



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LA EMPRESA MORAVIA
SOLUCIONES INTEGRALES S.A.**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROFESOR GUÍA
ING. RENZO XAVIER AGUIRRE IDROVO, MBA

AUTORA:

Mercy Marilú Ochoa Zhingre

2010

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....
Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo, MBA
C.I. 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

.....
Mercy Marilú Ochoa Zhingre
C.I. 171248725-3

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis guías y maestros.

A mi padre que me bendice desde el cielo, por su ejemplo, por enseñarme a seguir adelante y perseverar para lograr mis sueños y triunfos.

A mi madre por la aceptación incondicional y el apoyo mutuo.

A mi hija por su comprensión, vitalidad y energía para darme fuerza y su apoyo incondicional.

A Pablo, por su apoyo incondicional y compartir los momentos más significativos de mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en la propuesta de un plan de negocios para la ampliación de la Empresa MORAVIA SOLUCIONES INTEGRALES S.A.

Desde el año 1999 la empresa ha venido desarrollándose dentro de la industria gráfica brindando servicios de impresión, marketing y publicidad impresa, logrando un posicionamiento en el mercado en base a calidad, puntualidad y responsabilidad hacia los clientes.

El objetivo central es crear un producto que apoye al crecimiento y continuidad de la empresa en el mercado. Como es el mini rollo pre-impreso.

Se pretende determinar la viabilidad financiera de la ampliación de la empresa y mediante una investigación cuantitativa cualitativa, exploratoria, descriptiva y concluyente en un plazo no mayor a 30 días en la ciudad de Quito. Demostrar que el incremento de la nueva línea de producto es viable para la organización, incrementando sus ventas y utilidades.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario.

Es importante recalcar que los datos primarios fueron recogidos directamente en la ciudad de Quito, mediante encuestas y entrevistas a expertos inmersos en la industria. Que proporcionarán información veraz de acuerdo al objetivo y obtener resultados aplicables a la realidad.

Los datos secundarios es información publicada y recolectada para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación.

La presente tesis consta de ocho capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportarán al estudio.

ABSTRACT

This thesis is a proposed business plan for the expansion of the company MORAVIA SOLUCIONES INTEGRALES S.A.

Since 1999 the company has been developing within the printing industry providing printing services, marketing and advertising printed, achieving a market position based on quality, punctuality and responsibility to customers.

The main objective is to create a product that supports the growth and continuity of the company in the market. As the pre-printed mini roll. The aim is to determine the financial viability of the expansion of the company and through qualitative quantitative research, exploratory, descriptive and conclusive in a period not exceeding 30 days in the city of Quito. Show that the increased new product line is viable for the organization, increasing its sales and profits.

To achieve the above described, data were collected both primary and secondary.

Importantly, the primary data were collected directly in the city of Quito, through surveys and interviews with experts involved in the industry. To provide accurate information according to the objective and obtain results applicable to reality.

Secondary data is collected and published information for purposes other than immediate needs and specific research.

This dissertation consists of eight chapters in which various topics were studied by volume scheduled to report to the study.

INDICE

CAPÍTULO I.....	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.3. HIPÓTESIS.....	2
CAPÍTULO II.....	3
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1. CLASIFICACIÓN CIU	3
2.2. SECTOR MANUFACTURERO.....	4
2.3. LA INDUSTRIA.....	7
2.4. EL NEGOCIO	12
2.5. EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL DIAGRAMA DE PORTER.....	18
CAPÍTULO III	21
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	21
3.1. INTRODUCCIÓN	21
3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3.3. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	22
3.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN, FUENTES Y METODOLOGÍA	22
3.5. DISEÑO Y METODOLOGÍA	23
3.6. ENTREVISTA CON EXPERTOS.....	26
3.7. MUESTRA.....	28
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	30
3.9. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	37
CAPÍTULO IV	39
4. LA EMPRESA.....	39
4.1. LA EMPRESA HOY	39
4.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA	39

4.3.	OBJETIVOS.....	41
4.4.	ANÁLISIS FODA.....	42
4.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	44
4.5.	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	45
4.6.	PROCESO PRODUCTIVO.....	52
CAPÍTULO V.....		55
5.	PLAN DE MARKETING.....	55
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	55
5.2.	SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING.....	55
5.5.	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	63
5.6.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	67
5.7.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.....	67
CAPÍTULO VI.....		70
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	70
6.1.	INTRODUCCIÓN.....	70
6.2.	ASPECTOS GENERALES.....	70
6.3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS.....	72
6.4.	CONCLUSIONES.....	74
CAPÍTULO VII.....		76
7.	PLANES DE CONTINGENCIA.....	76
7.1.	INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE MAQUINARIA Y EQUIPO ADQUIRIDO PARA PONER EN MARCHA EN, EL TIEMPO ESTABLECIDO Ó DESPERFECTOS DE FUNCIONAMIENTO.....	76
7.2.	INCUMPLIMIENTO O DESABASTECIMIENTO EN MATERIAS PRIMAS.....	77
7.3.	CUANDO LOS OBJETIVOS DE VENTAS NO SE HAN CUMPLIDO Y ESTÁN POR DEBAJO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	77
7.4.	SUBIDA DE PRECIOS DE MATRIAS PRIMAS.....	77
7.5.	EN EL CASO DE QUE EL PROVEEDOR DE MAQUINARIA DEJE DE PROPORCIONAR EL SOPORTE TÉCNICO Y REPUESTOS REQUERIDOS.....	78
CAPÍTULO VIII.....		79

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA	81

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

La empresa “MORAVIA SOLUCIONES INTEGRALES S.A” situada en la ciudad de Quito; fue creada en el año de 1999. Ha venido desarrollándose dentro de la industria gráfica, brindando servicios de impresión, marketing y publicidad, logrando un posicionamiento en el mercado en base a calidad, puntualidad y responsabilidad hacia los clientes.

La empresa ha logrado gran aceptación por parte de los clientes en todos los servicios que ofrece y en especial en lo referente a la impresión de documentos comerciales, situación por la cual se han incrementado los usuarios; mismos que actualmente exigen mayor versatilidad y dinamismo en cuanto a servicio y producción. Por lo que se considera indispensable ampliar la empresa con la implementación de una planta para la producción de rollos pre-impresos en papel continuo para todo tipo de negocio y por ende incrementar las ventas.

Además este proyecto permite conocer mediante una investigación de mercados el tamaño, condiciones del mercado gráfico y las principales influencias en el comportamiento de compra industrial. Este análisis a su vez facilita realizar un plan de marketing para posicionar a MORAVIA SOLUCIONES INTEGRALES S.A. como una empresa líder dentro del mercado estudiado y con una estrategia innovadora comercializar con éxito la nueva línea de mini rollos pre-impresos.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Ampliación de la empresa MORAVIA SOLUCIONES INTEGRALES S.A.,

creando un nuevo producto que apoye al crecimiento y continuidad en el mercado.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de la situación actual de la empresa, para poder conocer sus debilidades y amenazas existentes, y por ende tomar decisiones con las que se solucionarán los problemas existentes.
- Investigar a los clientes de la empresa sobre los actuales productos y servicios que se les brinda, además de averiguar la diversificación de nuevas líneas de productos para ampliar el portafolio de la empresa.
- Determinar el rumbo estratégico de la empresa.
- Demostrar que el incremento de la nueva línea de producto es viable para la organización
- Determinar la viabilidad financiera de la ampliación del negocio.

1.3. HIPÓTESIS

La ampliación y el desarrollo del nuevo producto son viables para la organización.

El presente plan de negocios se lo realizará en base al desarrollo de los siguientes capítulos:

- Análisis del Macro-entorno
- Investigación de Mercados
- Situación actual de la empresa
- Plan de Marketing
- Análisis financiero
- Riesgos y posibles soluciones

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

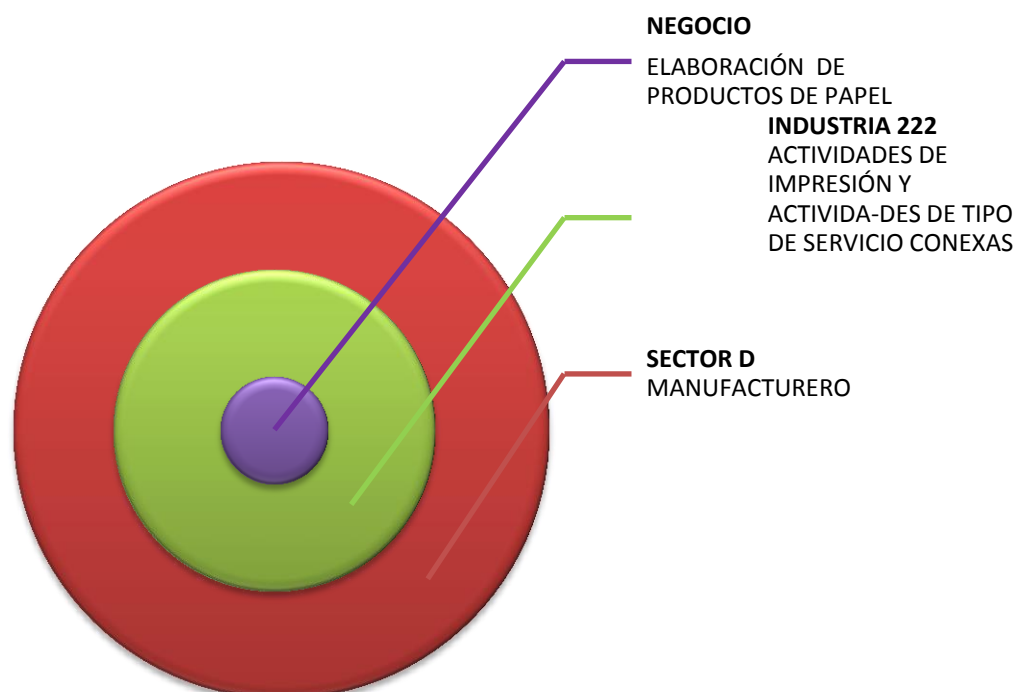
2.1. CLASIFICACIÓN CIIU

SECTOR: D. MANUFACTURERO

INDUSTRIA: 222 ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN Y ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO CONEXAS.

NEGOCIO: Elaboración de productos de papel

Gráfico # 2.1. Clasificación CIIU



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Mercy Ochoa

2.2. SECTOR MANUFACTURERO

2.2.1. ANTECEDENTES

El desarrollo de la industria manufacturera ha tenido en el Ecuador dos polos: Guayas y Pichincha. La situación se mantiene en la actualidad. Desde el año 1993 hasta el 2008, la industria manufacturera en lo que respecta al área de fabricación de papel y productos elaborados a base de papel, registra un crecimiento anual aproximado del 6% con respecto al PIB total generado.

Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se consideran nueve grupos de actividades dentro del sector manufacturero de entre los cuales el número cuatro corresponde a la fabricación de papel y productos de papel, Imprentas, Editoriales e Industrias Conexas.¹

2.2.2. SITUACIÓN ACTUAL

A inicios de 2009 la crisis financiera mundial golpeaba los mercados generando recesión económica en la mayoría de los países desarrollados y en vías de desarrollo. La economía ecuatoriana no fue ajena a este suceso. Sufrió el embate de la crisis a través de tres canales: disminución de ventas al mundo, disminución de las remesas que enviaban los migrantes y disminución del precio del petróleo. En aquel momento se preveía que el crecimiento económico que en los dos últimos años había sido impulsado por un elevado gasto público iba a tener una caída drástica, ya que la inversión privada había sido en gran medida desplazada por la pública que depende de los ingresos petroleros, y efectivamente se concretó, ya que en 2009 según organismos internacionales la economía ecuatoriana decreció en 1% y según fuentes oficiales creció 2%.

Ante este escenario de bajo crecimiento y disminución de las exportaciones, la política comercial del gobierno introduce salvaguardias con el fin de

¹ http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/menu/Header1.jsp?opcion=4

desincentivar las importaciones y atenuar el déficit comercial. Esta práctica es coherente y guarda estrecha relación con lo que desde el inicio ha promovido el gobierno en temas comerciales; el comercio no debe ser libre sino muy regulado tratando de proteger la industria nacional, no a los Tratados de Libre Comercio y los sectores a desarrollarse estarán determinados por la planificación central del gobierno. Sin embargo el hecho de la implementación de las salvaguardias no obtuvo los resultados esperados, pues el objetivo era que disminuya el consumo de productos suntuarios, pero lo que sucedió fue que los bienes que más disminuyeron su importación fueron los bienes de consumo duraderos y las importaciones de materias primas; que no precisamente son bienes suntuarios y siendo las materias primas bienes relacionados con la actividad productiva.²

Por otro lado en el último trimestre del 2009 por la crisis energética que atravesó el país, muchos de los sectores productivos que conforman la economía del país sufrieron pérdidas astronómicas y más aún el sector manufacturero. Según cálculos presentados por el Ministerio de Electricidad, el sector industrial y comercial fueron los que más perdieron durante la reciente crisis energética, con \$141,3 millones y \$130,2 millones, respectivamente.³

Pese a los embates que ha sufrido el sector manufacturero es uno de los sectores que más aporta a la economía nacional, actualmente existe un gran número de compañías activas que permanecen en el mercado las mismas que contribuyen considerablemente al sector manufacturero.⁴ Ver Gráfico # 2.2

2.2.2.1. APOORTE DEL SECTOR MANUFACTURERO AL PIB

El sector manufacturero, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%.

En el 2008, el sector manufacturero, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio .

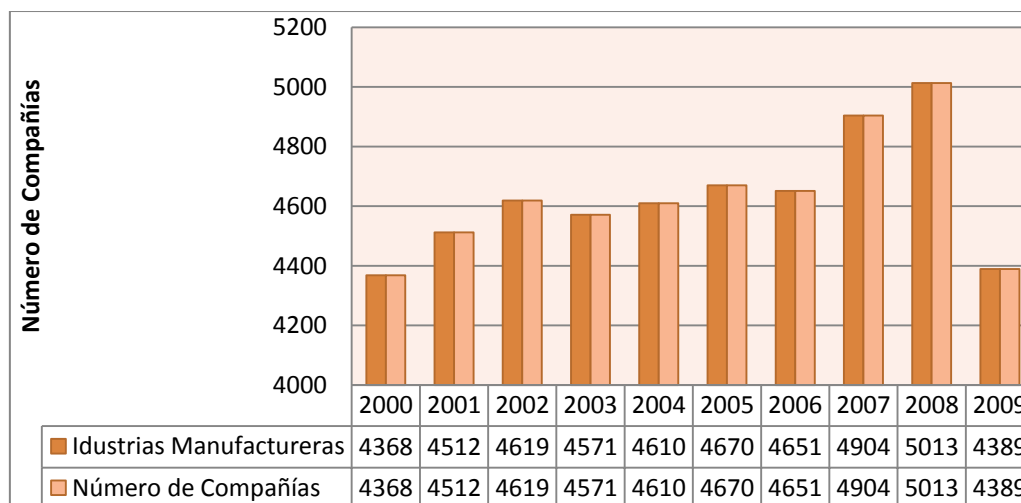
² <http://independent.typepad.com/elindependent/2010/03/ecuador-salvaguardias-crecimiento-econ%C3%B3mico-y-desempleo.html>

³ <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/secmabol.asp>

⁴ <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

En el cual manufacturas de papel y productos de papel contribuyeron con el 6% al PIB total de manufactura de acuerdo al Gráfico # 2.3.

Gráfico 2.2. Número de compañías registradas en la ciudad de Quito.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado: Superintendencia de Compañías

2.2.2.1. APOORTE DEL SECTOR MANUFACTURERO AL PIB

El sector manufacturero, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%.

En el 2008, el sector manufacturero, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio. En el cual manufacturas de papel y productos de papel contribuyeron con el 6% al PIB total de manufactura de acuerdo al Gráfico # 2.3.

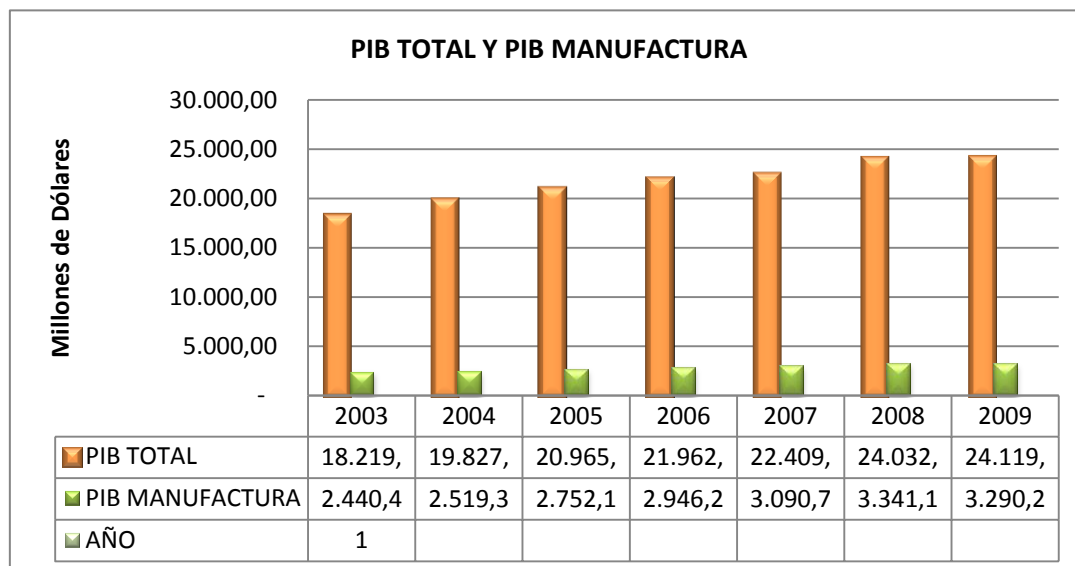
2.2.3. SITUACIÓN FUTURA

2.2.3.1. PIB TOTAL Y PIB MANUFACTURERO (PROYECCIONES)

Se prevé que el PIB del sector manufacturero tendrá un incremento alrededor del 4% para los próximos cinco años, yendo a la par con el PIB total; por lo que se espera que las empresas que se desenvuelven en el sector sigan en crecimiento. Lo que significa que existen perspectivas de ampliación del

mercado, haciendo de este sector atractivo para la inversión de acuerdo con las proyecciones a cinco años. Ver Gráfico # 2.4.

Gráfico # 2.3 PIB Total y PIB Manufacturero



Fuente: INEC

Elaborado por: Mercy Ochoa

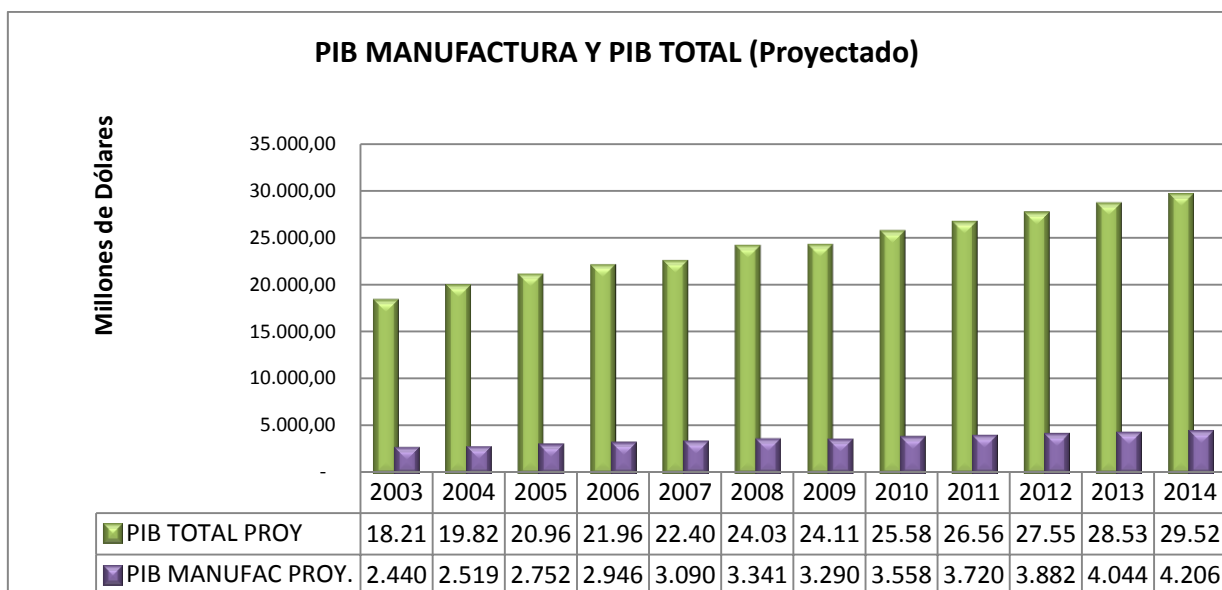
2.3. LA INDUSTRIA

La industria gráfica comprende desde la producción de la pulpa química elaborada a partir de la madera o el bagazo de caña, hasta la producción de papel y la producción de imprentas y editoriales.

En la industria de imprentas y artes gráficas, la organización empresarial se caracteriza por presentar gran cantidad de empresas de pequeño y mediano tamaño. La industria gráfica produce diversidad de bienes como: impresión de documentos fiscales, comerciales, artículos escolares y de oficina, variados tipos de empaques, etiquetas, libros, folletería entre otros.⁵

⁵ Archivos Asociación de Industriales Gráficos, Revista por el Día del Gráfico, 1ro. De septiembre 2006

Gráfico 2.4. Proyección PIB Manufactura y PIB Total.



Fuente: INEC:

Elaborado Por: Mercy Ochoa

2.3.1. APORTE DE LA INDUSTRIA GRÁFICA AL PIB

El Ecuador en el sector editorial y gráfico es un país fundamentalmente importador tanto en insumos como de libros. De acuerdo a estimaciones del Banco Central del Ecuador, el total de importaciones de pasta de papel, papel y cartón, productos editoriales y otros fue de aproximadamente US \$352 millones en el año 2005, mientras que el total de exportaciones de los mismos productos es de US \$38 millones en mismo año. Estos valores resultan en un déficit neto de US \$314 millones para ese año. Este déficit ha sido constante en toda a historia del sector.

En lo que se refiere al sector editorial y gráfico, el Ecuador también se encuentra en déficit. El total de importaciones en el año 2006 suma \$67 millones, mientras que el total en exportaciones es \$3.9 millones. Esto resulta en un déficit comercial de casi \$63 millones.

Las exportaciones del sector han sido constantes, a excepción del año 2006, en el cual se experimentó un crecimiento fuerte de formularios impresos. Durante los últimos siete años, la mayor parte de exportaciones ecuatorianas han sido libros, folletos y formularios impresos. En los últimos tres años, se

observa un crecimiento de exportaciones de enciclopedias en fascículos⁶.

Los principales compradores de productos gráficos ecuatorianos son: la zona franca del Ecuador, seguida por Chile, y otros países y territorios no determinados. Ver gráfico # 2.5

Gráfico # 2.5 Principales países compradores de productos gráficos ecuatorianos.



Fuente :AIG

Elaborado por: AIG

La Federación de Industriales Gráficos del Ecuador aglutina a 230 empresas del sector gráfico a nivel nacional con importantes compañías como los principales periódicos del país, así como imprentas. En Pichincha, cuenta con 82 socios donde el 10.56% son proveedores de insumos, 10.56% editores y

⁶ www.Stratega.com.ec

Quito: Almagro 1550 y Pradera edificio Posada del Arte Kigman sexto piso, PBX (593-2) 2558111

Guayaquil: Eugenio Almazán y Miguel H. Alcívar edificio INRAPALLO segundo piso, PBX (593-4) 2692363

78.88% imprentas.

Sin embargo esta no es la población total que integra el sector gráfico, según reportes del Servicio de Rentas Internas existen únicamente en Pichincha 556 imprentas autorizadas para emitir comprobantes, comprendidas entre sociedades y personas naturales.

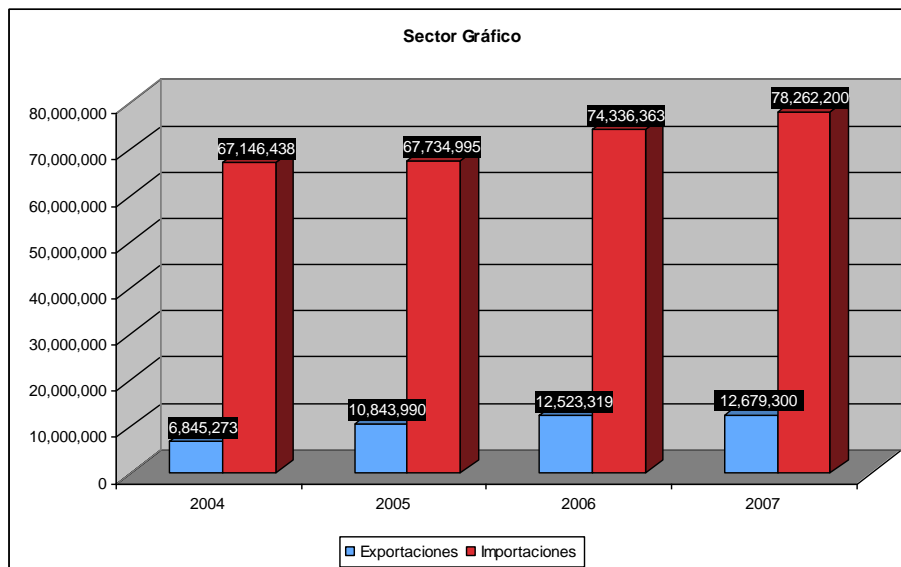
El sector Gráfico es importante dentro del contexto económico del país, constituye un generador de fuentes de trabajo para miles de personas y también ha incursionado en base a su esfuerzo en actividades de exportación.

Las exportaciones del sector gráfico de productos más representativos son

- Libros registro, libros de contabilidad, talonarios (de notas, pedidos o recibos), agendas, bloques memorandos, bloques de papel de cartas y artículos similares, cuadernos, carpetas de mesa, clasificadores, encuadernaciones (de hojas móviles u otras. (Partidas 4820)
- Etiquetas de todas clases, de papel o cartón, incluso impresas. (Partidas 4821)
- Libros, folletos e impresos similares, incluso en hojas sueltas. (Partidas 4901)
- Los demás impresos, incluidas las estampas, grabados y fotografías. (Partidas 4911)

Las exportaciones desde el año 2004 han tenido un crecimiento sostenido; observamos que del año 2004 al 2005, se incrementaron en un 58%, mientras que en los dos últimos años -2006/2007-, el incremento fue del 1.25%. En el año 2007, el rubro 4820, con USD 6.2 millones, acapara el 49.1% de las exportaciones totales, del cual el sub código 402020 –cuadernos-, obtiene un valor de 6.02 millones de USD, del cual mas de USD 5.5 millones ha sido comprado por el mercado colombiano. Ver gráfico # 2.6.

Gráfico # 2.6 Exportaciones e Importaciones del sector gráfico.



Fuente: AIG

Elaborado por:Stratega

Las importaciones han tenido un crecimiento moderado; en el periodo 2006/2007 se han incrementado en un 5.3%. En el año 2007, el rubro 4901 (libros, folletos, impresos, etc.) acapara el 63.1% del total importado.

Es importante recalcar que las importaciones son más de seis veces que las exportaciones, proporcionándose un desbalance comercial de USD \$65.6 millones, en el año 2007.

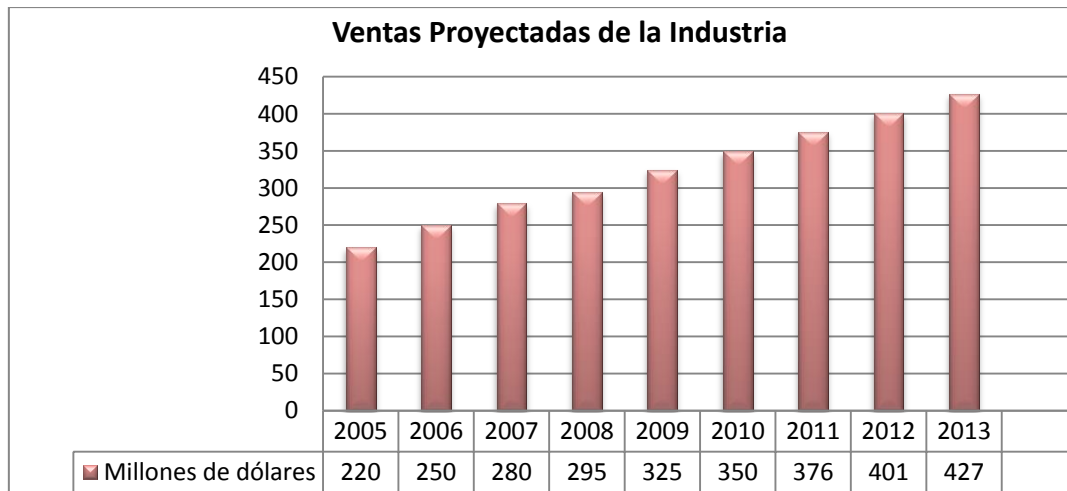
No obstante, pese a que existe un déficit; en el año 2008 la industria de papel e imprentas alcanza un crecimiento de (5,33%) al PIB del sector.⁷

Por lo que se deduce que el resto del material importado está dirigido a la producción nacional.

Se prevé que para los próximos cinco años; las proyecciones con respecto al PIB de la industria tendrán un ligero incremento, lo que significa una oportunidad para desarrollar nuevos productos que tengan elementos diferenciadores y que vayan a la par con la tecnología. Ver Gráfico # 2.7.

⁷ www.inec.manufactura y minería 2008

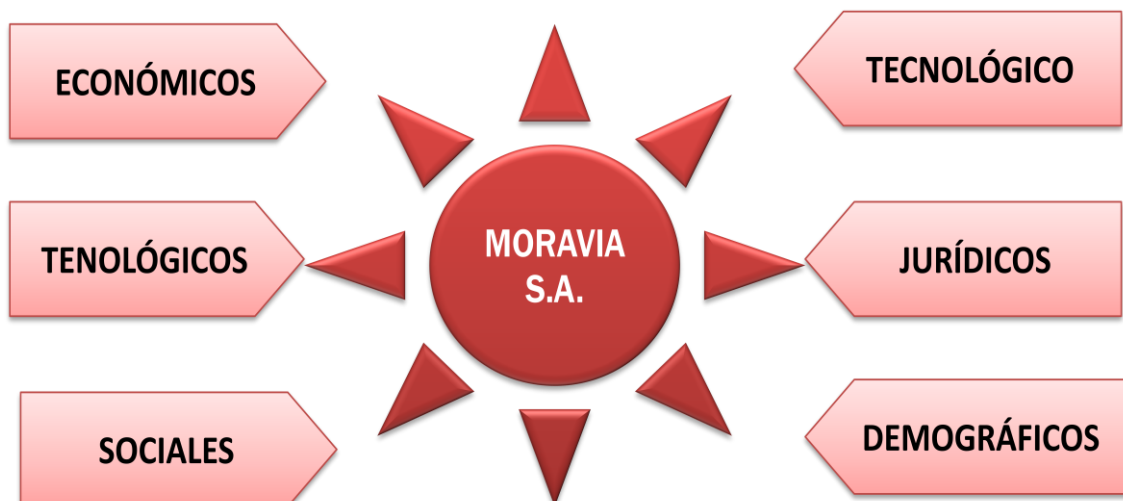
Gráfico # 2.7. Proyección de Ventas de la Industria.



Fuente: Inec

Elaborado por: autora

2.4. EL NEGOCIO



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Elaborado por: Mercy Ochoa

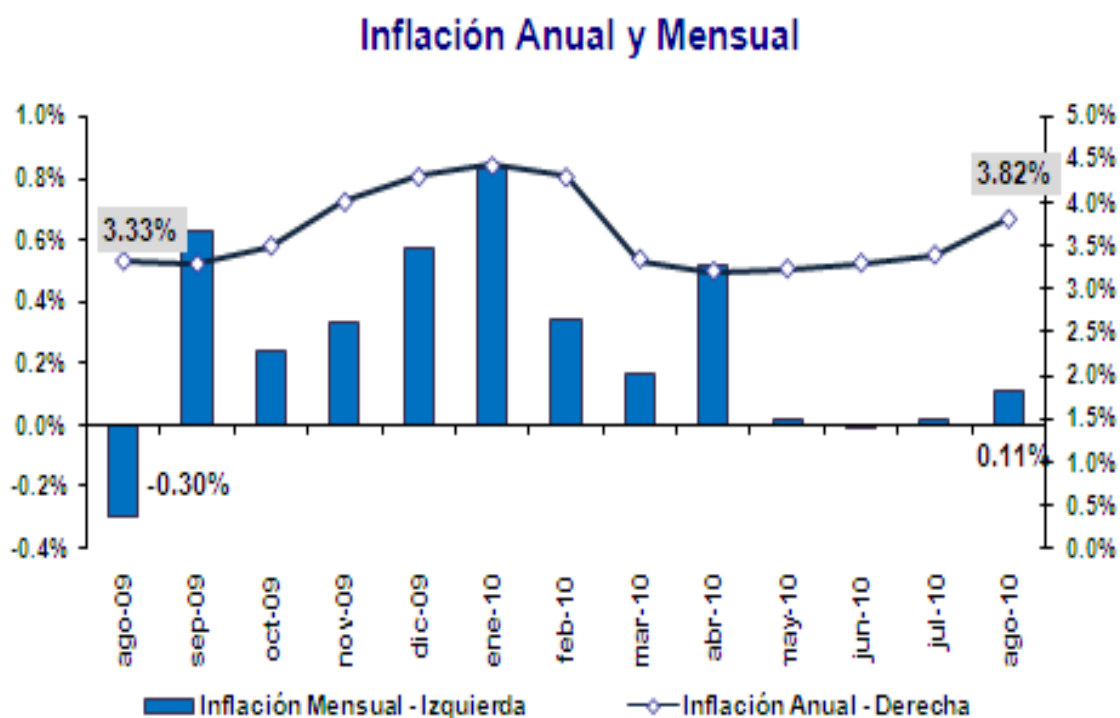
2.4.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

2.4.1.1. LA INFLACIÓN

Se observa una tendencia a disminuir la inflación desde que se incrementó la dolarización, sin embargo de lo mencionado desde el año 2005 se observa un incremento moderado. En el año 2006 cerraría en 3.21%, cifra ligeramente superior a la inflación a diciembre del año 2005 a 3.14% .

El gobierno cerró el año 2009 con una inflación de 4,31% es decir menos de la mitad del promedio registrado en el 2008⁸ y la meta para el 2010 es cerrar con el 3% de inflación según el gobierno central. Ver Gráfico # 2.8.

Gráfico # 2.8. Inflación Anual y Mensual



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

⁸ http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuador_cerro_el_ano_2009_con_una_inflacion_del_4_31--119416

El aumento ligero en la inflación provocará un incremento en cartera vencida por la disminución de la capacidad de pago de los clientes.

Es importante considerar inversiones con recuperación rápida y que requieran una menor inversión de capital.

2.4.1.2 TASAS DE INTERÉS

La evolución de las tasas de interés activas y pasivas referenciales, desde mediados del año 2002 hasta diciembre del 2005, evidencia que la tasa activa referencial ha tenido una tendencia a la baja, disminuyendo desde el promedio del 13% en el año 2003 hasta alcanzar el 9% durante el año 2005.

Esto ha contribuido a que el sector productivo, tanto en el segmento corporativo como empresas de menor tamaño así como las actividades de consumo y vivienda se beneficien de la reducción en el costo del dinero.

Por otro lado, la tasa pasiva referencial se mantuvo un promedio en alrededor del 4% durante el año 2005 y su nivel también ha demostrado un comportamiento consistente con la evolución de las tasas activas, es decir ha ido disminuyendo ligeramente en el tiempo. Esta tendencia decreciente de las tasas de interés durante los 3 últimos años responde al cambio en la estructura de activos de la banca la cual ha canalizado mayores recursos al otorgamiento de crédito.

Actualmente (2008-2010) la tasa activa referencial está en el 8,94 % mientras que la tasa pasiva referencial es del 4,81% anual, de esto se deduce que es mucho más atractiva y rentable la inversión en el sector productivo.⁹ Lo que aportará al crecimiento de la economía.

2.4.1.3. DIFERENCIAL CAMBIARIO

El diferencial cambiario en el negocio no es relevante, las principales importaciones de materia prima, maquinaria e insumos se lo trae de los Estados Unidos de Norte América, cuyas transacciones son en dólares

⁹Banco Central del Ecuador, Estadísticas económicas, tabla comparativa tasas de interés activas

americanos; moneda que se utiliza actualmente en Ecuador.

2.4.1.4. IMPUESTOS Y ARANCELES

El impuesto más relevante dentro de la industria gráfica ha sido el Impuesto al Valor Agregado (IVA) tanto para el papel periódico como para periódicos y revistas. De conformidad con el artículo 20 de la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 94 de 23 de diciembre del 2009.

Este impuesto no causa ningún efecto en el negocio puesto que el producto que se producirá será única y exclusivamente en papel bond de 56 o 60gr. y este material está exonerado del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y en el papel químico que siempre ha estado gravado con impuesto.

2.4.2. EL DESEMPLEO

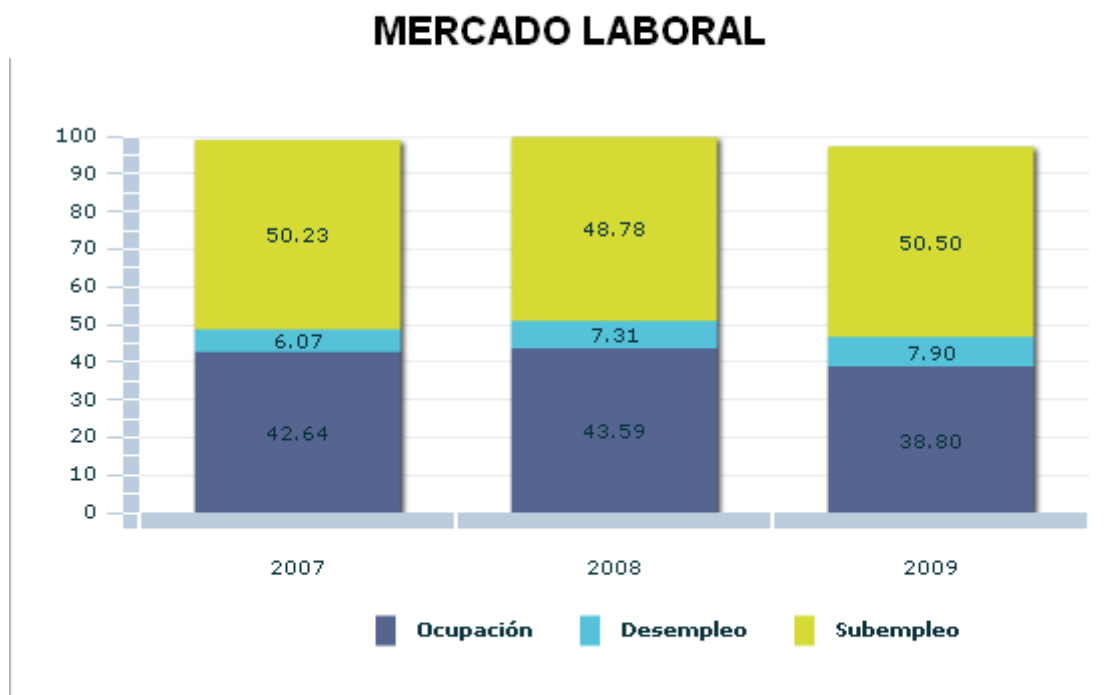
El desempleo es uno de los problemas de siempre en el país, sin embargo, el año pasado se sintió con mayor fuerza por la crisis mundial y el término del 2009 de estabilidad que dio el mandato constituyente a los ex tercerizados. Del nivel del 6% y 7% donde se ubicó ese índice en años anteriores aumentó al 8% y 9% en los trimestres del año que finalizó. Ver Gráfico # 2.9.

El gobierno aspira a reducir al 7% la tasa de desempleo en el 2010, para lo cual se pondrá énfasis en la inversión productiva sobre todo en el área de vivienda¹⁰.

Cabe mencionar que la reducción en el índice de desempleo provoca una mejor calidad de vida de la población por ende existe mayor movilidad en la economía.

¹⁰ <http://www.eluniverso.com/2010/01/17/1/1356/desempleo-ecuador.html>

Gráfico #2.9 . Mercado Laboral



Mensual(3960 viviendas)
 Trimestral (6876 viviendas)
 Anual(20220 viviendas)

Ocupación
 Desempleo
 Subempleo

Fuente: Inec

Elaborado por: Inec

2.4.3. ANÁLISIS POLÍTICO

2.4.3.1. RIESGO PAÍS

El riesgo país sigue en alza al 38 de septiembre de 2010 se ubicó en 1041 puntos, la inestabilidad política y las pocas garantías jurídicas son factores que complican el escenario del país ante los ojos de los inversionistas; dificultando así la expansión de los sectores productivos.

La estabilidad política depende tanto de las propuestas del gobierno como de la Asamblea Constituyente.

2.4.4. ANÁLISIS JURÍDICO

De acuerdo a la nueva Constitución, con la nueva reforma a la Ley del Código de Trabajo, Mandato 8 Art. 1 en el cual se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador. Y el Art. 2. Que se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas.

Son políticas salariales que afectan al negocio elevando costos de producción además de haber una escasez en el mercado laboral de mano de obra calificada en esta industria. Por lo que se requerirá de capacitación al trabajador para que aporte profesionalmente a la producción y no exista mayor rotación de personal.

2.4.5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Gracias a la influencia de países que están adelantados en tecnología como México, Estados Unidos, Colombia y en especial Alemania se ha logrado importar tecnología que está a la vanguardia con la industria gráfica, motivo por el cual estamos en un alto nivel competitivo con países de la región. Lo que aporta en gran medida a la creación de nuevos proyectos productivos.

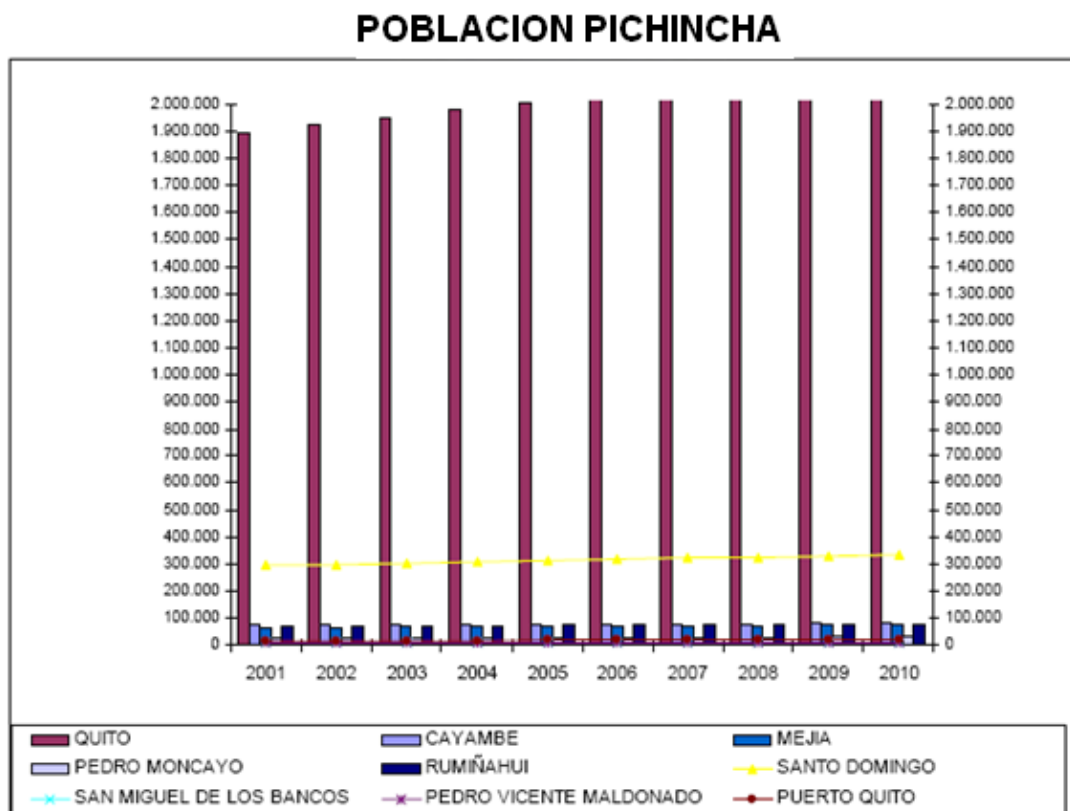
2.4.6. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

El crecimiento de la población y en especial en la Provincia de Pichincha podemos observar en el siguiente gráfico que el cantón de mayor crecimiento es Quito en relación a los demás cantones. Ver Gráfico # 2.10.

De acuerdo a datos proporcionados por el Inec, la población que mayor tasa de crecimiento tiene es la de Quito. Lo que indica que a mayor población mayor consumo.

Los aspectos culturales, sexo, edad o religión, no influyen en el negocio puesto que todos son consumidores. Lo cual constituye una gran oportunidad para la creación de nuevos negocios y emprendimientos y por ende mayor demanda de documentos pre-impresos.

Gráfico # 2.10. Población de la Provincia de Pichincha



Fuente: <http://www.w3.org/>

Elaborado por: Mercy Ochoa

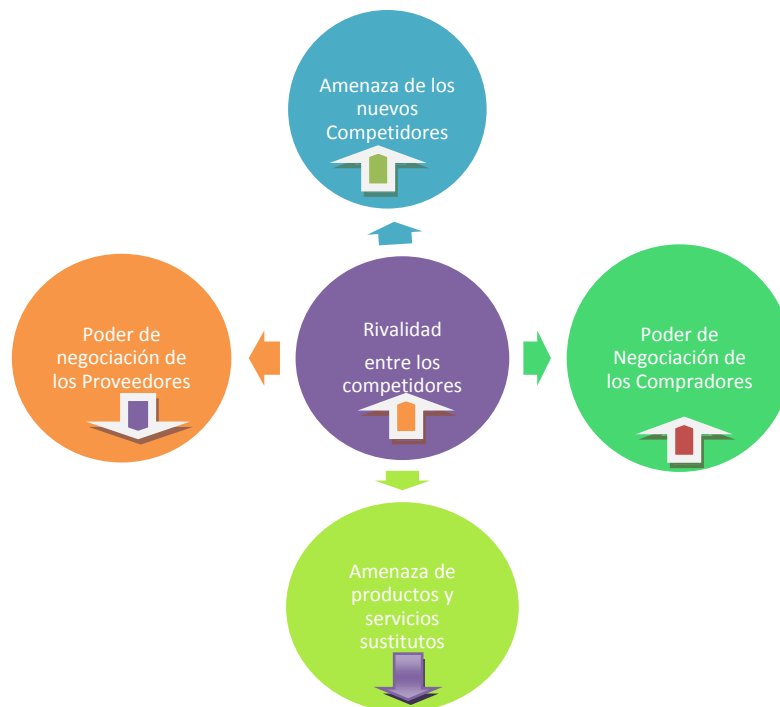
2.5. EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL DIAGRAMA DE PORTER

2.5.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

ALTA

Los compradores siempre buscan la mejor oferta en precio, tiempo de entrega y servicio. Las empresas públicas para la adquisición de bienes y prestación de servicios están sujetas a contratar por medio del RUP (Registro Único de Proveedores bajo el sistema de Compras Públicas) sistema implementado por

el gobierno nacional y en el caso de las empresas privadas se sujetan a políticas de compra en busca de la mejor oferta lo que provoca una rivalidad alta entre los competidores y por ende mayor poder de negociación de los compradores en cuanto a precios, plazos, tiempo de entrega.



Fuente: Fuerzas de Porter

Elaborado por: Mercy Ochoa

2.5.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:BAJA

Es importante mencionar que los proveedores locales importan la materia prima ya que en Ecuador no existe una planta procesadora de papel; pues para ello se requiere una inversión sumamente elevada, sin embargo en el mercado existen varios proveedores tanto de materia prima como de insumos para la industria, por lo que no es difícil negociar en términos de plazos y entregas del material. Por otra parte es posible contactar directamente a proveedores en el exterior en países como Estados Unidos de Norte América, Colombia, México, Corea, Brasil entre otros. Por lo que no se dependerá de un solo proveedor sino del que mejores condiciones ofrezca.

PROVEEDORES TANTO A NIVEL LOCAL COMO DEL EXTERIOR

NACIONALES	EXTERIOR
PROPANDINA	PROPAL (COLOMBIA)
DISPAPELES	INFOCOMERCIAL (BRASIL)
DISTRIBUIDORA PAZ	COMERCIALIZADORA DE PAPEL SIGLO XX1 (EE.UU)
PROPASA	POCHTECA PAPEL (EE.UU)

2.5.3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: ALTA

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, por cuanto solamente en la provincia de Pichincha están calificadas más de 517¹¹ empresas con autorización del Servicio de Rentas Internas para imprimir documentos comerciales pre-impresos. Muchas de las empresas no cuentan con tecnología de punta y sus costos operativos son mínimos lo que ocasiona una competencia informal. Pues la industria no presenta mayores diferencias de producto. Existen los materiales al alcance de todos los competidores.

2.5.4. AMENAZAS DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: BAJA

La amenaza de ingresos de productos sustitutos es baja. En la industria existen 2 formatos que son los más conocidos y usados por los consumidores que emiten sus documentos pre-impresos y son: a) Forma continua y b) Libretines por lo general en tamaños estándar, con precios relativos. Pues no existe mayor diferenciación en el producto.

2.5.5. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES : ALTA

La rivalidad entre competidores existentes es alta. El hecho de que existan variedad de impresores calificados en el SRI para imprimir documentos constituye una competencia muy fuerte en el mercado, sin embargo no existe un producto diferenciador.

¹¹ www.sri.gov.ec, portal de servicio, centros gráficos autorizados.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto permite conocer mediante una investigación de mercados el tamaño, condiciones del mercado gráfico y las principales influencias en el comportamiento de compra industrial. Este análisis a su vez facilita realizar un plan de marketing para posicionar a MORAVIA S.A. como una empresa líder dentro del mercado estudiado y que con estrategias innovadoras comercializar con éxito la nueva línea de mini rollos pre-impresos.

El proyecto también plantea contar con información necesaria para la toma de decisión acerca de la inversión. En este capítulo se presenta la metodología de investigación de mercados a seguir para ordenar y validar la información obtenida.

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

MORAVIA S.A. es una empresa que tiene 10 años de existencia en el mercado nacional, se encarga de la producción y comercialización de productos impresos.

La empresa ha logrado gran aceptación por parte de los clientes en todos los servicios que ofrece y en especial en lo referente a la impresión de documentos comerciales, situación por la cual se ha incrementado su cartera, mismos que actualmente exigen mayor versatilidad y dinamismo en cuanto a servicio y producción. Por lo que se considera indispensable ampliar la empresa con la implementación de una planta para la producción de mini rollos pre-impresos en papel; para todo tipo de negocio y por ende incrementar las ventas. Es por esto que es importante determinar la viabilidad de la ampliación de la planta con esta nueva línea de producto, que aporte a la organización incrementando sus ventas y utilidades.

3.3. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Determinar la viabilidad de la ampliación de la empresa Moravia S.A. e instaurar la utilización del nuevo producto en las empresas en toda su área de facturación mediante una investigación cuantitativa cualitativa, exploratoria, descriptiva y concluyente en un plazo no mayor a 30 días en la ciudad de Quito.

3.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN, FUENTES Y METODOLOGÍA

TABLA # 3.1 Necesidades de Información, Fuentes y Tecnología

NECESIDADES	FUENTE	METODOLOGÍA
INDUSTRIA		
Identificar el tipo de maquinaria necesaria para procesar los rollos pre-impresos	Fuente Primaria Expertos	Entrevistas.
	Fuente Secundaria Internet.	Observación, búsqueda de información.
Identificar el manejo requerido de rollos pre-impresos para los distintos consumidores.	Fuente Primaria Expertos	Entrevistas.
	Fuente Secundaria Internet., www.sri.gov.ec	Observación, búsqueda de información.
COMPETENCIA		
Identificar y analizar productos sustitutos tradicionales que están en el mercado local y determinar el número de compañías que se desenvuelven en ese segmento de mercado.	Fuente Primaria Expertos Fuente Secundaria Revistas especializadas, internet. Superintendencia de compañías. Capeipi. AIG(Asociación de Industriales Gráficos)	Entrevistas. Observación, búsqueda de información.

Reconocer el tamaño de instalaciones y personal de al menos dos empresas establecidas en el mercado.	Fuente Primaria Expertos Fuentes Secundarias Páginas web de las empresas competidoras.	Observación Observación, búsqueda de información
PROVEEDORES		
Determinar los medios por los cuales se obtiene materias primas.	Fuente Primaria Expertos Fuente Secundaria Internet. Capeipi AIG Cámara de Comercio Quito.	Entrevistas. Observación, búsqueda de información.
Determinar en términos generales los procesos de negociación con proveedores.	Fuente Primaria Expertos	Entrevista A EXPERTOS
Determinar el nivel de aceptación del producto en los consumidores	Fuente Primaria Empresas y Locales Comerciales.	Encuestas.
MERCADO		
Identificar los principales consumidores de este nuevo producto.	Fuente Primaria Expertos	Entrevista A EXPERTOS
Investigar las percepciones del cliente acerca de los productos que oferta la empresa.	Consumidores	Encuestas
Determinar la demanda en el mercado de la empresa.		
Determinar el precio establecidos por la competencia.		
Determinar los medios de comercialización del producto.		

Elaborado por: Mercy Ochoa

3.5. DISEÑO Y METODOLOGÍA

La implementación del proyecto conlleva una amplia cobertura de acción, por tal razón, la metodología que se aplicará en esta investigación de mercados será una investigación exploratoria en la que se utilizará un cuestionario dirigido a los clientes potenciales específicamente a los agentes de compra y entrevistas a los expertos.

Por medio de las cuales se obtendrá información útil sobre la factibilidad de la implementación del proyecto.

De la misma manera el estudio se desarrollará de la siguiente manera en tres etapas:

- Se elaborará una encuesta al segmento objetivo, con el que se pretende determinar si es factible su realización.
- Se realizará entrevistas a expertos para determinar toda la información práctica para la implementación del proyecto.
- De las entrevistas a expertos se determinará factores percibidos como preferencias del producto, períodos de compra, plazos y tipos de créditos.

3.5.1. **MODELO DE LAS ENCUESTAS**

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, me encuentro en el proceso de investigación de mi proyecto de tesis, por favor necesito que conteste de la manera más veraz posible a las siguientes preguntas.

EMPRESA

INDUSTRIA

TAMAÑO Grande Mediana: Pequeña

1. ¿Emite usted facturas y/o notas de venta pre impresas?

Si
 No
 A veces

*** PRE-IMPRESO: diseños propios con identificación de la institución**

listos para llenar solamente datos específicos.

***No usa facturas pre-impresas fin de la encuesta**

2. ¿Al momento de contratar la elaboración de sus documentos comerciales, qué es lo primero que toma en cuenta?

Calidad

- Precio
- Tiempo de entrega
- Presentación.
- Cumplimiento
- Todos los anteriores

3. ¿Que tipo de facturas usa?

- Libretín
- Forma continua
- Tiquetes
- Rollos

4. ¿Con qué frecuencia solicita la elaboración de sus notas de venta y/o facturas?

- al Trimestr
- Semestral
- Anual

5. ¿Qué cantidad de facturas y/o notas de venta consume anualmente?

- 50 a 100 mil
- 200 a 400 mil
- 400 a 600 mil
- 600 a 1 millón

6. ¿En qué dimensiones son elaboradas sus facturas?

- A4 (29,7 x 21cm)
- A5 (21 x 15cm)
- A6 (15 x 10 cm)
- Otro

7. ¿En qué materiales por lo general elabora sus documentos comerciales?

- Papel Químico
- Papel térmico
- Papel bond
- Otro Especifique:.....

8. ¿Que le gustaría que se destaque en sus facturas y/o notas de venta?

Logotipo

Colores

Diseño

Tamaño

9. ¿Qué tipo de máquinas utiliza para imprimir sus facturas y/o notas de venta?

Matriciales

Laser

Registradoras

Otra

Especifique:.....

10. ¿Cuenta con un proveedor fijo?

SI

NO

11. ¿Le gustaría tener alternativas en la emisión de sus documentos comerciales?

SI

NO

12. ¿Aceptaría cambiar las formas habituales en las que se elaboran las facturas por una factura de mejor movilidad?

SI

NO

Tal vez

13. ¿Por que medios contacta a su proveedor de documentos comerciales?

Internet

Guía telefónica

Referencias

Publicidad

Nombre :

Institución:

Sector:

Teléfono:

E-mail:

3.6. ENTREVISTA CON EXPERTOS

En todos los casos, los entrevistados han sido seleccionados de empresas

dedicadas a la industria gráfica en cuanto a producción y venta de maquinaria para la industria, las entrevistas a desarrollar no serán estructuradas, de acuerdo a un cuestionario elaborado con anterioridad, es decir, las preguntas no tienen un orden específico, sino de acuerdo al avance de la conversación con el entrevistado, son preguntas enfocadas en formas y medios de producción, así como canales de distribución para la venta actual de los mismos, es un medio cualitativo del cual se pretende recabar información tanto del mercado como del consumidor industrial.

El cuestionario que se detalla a continuación, ha sido elaborado para cubrir los temas de: Industria, competencia y proveedores, a fin e obtener mayor cantidad de información de diferentes fuentes, utilizando el mismo método.

PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA

- ¿Cuál es la tendencia de la industria en el Ecuador?
- ¿Qué fue lo más difícil que tuvieron que superar para poder entrar en la industria?
- ¿Cree usted que el consumidor está cada vez actualizado en tecnología?
- ¿Qué impacto tiene la publicidad en esta industria?
- ¿Piensa que existe un líder actualmente en el mercado?
- ¿ De dónde se provee de materias primas?
- ¿Cree usted que aumentará la demanda de documentos pre-impreso en el sector industrial?

PERCEPCIÓN SOBRE EL NEGOCIO

- ¿Por qué decidió incursionar en el negocio del sector gráfico?
- ¿Qué tan representativas son las ventas de documentos pre-impresos para su empresa?
- ¿Cuál es la percepción del consumidor por este producto dentro del mercado?
- ¿Cuál es su mercado potencial y en que productos?
- ¿En el futuro planean sacar al mercado nuevos productos?

- ¿En qué lugares se vende su producto? Y ¿Por qué?.
- ¿Que estrategias utiliza para negociar con los proveedores?
- ¿A través de qué medios usted obtiene su materia prima?
- ¿Cuáles con sus objetivos en ventas de documentos pre-impresos?
- ¿Qué estrategias de mercadeo aplica usted para lograr los objetivos planteados?
- ¿Cuál es la barrera más difícil que una empresa debe superar?

PERCEPCIÓN SOBRE LA IDEA DE NEGOCIO

- ¿Qué tipo de presentación recomienda usted para la elaboración de facturas?
- ¿Cuál es la capacidad de producción de la maquinaria que produce el tipo de facturas que usted recomienda?
- ¿Cuál es la demanda promedio en consumo de facturas que usted recomienda ?

ENTREVISTADO	EMPRESA	DEPARTAMENTO	CARGO
Ing. Alfredo Cortes	GRUPO CARVAJAL OFFSETEC	Administración	Gerente Comercial
Fanny Olmedo	Gráficas Olmedo	Producción	Gerente de Producción
Ing. Jhony Guerra	AIG (Asociación de Industriales Gráficos)	Secretaría	Secretario
Gabriel Pacheco	Ventas de Maquinaria para la Industria	Gerencia	Gerencia General

3.7. MUESTRA

El método de cálculo de la muestra se ha elaborado por medio de una estimación aleatoria simple, es decir, los elementos son tomados al azar del total de la población existente, con esto se garantiza que la muestra representa

a la población objetiva.

N = Contribuyentes Especiales empresas que emiten mayor volumen de facturas.

N = **7720**

Nivel confianza: 95%

Valor z: 1.96

Error: 6%

p = 90%

q = 1-p

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{N} + \frac{e^2}{4}}$$

$$n = 100$$

Total Mercado Potencial (Contribuyentes Especiales)	7720
--------------------------------------------------------	-------------

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula y los siguientes datos:

$$n = \frac{7720 * 0,90 * 0,10}{(7720-1)(0,06^2/4) + (0,90 * 0,10)} = 98,73 = 100$$

El tamaño muestral depende de N que es la población elegida, de p que es la estimación de la proporción de empresas que responden positivamente en la encuesta y q lo contrario.

Según el cálculo previamente descrito, se deben realizar 100 encuestas, las mismas que se realizarán en la ciudad de Quito.

Sin embargo, es importante que el porcentaje de error con el cual se va a trabajar sea del 6% considerando que la empresa ya conoce en parte el mercado.

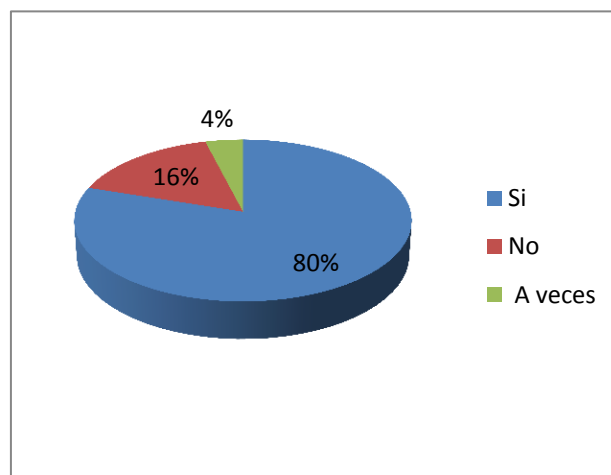
3.7.1. RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la selección de la muestra se utilizó el procedimiento de muestreo no probabilístico por conveniencia, o también llamado intencional, donde la selección del encuestado se hace con base al criterio del investigador de campo, logrando un análisis posterior de unidades en las que se puede acceder con relativa facilidad.

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

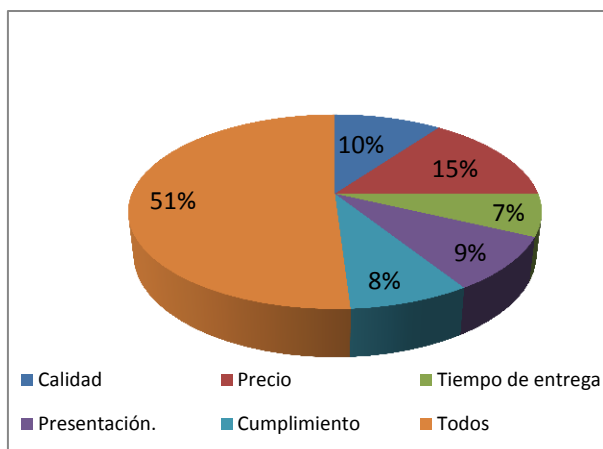
En base a la investigación realizada se presenta el detalle del cuestionario con las respuestas obtenidas de cada pregunta.

1. ¿Emite usted facturas pre impresas?



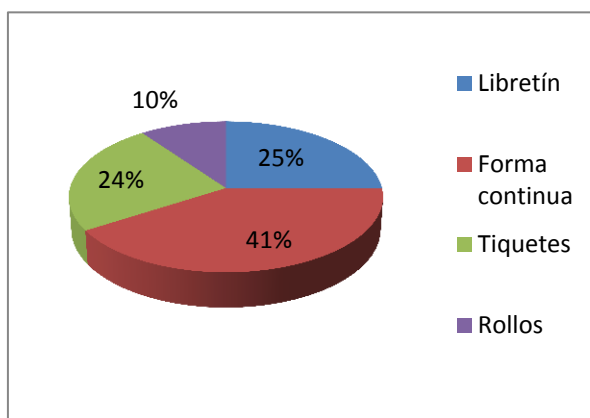
Como podemos observar el 80% de las empresas emiten facturas pre-impresas, lo que significa una gran oportunidad para ofrecer los mini rollos pre-impresos.

2. ¿Al momento de contratar la elaboración de sus documentos comerciales, qué es lo primero que toma en cuenta?



Más del 50% de las empresas encuestadas toman en consideración para sus adquisiciones, calidad, precio, tiempo de entrega, cumplimiento, presentación. Son compañías que buscan excelencia en el servicio. Seguidamente lo más relevante al contratar el servicio es el precio, presentación y calidad. Características con las que cuenta el rollo pre-impreso aparte de la contribución a la economía de la empresa y el gasto innecesario de papel.

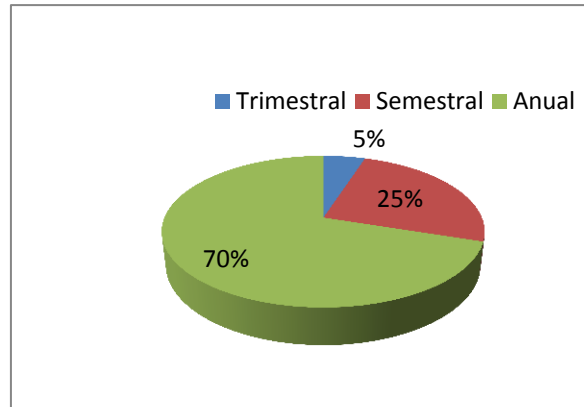
3. ¿En qué formato elabora sus facturas?



El 41% de las empresas encuestadas utiliza sus facturas en forma continua, seguidamente el 25% lo hacen de manera tradicional es decir en libretines, y el

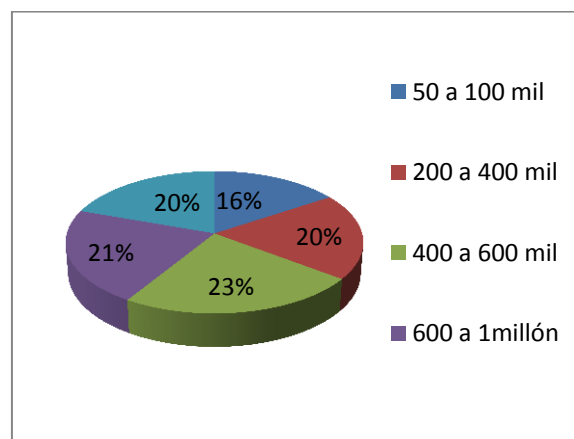
34% restante utiliza rollo sin impresión lo cual se convierte en un excelente nicho de mercado para los rollos pre-impresos. Los mismos que son utilizados en máquinas registradoras, calculadoras, cajeros electrónicos entre otros.

4. ¿Con qué frecuencia solicita la elaboración de sus facturas?



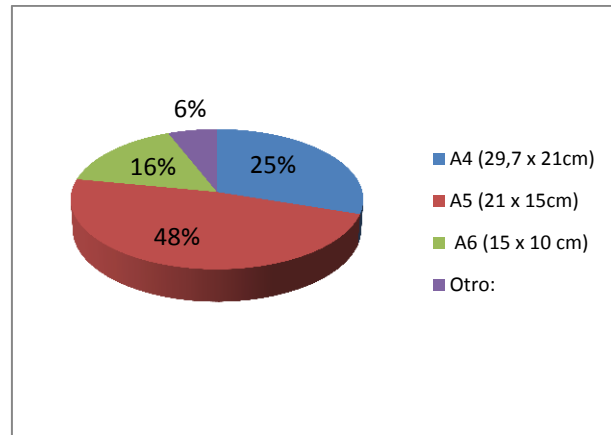
El 70 % de las empresas solicitan sus facturas semestralmente, para evitar stock innecesario que implica costos tanto de bodegaje como desperdicio en caso de que no se ocupe todo el requerimiento puesto que las facturas y demás documentos comerciales sólo tienen validez de un año calendario.

5. ¿Qué cantidad de facturas y/o notas de venta consume anualmente?



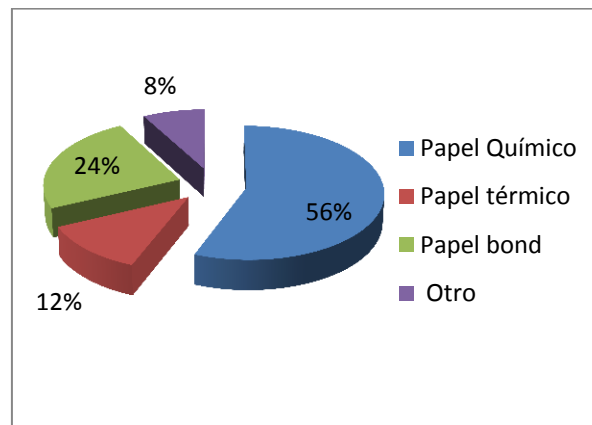
Es una variable, en promedio las empresas grandes pueden consumir de entre 800 y un millón de facturas por año. Por lo que es indispensable contar con la capacidad instalada y la tecnología precisa para cubrir la demanda.

6. ¿En qué dimensiones son elaboradas sus facturas?



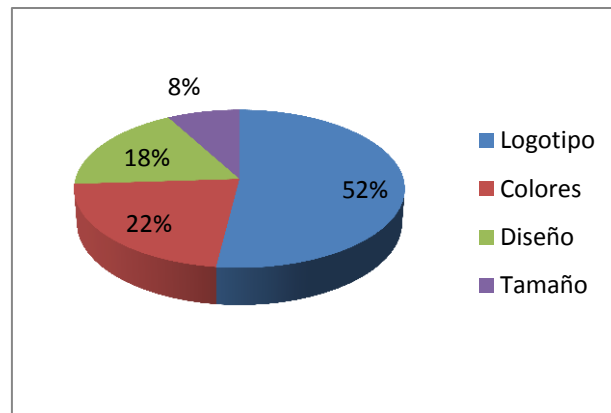
El tamaño más usado en formatos de facturas son de 48% en tamaño A5 (21 x 15cm) o más conocido como medio inen, el 25% en tamaño A4 (21 x 29,7) o inen, Es decir en su mayoría la facturación no requiere de tamaños grandes con lo que existe gran oportunidad para ofertar el rollo pre-impreso que se asemeja a las mismas medidas minimizando costos.

7. ¿En qué materiales por lo general elabora sus documentos comerciales?



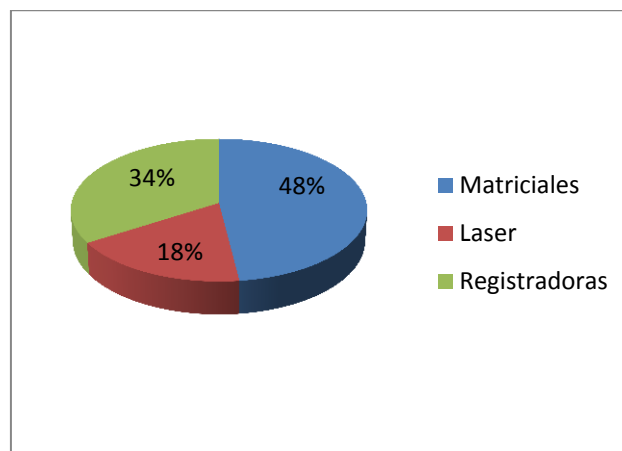
Las empresas buscan agilidad en sus procesos es por esto es que el 56% de sus facturas las solicitan en papel auto-copiativo o químico, el 24% en papel bond por su resistencia y nitidez de la imagen; el 12% en papel térmico. Características que el rollo pre-impreso ofrece su eficiencia, automatización, nitidez y durabilidad.

8. ¿Qué le gustaría que se destaque en sus facturas y/o notas de venta?



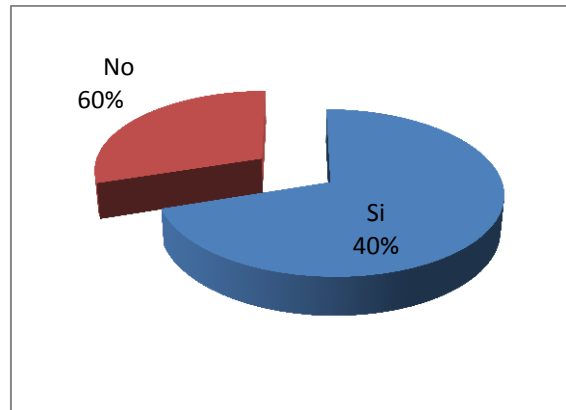
Las empresas buscan posicionamiento en el mercado, es por esto que el 52% le da muchísima importancia a su imagen y especialmente a su logotipo, seguido de los colores corporativos y diseño.

9. ¿Qué tipo de máquinas utiliza para imprimir sus facturas y/o notas de venta?



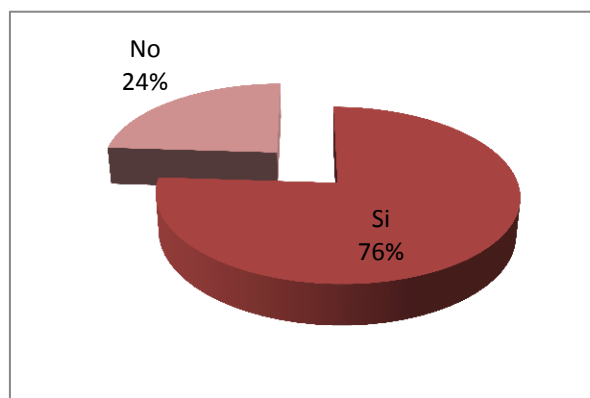
El 48% de las empresas utilizan equipos de impresión por medio de matriz de puntos o matriciales, el 34% máquinas registradoras y el 18% en láser. Las empresas que ya cuentan con equipos como registradoras serán los primeros clientes para ofertar el rollo pre-impreso.

10. ¿Cuenta con un proveedor fijo?



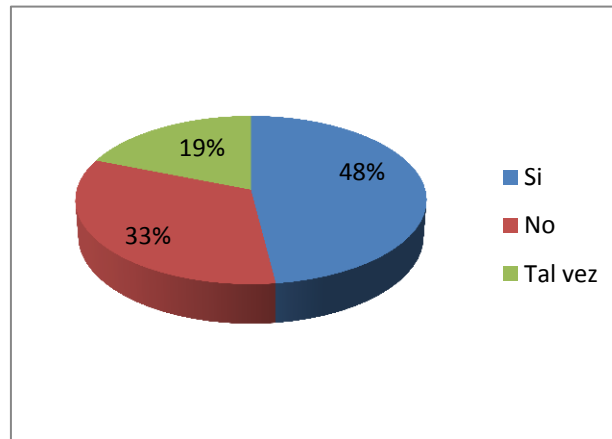
El 60% de las empresas no cuentan con un proveedor fijo, lo cual es una gran oportunidad para calificarnos como proveedores y desarrollar el mercado. Usualmente las empresas contactan sus proveedores anualmente en base a presupuestos que se manejan internamente.

11. ¿Le gustaría tener alternativas en la emisión de sus documentos comerciales?



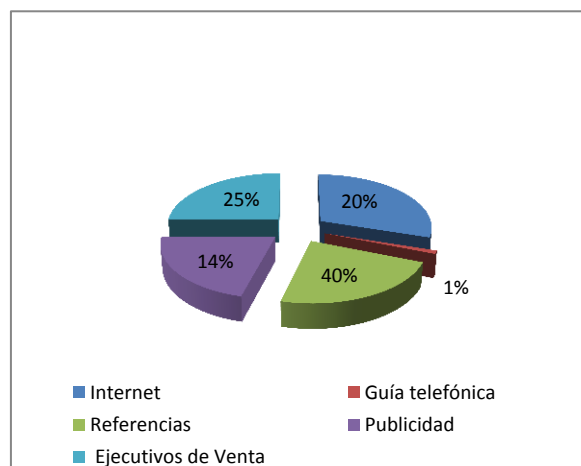
Las empresas requieren que su sistema de facturación sea eficiente por lo que si el cambio representa agilidad, versatilidad, ahorro estás dispuestas a cambiar.

12. ¿Aceptaría cambiar las formas habituales en las que se elaboran las facturas por una factura de mejor movilidad?



Existe un 33% de las empresas que no cambiarían su forma habitual de emitir las facturas por formato, pero el 48% de los usuarios buscan eficiencia y efectividad por lo que si están dispuestos a mejorar.

13. ¿Por qué medios contacta a su proveedor de documentos comerciales?.



Existe un 40% de usuarios contactan a sus proveedores por medio de referencias, el 25% a través de visitas personalizadas con ejecutivos de ventas, se aprecia que todavía el internet, no es un medio relevante para contactar a una empresa proveedora.

3.9. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La industria gráfica ecuatoriana cuenta con tecnología de punta; en el mercado podemos encontrar soluciones adecuadas para atender gráficas de todos los portes y segmentos.

De acuerdo a la investigación de mercados el 80 % de las empresas emiten documentos pre-impresos para sus transacciones comerciales lo cual constituye un potencial mercado para introducir el mini rollo pre-impreso. En su mayoría las empresas buscan optimizar recursos por lo que están dispuestas a modernizar sus sistemas de facturación que conlleve ahorro tanto en tiempo como en dinero.

En lo que respecta a la facturación tradicional notamos que el mercado se ha ido reduciendo precisamente porque las empresas buscan optimizar recursos como es el tiempo empleado en elaborar una factura por lo que se concluye que posteriormente se irá eliminando este tradicional sistema.

Muchas de las empresas prestan el servicio de impresión se han visto obligadas a migrar a la automatización para convertirse en un aliado estratégico del cliente.

Dada la tecnología de punta con la que cuentan algunas de las empresas visitadas se han optimizado espacios; al igual que el recurso humano requiriendo menos personal pero sí mayor especialización para cumplir con objetivos de producción establecidos.

Básicamente las materias primas son importadas al igual que los insumos requeridos para la producción.

Es importante contar con al menos 3 o 4 proveedores fijos para lograr mejores términos en costos, plazos, formas de pago, tiempos de entrega oportunos.

El nivel de aceptación del producto es alto, los consumidores se muestran positivos en la idea de mejorar y aplicar el ahorro en sus sistemas de facturación.

Los principales consumidores de este nuevo producto son los que actualmente poseen máquinas registradoras y utilizan rollos sin impresión.

Es importante indicar que una gran porcentaje de clientes se relaciona a través de referencias por la confianza que esto genera. Además indican que es imperativo en este negocio la visita personalizada para el asesoramiento frente a frente del ejecutivo con el cliente.

Es necesario establecer estrategias de comunicación y planificación con la finalidad de tener un contacto permanente para ir mejorando los requerimientos del cliente y convertirnos en un aliado estratégico.

CAPÍTULO IV

4. LA EMPRESA

4.1. LA EMPRESA HOY

Actualmente la empresa cuenta con capacidad instalada, tecnología de punta y posicionamiento en el mercado en base a calidad, responsabilidad y trabajo. La empresa toma sus decisiones en base a reuniones periódicas que permiten evaluar la gestión desarrollada por las áreas o departamentos de la misma. El clima laboral de la organización es agradable, sin embargo es importante mantener sistemas de mejora continua.

4.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La institución y sus líderes han formulado una serie de principios y valores corporativos que con reglas normen la gestión organizacional, siendo el soporte de la cultura organizacional que inspira la vida de MORAVIA S.A.

4.2.1. MISIÓN

MISIÓN

Servir a nuestros clientes con soluciones gráficas integrales que les genere valor y resalten la imagen, optimicen sus procesos de negocios relacionados con los documentos, medios de pago, suministros de oficina y la gestión de procesos.

Optimizando recursos tanto humanos como tecnológicos de la empresa. Con una cultura organizacional única, que siendo transparente y horizontal promueven destrezas y habilidades para alcanzar la excelencia.

4.2.2. VISIÓN

VISIÓN 2015

Seremos una empresa competitiva dando soluciones integrales y suministros para la impresión de documentos con valor agregado. Que desarrollando la misión reconozca, entregue y supere las expectativas del cliente con un grupo humano sobresaliente en servicio, innovación y liderazgo. Cumpliendo con los propósitos ecológicos, económicos, de inversión y sociales que se establecen para contribuir al desarrollo del país.

Elaborado por: Mercy Ochoa

4.2.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

PRINCIPIOS

- Educación y formación a sus directivos, empleados y clientes.
- Eficiencia en la prestación de servicios.
- Respeto y consideración al cliente interno como externo.
- Trabajo en equipo con experiencia y profesionalismo.
- Innovación y creatividad para lograr la competitividad.

VALORES

- **SOLIDARIDAD:** Somos conscientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros clientes, personal y la comunidad los esfuerzos que nos llevan a mejorar las condiciones de vida.

- **HONESTIDAD:** En el desarrollo de las actividades, manejando con transparencia los recursos. La honestidad involucra buena fe en la toma de decisiones y transparencia en la información. Brindar oportunidades para el pleno desarrollo de las capacidades de los colaboradores.
- **RESPONSABILIDAD:** Responder las inquietudes propias y las de los demás, mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.
- **LEALTAD:** Compromiso con la empresa y la sociedad.
- **JUSTICIA:** Respetar los derechos de los clientes tanto internos como externos.

4.3. OBJETIVOS

MORAVIA S.A con el fin de alcanzar su visión 2'15, ha establecido los siguientes objetivos corporativos y específicos, considerados como el mecanismo para alcanzar el horizonte de la institución.

4.2.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS

1	FINANZAS Y CRECIMIENTO	Alcanzar una rentabilidad sobre los activos de al menos un 20%, aumentando las ventas y reduciendo costos.
		Lograr una participación en el mercado del 1% del total de la industria, para el año 2011, incrementando las ventas mediante el posicionamiento en segmentos de mercado actuales.

2	CLIENTES Y MERCADO	Lograr un nivel de satisfacción de los clientes de al menos 85% mediante la reactivación de clientes y mejoramiento de las características de productos y servicios.
		Lograr que la empresa sea como una de las más eficientes en calidad, precio y entrega; innovando y creando procesos ágiles y competitivos.
3	PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la estructura organizacional, procesos y procedimientos de cada una de las áreas que permita alinear y gestiona la estrategia empleada.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar y motivar al personal con el fin de mejorar los niveles de crecimiento de la institución, dotando al personal de herramientas necesarias que den lugar a una adecuada gestión administrativa.

Elaborado por : Mercy Ochoa

4.4. ANÁLISIS FODA

4.4.1. DETALLE DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS F.O.D.A.

FORTALEZAS

- Posicionamiento en el mercado, la empresa ya es conocida en el mercado lo que genera confianza.
- Capacidad y maquinaria instalada, para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Poca rotación de personal, lo que garantiza el conocimiento en procesos y productos.
- Cultura Local, la empresa conoce la manera de negociación de los clientes, tiempos y plazos de entrega y políticas de pago.

OPORTUNIDADES

- Colocar el producto en nuevos mercados como Guayaquil, Cuenca, Ambato por ser ciudades progresistas en el comercio
- La entrada de Tecnología permite mayor producción en el menor y por ende obtener mayor rentabilidad.
- Nuevas tendencias del mercado; a la rapidez en procesos, concientización del medio ambiente.
- Aprovechar la imagen corporativa para establecer una buena negociación con los proveedores.
- Nuevas Leyes de Régimen Tributario Interno, obligando a todos los contribuyentes a emitir facturas
- Creación constante de nuevos negocios y emprendimientos.

AMENAZAS

- La tendencia del riesgo país está a la alza, reduce la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de compra.
- Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos, provocando inestabilidad e incertidumbre causando recesión en compras.
- Es probable que los clientes no consideren que el ducto satisfaga sus necesidades, el no tomar medidas de mejora de productos y servicios provocará una pérdida en el mercado actual.
- La competencia ofrece una variedad de productos y servicios alternativos que la empresa no tiene.
- No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.
- Un desabastecimiento en el mercado de materias primas ocasionará baja producción y por ende pérdidas en la producción.

DEBILIDADES

- No se encuentra un sistema definido para quejas y resoluciones de los clientes
- No existe un sistema de evaluación periódica, para el desarrollo e implementación de la planificación estratégica.
- No se cuenta con mano de obra especializada en ciertas áreas que lo requiere.
- No existe una unidad de la organización que se dedique a la planificación estratégica es decir al diseño, desarrollo e implementación de la misma.

4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

TABLA # 4.2. TABLA DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA Y CRECIMIENTO	1.- Maximizar la rentabilidad, reduciendo costos con economías de escala.			X
	2.- Optimizar gastos y costos de la empresa.		X	
	3.- Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevos productos.			X
	4.- Incrementar las ventas y cobranza efectiva.		X	
	5.- Reducir los plazos de crédito		X	
CLIENTES Y MERCADO	6.- Incrementar las ventas en un 20% con la ampliación de la planta.	X		
	7.- Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa para los proximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.		X	
	8.- Mejorar tiempos de entrega de los prouctos con relación a los de la competencia.			X
	9.- Incrementar el portafolio de productos y servicios de la empresa mejorando el servicio proporcionado a los clientes.		X	
	10.- Desarrollar un servicio de atención al cliente para solucionar quejas y atención inmediata a sus requerimientos.	X		

PROCESOS INTERNOS	11.- Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.		X	
	12.- Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.		X	
	13.- Diseñar e implementar una estructura por procesos que permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta inmediata al cliente para el año 2011.		X	
	14.- Fortalecer los procesos de relación con los clientes		X	
	15.- Optimizar el proceso de proveedores alineados a los objetivos estratégicos.		X	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	16.- Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el siguiente año, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.	X		
	17.- Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones.		X	
	18.- Mejorar la productividad por empleado, desarrollando competencias del personal, para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.	X		

Elaborado por: Autora

4.5. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Con el fin de determinar la productividad de la empresa mediante conductas eficaces y eficientes el ambiente organizacional está basado en 5 factores importantes:

- Cultura
- Personal
- Estructura
- Estrategias
- Incentivos o beneficios

4.5.1. CULTURA

La organización se fundamenta en una cultura laboral abierta y humana que alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la empresa, donde el trabajo implica un alto grado de compromiso y

responsabilidad constituyéndose en una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia y el éxito.

4.5.2. PERSONAL

La capacidad laboral y compromiso individual del personal son base primordial del éxito colectivo, con aptitudes adecuadas para cada puesto. El objetivo primordial es disminuir la rotación del mismo, aumentando su calidad de vida en su base social en concordancia con valores humanistas de las instituciones como son: la familia, el lenguaje, la religión, la educación, el concepto de justicia.¹²

Otro de los objetivos es que los empleados ya no dependan de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora éstos serán responsables de sus propias acciones, trabajo en equipo y son piezas importantes en el modelo de liderazgo de la empresa (empowerment).

4.5.3. INCENTIVOS

Es importante el desarrollo de un plan de incentivos con el personal, dado que es una ventaja para alcanzar el compromiso individual con la organización y la motivación requerida para un óptimo desempeño laboral, por lo cual se han establecido los siguientes:

- Incentivos no monetarios: Certificados de reconocimiento tanto por cumplimiento de objetivos como desarrollo de soluciones en beneficio tanto de la empresa como de los clientes.
- Incentivos monetarios: Por el cumplimiento de metas, tanto a nivel de incremento de ventas como optimización en costos.
- Cursos de capacitación para manejo de nueva tecnología así como de desarrollo, que afecten tanto a su desempeño personal como profesional.

¹² Markides Constantinos. En la estrategia está el éxito, Guía para formular estrategias revolucionarias, Grupo Norma, Bogotá.

- Ascensos de acuerdo al crecimiento de la organización y creación de nuevas unidades de negocio.

4.5.4. ESTRUCTURA

4.5.4.1. ORGANIGRAMA

Se ha elaborado el organigrama en forma piramidal invertida, ya que esta empresa se lleva por la influencia del marketing es decir pensando en el cliente, anteponiendo a las personas que tienen relación directa con el cliente, dedicándose los demás niveles básicamente a asistir a ese primer nivel con el que el cliente tiene contacto. De acuerdo con esto, el Gerente General se sitúa en el último puesto del orden jerárquico, en vez de ser el primero.

Lo que se quiere entender con este organigrama es que sin importar el nivel jerárquico al cual pertenezca, es de suma importancia que tenga una idea mucho más clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa, así como también, permite crear una identificación entre el colaborador y la empresa, que se conoce en el ámbito empresarial como; que el empleado se ha puesto la camiseta de la organización.

4.5.4.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA GENERAL
AREA	GERENCIA
PERSONA QUE DESEMPEÑA EL CARGO	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	
1.- FUNCIONES	
1.1. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se ejecuten diversas actividades de la empresa rigiéndose a las políticas establecidas. • Mantener un sistema de seguimientos en todos los planes estipulados • Responsable de Resultados • Desarrollo, motivación y claridad en la comunicación • Relación con clientes. • Satisfacción con los clientes.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y coordinar planes de inversión. • Verificar que se ejecuten diversas actividades de la empresa rigiéndose a las políticas establecidas. • Mantener un sistema de seguimientos en todos los planes estipulados • Segmentación de cuentas actuales • Elaborar presupuesto de ventas y de Gastos • Asegurarse de la Planificación del Plan de Mercadeo • lanzar nuevos productos • Medir la aceptación del mercado y hacer seguimiento al mismo • Administrar y controlar el portafolio de clientes • Administrar las áreas: técnica, administrativa y de Venta

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA COMERCIAL
AREA	COMERCIAL
PERSONA QUE DESEMPEÑA EL CARGO	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
1.- FUNCIONES	
1.1. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos de la Compañía • Relación Directa con los clientes • Imagen y posicionamiento de la Compañía • Desarrollo, motivación, claridad y contacto de su área
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes Internos • Mantenimiento de cuentas rentables • Coordinación de la información del área comercial • Elaborar y coordinar el plan comercial y de ventas • Resultado técnico de negocios. • Medir la aceptación del mercado, realizar seguimiento, dar y aplicar correctivos. • Investigar requerimientos de clientes periódicamente • Control de gasto administrativo directo del área comercial • Atender en forma eficiente y oportuna los requerimientos de los clientes externos • Control de cartera de clientes • Supervisión semanal de los resultados: vendedores y clientes.

Fuente: Moravia s.a.

Elaborado Por: Mercy Ochoa

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
NOMBRE DEL PUESTO	CONTADOR GENERAL
AREA	ADMINISTRATIVA – FINANCIERA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
1.- FUNCIONES	
1.1. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que las cifras de la compañía sean claras y confiables • Manejo Financiero • Cartera • Resultado de las finanzas • Desarrollo, motivación, claridad y contagio de su departamento
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas y procedimientos en el área de contabilidad • Elaborar el flujo de caja mensual • Diseñar políticas y procedimientos en el área de cobranzas • Administrar el proceso de flujo de caja • Diseñar políticas y procedimientos en el área de inversiones • Elaborar presupuesto por área • Definir los delineamientos generales para maximizar la rentabilidad • Supervisa el cumplimiento de obligaciones tributarias • Elabora reportes para accionistas, directores y otras áreas de la organización

Fuente: Moravia s.a.

Elaborado Por: Mercy Ochoa

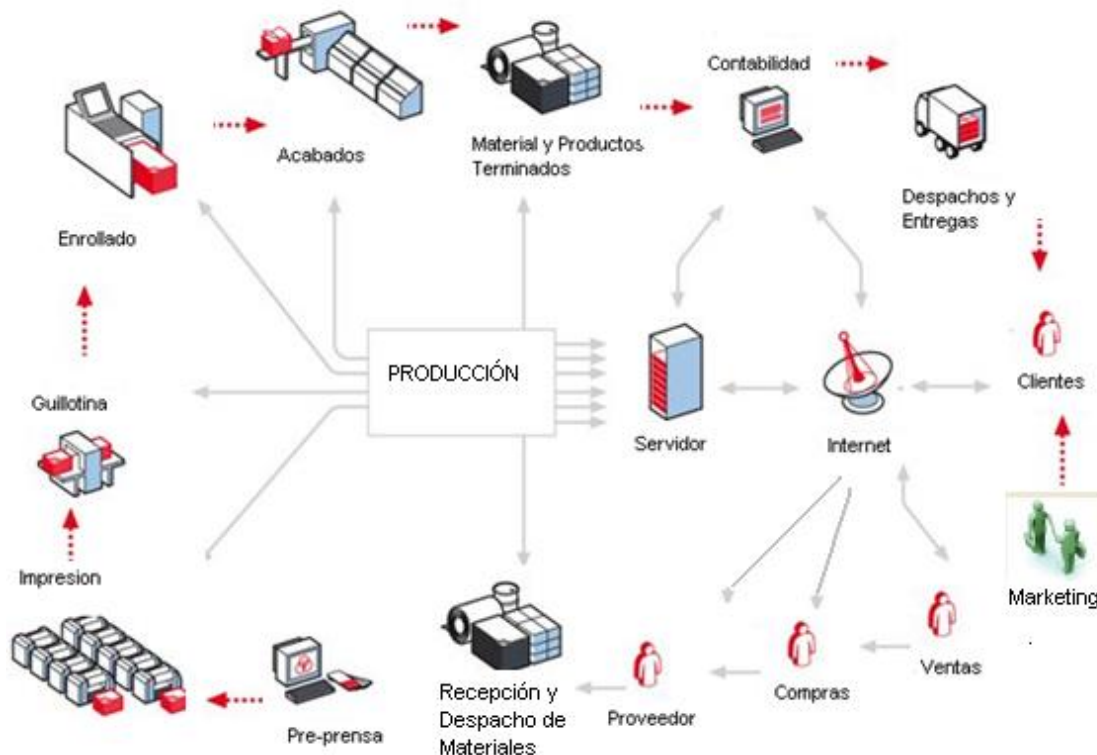
DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
NOMBRE DEL PUESTO	RECEPCIONISTA
AREA	ADMINISTRACION
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
1.- FUNCIONES	
1.1. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de facturas a contabilidad, correspondencia interna y externa • Atención telefónica • Mantenimiento y actualización de sistema de correspondencia
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la telefonía contestando antes del tercer timbrado y canalizar llamadas • Atiende y direcciona requerimientos de clientes internos y externos • Coordina el trabajo que va a realizar el personal de servicios generales y Mensajería • Verifica el cumplimiento de estándares telefónicos por el personal de la compañía. • Controla y maneja cafetería y copadoras.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
NOMBRE DEL PUESTO	ENTREGAS Y DESPACHOS
AREA	ADMINISTRATIVA
PERSONA QUE DESEMPEÑA EL CARGO	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	JEFE DE PRODUCCIÓN
1.- FUNCIONES	
1.1. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Custodio de bodega • Inspección de Vehículos
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega oportuna de productos en base a hoja de ruta • Elaborar cronograma de entregas diarias y semanales • Cumplir diariamente con la entrega de reporte • Llevar periódicamente el auto al taller para mantenimiento respectivo

Fuente: Moravia s.a.

Elaborado Por: Mercy Ochoa

4.6. PROCESO PRODUCTIVO



Elaborado por: Mercy Ochoa

En el proceso productivo de la empresa están relacionados varios departamentos en forma directa cada uno depende del otro en planificación de tiempos y movimientos que se detallan a continuación:

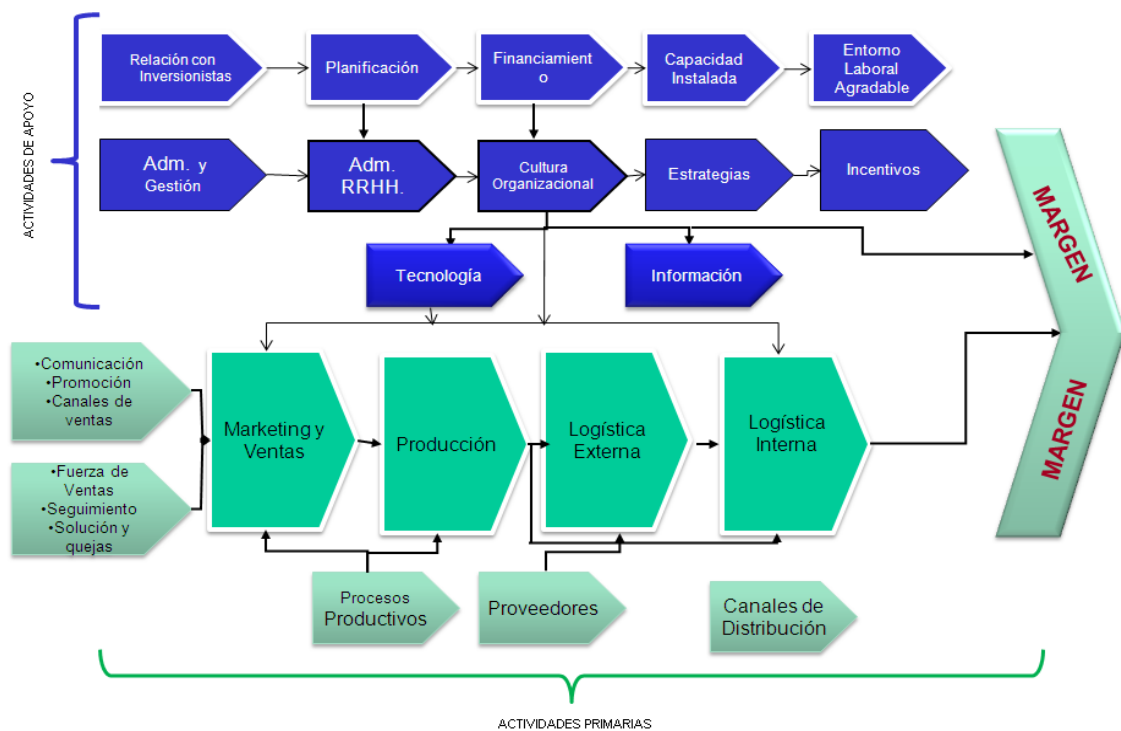
- **PRE-PRENSA:** Esta área corresponde a la elaboración de artes, diseño del producto, colores, medidas, datos personales del cliente, pedido de autorización al SRI, elaboración de placas y muestras para ser aprobadas por el cliente.
- **IMPRESIÓN O PRENSA:** En este departamento se le da color a las distintas formas requeridas, de acuerdo a las medidas y a lo aprobado por el cliente, que esté idéntico al diseño aprobado.
- **ACABADOS:** Incluye; doblado o plegado, guillotinado o refilado, control de calidad verificando que todo este de acuerdo a la muestra o diseño aprobado por el cliente.
- **ENROLLADO:** Consiste en elaborar los rollos de acuerdo a las medidas solicitadas por el cliente, cave destacar que son medidas especiales de

acuerdo al requerimiento de cada cliente.

- **EMPAQUE:** Esta sección se encarga de revisar y empacar el producto que vaya en orden las numeraciones y series de tal forma que no existan equivocaciones ni fallas en el producto terminado.
- **DESPACHO Y DISTRIBUCION:** Cada pedido se despacha con una hoja de ruta, conservando un orden de acuerdo al tiempo de entrega pactado para buscar la eficiencia en las entregas y despachos.

4.6.1 CADENA DE VALOR

Es importante identificar cada una de las actividades que realiza la empresa para determinar una ventaja competitiva potencial. Es por esto que se considera necesario analizar la cadena de valor de la empresa de acuerdo a las actividades y como aportan cada una de ellas al proceso productivo para lograr ventajas sobre los competidores.



Elaborado por: Mercy Ochoa

Moravia s.a. con más de 10 años en la industria gráfica cuya materia prima principal es el papel.

Con el papel se pueden elaborar diversos tipos de producto entre estos los mini rollos pre-impresos, los mismos que tienen un valor en el mercado; si se producen más rollos ganamos más dinero y genera trabajo para más gente.

Para producir más rollos necesitamos **tecnología**, mano de obra especializada e insumos, esto hace que la producción aumente. Necesitamos nuevas y mejores **maquinarias** que produzcan rollos en el menor tiempo y con la más alta calidad. Es decir aumentar la **productividad**; así sumando a esta cadena ingenieros, diseñadores, prensistas, proveedores que antes no existían, servicios fundamentales como **internet**, todo esto nos relaciona porque parte de los rollos producidos van dirigidos al mercado nacional. Se procesan rollos con 2 variantes: Los de papel químico que son los más utilizados por restaurantes, supermercados, farmacias, porque pueden ser producidos con 2, 3 y hasta 4 partes que facilitan la gestión en la contabilidad y los de papel bond que los usan más en gasolineras y sitios de comida rápida y están compuestos únicamente de 2 partes. En el medio hay gente que **transporta** los productos terminados, toda esta gente ingenieros, **proveedores** de servicios y de insumos, vendedores forman parte de la cadena de valor de Moravia s.a. Sumándole a esto las actividades de apoyo con una eficiente y eficaz administración de recursos tanto humanos como tecnológicos.

Todos estos procesos le suman trabajo a los productos terminados dando como resultado un valor agregado a los productos y servicios.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MARKETING

5.1. INTRODUCCIÓN

El presente plan de marketing tiene como objetivo conocer mediante una investigación de mercados el tamaño, condiciones del mercado gráfico y las principales influencias en el comportamiento de compra industrial. Este análisis a su vez permitirá posicionar a MORAVIA S.A. como una empresa líder dentro del mercado estudiado y que con la implementación de estrategias innovadoras comercializar con éxito la nueva línea de mini rollos pre-impresos.

5.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING.

La empresa MORAVIA S.A. es fabricante de productos impresos dentro de la industria gráfica entre los que se incluyen documentos transaccionales, publicitarios y suministros de oficina. Todos estos productos deben regirse a un plan anual que se ajuste a los objetivos financieros de la empresa. El principal objetivo de la empresa es incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad mediante una ampliación de la planta creando un nuevo producto que es el mini rollo pre-impreso.

Se busca incrementar en un 20% las ventas y beneficios de la empresa del último año. Se espera que este incremento se alcance a través de una mejora en innovación de producto, precio y distribución.

5.2.1. SITUACIÓN DEL MERCADO

El mercado objetivo para los mini rollos pre-impresos son las compañías que emiten sus facturas pre-impresas.

En el Ecuador existen 772.000¹³ empresas registradas en la Superintendencia

¹³ <http://www.supercias.gov.ec/>

de Compañías y según una encuesta efectuada por la consultora Deloitte revela que el 56% de las empresas registró un incremento de sus ventas durante el primer semestre del 2010 en relación a igual periodo del 2009¹⁴.

Y se espera que las ventas sean estables y no decaigan en los próximos años. Los principales compradores son las compañías que emiten facturas en grandes cantidades como cadenas de supermercados, gasolineras, restaurantes, bebidas y alimentos. Quieren un producto que satisfaga sus necesidades descritas la tabla siguiente.

Tabla # 5.3 TABLA DE SEGMENTO META

SEGMENTO META	NECESIDAD DEL CLIENTE	CARACTERÍSTICA Y BENEFICIO CORRESPONDIENTE
Empresas	Emitir documentos comerciales	Mini rollos pre-impresos
	Llevar registro de ingresos y egresos	Medidas comerciales y especiales
Usuarios Corporativos	Cumplir con la Ley de Régimen Tributario Interno	De 1 hasta 3 copias.
	Reducir tiempos en emisión de documentos comerciales.	Impresión personalizada del logo de su empresa.
	Reducir Costos a nivel productivo	De fácil Adaptación a cualquier sistema contable.
	Mantener su marca e imagen corporativa	De 1 hasta 5 colores
	Evitar adulteraciones en documentos comerciales	Numerados
	Controlar sus movimientos transaccionales	Capacidad para imprimir los ítems requeridos
	Facilitar el manejo de archivo	Variedad de materiales
	Cumplimiento de especificaciones técnicas (calidad-presentación)	Económicos
	Flexibilidad financiera para pagos.	
	Precios competitivos en el mercado	

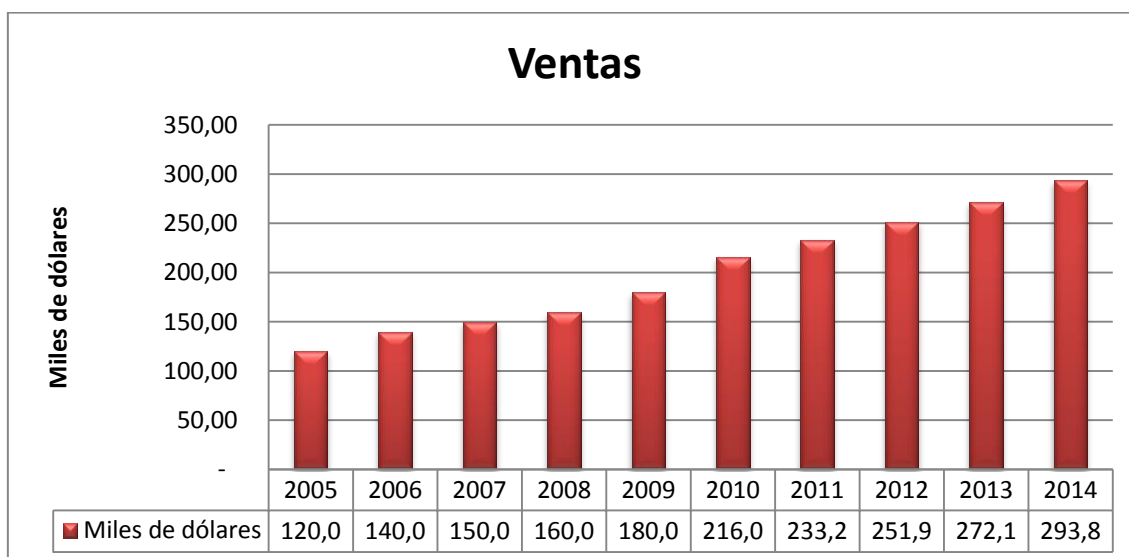
¹⁴ <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-latinoamerica.php?Id=17588>

Cadenas Comerciales Mercado Comercial	Identificación por locales y/o sucursales	Identificación
	Franquicias	Mejor control por locales
	Control en su facturación	Reducción de tiempo en su facturación
	Orden por cada local y/o sucursal	Capacidad de hasta 200 doc. Por rollo.
	Analizar rendimientos por local y/o sucursal	
	Imagen corporativa	
	Publicidad	

5.2.2. SITUACIÓN DEL PRODUCTO

En los últimos cuatro años las ventas de la empresa han tenido un crecimiento promedio del 8% anual. Se espera que con la ampliación de la empresa se incrementen las ventas en un 20% y que para los próximos años se mantenga un crecimiento paulatino de mínimo el 8%. Ver Gráfico # 5.11.

Gráfico # 5.11 Ventas Históricas



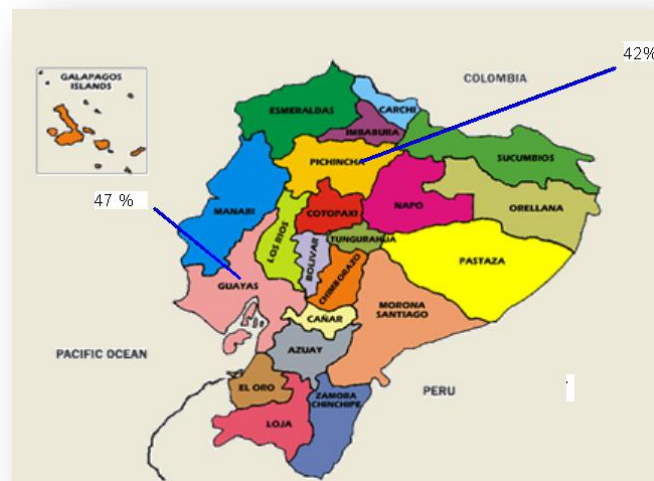
Fuente: Moravia s.a.

Elaborado por: Mercy Ochoa

5.2.3. SITUACIÓN COMPETITIVA

La competencia en la industria gráfica es un factor importante pues existe un gran número de imprentas entre formales e informales que han originado una guerra de precios lo que ha ocasionado un estado de intensa competitividad acompañada de una serie de reducciones de precios multilaterales y por ende a precios más bajos recortan los márgenes de utilidad y pueden amenazar la supervivencia de las empresas.

Existen aproximadamente 1500 imprentas autorizadas a nivel nacional para imprimir documentos comerciales de las cuales se distribuyen así: El (47%) de las empresas ubicadas principalmente en Guayas y el (42%) en Pichincha. El resto en Azuay, El Oro y otras provincias.¹⁵



Fuente: SRI

Elaborado por: Mercy Ochoa

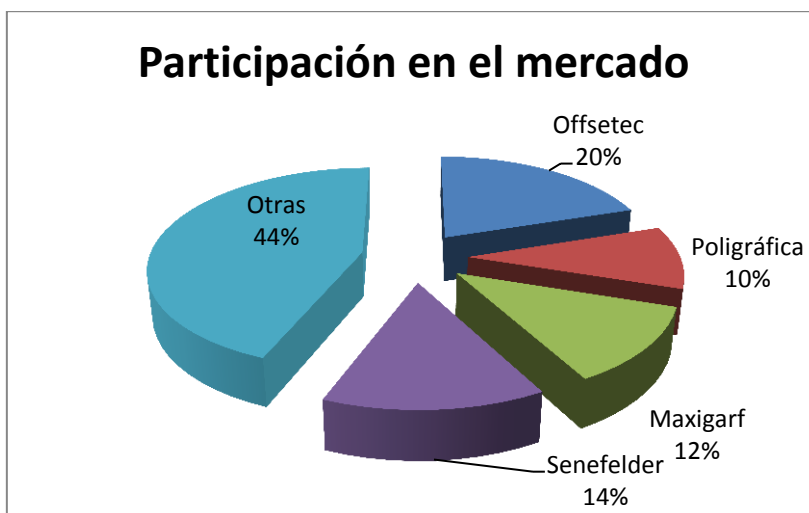
La competencia se fundamenta en especial en la entrega a tiempo de los pedidos y en los plazos de pago negociados, estos plazos para las empresas nacionales son de un abono inicial del 50% del valor total del trabajo y el saldo a 30 días a la entrega del trabajo ya terminado.

Entre los principales competidores tenemos los siguientes: Tabla# 5.3.

¹⁵ www.sri.gov.ec

TABLA 5.3. COMPETENCIA

COMPETIDOR	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
OFFSETEC	Productores de Papel. Formas continuas, impresión folletos, libros, publicidad, Formularios Públicos..otros.	Papel químico, bond, térmico, Diversos tamaños, colores y formas	20%
POLIGRÁFICA	Importadores Directos. Formas continuas, Formas Venus, Agendas, cuadernos, otros	Papel químico, bond, varios colores, tamaños. Papeles especiales.	10%
MAXIGRAF	Importadores Directos. Formas Continuas, Revistas, folletos, otros.	Papeles especiales, kimberly, varios colores, diversas formas y tamaños.	12%
SENEFELDER	Importadores directos de materias primas. Formas continuas, Impresión de libros, folletos, cheques. otros.	Diversos tipos de papel, papeles especiales de seguridad, variedad de tamaños y colores.	14%
OTRAS	Formas Continuas, Offset, Digital, pvc.	Papel químico, bond, varios colores, tamaños.	44%



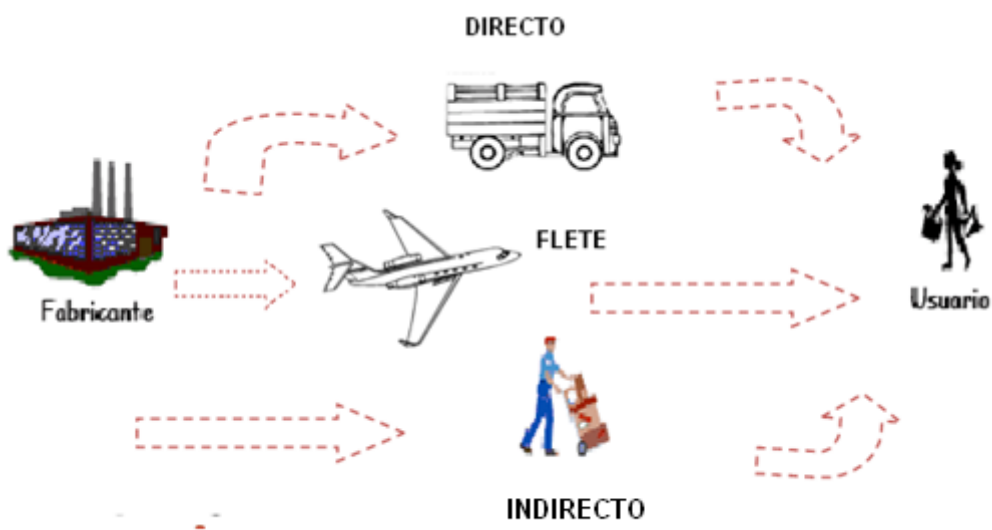
FUENTE: Asociación de Industriales Gráficos.

Elaborado por: Mercy Ochoa.

5.2.4. ANALISIS DE DISTRIBUCIÓN.

Para la distribución de los productos de MORAVIA S.A. se lo realiza por medio de dos canales:

1. **Directo:** Desde las bodegas hacia el cliente final, para lo cual se cuenta con un camión de entregas, mismas que se las realiza en el domicilio o sitio de compra del cliente.
2. **Indirecto:** Es decir existe un tercero en la venta.



Elaborado por: Mercy Ochoa

5.3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
ANÁLISIS EXTERNO	O1	Colocar el producto en nuevos mercados como Guayaquil, Duenca, Ambato por ser ciudades progresistas en el comercio	A1	La tendencia del riesgo país está a la alza, reduce la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de compra.
	O2	La entrada de Tecnología permite mayor producción en el menor y por ende obtener mayor rentabilidad.	A2	Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos, provocando inestabilidad e incertidumbre causando recesión en compras.
	O3	Nuevas tendencias del mercado; a la rapidez en procesos, concientización del medio ambiente.	A3	Es probable que los clientes no consideren que el producto satisfaga sus necesidades, el no tomar medidas de mejora de productos y servicios provocará una pérdida en el mercado actual.
	O4	Aprovechar la imagen corporativa para establecer una buena negociación con los proveedores	A4	La competencia ofrece una variedad de productos y servicios alternativos que la empresa no tiene.
	O5	Nuevas Leyes de Régimen Tributario Interno, obligando a todos los contribuyentes a emitir facturas	A5	No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado
	O6	Creación constante de nuevos negocios y emprendimientos.	A6	Un desabastecimiento en el mercado de materias primas ocasionará baja producción y por ende pérdidas en la producción.
ANÁLISIS INTERNO				
FORTALEZAS	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)		FORTALEZAS - AMENAZAS (FA)	
Posicionamiento en el mercado, la empresa ya es conocida en el mercado lo que genera confianza.	E1	(F1-F2)-O1 Desarrollar productos con valor agregado para penetrar en nuevos mercados	E5	(F2-F4)- A1 Diversificar el portafolio, para abarcar otros sectores industriales
Capacidad y maquinaria instalada, para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.	E2	(F2-F3)- O3 Desarrollar el sentido de responsabilidad social en las empresas impulsando a gastar menor cantidad de papel	E6	(F1-F2-F4)- A2-A3-A4 Crear productos y servicios personalizados acordes a los requerimientos de cada uno de los clientes.
Poca rotación de personal, lo que garantiza el conocimiento en procesos y productos.	E3	(F1-F4)- O4 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de disminuir costos y garantizar el servicio a los clientes.	E7	(F2-F3-F4)-A5 Desarrollo y automatización de procesos en la institución.
Cultura Local, la empresa conoce la manera de negociación de los clientes, tiempos y plazos de entrega y políticas de pago.	E4	(F2-F3-F4)- O2-O5-O6 Desarrollar un sistema de información continua con los clientes para evitar desabastecimientos de sus documentos comerciales.	E8	(F2-F4)- A6 Implementar un sistema efectivo de inventarios para evitar el desabastecimiento total.
DEBILIDADES	DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)		DEBILIDADES - AMENAZAS (DA)	
No se encuentra un sistema definido para quejas y resoluciones de los clientes	E9	D1-(O2-O3-O4) Realizar un sistema de control de resoluciones inmediatas y efectivas.	E13	D2-(A2-A4-A5) Implementar un sistema para medir la productividad del personal
No existe un sistema de evaluación periódica, para el desarrollo e implementación de la planificación estratégica.	E10	D2-(O2-O6) Desarrollar un sistema de indicadores de gestión para una adecuada evaluación del plan estratégico.	E14	D4-(A3-A6) Incrementar participación en el mercado.
No se cuenta con mano de obra especializada en ciertas áreas que lo requiere.	E11	D1-D2-D4 -(O2-O3-O6) Definir una estructura de procesos que le permita una adecuada gestión empresarial.	E15	
No existe una unidad de la organización que se dedique a la planificación estratégica es decir al diseño, desarrollo e implementación de la misma	E12	D3-(O2-O4) Desarrollar un plan de capacitación con instructores especializados en las áreas requeridas	E16	

5.3.1. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA

5.4. ANALISIS DE TEMAS CLAVE

MORAVIA S.A. debe considerar los siguientes temas clave en relación a la línea de mini rollo pre-impreso.

- ¿Debe permanecer en el negocio de documentos pre-impresos? ¿Puede competir efectivamente o debe ir dejando esta línea de producto?.
- Si MORAVIA decide permanecer en la línea, ¿debe continuar con sus productos actuales, con sus canales, precios y políticas de promoción, o debe adaptarlos?
- ¿Debe cambiar MORAVIA a los nuevos canales de distribución (tales como establecer puntos de distribución)? ¿Puede hacer esto manteniendo la fidelidad de sus canales tradicionales?
- ¿Debe incrementar sus inversiones en publicidad y promoción para igualar las de la competencia? ¿Llevará esto a un suficiente incremento de cuota de mercado y rentabilidad?
- ¿Debe invertir en investigación y desarrollo para darle valor agregado a sus productos?

OBJETIVOS FINANCIEROS

- Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 5 años de por lo menos el 10 por ciento después de impuestos.
- Producir beneficios netos de 50 mil dólares para el 2011

OBJETIVOS DE MARKETING

- Alcanzar ingresos por ventas de 220 mil dólares, lo que representa un incremento del 22 por ciento sobre el último año.
- Alcanzar un volumen de ventas en unidades de 300 mil, lo que representa una cuota de mercado esperada del 0,12 por ciento.
- Aumentar el posicionamiento en el mercado.
- Expandir el mercado en un 10%.

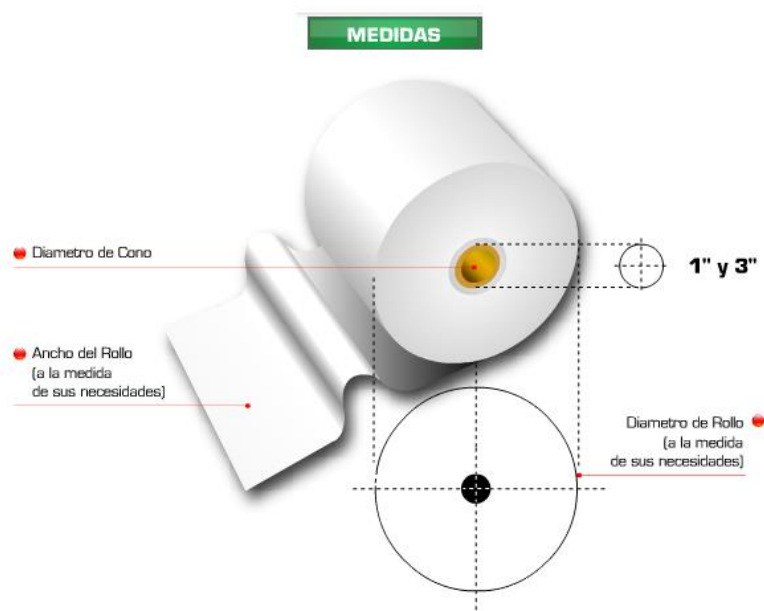
5.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

5.5.1. PRODUCTO

ATRIBUTOS

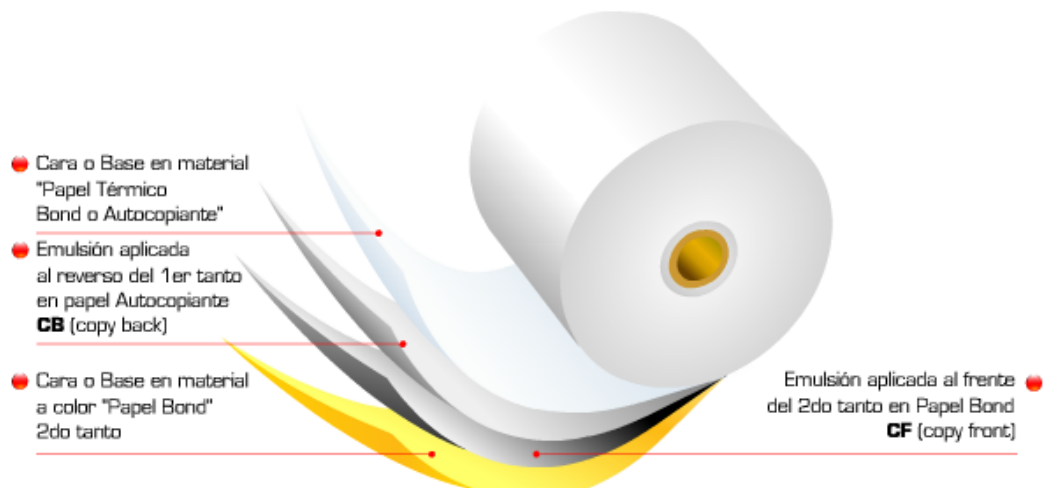
Los mini rollos pre-impresos está diseñado para utilizarse en máquinas registradoras, sumadoras, cajeros automáticos, casetas de cobro, calculadoras y en general para todo tipo de máquinas que registren y controlen operaciones, con impresión, en selección de colores para datos fiscales o simplemente para promociones cuando se desea maximizar el espacio del documento. Elaborados en diversos materiales (papel bond, químico, térmico). Brindando excelente lectura tanto en el original como en las copias. Rollos con dimensiones exactas que garantizan longitud precisa y finalización de rollo señalizada evitando atascamientos de los equipos.

Elaborados en papel libre de pelusa, que evita desgaste de los rodillos, papel con excelente textura, liso y color blanco que aseguran la nitidez de la imagen, excelente resistencia a la luz, al envejecimiento sin perder sus propiedades durante 5 a 10 años. Y lo más importante menor consumo de tinta y/o toner.



Fuente: Moravia s.a.

MATERIALES



Fuente: Moravia s.a.

ACABADO



Fuente: Moravia s.a.

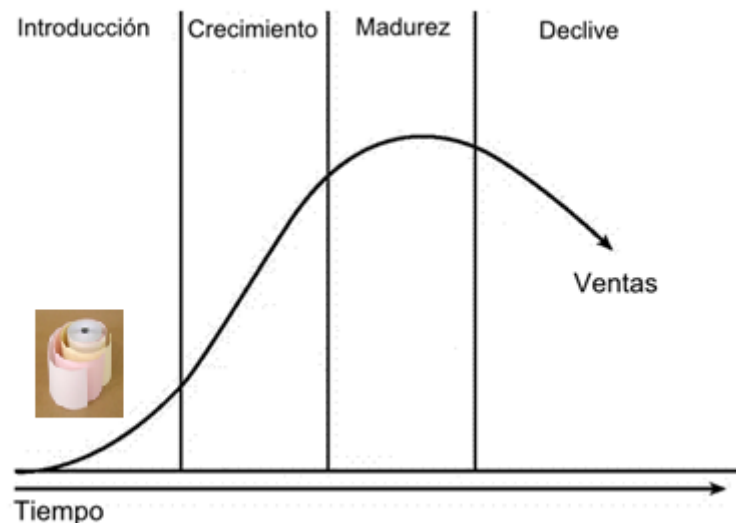
MARCA

Versatilidad , agilidad y comunicación en un signo de marca que corresponde al siguiente distintivo gráfico



CICLO DE VIDA

Dentro del ciclo de vida del producto el mini-rollo se encuentra en la etapa e introducción.



Elaborado por: Mercy Ochoa

5.5.2. PRECIO

Se plantea crear descuentos por volumen de venta. Moravia s.a. realizará una inversión en una nueva máquina convertidora LM-11(2) para elaborar rollos pre-impresos con el propósito de ganar mercado sin pasarle el costo de inversión al cliente más bien se busca dar un valor agregado que es la agilidad en tiempos de entrega, y la fiabilidad en la información.

Los precios se determinan de acuerdo al volumen de producción. Están dados

en base a las características personalizadas de acuerdo al requerimiento de cada cliente.

5.5.3. PROMOCIÓN

- Obsequiar regalos por volumen de compra
- Ofrecer descuentos por cantidad.
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Crear actividades o eventos.
- Auspicios.
- colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Elaborar afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.
- Creando buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía
- La creación de una buena imagen de corporación
- Ventas personales presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

5.5.4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

- Referencia de los clientes antiguo.
- Elaborar términos comerciales especiales para los clientes frecuentes
- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de del producto.
- Realizar una distribución selectiva es decir ubicar nuestros productos únicamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos.
- Mediante ejecutivos de ventas para visitas personalizadas.

5.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Por medio de la investigación de mercados desarrollada en el capítulo tres del presente plan, permite identificar las características y los beneficios específicos que el segmento de mercado meta valora. La retroalimentación obtenida por encuestas y entrevistas ayudarán a al desarrollo de la empresa. Por otro lado se usarán los estudios sobre satisfacción del cliente para evaluar la reacción del mercado.¹⁶

5.7. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

La demanda insatisfecha calculada para el mercado objetivo, así como la producción del mini rollo pre-impreso y proyección para cinco años por parte de MORAVIA S.A., viene dada de acuerdo a lo que se detalla en el ANEXO C9.

Adicionalmente, en concordancia con la información detallada en el ANEXO C10, se presentan los datos de capacidad requerida de la maquinaria y volúmenes de producción, para la correspondiente proyección de ventas, misma que ha sido elaborada en base a tres escenarios supuestos:

1. Esperado
2. Optimista
3. Pesimista

5.7.1. ESCENARIO ESPERADO

Para calcular el volumen de ventas se utilizó la información recopilada en la investigación de mercado, es así que se encontró que el 80% de las empresas están interesadas en utilizar facturas pre-impresas, de éste 80% se supone que este proyecto cubrirá el 2% de éste mercado potencial llegándose a un aproximado de 5.800 pedidos de 50 rollos cada mes, esto es un supuesto para cuantificar las ventas puesto que las empresas grandes por lo general

¹⁶ Fuentes: Dirección de Marketing y Ventas, Marketing Estratégico, Investigación de Mercados, Política de Precios, Productos y Distribución (Edición 1999, Tomo 1, Madrid España, Cultural S.A.) pp 231-270).

necesitan mayor cantidad de pedidos, sin embargo se supone que siempre serán múltiplos de 50 ya que el costo es calculado en base a mínimos de producción que en este caso serán los 50 rollos. Como se detalla en el siguiente cuadro.

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	95.746,20	100.533,51	105.560,19	110.838,19	116.380,10
Rollo pre-impreso papel químico	349.328,56	366.794,99	385.134,74	404.391,47	424.611,05
TOTAL	445.074,76	467.328,50	490.694,92	515.229,67	540.991,15

5.8.2. ESCENARIO OPTIMISTA

En el caso del escenario optimista se ha tomado un 14% adicional de producción, es decir, se pretende pretenderá trabajar con un promedio de ventas del 75% con respecto a la producción de la maquinaria con un crecimiento promedio anual del 4%, con una tasa de protección efectiva¹⁷ del 16% lo que garantizaría que el proyecto es viable. A continuación el detalle:

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	108.959,18	114.407,13	120.127,49	126.133,87	132.440,56
Rollo pre-impreso papel químico	397.535,90	417.412,70	438.283,33	460.197,50	483.207,37
TOTAL	506.495,08	531.819,83	558.410,82	586.331,36	615.647,93

5.8.3. ESCENARIO PESIMISTA

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	87.770,54	92.159,07	96.767,02	101.605,37	106.685,64
Rollo pre-impreso papel químico	320.229,49	336.240,97	353.053,01	370.705,66	389.240,95
TOTAL	408.000,03	428.400,03	449.820,04	472.311,04	495.926,59

¹⁷ Tasa Efectiva de Protección: Se define como el cambio porcentual en el valor agregado de la industria nacional debido a la imposición de tarifas y otras medidas de protección sobre el producto y sus insumos.

En el escenario pesimista no apalancado tenemos como resultado un VAN negativo lo que implica que no es viable el proyecto. En el escenario pesimista apalancado se tiene un VAN positivo y una TIR por encima del costo de oportunidad lo que significa que a pesar que el escenario sea pesimista si está apalanco es viable el proyecto.

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. INTRODUCCIÓN

El horizonte para el presente Plan de Negocios, está determinado en 5 años, el mismo que ha sido tomado como base también en el Estudio de Mercados y en todas las demás instancias del plan. La periodicidad de este proyecto será manejada anualmente.

Considerando tres posibles escenarios (esperado, optimista y pesimista), en el mismo que están incluidos; costos y gastos tanto de materia prima como administrativos, de mantenimiento, publicidad; además de las inversiones necesarias para la ampliación y ejecución del proyecto, el detalle de las depreciaciones y amortizaciones, el costo de oportunidad, y flujos del proyecto para obtener el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) respectivamente, además del punto de equilibrio que haga sostenible el proyecto.

6.2. ASPECTOS GENERALES

- Los cálculos se realizarán en base a mínimos de producción que en este caso sería el costo que lleva elaborar 50 mini rollos pre-impresos.
- Todos los cálculos se realizarán con moneda local actual en el Ecuador.
- Se consideran gastos y costos en base a lo que conlleva la ampliación de la empresa y el porcentaje respectivo que generará dicha ampliación tanto en recurso humano, tecnológico y administrativo.
- **Volúmenes de venta** .- Para calcular el volumen de ventas se utilizó la información recopilada en la investigación de mercado, es así que se encontró que el 80% de las empresas están interesadas en utilizar facturas pre-impresas, de éste 80% se supone que este proyecto cubrirá el 2% de éste mercado potencial llegándose a un aproximado de 5.800 pedidos de 50 rollos cada mes, esto es un supuesto para cuantificar las

ventas puesto que las empresas grandes por lo general necesitan mayor cantidad de pedidos, sin embargo se supone que siempre serán múltiplos de 50 ya que el costo es calculado en base a mínimos de producción que en este caso serán los 50 rollos. ANEXO C9.

- **Los precios de venta .-** El precio se estableció un 60% por encima del costo variable de cada rollo, esto en base a otros productos de la industria gráfica que ya se encuentran en el mercado, lo cual permite cubrir los costos fijos y tener utilidades similares al promedio de la industria. ANEXO C2.
- **Nómina.-** En lo referente a gastos de nómina, se requerirá inicialmente de cuatro personas, comprendidas entre: dos prensistas, un diseñador un jefe o supervisor de área. ANEXO C4.
- **Gastos Generales.-** El detalle de gastos generales para el funcionamiento de la empresa se refleja en el ANEXOS C3.
- **Tasas de impuesto para los insumos.-** Se supone que los impuestos capacidad permanecen constantes durante los 5 años que dura el proyecto. ANEXO C3.
- **Inversión.-** Para implementar el proyecto será necesaria una inversión inicial de \$ 133.420,00 dólares, de acuerdo a lo especificado en el ANEXO C5.
- **Capital de Trabajo.-** La inversión en capital de trabajo requiere una provisión para tres meses, a fin de cubrir principalmente gastos de publicidad y nómina.
- **Objetivo para terminar las existencias.-** Se supone que la oferta es igual a la demanda, esto es posible ya que la instalada de la empresa sobrepasa la demanda del mercado meta y debido a que se trabaja bajo pedido se supone que no hay producto sobrante.
- **Valores de activo fijo.-** Los valores del activo fijo están calculados mediante el valor de compra y depreciación. Las depreciaciones han sido calculadas con el método lineal y de acuerdo a las normas ecuatorianas de contabilidad. ANEXO C6.

- **El costo de material.-** Se supone que el costo del material se mantiene constante durante la vida del proyecto. ANEXO C1
- **Incrementos salariales.-** se trabaja con un incremento anual de 20 dólares de acuerdo a reglamentos ministeriales. ANEXO C4.
- **Financiamiento.-** Para el proyecto se suponen dos fuentes de financiamiento, por fuentes propias y por fuentes externas (deuda/capital), ANEXO C7 lo que permitirá evaluar flujos no apalancados y apalancados, con sus correspondientes escenarios: esperado, optimista y pesimista ANEXO F13 hasta ANEXO C18 de acuerdo a las protecciones de ventas ANEXO C10.
- **Monto de Inversión.-** El monto de la inversión total requerida por fuentes externas será financiada de acuerdo al ANEXO C7, el valor requerido para préstamo se lo ha evaluado de acuerdo la tasa de interés vigente en el Banco Central del Ecuador.
- **Costo de oportunidad.-** Para determinar el valor propio del proyecto, se ha determinado el costo de oportunidad, para lo cual se ha utilizado el modelo basado en el CAPM (Capital Asset Pricing Model)¹⁸, ANEXO C12.

6.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS

6.3.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA DE RETORNO (TIR)

De los flujos realizados, se han obtenido para cada uno de ellos: el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) como se presenta a continuación:

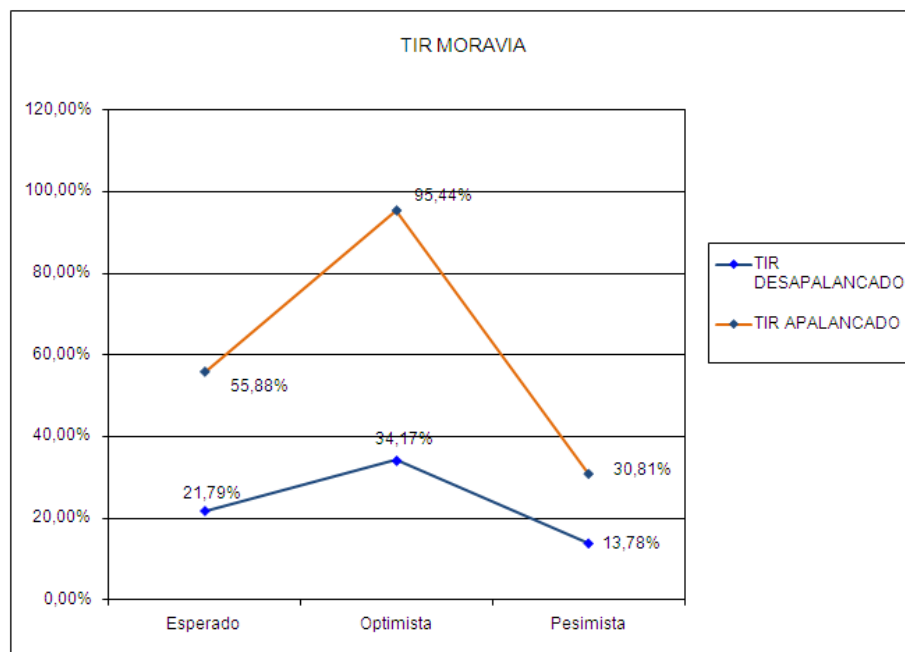
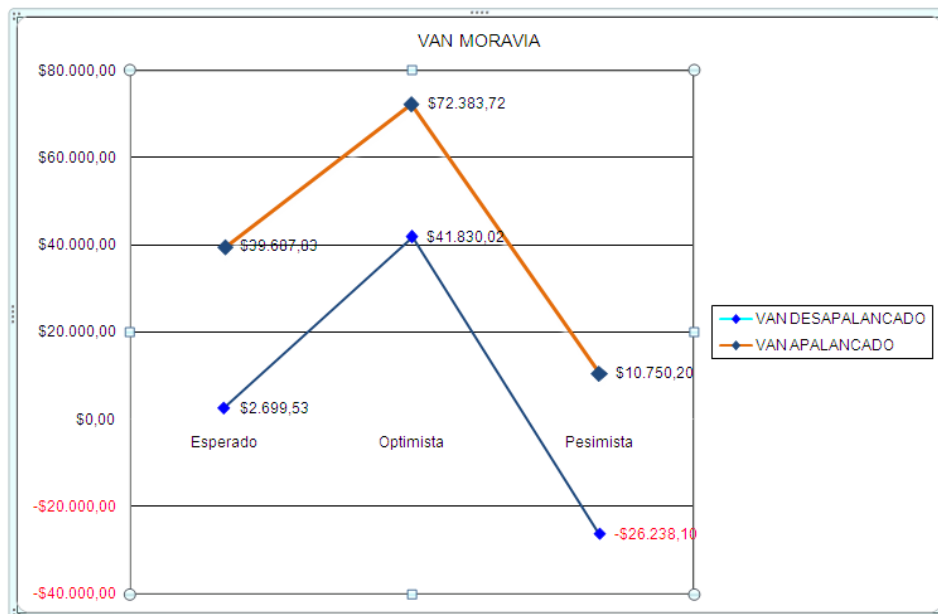
	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
<i>Esperado</i>	\$2.699,53	\$39.687,83
<i>Optimista</i>	\$41.830,02	\$72.383,72
<i>Pesimista</i>	-\$26.238,10	\$10.750,20

	TIR Sin apalancamiento	TIR Apalancado
<i>Esperado</i>	21,79%	55,88%
<i>Optimista</i>	34,17%	95,44%
<i>Pesimista</i>	13,78%	30,81%

¹⁸ FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI, Mercados e Instituciones Financieras, Pág. 286

En los escenarios evaluados, tanto el esperado como el optimista en los dos casos con o sin apalancamiento reflejan resultados positivos, con un TIR mayor al costo de oportunidad en los dos casos, y, en el caso del escenario pesimista es recomendable apalancar el proyecto porque sin apalancamiento nos refleja un VAN negativo y por ende no sería viable.

A continuación se presentan los gráficos de variación de VAN y TIR en cada uno de sus escenarios:

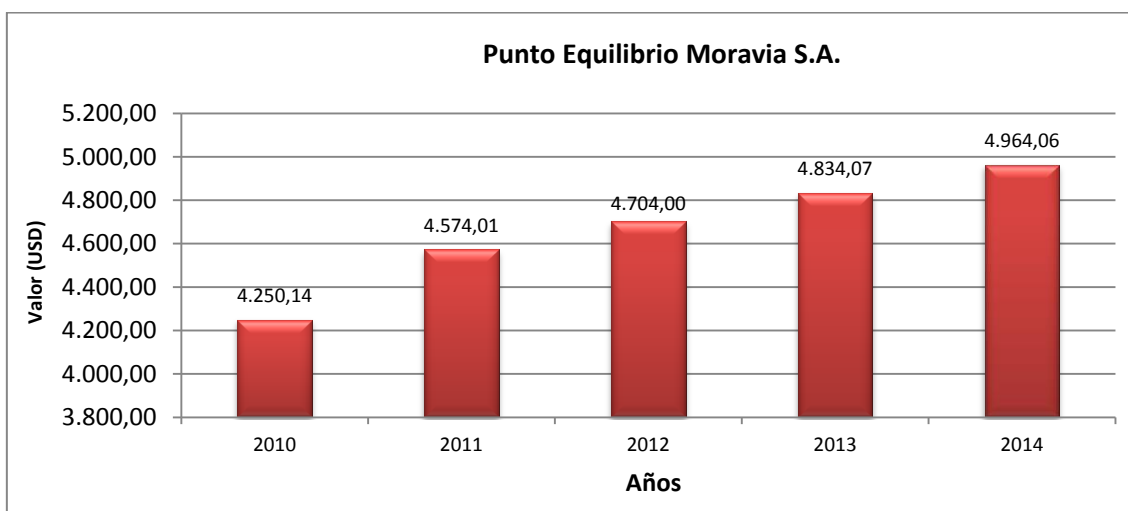


6.3.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se han tomado los costos variables y fijos, transformándolos cantidad de rollos producidos para cada mes, de estos, de los precios estipulados para la venta de los productos, se han obtenido los márgenes de contribución anuales, obteniendo así las unidades mínimas requeridas a comercializar anualmente, obteniendo los resultados que se detallan a continuación.

Año	Pto Equilibrio
2010	4.250,14
2011	4.574,01
2012	4.704,00
2013	4.834,07
2014	4.964,06

El primer año es necesario producir 4250 paquetes de 50 rollos al mes para cubrir costos operativos y de administración.



6.4. CONCLUSIONES

La TIR apalancada es del 30,81% lo que indica que la rentabilidad de este proyecto está por encima del promedio de la industria y de los costos de oportunidad, lo que implica que el proyecto es rentable, además al ser un producto nuevo va a tener una alta rentabilidad.

El VAN apalancado es positivo lo que indica que los flujos llevados a valor presente cubren los costos operativos y de financiamiento y dejan una utilidad positiva, lo que indica que el proyecto es rentable.

De acuerdo al escenario pesimista no es conveniente realizar el proyecto sin apalancamiento. Bajo ningún concepto es rentable.

CAPÍTULO VII

7. PLANES DE CONTINGENCIA

El objetivo del presente capítulo, es prever y buscar salidas razonables en el caso de producirse situaciones adversas y riesgos que vuelvan inviable al proyecto.

Ocasionalmente, en el caso de incumplimiento de objetivos en los plazos establecidos, es necesario canalizar recursos y desarrollar estrategias conjuntamente con actividades afines, para obtener soluciones que garanticen la buena marcha del proyecto. Puesto que no existe ninguna manera costeable para protegerse completamente contra todo tipo de riesgos. Se han previsto algunas eventualidades y posibles soluciones.

7.1. INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE MAQUINARIA Y EQUIPO ADQUIRIDO PARA PONER EN MARCHA EN, EL TIEMPO ESTABLECIDO Ó DESPERFECTOS DE FUNCIONAMIENTO.

En el caso de que hubiere un retraso con la tecnología y la maquinaria requerida en el tiempo establecido, se procederá a buscar alternativas en cuanto a producción es decir establecer alianzas con empresas que fabriquen los mismos productos a nivel local o internacional como el vecino país de Colombia; de tal manera que el cliente no se vea afectado en el abastecimiento y el proyecto siga su curso normal.

Elaborar contratos con cláusulas de castigo por incumplimiento, a proveedores que ocasionen pérdidas por incumplimiento de entrega, adicionar cláusulas para que en caso de subida de maquinaria y materias primas se congele los precios por lo menos en seis meses como mínimo a fin de determinar cuantías económicas que reditúen las pérdidas ocasionadas por la falta de operatividad.

7.2. INCUMPLIMIENTO O DESABASTECIMIENTO EN MATERIAS PRIMAS.

En este caso es necesario tener varios proveedores tanto a nivel local como internacional de tal forma que si un proveedor incumple con la entrega existen otros con capacidad de respuesta inmediata.

Otra alternativa es mantener un stock y realizar los pedidos con antelación para lo cual es necesario llevar un estricto control de inventario de tal manera que si no se puede cumplir con todo el pedido por lo menos se lo realice parcialmente.

7.3. CUANDO LOS OBJETIVOS DE VENTAS NO SE HAN CUMPLIDO Y ESTÁN POR DEBAJO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Si las ventas no cumplen el objetivo esperado será necesario replantear las estrategias, planificar promociones, eventos, publicidad, explorar nuevos nichos de mercado, sondear a los clientes para saber cual es su factor de compra.

Entrenar al equipo de ventas y organizarlo, contactar a los clientes mediante visitas puerta a puerta, llamadas telefónicas, e-mails.

Participar en ferias y eventos relacionados a la industria.

Establecer promociones por volumen de compra, tarjetas socio-consumidor, objetos publicitarios o promocionales, descuentos especiales, ofertas de temporada.

7.4. SUBIDA DE PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS

Cuando existe incremento en el precio de materias primas en lo posible hay que tratar de reducir costos, aumentar la eficiencia operativa, reducir índice de desperdicios de tal forma que el impacto del incremento no llegue directamente al cliente y sigamos siendo competitivos.

7.5. EN EL CASO DE QUE EL PROVEEDOR DE MAQUINARIA DEJE DE PROPORCIONAR EL SOPORTE TÉCNICO Y REPUESTOS REQUERIDOS.

Para esta caso existen varias soluciones

- Establecer un contrato en el que indique que el proveedor se compromete a brindar soporte técnico por lo menos de un año y en el caso de que se incumpliera dicho acuerdo se recurra a penalización económica por incumplimiento.
- Como parte del contrato se prevea capacitación para un técnico propio de la empresa.
- El convenio en la compra y venta de las maquinarias se establecerá que si se requiere un repuesto no exista retraso de entre ocho y quince días en su adquisición; de lo contrario se estipulará una penalización en el convenio.
- Y como última alternativa se buscará técnicos en el mercado local.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El mundo vive hoy un momento interesante. Al mismo tiempo que se discute como nunca el futuro del medio impreso delante de las nuevas tecnologías. La tecnología de punta empleada en la industria gráfica tiene la solución adecuada para atender gráficas de todos los portes y segmentos.
- Podemos decir que el año 2010 ofrece mejores perspectivas para la industria gráfica. La competencia y la presión de los clientes son más fuertes. Hacer las cosas como siempre se hicieron no basta. Hay que renovar los planes de negocio para mantener los márgenes.
- El marketing basa sus relaciones en ofrecer una propuesta de valor al cliente que termina con el grado de satisfacción que se obtiene a través de la propuesta ofrecida, todo esto depende de la medida en que esta cumple con sus expectativas. Incentivar al cambio puede ser largo y costoso, esto debe tratarse primero construyendo una relación de confianza que se constituya en una ventaja competitiva sostenible.
- Moravia S.A. ha implementado estrategias de defensiva, innovando su tecnología y se plantea superar las debilidades evidenciadas en el estudio de mercado. Uno de estos aspectos fue la poca fidelidad hacia la empresa, escasa evaluación del personal por lo que se estableció mejorar la comunicación interna y entre los departamentos claves como ventas, producción y distribución así como también automatizar procesos para una distribución más rápida.
- Otro aspecto importante ha sido la forma de comunicación con el cliente, en este tipo de mercado se requiere de relaciones duraderas por lo que

se plantearon diferentes porcentajes a invertir del presupuesto de publicidad en marketing directo, espacios escritos, prensa técnica, prensa comercial y revistas Imágenes y promociones en ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- ROSS, Stephen, WESTERFIELD, Randolph, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, sexta edición, 2002.
- PRINTCOM LATINA, Abri/mayo/Junio No. 02/2007 edición 02
- KUSHELL, Jennifer, Solo para Emprendedores, Editorial Norma, primera edición, 2001.
- KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Pearson Prentice Hall, octava edición, 2008.
- KOTLER, Philip y LANE, Kevin, México 2006, Dirección de Marketing.
- ESTADÍSTICA, METODOS Y APLICACIONES, Edwin Galindo, Elementos del Muestreo, Prociencia Editores, 2006.
- KOTLER, Philip y LANE, Kevin, México 2006, Dirección de Marketing, Capítulo 7.
- NARESH K. MALHOTRA. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, EDITORIAL Prentice Hall.
- OCEANO CENTRUM, Enciclopedia de la pequeña y mediana empresa, Organización Administración y Gestión 2009

LINKS DE INTERNET

- www.sri.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- www.cfn.fin.ec
- www.supercias.gov.ec
- www.bce.gov.ec
- www.aig.org.ec
- www.artesgraficas.com
- www.pequenaindustria.com.ec
- www.diario-expreso.com
- www.dspace.espol.edu.ec
- www.micip.gov.ec

- www.eluniverso.com
- www.convertex.de
- www.dispapeles.com.co
- www.ecuadorinmediato.com
- www.offnews.info
- www.ieep.org.ec
- www.bloomberg.com/markets/rates
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- www.nyse.com
- <http://finance.yahoo.com>
- <http://finance.yahoo.com>
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

ANEXOS

ANEXO C.1

MORAVIA S.A.

PRECIO UNITARIO DEL PRODUCTO DE MORAVIA S.A.

Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr				
Descripción	UDM	Costo Unitario	Cantidad	Total
Bobina de papel bond de 75g	Rollo	0,1550316	50	7,75
Tubo pvc 1,5"	Tubo	0,0239583	50	1,20
Costo de Impresión	Millar	0,3333333	50	16,67
Placa	Unidad	6,0000000	1	6,00
Enrollado	Rollo	0,0500000	50	2,50
Total Costos Variables				34,12

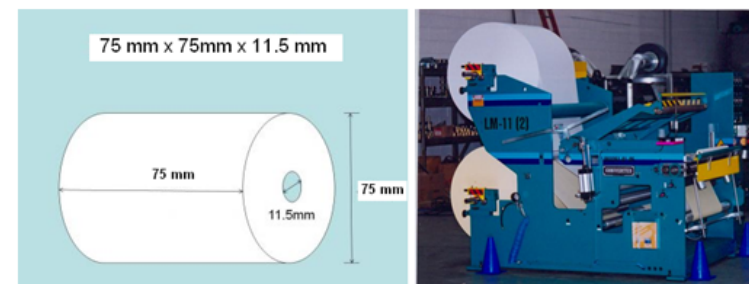
Rollo pre-impreso papel químico				
Descripción	UDM	Costo unitario	Cantidad	Total
Bobina papel químico original	Rollo	0,085134	50	4,26
Bobina papel químico interme	Rollo	0,106941	50	5,35
Tubo pvc 1,5"	Tubo	0,023958	50	1,20
Costo de Impresión	Millar	0,666667	50	33,33
Placa	Unidad	6,000000	1	6,00
Enrollado	Rollo	0,050000	50	2,50
Total Costos Variables				52,64

Análisis Rollo Unitario

Costo Bobina (34917,61 mts)	580,00
Rollos elaborados x bobina	3.741

Costo Bobina papel CB (24941,1)	910,00
Rollos elaborados x bobina	10.689

Costo Bobina CFB (11127,59 mt)	510,00
Rollos elaborados x bobina	4.769



ANEXO C.2

COSTO TOTAL Y PVP

Costos calculados en base a la producción de 50 rollos como mínimo

Presentación	Costo Total	PVP	
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	34,12	43,00	\$ 0,260
Rollo pre-impreso papel químico	52,64	67,00	\$ 0,273

ANEXO C.3

GASTOS GENERALES

GASTOS FIJOS DE OFICINA MENSUALES			
Descripción	Precio	Cantidad	Costo Total
Arriendo	\$700,00	1	\$700,00
Servicios Mantenimiento	\$100,00	1	\$100,00
Electricidad	\$30,00	1	\$30,00
Suministros de oficina	\$50,00	1	\$50,00
Publicidad	\$200,00	1	\$200,00
Capacitación	\$16,67	1	\$16,67
Total costos Fijos			\$1.096,67

GASTOS FIJOS DE OFICINA ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Servicios Mantenimiento	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Electricidad	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Teléfono	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Internet	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Presupuesto de Marketing	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Capacitación	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Mantenimiento	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Uniformes	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Manejo de contabilidad	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Suministros de oficina	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Suministros de limpieza	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL	34.345,00	34.345,00	34.345,00	34.345,00	34.345,00

INSUMOS ANUALES			
Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total Anual
Printex	4	29,00	116,00
Removeedor	2	15,00	30,00
Goma para placas	4	23,00	92,00

NÓMINA DE MORAVIA S.A.

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9,35%
Décimo cuarto sueldo	240,00
Incremento de sueldos por año	\$ 60,00
Aporte Patronal al IESS	12,15%

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1							AÑO 1						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Diseñador	900,00	10.800,00	1.009,80	9.790,20	-	9.790,20	900,00	240,00	-	407,93	15	1.312,20	2.860,13
Prensista/enrollado/empacado	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	240,00	-	543,90	15	1.749,60	3.733,50
Prensista/enrollado/empacado	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	240,00	-	543,90	15	1.749,60	3.733,50
Gerente	2.500,00	30.000,00	2.805,00	27.195,00	-	27.195,00	2.500,00	240,00	-	1.133,13	16	3.645,00	7.518,13
TOTAL	5.800,00	69.600,00	6.507,60	63.092,40	-	63.092,40	5.800,00	960,00	-	2.628,85		8.456,40	17.845,25
Total Mano de Obra		80.937,65											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2							AÑO 2						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Diseñador	960,00	11.520,00	1.077,12	10.442,88	-	10.442,88	960,00	240,00	870,24	435,12	15	1.399,68	3.905,04
Prensista/enrollado/empacado	1.260,00	15.120,00	1.413,72	13.706,28	-	13.706,28	1.260,00	240,00	1.142,19	571,10	15	1.837,08	5.050,37
Prensista/enrollado/empacado	1.260,00	15.120,00	1.413,72	13.706,28	-	13.706,28	1.260,00	240,00	1.142,19	571,10	15	1.837,08	5.050,37
Administrador	2.560,00	30.720,00	2.872,32	27.847,68	-	27.847,68	2.560,00	240,00	2.320,64	1.160,32	16	3.732,48	10.013,44
TOTAL	6.040,00	72.480,00	6.776,88	65.703,12	-	65.703,12	6.040,00	960,00	5.475,26	2.737,63		8.806,32	24.019,21
Total a Pagar Anualmente		89.722,33											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3							AÑO 3						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Diseñador	1.020,00	12.240,00	1.144,44	11.095,56	-	11.095,56	1.020,00	240,00	924,63	462,32	15	1.487,16	4.134,11
Prensista/enrollado/empleado	1.320,00	15.840,00	1.481,04	14.358,96	-	14.358,96	1.320,00	240,00	1.196,58	598,29	15	1.924,56	5.279,43
Prensista/enrollado/empleado	1.320,00	15.840,00	1.481,04	14.358,96	-	14.358,96	1.320,00	240,00	1.196,58	598,29	15	1.924,56	5.279,43
Administrador	2.620,00	31.440,00	2.939,64	28.500,36	1,00	28.499,36	2.620,00	240,00	2.375,03	1.187,52	16	3.819,96	10.242,51
TOTAL	6.280,00	75.360,00	7.046,16	68.313,84	1,00	68.312,84	6.280,00	960,00	5.692,82	2.846,41		9.156,24	24.935,47
Total a Pagar Anualmente			93.248,31										

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4							AÑO 4						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Diseñador	1.080,00	12.960,00	1.211,76	11.748,24	-	11.748,24	1.080,00	240,00	979,02	489,51	15	1.574,64	4.363,17
Prensista/enrollado/empleado	1.380,00	16.560,00	1.548,36	15.011,64	-	15.011,64	1.380,00	240,00	1.250,97	625,49	15	2.012,04	5.508,50
Prensista/enrollado/empleado	1.380,00	16.560,00	1.548,36	15.011,64	-	15.011,64	1.380,00	240,00	1.250,97	625,49	15	2.012,04	5.508,50
Administrador	2.680,00	32.160,00	3.006,96	29.153,04	-	29.153,04	2.680,00	240,00	2.429,42	1.214,71	16	3.907,44	10.471,57
TOTAL	6.520,00	78.240,00	7.315,44	70.924,56	-	70.924,56	6.520,00	960,00	5.910,38	2.955,19		9.506,16	25.851,73
Total a Pagar Anualmente			96.776,29										

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5							AÑO 5						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto o Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Diseñador	1.140,00	13.680,00	1.279,08	12.400,92	-	12.400,92	1.140,00	240,00	1.033,41	516,71	15	1.662,12	4.592,24
Prensista/enrollado/empleado	1.440,00	17.280,00	1.615,68	15.664,32	-	15.664,32	1.440,00	240,00	1.305,36	652,68	15	2.099,52	5.737,56
Prensista/enrollado/empleado	1.440,00	17.280,00	1.615,68	15.664,32	-	15.664,32	1.440,00	240,00	1.305,36	652,68	15	2.099,52	5.737,56
Administrador	2.740,00	32.880,00	3.074,28	29.805,72	1,00	29.804,72	2.740,00	240,00	2.483,81	1.241,91	16	3.994,92	10.700,64
TOTAL	6.760,00	81.120,00	7.584,72	73.535,28	1,00	73.534,28	6.760,00	960,00	6.127,94	3.063,97		9.856,08	26.767,99
Total a Pagar Anualmente			100.302,27										

ANEXO C.5

INVERSIONES

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	AÑO 1
Maquinaria			
Maquina Impresora Prodygraf bicolor	15.000,00	2	30.000,00
Maquina Colectora Prodygra	12.000,00	1	12.000,00
Numeradora de caballete	6.000,00	1	6.000,00
Numeradoras horizontales	350,00	16	5.600,00
Máquina Enrolladora LM11-2	77.000,00	1	77.000,00
Ponchadora de Placas	350,00	1	350,00
Muebles y enseres			
Mesa de madera de 5 metros para acabados y empaque	300,00	1	300,00
Sillas (taburetes)	55,00	2	110,00
Coche metálico de 4 ruedas	60,00	1	60,00
Equipos de oficina			
Computadora	2.000,00	1	2.000,00
Total Inversión			133.420,00
Capital de trabajo			
Capital de trabajo	\$259.277,48	1	259.277,48

Capital de trabajo	
nomina	20.234,41
materiales	239.043,07
Total capita	259.277,48

Capital de trabajo para tres meses nomina mas materiales

ANEXO C.6

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Obras Civiles	5%
Maquinaria	10%
Muebles y Enseres	20%
Equipos de Oficina	33%

VALORES DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Maquinaria	10%
Insumos	0%
Equipos de Oficina	0%
Muebles y enseres	0%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Maquinaria	130.950,00	13.095,00
Equipos de Oficina	2.000,00	-
Muebles y enseres	470,00	-
Total		13.095,00

DEPRECIACIONES										
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Maquinaria	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00
Muebles y enseres	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	-	-	-	-	-
Equipos de Oficina	666,67	666,67	666,67	-	-	-	-	-	-	-
Total	14.102,67	14.102,67	14.102,67	13.436,00	13.436,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00	13.342,00

AMORTIZACIÓN										
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Amortización Deuda	41.868,59	45.814,34	50.131,94	54.856,44	60.026,17	-	-	-	-	-

TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	55.971,26	59.917,01	64.234,61	68.292,44	73.462,17					
----------------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	--	--	--	--	--

ANEXO C.7

APORTE DE FINANCIAMIENTO

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Pablo Lagos	\$ 70.000,00	50,0%
Mercy Ochoa	\$ 70.000,00	50,0%
Total	\$ 140.000,00	100%

MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL	
Total	\$ 392.697,48

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 140.000,00	35,65%
Inversiones	\$ 392.697,48	100,00%
Crédito Necesario	\$ 252.697,48	64,35%

ANEXO C.8

Amortización de Préstamo

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$252.697,48
1	-5250,49	1.903,65	-3.346,84	\$249.350,64
2	-5250,49	1.878,44	-3.372,05	\$245.978,59
3	-5250,49	1.853,04	-3.397,45	\$242.581,14
4	-5250,49	1.827,44	-3.423,05	\$239.158,09
5	-5250,49	1.801,66	-3.448,83	\$235.709,26
6	-5250,49	1.775,68	-3.474,81	\$232.234,44
7	-5250,49	1.749,50	-3.500,99	\$228.733,45
8	-5250,49	1.723,13	-3.527,37	\$225.206,09
9	-5250,49	1.696,55	-3.553,94	\$221.652,15
10	-5250,49	1.669,78	-3.580,71	\$218.071,44
11	-5250,49	1.642,80	-3.607,69	\$214.463,75
12	-5250,49	1.615,63	-3.634,86	\$210.828,89
13	-5250,49	1.588,24	-3.662,25	\$207.166,64
14	-5250,49	1.560,66	-3.689,84	\$203.476,80
15	-5250,49	1.532,86	-3.717,63	\$199.759,17
16	-5250,49	1.504,85	-3.745,64	\$196.013,53
17	-5250,49	1.476,64	-3.773,86	\$192.239,68
18	-5250,49	1.448,21	-3.802,29	\$188.437,39
19	-5250,49	1.419,56	-3.830,93	\$184.606,46
20	-5250,49	1.390,70	-3.859,79	\$180.746,67
21	-5250,49	1.361,62	-3.888,87	\$176.857,81
22	-5250,49	1.332,33	-3.918,16	\$172.939,65
23	-5250,49	1.302,81	-3.947,68	\$168.991,97
24	-5250,49	1.273,07	-3.977,42	\$165.014,55
25	-5250,49	1.243,11	-4.007,38	\$161.007,17
26	-5250,49	1.212,92	-4.037,57	\$156.969,60
27	-5250,49	1.182,50	-4.067,99	\$152.901,61
28	-5250,49	1.151,86	-4.098,63	\$148.802,98
29	-5250,49	1.120,98	-4.129,51	\$144.673,47
30	-5250,49	1.089,87	-4.160,62	\$140.512,85
31	-5250,49	1.058,53	-4.191,96	\$136.320,89
32	-5250,49	1.026,95	-4.223,54	\$132.097,35
33	-5250,49	995,13	-4.255,36	\$127.841,99
34	-5250,49	963,08	-4.287,41	\$123.554,58
35	-5250,49	930,78	-4.319,71	\$119.234,86
36	-5250,49	898,24	-4.352,26	\$114.882,61
37	-5250,49	865,45	-4.385,04	\$110.497,57
38	-5250,49	832,42	-4.418,08	\$106.079,49
39	-5250,49	799,13	-4.451,36	\$101.628,13
40	-5250,49	765,60	-4.484,89	\$97.143,24
41	-5250,49	731,81	-4.518,68	\$92.624,56
42	-5250,49	697,77	-4.552,72	\$88.071,84
43	-5250,49	663,47	-4.587,02	\$83.484,83
44	-5250,49	628,92	-4.621,57	\$78.863,25
45	-5250,49	594,10	-4.656,39	\$74.206,87
46	-5250,49	559,03	-4.691,47	\$69.515,40
47	-5250,49	523,68	-4.726,81	\$64.788,59
48	-5250,49	488,07	-4.762,42	\$60.026,17
49	-5250,49	452,20	-4.798,29	\$55.227,88
50	-5250,49	416,05	-4.834,44	\$50.393,44
51	-5250,49	379,63	-4.870,86	\$45.522,58
52	-5250,49	342,94	-4.907,55	\$40.615,02
53	-5250,49	305,97	-4.944,52	\$35.670,50
54	-5250,49	268,72	-4.981,77	\$30.688,73
55	-5250,49	231,19	-5.019,30	\$25.669,42
56	-5250,49	193,38	-5.057,11	\$20.612,31
57	-5250,49	155,28	-5.095,21	\$15.517,10
58	-5250,49	116,90	-5.133,60	\$10.383,50
59	-5250,49	78,22	-5.172,27	\$5.211,23
60	-5250,49	39,26	-5.211,23	\$0,00
TOTAL	-\$126.011,79	38.328,86	-87.682,93	252.697,48

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	21.137,30	-41.868,59
AÑO 2	17.191,55	-45.814,34
AÑO 3	12.873,95	-50.131,94
AÑO 4	8.149,46	-54.856,44
AÑO 5	2.979,72	-60.026,17

Pago	-\$5.250,49
Interés tasa activa**	9,0%
Número pagos Anual	12
N	60
Años	5
VA	\$252.697,48

** Tasa de Interés Activa agosto 2010

CALCULO DE LA DEMANDA ANUAL

ANEXO C9

Crecimiento anual del mercado	0	5%	5%	5%	5%
MERCADO A ABARCAR (PEDIDOS DE 50 BOBINAS)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	87.042,00	91.394,10	95.963,81	100.762,00	105.800,10
Rollo pre-impreso papel químico	203.098,00	213.252,90	223.915,55	235.111,32	246.866,89
TOTAL	290.140,00	304.647,00	319.879,35	335.873,32	352.666,98

MERCADO A ABARCAR (%)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	7%	7%	7%	7%	7%
Rollo pre-impreso papel químico	7%	7%	7%	7%	7%

DEMANDA					
AÑO	No. TOTAL DE EMPRESAS	Numero de pedidos de 50 rollos PROMEDIO	COMPRA ESPERADA POR SEMANA	DEMANDA POTENCIAL MENSUAL	DEMANDA POTENCIAL ANUAL
AÑO 1	6.176	290.140	5.580	24.178	290.140
AÑO 2	6.485	304.647	5.859	25.387	304.647
AÑO 3	6.809	319.879	6.152	26.657	319.879
AÑO 4	7.149	335.873	6.459	27.989	335.873
AÑO 5	7.507	352.667	6.782	29.389	352.667

DEMANDA EN UNIDADES DE PEDIDO POR AÑO*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO	UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES DEMANDADAS	UNIDADES DEMANDADAS
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	6.093	6.398	6.717	7.053	7.406
Rollo pre-impreso papel químico	14.217	14.928	15.674	16.458	17.281
TOTAL **	20.310	21.325	22.392	23.511	24.687

* Cada pedido debe ser en multiples de 50 rollos ya que si piden una fracción de 50 el costo es igual al de 50 rollos por esta razón se tomó como unidad los pedidos de 50 rollos, es decir los 20.310 son pedidos de 50 rollos, es lógico que las empresas grandes pedirán más de 50 rollos pero siempre estos deben ser multiples de 50.

** La capacidad instalada sobrepasa la demanda propuesta por lo que la empresa puede cubrir la demanda presentada en este cuadro

ANEXO C.10

PROYECCIÓN DE VENTAS

Escenario Esperado	100,00%			
Escenario Optimista	113,80%	13,8%	Tasa de Protección Efectiva	Fuente Banco Central del Ecuador
Escenario pesimista	91,67%	8,33%	Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad	Fuente Banco Central del Ecuador

PROYECCIÓN DE VENTAS

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	261.996,42	275.096,24	288.851,05	303.293,61	318.458,29
Rollo pre-impreso papel químico	952.529,62	1.000.156,10	1.050.163,91	1.102.672,10	1.157.805,71
TOTAL	1.214.526,04	1.275.252,34	1.339.014,96	1.405.965,71	1.476.263,99

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	298.151,93	313.059,52	328.712,50	345.148,12	362.405,53
Rollo pre-impreso papel químico	1.083.978,71	1.138.177,64	1.195.086,53	1.254.840,85	1.317.582,89
TOTAL	1.382.130,63	1.451.237,17	1.523.799,02	1.599.988,97	1.679.988,42

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	240.172,12	252.180,72	264.789,76	278.029,25	291.930,71
Rollo pre-impreso papel químico	873.183,90	916.843,10	962.685,25	1.010.819,52	1.061.360,49
TOTAL	1.113.356,02	1.169.023,82	1.227.475,01	1.288.848,76	1.353.291,20

ANEXO C.11

PROYECCIÓN DE COSTOS

Proyección de Costos	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	207.867,74	218.261,13	229.174,18	240.632,89	252.664,54
Rollo pre-impreso papel químico	748.304,52	785.719,75	825.005,73	866.256,02	909.568,82
	956.172,26	1.003.980,87	1.054.179,92	1.106.888,91	1.162.233,36

Proyección de Costos	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	236.553,49	248.381,16	260.800,22	273.840,23	287.532,24
Rollo pre-impreso papel químico	851.570,54	894.149,07	938.856,53	985.799,35	1.035.089,32
	1.088.124,03	1.142.530,23	1.199.656,75	1.259.639,58	1.322.621,56

Proyección de Costos	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	190.552,36	200.079,97	210.083,97	220.588,17	231.617,58
Rollo pre-impreso papel químico	685.970,75	720.269,29	756.282,76	794.096,89	833.801,74
	876.523,11	920.349,27	966.366,73	1.014.685,07	1.065.419,32

ANEXO C.12

COSTO DE OPORTUNIDAD

Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Paper/Forest Products	0,6	1,18	14%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{1 + (1-t) * \frac{D}{P}}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$$

Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta Desapalancado	Coefficiente Beta Apalancado
Paper/Forest Products	0,6	1,2

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,69%
Riesgo País	7,31%
Prima de Mercado	20,10%
Costo de oportunidad Apalancado	33,36%
Costo de oportunidad Sin Apalancamiento	21,06%

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:
www.bloomberg.com/markets/rates

El riesgo país se lo obtuvo de:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

La prima de mercado se sacó de:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
 Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:
www.nyse.com
<http://finance.yahoo.com>

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:
<http://finance.yahoo.com>

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE FONDOS

Escenario Esperado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.214.526,04	\$1.275.252,34	\$1.339.014,96	\$1.405.965,71	\$1.476.263,99
TOTAL INGRESOS		\$1.214.526,04	\$1.275.252,34	\$1.339.014,96	\$1.405.965,71	\$1.476.263,99
EGRESOS						
Costos operativos		-\$956.172,26	-\$1.003.980,87	-\$1.054.179,92	-\$1.106.888,91	-\$1.162.233,36
Gastos administrativos		-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$55.971,26	-\$59.917,01	-\$64.234,61	-\$68.292,44	-\$73.462,17
Nómina		-\$80.937,65	-\$89.722,33	-\$93.248,31	-\$96.776,29	-\$100.302,27
TOTAL EGRESOS		-\$1.127.426,17	-\$1.187.965,21	-\$1.246.007,83	-\$1.306.302,64	-\$1.370.342,80
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$87.099,87	\$87.287,13	\$93.007,13	\$99.663,07	\$105.921,19
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de impuestos		\$87.099,87	\$87.287,13	\$93.007,13	\$99.663,07	\$105.921,19
Part. Trabajadores 15%		\$13.064,98	\$13.093,07	\$13.951,07	\$14.949,46	\$15.888,18
Antes de impuestos		\$74.034,89	\$74.194,06	\$79.056,06	\$84.713,61	\$90.033,01
Impuesto a la Renta 25%		-\$18.508,72	-\$18.548,52	-\$19.764,01	-\$21.178,40	-\$22.508,25
Utilidad neta		\$55.526,17	\$55.645,55	\$59.292,04	\$63.535,21	\$67.524,76
Depreciaciones y Amortizaciones		\$55.971,26	\$59.917,01	\$64.234,61	\$68.292,44	\$73.462,17
Inversiones	-\$133.420,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo	-\$259.277,48					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$13.095,00
Flujo neto	-\$392.697,48	\$111.497,43	\$115.562,55	\$123.526,65	\$131.827,64	\$154.081,93
Valor Actual Neto	-\$31.485,08					
Tasa Interna de Retorno	17%					

ANEXO C.14

FLUJO DE FONDOS

Escenario Optimista

AÑOS

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.382.130,63	\$1.451.237,17	\$1.523.799,02	\$1.599.988,97	\$1.679.988,42
TOTAL INGRESOS		\$1.382.130,63	\$1.451.237,17	\$1.523.799,02	\$1.599.988,97	\$1.679.988,42
EGRESOS						
Costos operativos		-\$1.088.124,03	-\$1.142.530,23	-\$1.199.666,75	-\$1.259.639,58	-\$1.322.621,56
Gastos administrativos		-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$55.971,26	-\$59.917,01	-\$64.234,61	-\$68.292,44	-\$73.462,17
Nómina		-\$80.937,65	-\$89.722,33	-\$93.248,31	-\$96.776,29	-\$100.302,27
TOTAL EGRESOS		-\$1.259.377,94	-\$1.326.514,57	-\$1.391.484,66	-\$1.459.053,31	-\$1.530.731,01
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$122.752,69	\$124.722,60	\$132.314,36	\$140.935,67	\$149.257,42
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de impuestos		\$122.752,69	\$124.722,60	\$132.314,36	\$140.935,67	\$149.257,42
Part. Trabajadores 15%		\$18.412,90	\$18.708,39	\$19.847,15	\$21.140,35	\$22.388,61
Antes de impuestos		\$104.339,79	\$106.014,21	\$112.467,21	\$119.795,32	\$126.868,80
Impuesto a la Renta 25%		-\$26.084,95	-\$26.503,55	-\$28.116,80	-\$29.948,83	-\$31.717,20
Utilidad neta		\$78.254,84	\$79.510,65	\$84.350,41	\$89.846,49	\$95.151,60
Depreciaciones y Amortizaciones		\$55.971,26	\$59.917,01	\$64.234,61	\$68.292,44	\$73.462,17
Inversiones	-133.420,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de Trabajo	-\$259.277,48					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$ 13.095,00
Flujo neto	-\$392.697,48	\$134.226,10	\$139.427,66	\$148.585,01	\$158.138,92	\$181.708,78
Valor Actual Neto	\$33.514,38					
Tasa Interna de Retorno	26%					

ANEXO C.15

FLUJO DE FONDOS
Escenario Pesimista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.113.356,02	\$1.169.023,82	\$1.227.475,01	\$1.288.848,76	\$1.353.291,20
TOTAL INGRESOS		\$1.113.356,02	\$1.169.023,82	\$1.227.475,01	\$1.288.848,76	\$1.353.291,20
EGRESOS						
Costos operativos		-\$876.523,11	-\$920.349,27	-\$966.366,73	-\$1.014.685,07	-\$1.065.419,32
Gastos administrativos		-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$55.971,26	-\$59.917,01	-\$64.234,61	-\$68.292,44	-\$73.462,17
Nómina		-\$80.937,65	-\$89.722,33	-\$93.248,31	-\$96.776,29	-\$100.302,27
TOTAL EGRESOS		-\$1.047.777,02	-\$1.104.333,60	-\$1.158.194,65	-\$1.214.098,79	-\$1.273.528,76
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$65.579,00	\$64.690,22	\$69.280,37	\$74.749,97	\$79.762,44
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de impuestos		\$65.579,00	\$64.690,22	\$69.280,37	\$74.749,97	\$79.762,44
Part. Trabajadores 15%		\$9.836,85	\$9.703,53	\$10.392,06	\$11.212,50	\$11.964,37
Antes de impuestos		\$55.742,15	\$54.986,69	\$58.888,31	\$63.537,48	\$67.798,07
Impuesto a la Renta 25%		-\$13.935,54	-\$13.746,67	-\$14.722,08	-\$15.884,37	-\$16.949,52
Utilidad neta		\$41.806,61	\$41.240,02	\$44.166,23	\$47.653,11	\$50.848,55
Depreciaciones y Amortizaciones		\$55.971,26	\$59.917,01	\$64.234,61	\$68.292,44	\$73.462,17
Inversiones	-\$133.420,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de Trabajo	-\$259.277,48					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$ 13.095,00
Flujo neto	-\$392.697,48	\$97.777,87	\$101.157,02	\$108.400,84	\$115.945,54	\$137.405,73
Valor Actual Neto		-\$74.980,72				
Tasa Interna de Retorno		12%				

ANEXO C.16

FLUJO DE FONDOS APALANCADO**Escenario Esperado**

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.214.526,04	\$1.275.252,34	\$1.339.014,96	\$1.405.965,71	\$1.476.263,99
TOTAL INGRESOS		\$1.214.526,04	\$1.275.252,34	\$1.339.014,96	\$1.405.965,71	\$1.476.263,99
EGRESOS						
Costos operativos		-\$956.172,26	-\$1.003.980,87	-\$1.054.179,92	-\$1.106.888,91	-\$1.162.233,36
Gastos administrativos		-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$55.971,26	-\$59.917,01	-\$64.234,61	-\$68.292,44	-\$73.462,17
Nómina		-\$80.937,65	-\$89.722,33	-\$93.248,31	-\$96.776,29	-\$100.302,27
TOTAL EGRESOS		-\$1.127.426,17	-\$1.187.965,21	-\$1.246.007,83	-\$1.306.302,64	-\$1.370.342,80
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$87.099,87	\$87.287,13	\$93.007,13	\$99.663,07	\$105.921,19
Intereses		-\$21.137,30	-\$17.191,55	-\$12.873,95	-\$8.149,46	-\$2.979,72
Utilidad antes de impuestos		\$65.962,57	\$70.095,58	\$80.133,17	\$91.513,61	\$102.941,47
Part. Trabajadores 15%		-\$13.064,98	-\$13.093,07	-\$13.951,07	-\$14.949,46	-\$15.888,18
Antes de impuestos		\$52.897,59	\$57.002,51	\$66.182,10	\$76.564,15	\$87.053,29
Impuesto a la Renta 25%		-\$13.224,40	-\$14.250,63	-\$16.545,53	-\$19.141,04	-\$21.763,32
Utilidad neta		\$39.673,19	\$42.751,88	\$49.636,58	\$57.423,11	\$65.289,97
Depreciaciones y Amortizaciones		\$55.971,26	\$59.917,01	\$64.234,61	\$68.292,44	\$73.462,17
Inversiones	-\$ 133.420,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Principal Deuda	\$ 252.697,48	-\$41.868,59	-\$45.814,34	-\$50.131,94	-\$54.856,44	-\$60.026,17
Capital de Trabajo	-\$259.277,48					
Valor de Rescate						\$13.095,00
Flujo neto	-140.000,00	\$53.775,86	\$56.854,55	\$63.739,24	\$70.859,11	\$91.820,97

Valor Actual Neto	\$47.444,57
Tasa Interna de Retorno	35%

ANEXO C.17

FLUJO DE FONDOS APALANCADO**Escenario Optimista**

AÑOS

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.382.130,63	\$1.451.237,17	\$1.523.799,02	\$1.599.988,97	\$1.679.988,42
TOTAL INGRESOS		\$1.382.130,63	\$1.451.237,17	\$1.523.799,02	\$1.599.988,97	\$1.679.988,42
EGRESOS						
Costos operativos		-\$1.088.124,03	-\$1.142.530,23	-\$1.199.656,75	-\$1.259.639,58	-\$1.322.621,56
Gastos administrativos		-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$55.971,26	-\$59.917,01	-\$64.234,61	-\$68.292,44	-\$73.462,17
Nómina		-\$80.937,65	-\$89.722,33	-\$93.248,31	-\$96.776,29	-\$100.302,27
TOTAL EGRESOS		-\$1.259.377,94	-\$1.326.514,57	-\$1.391.484,66	-\$1.459.053,31	-\$1.530.731,01
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$122.752,69	\$124.722,60	\$132.314,36	\$140.935,67	\$149.257,42
Intereses		-\$21.137,30	-\$17.191,55	-\$12.873,95	-\$8.149,46	-\$2.979,72
Utilidad antes de impuestos		\$101.615,39	\$107.531,04	\$119.440,41	\$132.786,21	\$146.277,70
Part. Trabajadores 15%		-\$18.412,90	-\$18.708,39	-\$19.847,15	-\$21.140,35	-\$22.388,61
Antes de impuestos		\$83.202,49	\$88.822,65	\$99.593,25	\$111.645,86	\$123.889,09
Impuesto a la Renta 25%		-\$20.800,62	-\$22.205,66	-\$24.898,31	-\$27.911,46	-\$30.972,27
Utilidad neta		\$62.401,87	\$66.616,99	\$74.694,94	\$83.734,39	\$92.916,81
Depreciaciones y Amortizaciones		\$55.971,26	\$59.917,01	\$64.234,61	\$68.292,44	\$73.462,17
Inversiones	-\$ 133.420,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Principal Deuda	\$ 252.697,48	-\$41.868,59	-\$45.814,34	-\$50.131,94	-\$54.856,44	-\$60.026,17
Capital de Trabajo	-\$259.277,48					
Valor de Rescate						\$ 13.095,00
Flujo neto	-140.000,00	\$76.504,53	\$80.719,66	\$88.797,61	\$97.170,39	\$119.447,81

Valor Actual Neto	\$98.713,17
Tasa Interna de Retorno	54%

ANEXO C.18

FLUJO DE FONDOS APALANCADOEscenario Pesimista

AÑOS

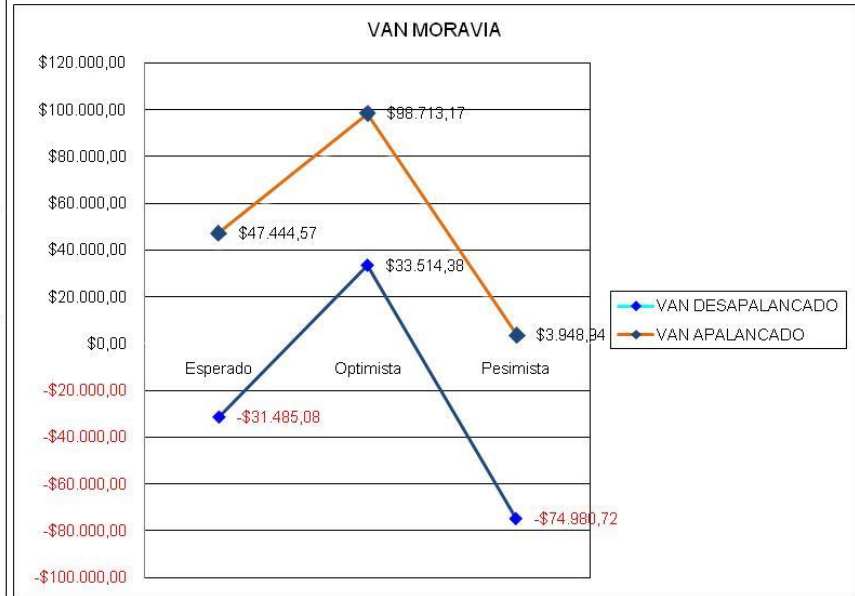
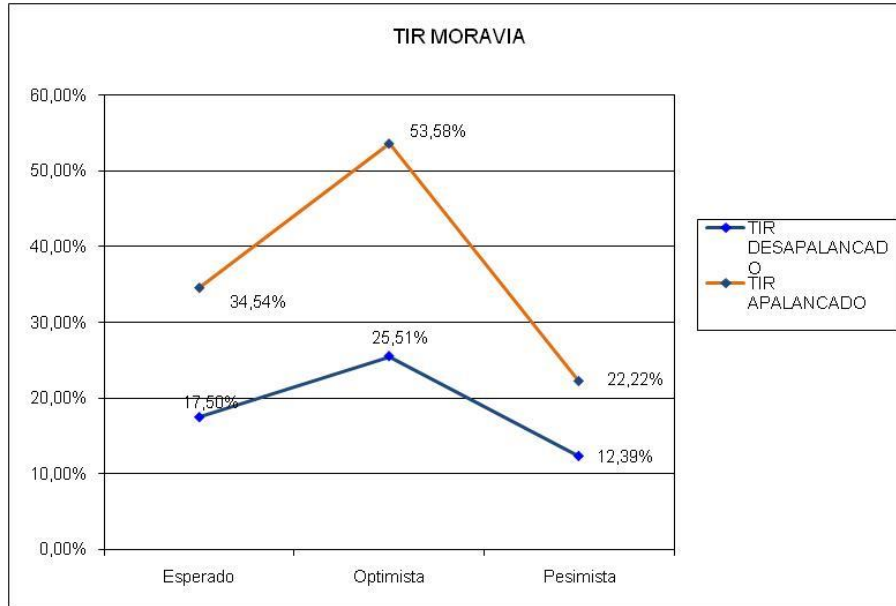
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$1.113.356,02	\$1.169.023,82	\$1.227.475,01	\$1.288.848,76	\$1.353.291,20
TOTAL INGRESOS		\$1.113.356,02	\$1.169.023,82	\$1.227.475,01	\$1.288.848,76	\$1.353.291,20
EGRESOS						
Costos operativos		-\$876.523,11	-\$920.349,27	-\$966.366,73	-\$1.014.685,07	-\$1.065.419,32
Gastos administrativos		-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00	-\$34.345,00
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$55.971,26	-\$59.917,01	-\$64.234,61	-\$68.292,44	-\$73.462,17
Nómina		-\$80.937,65	-\$89.722,33	-\$93.248,31	-\$96.776,29	-\$100.302,27
TOTAL EGRESOS		-\$1.047.777,02	-\$1.104.333,60	-\$1.158.194,65	-\$1.214.098,79	-\$1.273.528,76
Utilidades antes de impuestos e intereses		\$65.579,00	\$64.690,22	\$69.280,37	\$74.749,97	\$79.762,44
Intereses		-\$21.137,30	-\$17.191,55	-\$12.873,95	-\$8.149,46	-\$2.979,72
Utilidad antes de impuestos		\$44.441,70	\$47.498,67	\$56.406,41	\$66.600,51	\$76.782,72
Part. Trabajadores 15%		-\$9.836,85	-\$9.703,53	-\$10.392,06	-\$11.212,50	-\$11.964,37
Antes de impuestos		\$34.604,85	\$37.795,13	\$46.014,36	\$55.388,02	\$64.818,35
Impuesto a la Renta 25%		-\$8.651,21	-\$9.448,78	-\$11.503,59	-\$13.847,00	-\$16.204,59
Utilidad neta		\$25.953,64	\$28.346,35	\$34.510,77	\$41.541,01	\$48.613,77
Depreciaciones y Amortizaciones		\$55.971,26	\$59.917,01	\$64.234,61	\$68.292,44	\$73.462,17
Inversiones	-\$ 133.420,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Principal Deuda	\$ 252.697,48	-\$41.868,59	-\$45.814,34	-\$50.131,94	-\$54.856,44	-\$60.026,17
Capital de Trabajo	-\$259.277,48					
Valor de Rescate						\$ 13.095,00
Flujo neto	-140.000,00	\$40.056,30	\$42.449,02	\$48.613,44	\$54.977,01	\$75.144,77
Valor Actual Neto	\$3.948,94					
Tasa Interna de Retorno	22%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		2,33%	2,42%	2,81%	3,22%	3,59%
Retorno sobre la Inversión Total		18,54%	20,25%	24,65%	29,67%	34,72%

ANEXO C.20

GRÁFICOS DE VAN Y TIR

	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
<i>Esperado</i>	-\$31.485,08	\$47.444,57
<i>Optimista</i>	\$33.514,38	\$98.713,17
<i>Pesimista</i>	-\$74.980,72	\$3.948,94

	TIR Sin apalancamiento	TIR Apalancado
<i>Esperado</i>	17,50%	34,54%
<i>Optimista</i>	25,51%	53,58%
<i>Pesimista</i>	12,39%	22,22%



ANEXO C.20

PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Variables por Producto					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	\$ 207.867,74	\$ 218.261,13	\$ 229.174,18	\$ 240.632,89	\$ 252.664,54
Rollo pre-impreso papel químico	\$ 748.304,52	\$ 785.719,75	\$ 825.005,73	\$ 866.256,02	\$ 909.568,82
Total Costos Variables	\$956.172,26	\$1.003.980,87	\$1.054.179,92	\$1.106.888,91	\$1.162.233,36
Costos Fijos					
Gastos generales	\$34.345,00	\$34.345,00	\$34.345,00	\$34.345,00	\$34.345,00
Nomina	\$80.937,65	\$89.722,33	\$93.248,31	\$96.776,29	\$100.302,27
Total Costos Fijos	\$115.282,65	\$124.067,33	\$127.593,31	\$131.121,29	\$134.647,27
COSTO TOTAL	\$1.071.454,91	\$1.128.048,20	\$1.181.773,23	\$1.238.010,20	\$1.296.880,63

Costo variable por Unidad Producida					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	\$34,12	\$34,12	\$34,12	\$34,12	\$34,12
Rollo pre-impreso papel químico	\$52,64	\$52,64	\$52,64	\$52,64	\$52,64
Costo. Var. Unid. Promedio.	\$43,38	\$43,38	\$43,38	\$43,38	\$43,38

Precio					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rollo pre-impreso papel bond de 70-75gr	\$43,00	\$43,00	\$43,00	\$43,00	\$43,00
Rollo pre-impreso papel químico	\$67,00	\$67,00	\$67,00	\$67,00	\$67,00
Total	\$110,00	\$110,00	\$110,00	\$110,00	\$110,00
Precio Unitario Promedio	\$55,00	\$55,00	\$55,00	\$55,00	\$55,00

PRECIO DE EQUILIBRIO					
Margen de contribución	11,62	11,62	11,62	11,62	11,62
Punto de equilibrio anual	\$9.917,29	\$10.673,00	\$10.976,32	\$11.279,82	\$11.583,14

	Pto Equilibrio
2011	9.917,29
2012	10.673,00
2013	10.976,32
2014	11.279,82
2013	11.583,14

Son 9.917 pedidos de 50 rollos al año, todos los pedidos son multiples de 50 debido al costo de fabricación de los rollos

