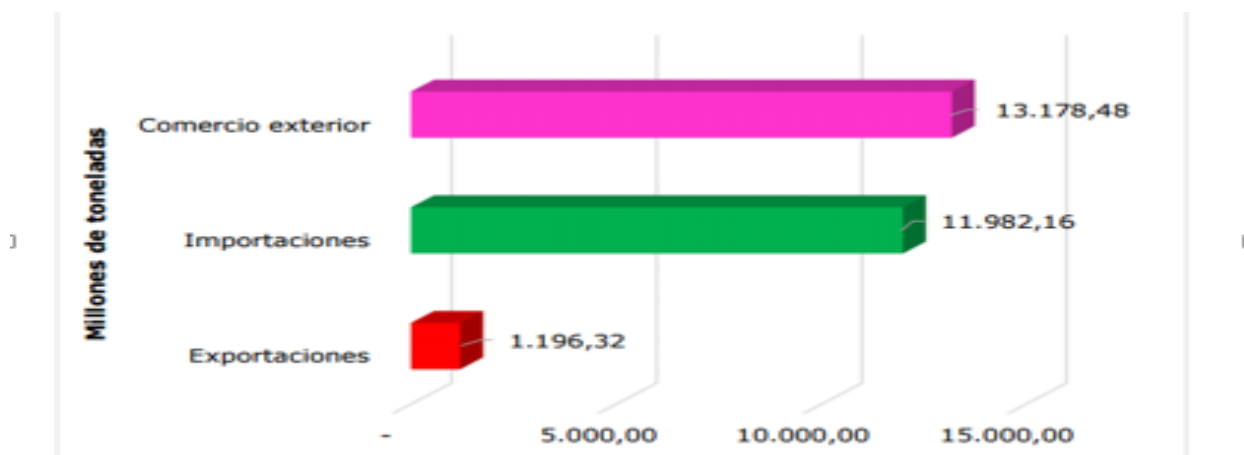
#### **8.6 Tamaño de la demanda en Panamá**

La industria de la construcción en Panamá, mercado que ha crecido un 21,6% durante el año 2015 en el valor de las construcciones residenciales, pasando de \$1.028 millones en 2014 a \$1.251 millones en 2015, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

### 8.7 Tamaño de la oferta en Panamá

El total del comercio exterior de Panamá en el 2015 fue de 13.178 millones de toneladas, de los que el 91% correspondió a importaciones y el 9% a exportaciones.

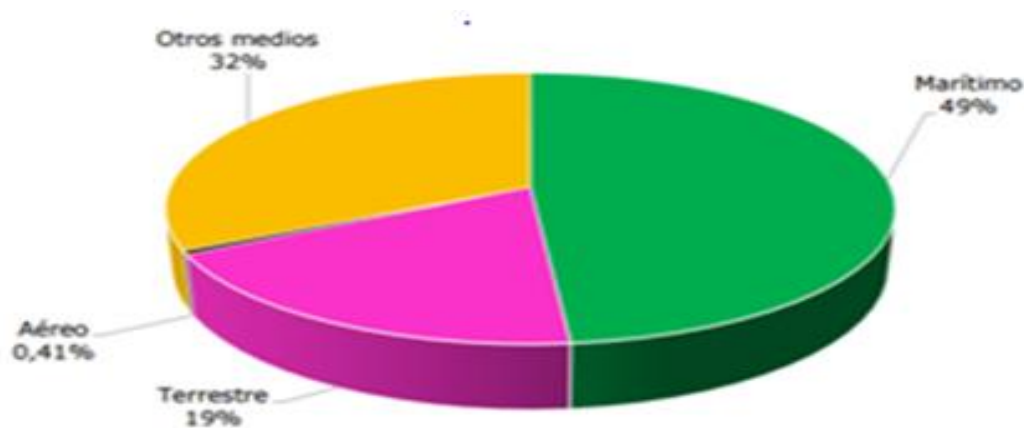
GRÁFICO 2 COMERCIO EXTERIOR DE PANAMÁ 2015



Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información del INEC

Las importaciones Panameñas de bienes fueron de 11.982 millones de toneladas. El modo de transporte que predominó fue marítimo, seguido por terrestre, aéreo y otros medios. Según información suministrada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Panamá (INEC). (“Distribución Física Internacional – Perfil logístico de Panamá,” n.d.)

GRÁFICO 3 PRINCIPALES MEDIO DE IMPORTACIÓN DE PANAMÁ



Fuente: Elaborado por Legixcomx.com con información del INEC.

## **8.7 Análisis de Pestel**

Esta es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

### **8.7.1 Estudio político.**

La influencia de los cambios gubernamentales en cuanto a las leyes locales, estatales y nacionales es debido a los continuos cambios de gobierno, necesidad del entorno y posibles reformas que aparecen de los mismos, en Colombia el sector litográfico debía unirse a las normas y pactos ambientales que reducen la creciente contaminación de esta. El propósito general es promover productos que causen menor impacto negativo ambiental norma NTC 6038. Esta norma busca ser un instrumento de competitividad para el sector de la fabricación de materiales impresos.

La industria de la impresión ya ha experimentado cambios significativos en las nuevas tecnologías emergentes, procesos y materiales de impresión, como papeles tintas y agentes de limpieza. La mayoría de estos cambios afectan positivamente los efectos ambientales de materiales impresos. Este pacto de la industria gráfica no solo fue en Colombia, sino a nivel mundial, por lo que hace que las negociaciones con Panamá tengan mayor crecimiento en el sector litográfico.

Las negociaciones para un TLC con Panamá iniciaron el marzo de 2010. Con esta negociación Colombia busca fortalecer sus lazos comerciales con uno de sus socios naturales por tratarse de un país limítrofe y por la complementariedad de economías. El crecimiento económico de Panamá ha sido bastante dinámico en los últimos años y se está consolidando como un centro de negocios de la región, circunstancia que brinda oportunidades muy interesantes para la industria colombiana. Que existe la voluntad común de acelerar la integración latinoamericana como medio para mejorar la competitividad internacional de las economías de la región y para

facilitar el desarrollo integral de las sociedades de los dos países. Que es conveniente facilitar las corrientes comerciales bilaterales y asegurar condiciones de libertad y equilibrio en el comercio mutuo con el objetivo de establecer progresivamente un espacio económico latinoamericano. Que es conveniente dotar a las relaciones comerciales bilaterales de mecanismos flexibles pero estables, que fortalezcan la activa participación de los empresarios en las materias definidas.

### **8.7.2 Estudio económico.**

Colombia cuenta con un arancel aplicado a un país con la condición de nación más favorecida. Un arancel NMF es la tarifa más baja posible un país puede evaluar en otro país.

Por ende para la comercialización de litografía en Panamá el arancel ad valorem es cero, arancel aplicado es cero y arancel aplicado como reportado es cero.

### **8.7.3 Estudio tecnológico.**

Con pronósticos optimistas para la industria de las comunicaciones gráficas, concentrados en las posibilidades de aumentar las exportaciones y acentuar el trabajo de la industria hacia las oportunidades que les brindan las nuevas tendencias como el mercadeo directo es necesario entrar en la onda de tecnología de punta basándose en innovación y mejora continua en los procesos de producción. Se ve que los clientes buscan un servicio más allá de la impresión, como manejo de información, customización de su producto, aún en software. Se prevé mayor interacción entre las tecnologías convencionales y digitales no solo en las grandes empresas sino en medianas y pequeñas. A nivel sectorial, la facturación continua en una curva ascendente en el mercado publicitario y el marketing directo crece y se convierte en un nicho de mercado de gran crecimiento para la industria gráfica colombiana. Lo que lleva a un cambio y continua mejora de la tecnología.

#### **8.7.4 Estudio ecológico.**

El papel fabricado con bagazo de caña y libre de cloro, tinta a base de aceite vegetal, películas ecológicas en sustitución de las tradicionales de haluro de plata, hornos posquemadores término regenerativo y plantas de tratamiento de aguas residuales están ahora a la orden del día en la producción de la industria colombiana de la comunicación gráfica.

Inducir a los empresarios del sector para que elaboren sus productos con materiales reciclados, reciclables y degradables y obtener las certificaciones de calidad y de gestión ambiental respectivas no ha sido tarea fácil para la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica (Andigraf), pero los resultados saltan hoy a la vista como lo reconocen el Ministerio del Medio Ambiente y el Icontec.

Las autoridades ambientales confirman una reducción sustancial en el uso de materias químicas no sostenibles, producto del esfuerzo de largo aliento realizado al interior del gremio por Andigraf, que representa a cerca de 200 grandes, medianas y pequeñas empresas del sector. Alrededor del 80% del papel que utilizan las empresas de la comunicación gráfica provienen de bosques renovables y el resto del bagazo de caña y cerca del 54% del papel consumido se recupera. Informe de Sostenibilidad de la Industria Gráfica, dice que el 60% de las empresas afiliadas a Andigraf cuentan con una política responsable de compras de papel, tintas, solventes y pegantes en las que se especifican criterios ambientales certificados. actualmente, la industria trabaja con un papel libre de cloro, una alternativa amigable con el medio ambiente en reemplazo del papel blanqueado; en el caso de las tintas, hoy se usan aquellas que no contienen metales pesados pues son fabricadas a base de aceites vegetales y el gremio hace permanentemente capacitaciones a través de sus mensas sectoriales.

En cuanto a la emisión de carbono, 58% de las grandes y medianas empresas que operan en el país han emprendido acciones para reducir o sustituir químicos con altos contenidos de

Compuestos Orgánicos Volátiles en las soluciones de fuente y agentes limpiadores, al tiempo que hacen una periódica y rigurosa medición del carbono que emiten en sus procesos de producción y comercialización.

### **8.7.5 Estudio legal.**

En este momento se está llevando a cabo un Acuerdo de Alcance Parcial entre Colombia y Panamá para fortalecer lazos comerciales y de cooperación entre estos países.

Algunos de los beneficios de este acuerdo son:

- Reducir y eliminar aranceles y barreras no arancelarias de las exportaciones colombianas a uno de los principales mercados de Centroamérica.
- Acceder a un mercado con un poder adquisitivo superior en cerca de 50% al colombiano y con importantes necesidades de abastecimiento en materia de bienes.
- Profundizar y dar certeza jurídica a la fuerte presencia comercial de firmas colombianas en Panamá y viceversa, a través de reglas claras y estables para los inversionistas de ambos países.
- Mejorar los canales y flujos de información en materia aduanera para abordar conjuntamente los posibles asuntos que se generen en el comercio transfronterizo.
- Consolidar y complementar nuestra red de Acuerdos comerciales con las principales economías de América, en la búsqueda continua de diversificación de mercados.
- Incrementar flujos de inversión entre los dos países.
- Fomento de alianzas productivas entre empresas de los dos países.
- Incrementar el flujo de turistas entre los dos países.

## **8.8 Análisis De Las Fuerzas Competitivas de Porter**

### **8.8.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.**

Se trata de determinar quién está en mejor posición para definir variables esenciales (precio, plazo de entrega, condiciones de crédito, etc.) en la relación empresa y principales grupos de

clientes. De esta forma, si el poder de negociación es del cliente, el sector será poco atractivo para nuestra empresa.

TABLA 3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

FUERZAS	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA EMPRESA	CALIFICACIÓN (ALTA- MEDIA – BAJA)
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	<b>Concentración de clientes</b>	Estos productos son de gran demanda.	ALTA
	<b>Exigencia de productos diferenciados</b>	Los clientes les gustan tener productos de marcas reconocidas.	ALTO
	<b>Seleccionan precios favorables</b>	En esta industria hay toda clase de precios desde altos hasta bajo ya que es una industria global.	MEDIA
	<b>Volumen de compra</b>	Los productos son globales, de consumo masivo.	ALTA

Fuente: Elaboración propia.

**Conclusión:** según el riesgo asumido por la empresa la tendencia es MEDIA-ALTA respecto a la primera fuerza de Porter favoreciendo al cliente en aspectos como la concentración de los clientes y el volumen de compra.

### 8.8.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Esta fuerza busca determinar la calidad y fortaleza de los proveedores en relación con nuestro negocio. Mientras más fuertes sean ellos, mayor capacidad tendrán para incidir y determinar las variables esenciales de su relación con la empresa, reduciéndose de esta manera el atractivo para ella.

TABLA 4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES.

FUERZAS	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA EMPRESA	CALIFICACIÓN (ALTA-MEDIA – BAJA)
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	<b>Concentración de Proveedores.</b>	Son muy pocos los proveedores de nuestros insumos.	BAJA
	<b>Impacto de los insumos</b>	No es fácil cambiar a otro tipo de insumos ya que el nivel de exigencia de calidad de la empresa es alta.	ALTA
	<b>Altos costos de cambiar</b>	Sería muy costoso porque requiere desarrollo, pruebas y análisis, lo cual toma tiempo.	ALTA
	<b>Impacto de los insumos</b>	Los insumos mantienen la calidad del producto.	ALTA
	<b>Importancia del volumen para los proveedores</b>	Somos considerados clientes de alto volumen de compra.	ALTA

Fuente: Elaboración propia.

**Conclusión:** El poder de negociación con los proveedores es alto, ya que el alto consumo de insumos y su continua compra de estos hace que Multimpresos S.A.S tenga un fuerte poder de negociación.

### 8.8.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Amenaza de nuevos competidores: describe cuán amenazado está nuestro negocio en el sector en donde compite. Por tanto, el sector será atractivo para nuestra empresa en la medida que haya pocas amenazas de ingreso de potenciales competidores al sector, los cuales aumentarían el nivel de competencia actualmente existente.



TABLA 5 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.

FUERZAS	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA EMPRESA	CALIFICACIÓN (ALTA-MEDIA – BAJA)
<b>AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>Acceso a insumos</b>	Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector. Pero la calidad que se exige es muy alto.	BAJA
	<b>Requisitos de Capital</b>	Se necesita un gran capital para competir con las empresas de este mercado.	BAJA
	<b>Identificación de marca</b>	Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado.	BAJA
	<b>Acceso a canales de distribución</b>	No es muy difícil entrar a los canales de distribución ya que las barreras no son altas.	BAJA
	<b>Diferenciación del producto</b>	El grado de diferenciación de producto.	MEDIA

Fuente: Elaboración propia.

**Conclusión:** la amenaza de nuevos competidores al mercado es muy baja, ya que requiere de un capital alto, credibilidad, experiencia y buena calidad.

#### 8.8.4 Amenaza de productos sustitutos.

Fortaleza y calidad de productos o servicios: nuestro negocio también verá afectado sus retornos, pero de una manera más pausada en el tiempo. En la medida que los demandantes hagan más uso del internet y productos tecnológicos. Menor será el atractivo del sector para nuestro negocio.

TABLA 6 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

FUERZAS	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA EMPRESA	CALIFICACIÓN (ALTA-MEDIA – BAJA)
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	<b>Cantidad de productos</b>	Hay muy pocos productos que puedan reemplazarla.	BAJA
	<b>Factibilidad de que el producto sea reemplazado</b>	Sería muy difícil que los impresos puedan ser reemplazados ya que es un producto muy demandado, y efectivo	BAJA
	<b>La cultura</b>	La cultura que se tiene con este servicio aún es muy alta ya que es un producto muy utilizado y muy efectivo para las empresas darse a conocer o dar a conocer sus productos.	BAJA

Fuente: Elaboración propia.

**Conclusión:** la amenaza de entrada de productos sustitutos es muy baja, ya que la cultura litográfica todavía es muy fuerte

### 8.8.5 Rivalidad entre los competidores.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar las debilidades de la empresa, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

TABLA 7 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

FUERZAS	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO PARA LA EMPRESA	CALIFICACIÓN (ALTA-MEDIA – BAJA)
<b>LUCHA ENTRE COMPETIDORES ACTUALES</b>	<b>Cantidad de competidores</b>	En la industria hay muchas empresas litográficas pero pocas con la capacidad, el enfoque, y la especialización con que cuentan tres empresas.	MEDIO
	<b>Crecimiento del sector</b>	Es de mediana dificultad para que una empresa llegue al nivel de las existentes.	BAJA
	<b>Diversidad en el tamaño de los competidores</b>	Son muy pocos los competidores que logran estar al nivel de altos estándares de calidad y capacidad.	BAJA
	<b>Poca diferenciación</b>	La diferenciación de este producto no es mucha, pero la calidad debe ser muy alta para tener los clientes fieles.	ALTA

Fuente: Elaboración propia.

**Conclusión:** existe una rivalidad entre competidores media, porque hay empresas que cuentan con la capacidad necesaria o con la misma capacidad y calidad que tiene Multimpressos S.A.S lo que llevaría a esta diferenciación sería la fidelización con los clientes.

## **9. Análisis De Mercado**

### **9.1 Mercado Objetivo**

Se selecciona la ciudad de Panamá como mercado objetivo considerando el crecimiento en el desarrollo de construcciones y teniendo en cuenta una ubicación favorable para la compra de insumos.

Cabe mencionar que Panamá es uno de los países con mayor crecimiento de la construcción a nivel mundial.

### **9.2 Mercado Potencia**

El mercado potencial está situado principalmente en la ciudad de Panamá, teniendo en cuenta que la mayor concentración de construcciones de residencias, infraestructura y estructuras se encuentran ubicadas allí.

En Panamá el número de construcciones fue cerca de 144, 095,000 de balboas para el 2015. Con un crecimiento para el 2016 del 10.5% para un total de 161 millones de balboas y se estima que para el 2017 alcance el 14% del año anterior.

### **9.3 Caracterización del Cliente**

Con la intención de dar a conocer algunas características de los clientes potenciales en cuando a su frecuencia de compra, indicadores de calidad y demás aspectos que pueden ayudar para dar indicios sobre la pre factibilidad de realizar exportaciones hacia Panamá, la empresa Multimpresos S.A.S, tomo como base la siguiente metodología:

#### **9.3.1 Población.**

Empresas constructoras ubicadas en Panamá.

### 9.3.2 Muestreo.

Se desarrolla un muestreo para población finita aplicando la formula estadística y utilizando una confiabilidad del 95% y un error del 5%, el cual arrojó una muestra de 59 empresas constructoras a encuestar, para que el estudio sea estadísticamente viable.

### 9.3.3 Técnica.

Encuesta aplicada a las diferentes empresas constructoras que se logren contactar.

### 9.3.4 Instrumento.

Cuestionario.

**Conclusión:** Según la información extraída de las encuestas realizadas, se determinó que el 70% de las empresas constructoras demandan 10.000 unidades anuales, buscando en cada brochure una excelente calidad tanto en el diseño como en el color.

Para caracterizar e identificar a los posibles clientes que tendrán el producto, se empleó la técnica 5W + 1H a partir de la información suministrada por la investigación de mercado realizada y se obtuvo lo siguiente:

TABLA 8 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE

Atributo	Especificación
Qué	Actualmente las empresas constructoras de Panamá que buscan brochures de alta calidad, encuentran estos productos en las litografías que allí se encuentran sin importar la calidad y precio de venta.
Por qué	El aumento de las obras de construcción Panamá ha crecido en los últimos años exponencialmente, lo cual hace un tentador público objetivo para la comercialización de los brochures
Quién	Las empresas constructoras que utilizan este tipo de productos son las que se dedican a la construcción de proyectos de viviendas, representando estas un 80% que prefieren este tipo de productos para su publicidad.
Dónde	En la ciudad de Panamá donde se encuentra la mayor concentración de empresas constructoras, y donde se muestra un

	notable crecimiento en construcción tanto residencial como de infraestructura.
Cuándo	Según los análisis hechos por las encuestas las ventas de los brochures se dan especialmente cada año, que es el tiempo estimado para llegar al punto de equilibrio por proyecto.
Cómo	El brochures es la herramienta más eficaz, utilizada por empresas constructoras para ofrecer los nuevos proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.5 Análisis de la Competencia

Multipresos S.A.S tiene como competencia directa 3 empresas ya reconocidas y establecidas en Colombia a continuación se proveerá información general de cada una de ellas.

TABLA 9 COMPETENCIA DIRECTA

COMPETENCIA	QUAD GRAPHICS	PANAMERICANA, FORMAS E IMPRESOS S.A	MARQUILLAS Y ACCESORIOS S.A
<b>Años de experiencia</b>	Más de 25 años. Origen: Latinoamérica	29 Años Origen: Colombia.	26 Años. Origen: Colombia
<b>Productos</b>	Biblias, libros, catálogos, directorios, revisitas y minoristas.	Empaques plegadizos, etiquetas, mangas termoencogibles, impresión por demanda, libros y publicaciones, agendas y cuadernos.	Etiquetas colgantes, etiquetas para jeans y termo adhesivas, etiquetas tejidas, etiquetas estampadas, accesorios metálicos.
<b>Plantas y centros de distribución</b>	Argentina (Buenos Aires), Argentina (Pilar), Brasil (Recife), Brasil (Sao Paulo), Chile (Santiago), Colombia (Bogotá), México (Querétaro), México (Toluca), México (Xochimilco), Perú (Lima).	Nuestros parque industrial se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Engativá sector de Álamos industrial.	Medellín (sede principal), Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Ibagué, Cúcuta, Barranquilla, Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Multimpresos S.A.S tiene como principal competencia a QUAD GRAPHICS ya que es una empresa que va direccionada hacia el mismo camino y tiene una gran participación tanto en el mercado nacional como internacional, mientras que PANAMERICANA a pesar de ser una fuerte competencia se ha ido enfocado en otros productos como libros, cuadernos, etc.

### **9.5.1 Competencia indirecta.**

El Internet:

El Internet le está quitando espacio a la industria, tanto que desde el mismo sector se advierte que no hay producto gráfico hoy, con excepción de empaques, etiquetas, entre otros, que ya no tenga sustituto electrónico, adicional se encuentra que la gente no está dejando de leer, está cambiando sus hábitos y están migrando a lo gratis y las visitas a las páginas web, la población quiere contenidos y requiere estar informado y conectada al internet pero ya el consumidor no mira un diario, mira tres páginas al día. El volumen de la comunicación demuestra una demanda existente, pero está migrando a lo gratis.

El uso de soportes informáticos, redes sociales y la obtención de datos e información por Internet (catálogos, publicaciones científicas, guías, etc.) ha hecho de este un producto sustituto de la industria gráfica a nivel mundial.

### **9.5.2 Productos sustitutos.**

La impresión Plástico delgado o grueso que sería en mayor proporción reciclable y sin mayor esfuerzo.

## **9.6 Estrategias de Mercado**

### **9.6.1 Estrategia de precio.**

La fijación de precios de introducción de la línea de productos litográficos por la empresa Multimpresos S.A.S, se basa en una estrategia de valor agregado, introduciendo un producto de alta calidad, con un alto grado diferenciador de la competencia a un precio accesible.

La fijación de precios estará dada por una metodología psicológica de precios, donde se relaciona la calidad del producto con el valor a pagar, teniendo en cuenta el perfil del consumidor. Esta estrategia evitara la guerra de precios con la competencia.

Precio del brochar: \$ 2,413 COP y en USD \$ 0.80

Los cuales se proyectaran con base a la variación de la inflación.

TABLA 10 PROYECCIÓN DE PRECIO E INFLACIÓN

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inflación	0,20%	0,60%	0,80%	1,00%	1,50%
Precio Impresos	2.413	2.488	2.563	2.640	2.719

Fuente: Elaboración propia

### **9.6.2 Estrategia de plaza.**

Esta estrategia se basa en ubicar el producto al lugar adecuado, en el momento adecuado a cada cliente en su empresa, con altos estándares de calidad y un excelente servicio al cliente. Es decir esta estrategia de plaza se basa en distribución selectiva ya que el cliente meta son las empresas constructoras.

### **9.6.3 Estrategia de producto y servicio.**

Este producto es un artículo promocional para que las empresas constructoras den a conocer sus proyectos y es por esto que esta estrategia se basa en generar la percepción del buen diseño del producto, para lograr que los consumidores confíen en los altos niveles de calidad.

Esta confianza se ira logrando con testimonios de quienes hayan tenidos acceso a este producto.

### **9.6.4 Estrategia de comunicación.**

Esta estrategia se basa en realizar las siguientes actividades para la comunicación:



- Buscando agencias de publicidad para enviar la presentación empresarial.
- Participar en licitaciones públicas en Panamá.
- Concretar citas de negocios por medio de los asesores y de las agencias.

## 9.7 Plan de Ventas

Los crecimientos de ventas se realizan de acuerdo a la tasa actual de empresas constructoras de Panamá con un total de 70 empresas, hasta alcanzar la capacidad instalada de producción.

- Primer año: estrategia de penetración de mercado enfocada a 45 empresas, con una venta de 10.000 unidades por empresa.
- Segundo año: estrategia de penetración de mercado a 8 nuevas empresas, aumentado las unidades de venta basados con el crecimiento del sector de la construcción en Panamá año tras año desde el 2017 proyectado hasta el 2020.
- Demás años los incrementos están enfocados en mantener las empresas iniciales más las 8 empresas como mínimo por año. Aprovechando el recorrido y el conocimiento que las empresas tienen hasta ahora de Multimpresos S.A.S ampliar su portafolio de servicios.

TABLA 11 PLAN DE VENTAS

Unidades	450.000	480.825	511.646	542.498	773.312
Precio de venta	\$2.339	\$2.418	\$2.503	\$2.586	\$2.668
Ingresos Operacionales	\$1.052.487.000	\$1.162.818.160	\$1.280.662.222	\$1.402.696.397	\$1.529.805.378

Fuente: Elaboración propia

## 10. Operaciones

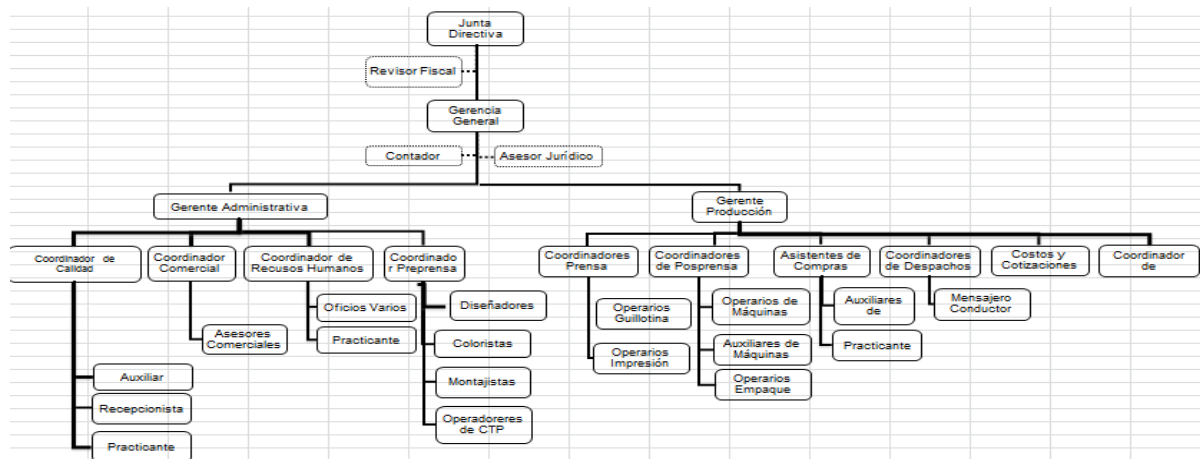
### 10.1 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de Multimpresos S.A.S está compuesta por tres niveles:

- **Nivel estratégico:** conformado por los directivos de la empresa quienes determinan la visión, objetivos, metas, horizonte y direccionamiento de la misma.
- **Nivel táctico:** conformado por asesores externos que serán rastreados según los requerimientos en la toma de decisiones en las áreas técnicas, administrativas y comerciales. De ellos será responsabilidad guiar al equipo directivo, con poder de voto para la tomas de decisiones.
- **Nivel técnico:** comprendido por los auxiliares operativos y comerciales, quienes deberán asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas, bajo una clara política de mejoramiento continuo.

El organigrama se muestra a continuación:

GRÁFICO 4 ORGANIGRAMA

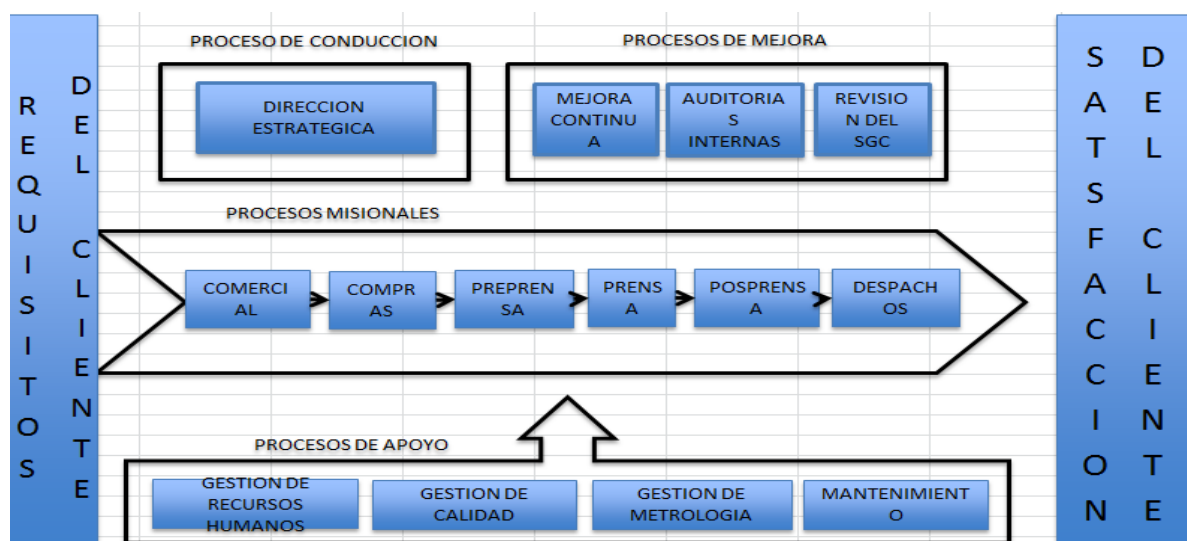


Fuente: Multimpresos S.A.S

### 10.2 Descripción del Producto

El producto que se va a desarrollar por la empresa Multimpresos S.A.S, será un brochure con un tamaño de: 64.5x31 cm abto/ 21.5x31 cm cdo, de material esmaltado, con unas tintas de 4x4 cmyk, con un acabado laminado mate por tiro y retiro, reserva UV por tiro y retiro para darle al cliente una mejor calidad, el diseño será elegido por el cliente y el brochure será refilado, grafado y plegado en 3 cuerpos.

GRÁFICO 5 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BROCHURES



Fuente: Multimpresos S.A.S

### 10.3 Descripción del Proceso

TABLA 12 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR ACTIVIDAD.

N°	Actividad	Descripción
1	Pre prensa	Es el proceso como su nombre lo indica esta antes de la prensa, donde se hacen los diseños, artes finales, montajes, retoques de fotografías, se sacan pruebas de impresión para el cliente y cuando éstas están aprobadas se sacan las planchas para el proceso de prensa.
2	Prensa	Es el proceso de impresión donde se toma el papel que será pasado por las máquinas de cuarto, de pliego o medio pliego, para recibir las tintas solicitadas por el cliente.
3	Pos prensa	Es el proceso posterior que se encarga de hacer los acabados como: encuadernación, laminado, plegados, etc.

Fuente: Elaboración propia.

### 10.4 Costo de Materias Primas

Se relaciona el costo de materias primas, definiendo su precio por 10.000 unidades durante los cinco años de proyección del proyecto. Para ello se realizó una estimación de los precios como una variación porcentual según el índice de precios al productor (IPP).

TABLA 13 COSTOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN DE BROCHURES

N°	Actividad	Materia prima	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
1	Pre prensa						
2	Prensa	Papel	\$2.808.922	\$2.895.999	\$2.985.775	\$3.075.348	\$3.167.608
		Sherpa	\$115.080	\$118.647	\$119.596	\$120.792	\$122.604
		Planchas	\$307.200	\$316.723	\$326.542	\$336.338	\$346.428
3	Pos prensa	Bond	\$44.115	\$45.483	\$46.893	\$48.299	\$49.748
		Laminado mate	\$5.424.804	\$5.592.973	\$5.766.355	\$5.939.346	\$6.117.526
		Reserva UV	\$3.494.795	\$3.603.134	\$3.714.831	\$3.826.276	\$3.941.064

Fuente: Elaboración propia.

### 10.5 Equipos e Infraestructura

Actualmente la empresa Multimpresos S.A.S ya se encuentra establecida, por lo cual no se necesitará realizar una inversión de equipos e infraestructura, pero si requerirá hacer una inversión de recursos para la persona encargada allá en Panamá de las ventas.

TABLA 14 GASTOS DE VENTA

<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$</b>
Telefonía móvil	\$300.000
Hotel Panamá	\$1.080.000
Tiquetes aéreos	\$600.000
Viáticos	\$750.000
<b>Total</b>	<b>\$2.730.000</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$32.760.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 10.6 Requisitos Para Exportar a Panamá

- Estar registrado como exportador, esta se hace mediante el RUT.
- Estudio de mercado y la demanda potencial: determinar características específicas de cada país, hábitos y referencias de los consumidores.
- Ubicación de la sub-partida arancelaria, se hace a través de la página de la DIAN o información empresarial Zeiky y de la biblioteca de Mincomercio.
- Procedimiento ante el ministerio de comercio, industria y turismo, esta se hace una solicitud de determinación de origen, declaración juramentada, si el comprador lo exige. Para obtener preferencia arancelaria.
- Procedimiento de vistos buenos, es importante consultar si se requieren vistos buenos o permisos previos para la autorización de la exportación esta se transmiten por medio del DEX ante la DIAN.
- Procedimientos aduaneros para despachos ante la DIAN, este se puede hacer personal si es inferior a 10.000 USD y si es superior se hace a través de agente de aduanas.
- Medios de pago, como cartas de créditos, garantías, letras abaladas, etc.
- Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas), toda exportación genera obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios.

## 10.7 Proceso de Exportación hacia Panamá

Las exportaciones se realizarán vía aérea, en término CIP ya que este es un término utilizado para este medio y la responsabilidad de la empresa va hasta que la mercancía llegue al aeropuerto internacional en Panamá.

La cotización se realizó con 10.000 unidades.

### 10.7.1 Embalado.

Las 10.000 unidades van empacadas 34 cajas con un peso de 850 Kilos.

### 10.7.2 Costos de exportación.

La cotización de los costos de exportación de Sabaneta hasta Panamá la realizó la Agencia de carga internacional Bemel.

Se realizó con una TRM de \$2.900

TABLA 15 COSTOS DE EXPORTACIÓN A PANAMÁ

	Pesos	USD
<b>Valor EXW- Sabaneta</b>	<b>\$15.080.000</b>	<b>USD 5,200</b>
Flete terrestre Sabaneta-aeropuerto JMC Rionegro		
<b>Total</b>	<b>\$350.000</b>	<b>USD 120,6</b>
<b>Costos de Agenciamiento Aduanero</b>		
Agenciamiento aduanero 0.5% sobre CIF mínima \$200.000	\$200.000	USD 68,97
Elaboración de planilla	\$20.000	USD 6,90
DEX	\$10.000	USD 3,45
Gastos (GMF, IVA, entre otros)	\$20.000	USD 6,90
<b>Total</b>	<b>\$250.000</b>	<b>USD 86,21</b>
<b>Valor FCA-Aeropuerto José María Córdoba- Rionegro</b>	<b>\$15.680.000</b>	<b>USD 5.406,90</b>
Flete internacional Rionegro-Tocumen y gastos conexos		
Flete aéreo Rionegro- Panamá	\$2.409.900	USD 831,00
Gastos en origen	490.100	USD 169,00
Seguro Internacional	174.000	USD 60,00
<b>Total</b>	<b>3.074.000</b>	<b>USD 1.060,00</b>
<b>Valor mercancía + costos logísticos en término CIP Tocumen-Panamá</b>	<b>\$18.754.000</b>	<b>USD 6.466,90</b>

Fuente: Bemel (Agencia de carga internacional)

## **10.8 Ubicación**

Actualmente la empresa Multimpresos S.A.S se encuentra ubicada en el municipio de Sabaneta.

## **10.9 Emplazamiento**

La empresa siempre ha estado ubicada en Antioquia y fue creciendo a través de los años por tal motivo necesitaban una planta con más capacidad. Después de mucho análisis decidieron comprar un terreno y construir en el municipio de Sabaneta, porque contaba con fácil acceso para los camiones que arribaban con las importaciones en general. Sabaneta cuenta con diversidad de medios de transporte lo cual hace que sus trabajadores tengan una mayor facilidad en el desplazamiento.

Toda la demanda con la que Multimpresos S.A.S cuenta está ubicada en el área Metropolitana, lo cual hizo más fácil tomar la decisión de trasladarse a Sabaneta.

## 11. Plan Económico y Financiero

Los supuestos macroeconómicos son utilizados en todas las proyecciones de ingresos, egresos.

La fuente de esta información es entidad Superintendencia de Bancos de Panamá.

TABLA 16 VARIABLES MACRO Y MICROECONÓMICAS PARA EL PROYECTO

Variable	Un	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	%	0,2	0,6	0,8	1	1,5
Devaluación	%	14,6	-3,4	-6,05	-5,2	-0,4
IPP	%	6,85	6,41	6,3	5,68	5,38
Crecimiento PIB	%	5,3	5,5	5,7	5,8	6
DTF	%	7,24	5,7	5,8	4,7	4,5
CxC	Días	0	0	0	0	0
CxP	Días	\$48.719.368	\$53.670.400	\$58.846.837	\$64.267.161	\$69.955.061
Unidades	Uni	450000	480825	511646	542498	573312
Ventas	millon	\$1.052.487.000	\$1.162.818.160	\$1.280.662.222	\$1.402.696.397	\$1.529.805.378

Fuente: Elaboración propia

### 11.1 Resumen de los Estados Financieros

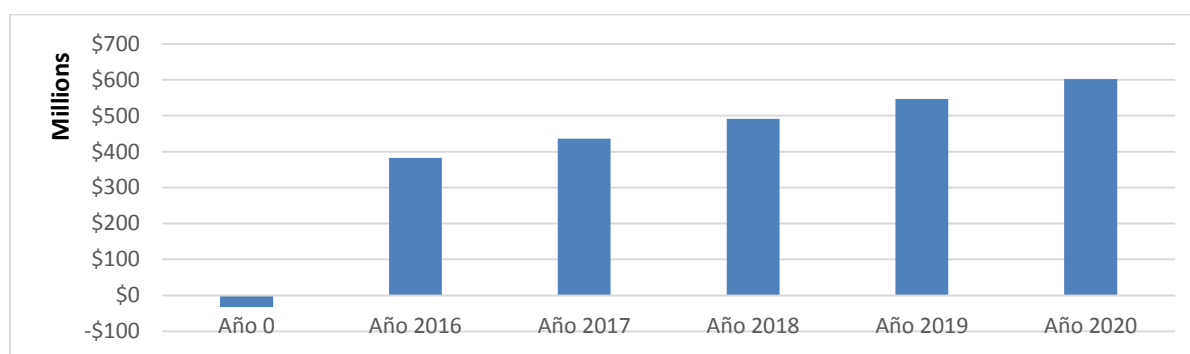
#### 11.1.1 Flujo de caja.

Se determinó la necesidad de inversión de \$32.048.890, para el inicio del proyecto. Se observa un flujo de caja positivo durante los 5 años proyectados, con un valor para el primer año de \$382, 431,540.

A partir del análisis de sensibilidad, se determinó que el proyecto es más sensible a la disminución de precios hasta un 7,8%. Esta variable haría inviable el desarrollo del proyecto.



GRÁFICO 6 FLUJO DE CAJA



Fuente: Elaboración propia.

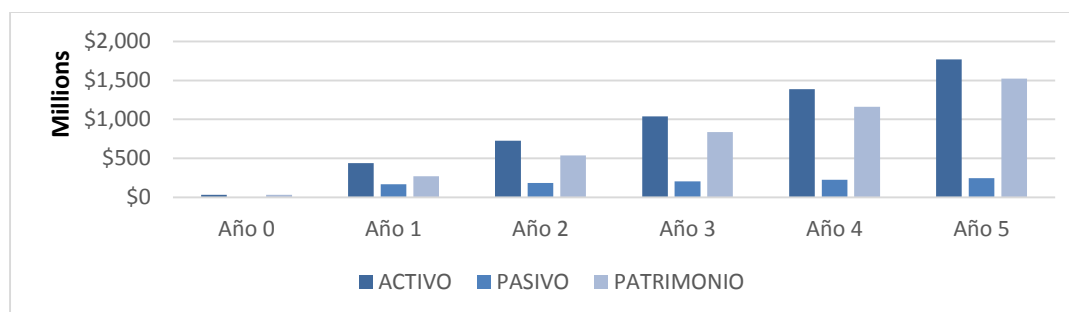
### 11.1.2 Estado de resultados y balance general.

En el análisis de las proyecciones financieras, se observa un comportamiento favorable en las utilidades netas y operacionales que van creciendo desde el primer año hasta el quinto año.

El margen neto para el primer año se ubica en el 22% y para el quinto año este margen aumenta a 23,2%. El margen operacional para el primer año equivale a 32,8% y para el año se establece en 34,6%.

En el balance general, se aprecia un incremento proporcional entre los activos corrientes y las ventas, y el poco nivel de endeudamiento de acuerdo a los supuestos operativos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, el buen uso de inventarios y bajos gastos financieros.

GRÁFICO 7 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL



Fuente: Elaboración propia.

## 11.2 Financiación.

La inversión total del proyecto es de \$32, 048,890 y para esto se ha determinado que dichos aportes se realicen por los socios de la empresa, una vez se apruebe el proyecto.

## 11.3 Evaluación del Proyecto.

Teniendo en cuenta los indicadores, se concluye que el proyecto es viable, ya que muestra un VPN de \$773, 554,223, con una TIR del 581,26%. Los indicadores son mostrados en la siguiente tabla:

TABLA 17 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN EMPRESARIAL

<b>Criterios de decisión</b>	<b>Valores</b>
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	581,26%
VAN ( Valor actual neto)	773,554,223
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,11
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	0,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	3 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	0 mes

Fuente: Elaboración propia

## 11.4 Análisis de Riesgo y Sensibilidad Financiera

El análisis de riesgo y de sensibilidad busca investigar los efectos producidos por los posibles cambios en el entorno sobre el sistema evaluado. El propósito es identificar los parámetros relativamente sensibles, con el fin de estimarlos con mayor presión y seleccionar entonces una solución que siga siendo buena sobre los intervalos de valores probables de estos parámetros.

En el mundo real, las condiciones no suelen permanecer estáticas, sino en un continuo estado de cambio. Son usuales las variaciones en los precios tanto de productos finales como de

materia prima, mano de obra, etc. En las cantidades de recursos disponibles. Además, constantemente se producen cambio o mejoras en los métodos productivos que logran aumentar la productividad.

#### 11.4.1 Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad fue realizado empleando la aplicación Solver del Software Microsoft Excel 2010, para crear un modelo financiero, para la toma de decisiones acerca de los posibles riesgos del proyecto:

TABLA 18 VARIACIÓN DE LOS INDUCTORES DE VAN

	<b>Variación</b>	-30%	0	30%
<b>Precio</b>	Año 1	\$1.689	\$2.413	\$3.137
	Año 2	\$1.742	\$2.488	\$3.234
	Año 3	\$1.794	\$2.563	\$3.332
	Año 4	\$1.848	\$2.640	\$3.432
	Año 5	\$1.903	\$2.719	\$3.535

<b>Unidades</b>	Año 1	315.000	450.000	585.000
	Año 2	336.578	480.825	625.073
	Año 3	358.152	511.646	665.140
	Año 4	379.749	542.498	705.248
	Año 5	401.318	573.312	745.306

<b>Costo MP</b>	Año 1	\$909	\$1.299	\$1.689
	Año 2	\$938	\$1.339	\$1.741
	Año 3	\$966	\$1.380	\$1.794
	Año 4	\$995	\$1.422	\$1.848
	Año 5	\$1.025	\$1.464	\$1.903

<b>Gastos Administración</b>	Año 1	\$40.534.514	\$57.906.448	\$75.278.383
	Año 2	\$44.469.892	\$63.528.417	\$82.586.943
	Año 3	\$48.584.830	\$69.406.900	\$90.228.970
	Año 4	\$52.884.782	\$75.549.688	\$98.214.595
	Año 5	\$57.249.363	\$81.784.804	\$106.320.245

<b>Cartera</b>	Año 1	21	30	39
	Año 2	21	30	39
	Año 3	21	30	39
	Año 4	21	30	39

	Año 5	21	30	39
--	-------	----	----	----

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 19 RESULTADOS DEL VAN

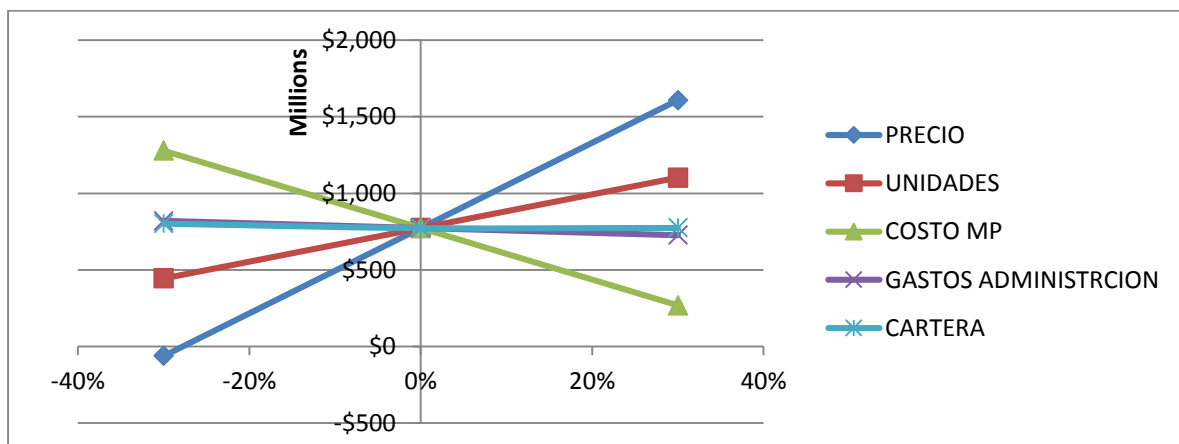
	-30%	0%	30%
<b>PRECIO</b>	-\$ 60.708.496	\$773.554.223	\$1.607.816.941
<b>UNIDADES</b>	444.692.681	773.554.223	1.102.416.632
<b>COSTO MP</b>	\$1.279.060.397	\$773.554.223	\$ 268.168.924
<b>GASTOS ADMINISTRACION</b>	\$ 820.165.970	\$773.554.223	\$ 726.942.475
<b>CARTERA</b>	\$ 802.411.332	\$773.554.223	\$ 774.697.114

Fuente: Elaboración propia

### 11.4.2 Sensibilidad del sistema.

En el siguiente gráfico se muestra que el proyecto es más sensible a la disminución de precios.

GRÁFICO 8 SENSIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia.

## **12. Análisis legal**

En Panamá el producto que estamos realizando la proyección paga 15% de Derecho Arancelario a la Importación y adicional el 7% de ITBMS: Impuesto de traslado de bienes materiales y servicios.

### **12.1 Parte Judicial y Entorno Legal**

La informalidad y la piratería son dos de los factores que más erosionan la competitividad del sector, pues representan la competencia desleal frente a quienes cumplen con los gravámenes y la normatividad aplicable. La informalidad afecta principalmente al segmento de impresión gráfica y la piratería al segmento editorial.

A continuación, hacemos un repaso desde la parte judicial y el entorno legal que se debe cumplir tanto en Colombia para el proceso de exportación como en Panamá para el proceso de importación

### **12.2 Clasificación Arancelaria**

A nivel internacional todos los bienes tangibles deben ser identificados con una codificación numérica a la que se le considera la columna vertebral de todo proceso de comercio internacional, porque es la que determina las disposiciones legales y restrictivas de ingreso a cada país.

Desde la OMA – Organización Mundial de Aduana la estructura arancelaria está regida por el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, se entiende por Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, llamado en adelante Sistema Armonizado (S.A.), a la nomenclatura que comprende las partidas, subpartidas y los códigos correspondientes; las notas de las secciones, de los capítulos, de las partidas y las subpartidas, así como las Reglas Generales de Interpretación.

Desde la normativa aduanera el producto se debe clasificar en la subpartida arancelaria:

#### **49.11.10.00.00**

Sección IV y el capítulo 49.

### **12.3 Normatividad y Documentos Legales para la Exportación desde Colombia hacia Panamá**

Es importante identificar los dos documentos necesarios para que el declarante pueda tener un adecuado control tributario y son los siguientes:

#### **12.3.1 RUT – Registro único tributario.**

Para que una empresa pueda realizar operaciones aduaneras debe cumplir con los siguientes requisitos en el RUT:

- En la casilla 53 debe indicar el código 10: Usuario Aduanero
- En la casilla 54 debe indicar el código 22: Exportaciones / 23: Importaciones

Multimpresos S.A.S. cuenta con el RUT debidamente registrado ante la DIAN y cumple con los requisitos para incursionar en la internacionalización de la industria gráfica a los mercados extranjeros.

#### **12.4 Organismos que Regulan la Entrada de Productos a Panamá.**

Se identifican los siguientes:

- Cámara de Comercio, industria y agricultura de Panamá.
- Consulado honorario de Panamá en Colombia.
- Embajada de Colombia en Panamá.
- Andigraf: Asociación de la Industria Gráfica en Panamá.

#### **12.5 Regulaciones, Normas y Requisitos Especiales para el Ingreso a Panamá de la Industria Litográfica.**

##### **12.5.1 Cupos.**

No existen cupos para realizar importaciones de la industria litográfica en Panamá.

#### **12.5.2 Licencias.**

La industria litográfica de libre importación en Panamá.

#### **12.5.3 Requisitos sanitarios.**

No aplica para la industria litográfica.

#### **12.5.4 Requisitos técnicos.**

No se hallan requisitos para la industria litográfica.

### **12.6 Documentación Requerida para la Importación de la Industria Litográfica en Panamá**

#### **12.6.1 Envíos comerciales.**

Dos facturas comerciales en español o en inglés que contengan: fecha, nombre del exportador e importador, especificación de la mercancía; precio por unidad y valor FOB, descuentos (si hay); carga; seguros y otros gastos. Si el término de compraventa acordado es CIF; y firma autorizada con juramento del consignatario.

#### **12.6.2 Envíos muestras sin valor comercial.**

Valores de USD 50.000 o menos. Dos facturas con la declaración del valor.

#### **12.6.3 Empaque.**

Según Procolombia. “Panamá aplica la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF-15).

#### **12.6.4 Etiquetado.**

Todos los productos que sean para la venta en Panamá, sean producidos en el exterior o localmente, deben demostrar en sus contenedores, cubiertas sellos o empaques, el contenido, los ingredientes, la forma del producto, las propiedades físicas o químicas, la fecha de nacimiento, el número de lote, la dirección y el nombre del fabricante.

Los sellos deben estar en español e inglés, excepto las medicinas, productos para el hogar o alimentos, los cuales requieran instrucciones especiales como dosis, usos y peligros, estos sellos deben estar en español. Los productos que sean vendidos en forma de paquetes deben tener en un lugar visible el peso neto, cantidad.



## ANEXO A Plan Financiero

Para la ejecución de este proyecto en el área financiero, se tuvieron en cuenta variables cuantitativas las cuales pueden afectar el resultado de este.

La información fue extraída en su mayoría de fuentes secundarias, tales como tendencias del mercado y datos generales de la empresa.

A continuación se muestran algunas herramientas utilizadas para la valoración de este proyecto.

### Flujos de Caja Libre Operativo Descontado

Este método se desarrolla en función de las estimaciones realizadas sobre el comportamiento de las diferentes partidas del estado de resultado y el balance general, necesarias para el calcular flujos de caja operativos y su proyección.

### Supuestos Macroeconómicos

Estos son utilizados en todas las proyecciones de ingresos y egresos. La fuente de esta información es tomada de la superintendencia de bancos de Panamá. A continuación se muestran las principales variables macroeconómicas que se tomaron para la elaboración de las proyecciones.

TABLA 20 SUPUESTOS MACROECONÓMICOS

Variable	Un	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	%	0,2	0,6	0,8	1	1,5
Devaluación	%	14,6	-3,4	-6,05	-5,2	-0,4
IPP	%	6,85	6,41	6,3	5,68	5,38
Crecimiento PIB	%	5,3	5,5	5,7	5,8	6
DTF	%	7,24	5,7	5,8	4,7	4,5

Fuente: Superentendía de Bancos Panamá.

**Impuestos:** para este proyecto se asumirá una tarifa del 5% por concepto de impuesto de industria y comercio. Adicionalmente, se define un impuesto de renta correspondiente al 25%.

## Supuestos de Ingresos

La proyección de ventas será estimada y proyectada con el crecimiento del IPC.

### Precio de Venta

Este precio de estipulo tomando los costos de materia prima y costos en mano de obra.

Para definirla proyección del número de unidades a vender se tuvo en cuenta para las exportaciones un 20% de la capacidad de la empresa y el mercado objetivo al cual se quiere llegar.

En la siguiente tabla se puede observar el comportamiento de los ingresos teniendo en cuenta las cantidades y el precio del producto.

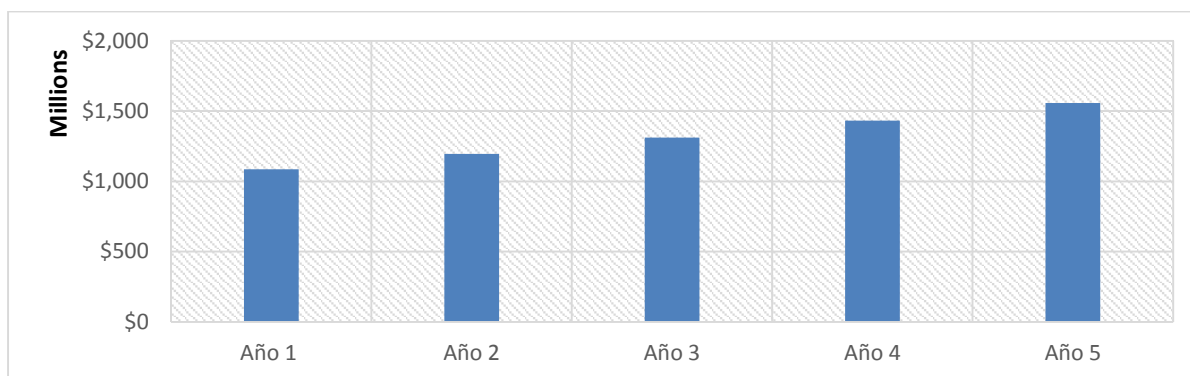
TABLA 21 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Variable	Un	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	%	0,2	0,6	0,8	1	1,5
Devaluación	%	14,6	-3,4	-6,05	-5,2	-0,4
IPP	%	6,85	6,41	6,3	5,68	5,38
Crecimiento PIB	%	5,3	5,5	5,7	5,8	6
DTF	%	7,24	5,7	5,8	4,7	4,5
<b>Ventas, costos y gastos. Precio por producto</b>						
Brochurs	\$/uni	\$ 2.413	\$ 2.488	\$ 2.563	\$ 2.640	\$ 2.719
<b>Unidades vendidas</b>						
Brochurs	Uni	450.000	480.825	511.646	542.498	573.312
<b>Total de ventas</b>						
ventas	\$	\$1.085.850.000	\$ 1.196.292.600	\$1.311.348.397	\$ 1.432.195.061	\$ 1.558.835.390

Fuente: Elaboración propia.

A continuación de forma gráfica se muestra el comportamiento de los ingresos en unidades y en pesos durante los 5 años proyectados.

GRÁFICO 9 COMPORTAMIENTO DE INGRESOS



Fuente: Elaboración propia.

### Supuestos de Costos

Estos costos se dividen en fijos y variables:

#### Costos Variables

- Materia Prima: contempla las compras de insumos requeridos para el proceso productivo del brochure.
- Costos indirectos de fabricación: contempla aspectos como el empaque y el transporte de los productos.

#### Costos fijos de producción

- Mano de obra fija: este costo este implícito dentro del precio del producto. Política empresarial Multimpresos S.A.S

#### Costos indirectos de Fabricación Fijos:

- Comisión para el vendedor en Panamá del 5%
- Seguros de maquinaria por valor de \$6, 949,440 anual.

#### Inversión

La inversión que se relaciona a continuación corresponde a una cifra arrojada para la puesta en marcha del proyecto. Que tiene un total de\$ 32, 760,000.

## Estados Financieros

### Estado de Resultados

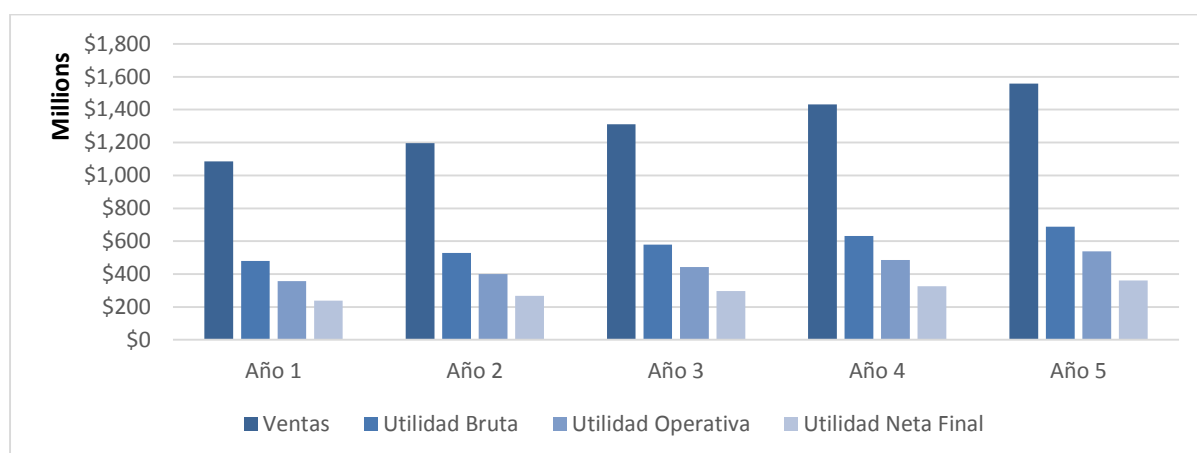
Con base a lo analizado en las proyecciones financieras se puede observar un comportamiento positivo en la utilidad neta y operativa para los 5 años de proyección. El margen operacional para el primer años se ubica en 32.8% y para el quinto años en 34.6%. El margen neto para el primer año es de 22% y para el quinto año es de 23.2% a continuación se muestra en la tabla el estado de resultados que refleja la combinación de los supuestos anteriormente planteados:

TABLA 22 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	1.085.850.000	1.196.292.600	1.311.348.397	1.432.195.061	1.558.835.390
Devoluciones y rebajas en ventas	10.858.500	11.962.926	13.113.484	14.321.951	15.588.354
Materia Prima, Mano de Obra	584.632.410	644.044.802	706.162.047	771.205.927	839.460.737
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	10.858.500	11.962.926	13.113.484	14.321.951	15.588.354
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>479.500.590</b>	<b>528.321.946</b>	<b>578.959.382</b>	<b>632.345.233</b>	<b>688.197.946</b>
Gasto de Ventas	57.588.822	58.951.548	60.484.644	63.787.699	67.260.477
Gastos de Administración	57.906.448	63.528.417	69.406.900	75.549.688	81.784.804
Provisiones	904.875	92.036	95.880	100.706	105.534
Amortización Gastos	6.552.000	6.552.000	6.552.000	6.552.000	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>356.548.445</b>	<b>399.197.945</b>	<b>442.419.957</b>	<b>486.355.140</b>	<b>539.047.131</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>356.548.445</b>	<b>399.197.945</b>	<b>442.419.957</b>	<b>486.355.140</b>	<b>539.047.131</b>
Impuestos (35%)	117.660.987	131.735.322	145.998.586	160.497.196	177.885.553
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>238.887.458</b>	<b>267.462.623</b>	<b>296.421.371</b>	<b>325.857.944</b>	<b>361.161.578</b>

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 10 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al estado de resultados se concluye que el proyecto presenta un comportamiento positivo a partir del primer año, en los rubros de utilidad operativa, utilidad antes de impuesto y utilidad neta durante la proyección financiera.

### Balance General

A continuación se presenta el balance general, que provee información acerca de las actividades de inversión y financiación del proyecto.

TABLA 23 PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL

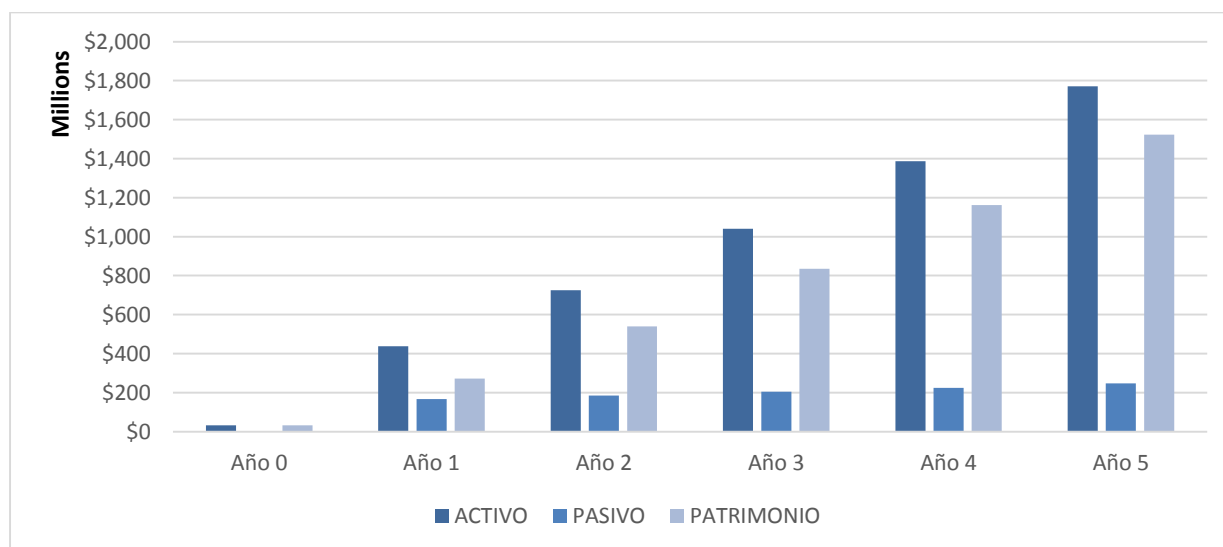
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo	6.552.000	182.631.085	451.706.463	749.098.121	1.075.196.179	1.431.922.485
Cuentas X Cobrar	0	90.487.500	99.691.050	109.279.033	119.349.588	129.902.949
Provisión Cuentas por Cobrar		-904.875	-996.911	-1.092.790	-1.193.496	-1.299.029
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	48.719.368	53.670.400	58.846.837	64.267.161	69.955.061
Inventarios de Producto en Proceso	0	48.719.368	53.670.400	58.846.837	64.267.161	69.955.061
Inventarios Producto Terminado	0	48.719.368	53.670.400	58.846.837	64.267.161	69.955.061
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	32.760.000	32.760.000	32.760.000	32.760.000	32.760.000	32.760.000
Amortización Acumulada	-6.552.000	-13.104.000	-19.656.000	-26.208.000	-32.760.000	-32.760.000
Gastos Anticipados	26.208.000	19.656.000	13.104.000	6.552.000	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>32.760.000</b>	<b>438.027.812</b>	<b>724.515.803</b>	<b>1.040.376.876</b>	<b>1.386.153.753</b>	<b>1.770.391.589</b>
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>32.760.000</b>	<b>438.027.812</b>	<b>724.515.803</b>	<b>1.040.376.876</b>	<b>1.386.153.753</b>	<b>1.770.391.589</b>

<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	48.719.368	53.670.400	58.846.837	64.267.161	69.955.061
Impuestos X Pagar	0	117.660.987	131.735.322	145.998.586	160.497.196	177.885.553
<b>PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>166.380.354</b>	<b>185.405.722</b>	<b>204.845.423</b>	<b>224.764.357</b>	<b>247.840.615</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	32.760.000	32.760.000	32.760.000	32.760.000	32.760.000	32.760.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	16.380.000	16.380.000	16.380.000	16.380.000
Utilidades Retenidas	0	0	222.507.458	489.970.081	786.391.453	1.112.249.396
Utilidades del Ejercicio	0	238.887.458	267.462.623	296.421.371	325.857.944	361.161.578
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>32.760.000</b>	<b>271.647.458</b>	<b>539.110.081</b>	<b>835.531.453</b>	<b>1.161.389.396</b>	<b>1.522.550.974</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>32.760.000</b>	<b>438.027.812</b>	<b>724.515.803</b>	<b>1.040.376.876</b>	<b>1.386.153.753</b>	<b>1.770.391.589</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los rubros más importantes que componen el balance general del proyecto:

GRÁFICO 11 BALANCE GENERAL



Fuente: Elaboración propia.

Los márgenes de rentabilidad y los indicadores de rentabilidad calculados presentan la siguiente tendencia a lo largo de los 5 años proyectados.

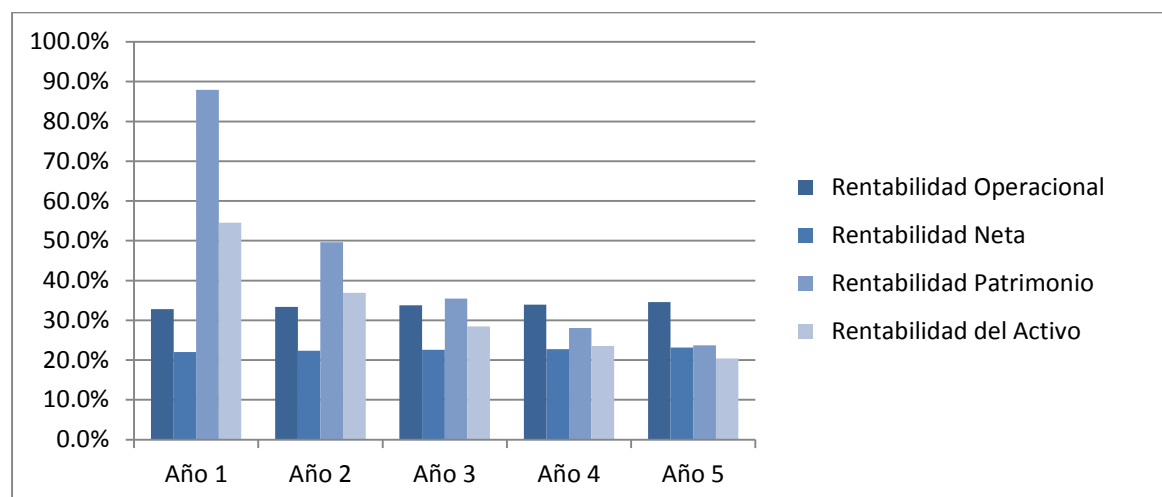
TABLA 24 MÁRGENES DE UTILIDAD E INDICADORES DE RENTABILIDAD

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Rentabilidad Operacional	32,8%	33,4%	33,7%	34,0%	34,6%
Rentabilidad Neta	22,0%	22,4%	22,6%	22,8%	23,2%

Rentabilidad Patrimonio	87,9%	49,6%	35,5%	28,1%	23,7%
Rentabilidad del Activo	54,5%	36,9%	28,5%	23,5%	20,4%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 12 MÁRGENES DE UTILIDAD Y RENTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia.

### Políticas Administrativas del Capital de Trabajo

La política de capital de trabajo establecido por la empresa son las siguientes

- Días de cartera:
- Días de inventario de producto en proceso: 30
- Días de inventario en materia prima: 30
- Días de cuentas por pagas: 30

TABLA 25 CAPITAL DE TRABAJO PARA EL PERIODO

<b>Activo</b>	
Efectivo	182.631.085
Cuentas X Cobrar	90.487.500
Provisión Cuentas por Cobrar	-904.875
Inventarios Materias Primas e Insumos	48.719.368
Inventarios de Producto en Proceso	48.719.368
Inventarios Producto Terminado	48.719.368
<b>Pasivo</b>	
Cuentas X Pagar Proveedores	48.719.368
Impuestos X Pagar	117.660.987

<b>Capital Social</b>	32.760.000
-----------------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

## Flujo de Caja

La siguiente tabla muestre el cálculo del flujo de caja libre, con el fin de analizar la viabilidad financiera de comprometer los recursos en el proyecto.

TABLA 26 FLUJO DE CAJA LIBRE

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		356.548.445	399.197.945	442.419.957	486.355.140	539.047.131
Depreciaciones		0	0	0	0	0
Amortización Gastos		6.552.000	6.552.000	6.552.000	6.552.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		904.875	92.036	95.880	100.706	105.534
Impuestos		0	-	-	-145.998.586	-160.497.196
			117.660.987	131.735.322		
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>364.005.320</b>	<b>288.180.994</b>	<b>317.332.515</b>	<b>347.009.259</b>	<b>378.655.468</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		-90.487.500	-9.203.550	-9.587.983	-10.070.555	-10.553.361
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		-48.719.368	-4.951.033	-5.176.437	-5.420.323	-5.687.901
Variación Inv. Prod. En Proceso		-48.719.368	-4.951.033	-5.176.437	-5.420.323	-5.687.901
Variación Inv. Prod. Terminados		-48.719.368	-4.951.033	-5.176.437	-5.420.323	-5.687.901
Variación Cuentas por Pagar		48.719.368	4.951.033	5.176.437	5.420.323	5.687.901
Variación del Capital de Trabajo	0	-	-19.105.615	-19.940.857	-20.911.202	-21.929.162
		187.926.235				
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>0</b>	<b>-187.926.235</b>	<b>-19.105.615</b>	<b>-19.940.857</b>	<b>-20.911.202</b>	<b>-21.929.162</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Capital	32.760.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>32.760.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>32.760.000</b>	<b>176.079.085</b>	<b>269.075.378</b>	<b>297.391.658</b>	<b>326.098.057</b>	<b>356.726.306</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>6.552.000</b>	<b>182.631.085</b>	<b>451.706.463</b>	<b>749.098.121</b>	<b>1.075.196.179</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>32.760.000</b>	<b>182.631.085</b>	<b>451.706.463</b>	<b>749.098.121</b>	<b>1.075.196.179</b>	<b>1.431.922.485</b>

Fuente: Elaboración propia.



## Conclusiones

- El proyecto motivo de estudio es viable financieramente ya que presenta un Tasa Interna de Retorno (TIR) del 581.126% y un VAN de 773, 554,223.
- De acuerdo al flujo de caja proyectado se espera que la inversión inicial se recupere en el segundo año.
- De acuerdo al análisis de sensibilidad se observó que el proyecto es más sensible a la disminución de precios, lo que podría hacer inviable financieramente el proyecto.
- De acuerdo al estudio de mercado se puede observar que el sector de construcción actualmente cuenta con un crecimiento en estos últimos años lo que conlleva a que las empresas dedicadas a llevar a cabo estos proyectos demanden más brochures. Y según las encuestas realizadas se observa que actualmente el 70% de las empresas constructoras en Panamá demandan 10.000 unidades al año.
- Las exportaciones se realizará vía aérea, ya que este es el medio por el cual se exportan este tipo de productos y además se reduce tiempo.

## **Recomendaciones**

- De acuerdo al análisis obtenido se recomienda a la empresa Multimpresos S.A.S ampliar su portafolio de productos, aumentar tanto la capacidad de producción como el tipo del mercado al cual va dirigido.
- Empezar realizar su plan exportador, ya que su misión es ser reconocida tanto nacional como internacionalmente, teniendo en cuenta que el sector litográfico está en constante crecimiento.

## Bibliografía

Banco Mundial, B.-A. (2014). Panamá: Panorama general. Retrieved from

<http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

Distribución Física Internacional – Perfil logístico de Panamá. (n.d.).

Kenneth, J., & Resumen, G. (n.d.). Marketing: más de 100 años de historia.

Mendoza, Harry. Arcón, José. Álvarez, Luis. Barrios, María. Cantillo, E. (2012). Tendencias productivas y competitivas en el sector de la industria gráfica. Retrieved from

[http://www.academia.edu/3458165/Tendencias\\_Productivas\\_y\\_Competitivas\\_en\\_el\\_Sector\\_de\\_la\\_Industria\\_Grafica](http://www.academia.edu/3458165/Tendencias_Productivas_y_Competitivas_en_el_Sector_de_la_Industria_Grafica)

Quintana, Elba. Londoño, Jaqueline. Riveros, J. (2012). Análisis prospectiva al 2020 de una empresa del sector de artes gráficas en Bogotá. Retrieved from

<http://gerenciapropectiva.blogspot.com.co/2012/05/analisis-prospectivo-al-2020-de-una.html>