



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA GRUPO IMPRESOR,
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora
Andrea Belén Silva Salazar

Año
2014

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.”

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.C.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL 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”.

Andrea Belén Silva Salazar

C.C.: 171861879-4

AGRADECIMIENTO

A mis padres Rodrigo y Ana Lucía, por su apoyo, sus enseñanzas y ejemplo del día a día.

A mi hermana Pamela, quien ha sido mi alegría, mi pilar y mi amiga incondicional.

A mis compañeros y amigos, con quienes compartí en las aulas de esta universidad, jornadas de estudio y momentos inolvidables.

Al Dr. Manuel María Herrera, por su guía, apoyo y orientación en el desarrollo y consecución del presente trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mi padre, ejemplo de lucha, esfuerzo y perseverancia, quien ha procurado orientar y motivar el logro de las metas que me propongo.

A mi madre, por sus valores, principios y consejos que han formado la persona que soy.

A mi hermana, quien no me deja caer y rescata siempre lo mejor de mí; que vive y pelea por sus ideales.

RESUMEN

El presente trabajo pretende determinar la viabilidad de un plan de mejoras para la imprenta Grupo Impresor con el fin de optimizar su operación.

El diagnóstico interno evidenció que la empresa opera de manera empírica, sin planificación estratégica, lo que le resta competitividad. No existe un sistema integrado de operación ni un plan de marketing para ganar posicionamiento y generar clientes. Se percibe la falta de un departamento que mantenga planes eficaces de motivación y reclutamiento de personal.

La industria gráfica presenta un crecimiento conservador a lo largo de los años; la mayoría de insumos provienen del extranjero; la elevada inversión en maquinaria y tecnología de punta es uno de los mayores desafíos para la industria. El papel y sus derivados dentro del sector manufacturero ha mantenido su participación entre el 6% y 7 % desde el 2008 al 2012 según datos del Banco Central.

El análisis del entorno refleja aspectos importantes para la industria, como la oportunidad que presenta la prohibición de productos impresos de origen extranjero (cuadernos, agendas y catálogos publicitarios).

Según la investigación de mercados, los clientes actuales tienen una media de satisfacción de 8,13 sobre 10; además, el 50% de ellos trabajan con la empresa algunos años. El tipo de producto dominante es de difusión (habladores, dípticos, trípticos, colgantes); sin embargo, el producto editorial (informes, agendas, libros y cuadernos) representa un importante porcentaje y la línea de empaques está en crecimiento. Los factores más valorados por el cliente son: tiempo de entrega, calidad del producto y profesionalismo.

Se propone mejorar las áreas funcionales de la empresa con acciones enfocadas en planificación estratégica y evaluación del desempeño, mediante

una estrategia de diferenciación basada en valor agregado, promoción y publicidad para fortalecer el posicionamiento y mejorar las condiciones de los colaboradores.

La evaluación financiera del plan arrojó un Valor Actual Neto de USD 34.940,84 y una Tasa Interna de Retorno de 39 % en escenario normal. Con apalancamiento, el VAN es de USD 45.666,58 y la TIR del 65 %, lo que muestra un proyecto viable en ambos casos, con mayor rentabilidad al considerar apalancamiento.

ABSTRACT

The main objective of this work is to determine the feasibility of an improvement plan for the press Grupo Impresor to optimize its operation, which it has been giving no strategic planning to evaluate and measure results in all functional areas so effective.

From internal diagnostics performed can be determined that the company has been operating for over time empirically which reduces competitiveness in the market. There is no assessment of an integrated marketing plan that allows positioning to cover more potential customers, a Human Resources Department that maintains effective plans that encourage employees and that an effective personal recruitment as the little concern for the industrial safety within the facilities.

By analyzing the printing industry is that it has sought its growth over the years. Most supplies from abroad, the high investment in machinery and the use of latest technology are a challenge for it. Within the manufacturing industry has paper and paper products that correspond to the graphics sector, whose share has remained in the range of 6% to 7% from 2009 to 2012, reducing by 1% in front of 2008, according to records of the Central Bank.

Within the legal aspects is important to mention the fifth chapter of the new Communications Law referred to the Publicity, Article number 55 is referred on the printed prohibition as notebooks, agendas and advertising catalogs them to be produced by national companies representing an opportunity for Ecuadorian graphic sector.

Market research showed that current customers of Grupo Impresor have an average satisfaction on 10 of 8.26. Also 50% of customers work with the company for 1 to 3 years and between 4 to 6 years. The type of product for both existing and potential customers dominating is the media, much, leaflets,

diptychs, triptychs, pendants are the most used in the market, however the editorial including corporate reports, calendars, books and notebooks represents a significant percentage and packaging line has grown increasingly participating. The more variables are taken into account delivery time, quality in both product and the professionalism with which companies are managed.

It aims to improve the functional areas of the company shares that give way to enable strategic planning and performance evaluation opting for a strategy of differentiation that provide value-added service to customers, intensity on the promotion and advertising to strengthen positioning by providing reviewers with optimal working conditions improved working environment.

After the proposed improvements, it was made the financial evaluation which showed normal flow in one Net Present Value of USD 34.940,84 with an Internal Rate of Return of 39% and a normal one stage leveraged NPV of \$45.666,58 was made an internal rate of return of 65%, resulting in both scenarios viability of the project more than the opportunity rate of return. We recommend using the leveraged.

ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo general.....	2
1.2.2	Objetivos específicos	2
2	LA EMPRESA Y EL ENTORNO	4
2.1	LA ORGANIZACIÓN	4
2.1.1	Misión	5
2.1.2	Visión	7
2.2	ANÁLISIS INTERNO	8
2.2.1	Situación General de la Empresa	8
2.2.1.1	Administración y Recursos Humanos.....	8
2.2.1.2	Marketing y Ventas.....	18
2.2.1.3	Finanzas y Contabilidad	24
2.2.1.4	Producción y Operaciones	29
2.2.1.5	Investigación y Desarrollo	41
2.2.2	Cadena de Valor	42
2.2.3	Matriz EFI	44
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	47
2.3.1	La Industria	47
2.3.2	El mercado.....	48
2.3.2.1	Diseño de Investigación	50
2.3.3	Análisis PESTEL.....	69
2.3.3.1	Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.....	69
2.3.3.2	Factores Económicos.....	72
2.3.3.3	Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales	79
2.3.3.4	Factores Tecnológicos	84
2.3.3.5	Fuerzas Competitivas.....	84
2.3.4	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	87
2.3.5	Matriz EFE	91
3	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	95
3.1	ANÁLISIS DE MATRIZ FODA	95
3.1.1	Factores clave de éxito	98
3.1.2	Ponderación de factores	101
3.1.2.1	Puntos de Vista de los Actores Involucrados	101
3.1.2.2	Punto de Vista del Experto en la Industria	103
3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART	106

3.2.1	Objetivos a corto plazo	107
3.2.2	Objetivos a mediano plazo.....	107
3.2.3	Objetivos a largo plazo	107
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS.....	108
4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	109
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	109
4.1.1	Planteamiento de las estrategias.....	109
4.1.1.1	Estrategia de Penetración en el Mercado	109
4.1.1.2	Estrategia de Diversificación Relacionada	110
4.1.2	Propuesta de implementación.....	112
4.1.3	Cronograma de Implementación.....	115
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	116
4.2.1	Costos involucrados.....	116
4.2.1.1	Inversión.....	116
4.2.1.2	Fuentes de Ingresos.....	117
4.2.1.3	Gastos.....	117
4.2.1.4	Costos Fijos	118
4.2.1.5	Costos Variables	118
4.2.2	Flujo de efectivo incremental	119
4.2.2.1	Escenario con Apalancamiento.....	119
4.2.2.2	Escenario Sin Apalancamiento	122
4.2.3	Evaluación financiera del proyecto	124
4.2.3.1	Costo de Oportunidad	124
4.2.3.2	Valor Actual Neto (VAN).....	124
4.2.3.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	126
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
5.1	CONCLUSIONES.....	127
5.2	RECOMENDACIONES	129
	REFERENCIAS.....	132
	ANEXOS.....	135

1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La industria gráfica tiene como fin principal la transmisión y difusión de información a través de la publicación de textos destinados a aprendizaje y para la libre comunicación expresada y reproducida sobre papel. En el Ecuador, esta industria fue iniciada por el padre jesuita José María Maugeri, el 22 de Febrero de 1755 en la ciudad de Ambato y fue trasladada a Quito en el año de 1760, para luego expandirse y dar origen al sector gráfico en el país (Vargas, 2009).

En los últimos años, en Ecuador se tratan de cumplir estándares de calidad, tecnificación y capacidad de maquinaria para lograr crecimiento en la industria. Los insumos en su mayoría son importados; la alta inversión en maquinaria y la utilización de tecnología de punta es un reto que las empresas dedicadas a esta actividad deben enfrentar; sin embargo, la creatividad y las nuevas opciones de negocio que sean capaces de crear es el principal desafío (El Comercio, 2011).

La industria no abarca únicamente la impresión de libros, sino también, dar identidad a una serie de productos alimenticios, textiles, corporativos a través de un papel o un cartón, tal como lo indica Enrique Cortés, presidente de la Federación de industriales Gráficos del Ecuador. Esta industria comprende la producción de artes gráficas de un bien o una institución -como es la creación de un logotipo- y después plasmar esta idea a través de una impresión en un rótulo, un volante o un libro (La Hora, 2011)

Grupo Impresor es el nombre comercial de COMUNIKGRAF S.A., cuyo dueño y representante legal es el Sr. Rodrigo Silva Vilema, empresario con más de veinte años de trayectoria en la industria gráfica ecuatoriana, tiempo durante el

que ha trabajado con varios tipos de impresos, especializándose en el área editorial (libros, revistas, textos escolares, informes corporativos y otros).

La empresa comenzó como una pequeña imprenta que con el esfuerzo y dedicación de su propietario hoy en día ha alcanzado un posicionamiento importante en la ciudad de Quito; cuenta con maquinaria de alta tecnología, la cual respalda el modelo de gestión de la empresa y su compromiso de asesorar y solucionar necesidades de producción gráfica.

Al ser una empresa familiar, en la cual la autora cuenta con el 5 % de participación accionaria, el acceso a la información y el estudio llevado a cabo dentro de la imprenta no se vió obstaculizado de ningún modo.

El plan de mejora aplicado a Grupo Impresor tiene como principal objetivo el crecimiento sostenido de la empresa a través de la búsqueda de estrategias que aseguren la calidad de los productos y la diferenciación en el servicio para lograr una mayor eficiencia en sus operaciones, a nivel interno y externo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

- Diseñar un plan de mejora de las distintas áreas de la empresa Grupo Impresor, para lograr un crecimiento sostenido e incrementar su posicionamiento y rentabilidad en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de Grupo Impresor.
- Investigar la situación actual de la industria gráfica.
- Hacer un análisis competitivo de la industria.
- Analizar la misión y visión actuales de la empresa.

- Estudiar los factores clave de éxito de Grupo Impresor.
- Evaluar la cadena de valor.
- Desarrollar una investigación de mercado para evaluar la satisfacción de los clientes actuales y detectar clientes potenciales.
- Identificar la competencia existente.
- Diseñar un modelo de planificación que permita la identificación de objetivos a corto, mediano y plazo.
- Formular estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer planes de acción.

2 CAPÍTULO II: LA EMPRESA Y EL ENTORNO

En este capítulo se realiza una investigación del entorno para determinar el estado actual de la empresa frente a las variables externas e internas. Se parte de la revisión de la filosofía organizacional y las distintas áreas funcionales de la empresa, para posteriormente evaluar la situación actual del mercado mediante un estudio PESTEL que considera los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que afectan a la industria gráfica. Finalmente, se aplican las matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y Evaluación de los Factores Externos (EFE).

2.1 LA ORGANIZACIÓN

Razón social: COMUNIKGRAF S.A.

Nombre Comercial: Grupo Impresor

País: Ecuador

Ciudad: Quito

Dirección empresa: De las Toronjas E12-36 y Av. El Inca

Teléfonos: (02) 2245014

Ruc: 1792238900001

Tipo de empresa: Sociedad Anónima

Representante Legal: Wilson Rodrigo Silva Vilema

Grupo Impresor es una imprenta con 23 años en el mercado ecuatoriano, dedicada a la elaboración de productos impresos basados en alta calidad y tecnología; cuenta con un equipo de 48 trabajadores; y, mantiene una filosofía basada en asesoría, servicio, calidad y entrega en el tiempo acordado, a precios competitivos.

Durante algunos años, la empresa operó bajo la figura de persona natural. En el año 2009 se decide constituir la como una Sociedad Anónima, en la cual, el

mayor porcentaje de participación tiene el representante legal, Sr. Rodrigo Silva, según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Composición accionaria

Nombres completos del socio(s), accionista(s), partícipe(s) mayoritario(s)	Número de cédula de identidad, RUC o identificación similar emitida por país extranjero, de ser el caso	Porcentaje de participación en la estructura de propiedad de la persona jurídica	Domicilio Fiscal
Silva Vilema Wilson Rodrigo	060189304-3	94%	QUITO
Silva Salazar Andrea Belén	171861879-4	5%	QUITO
Moran Tamayo Fabián Antonio	170906745-6	1%	QUITO

2.1.1 Misión

“Trabajar en equipo con eficiencia para producir impresos que agreguen valor y satisfacción a nuestros clientes”.

Para establecer estrategias a corto, mediano o largo plazo es esencial partir por la filosofía empresarial. Según Peter Drucker, la misión es la expresión perdurable del propósito que caracteriza a una organización de las demás; es la razón de ser de una empresa y la respuesta a la pregunta: ¿cuál es mi negocio? (David, 2008, p. 45).

El análisis de la misión actual de Grupo Impresor se basa en los nueve componentes sugeridos por David Fred (2008, p. 45):

1. **Clientes:** Personas y organizaciones que buscan promocionar, comunicar e informar acerca de la empresa.

2. **Productos o servicios:** La empresa ofrece productos impresos en tres líneas: comercial, editorial y packaging.
3. **Mercado:** Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en donde compite con una alta oferta de productos similares.
4. **Tecnología:** Procura contar con tecnología de punta para asegurar que la producción cumple con parámetros de calidad y responde a las necesidades específicas de color y textura de los clientes.
5. **Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** Grupo Impresor busca su crecimiento y solidez financiera a través de un equipo de trabajo enfocado en la eficiencia y el cumplimiento de sus tareas.
6. **Filosofía:** Se asume y reconoce la importancia de realizar un buen trabajo con responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y eficiencia.
7. **Autoconcepto:** Productos impresos que satisfacen las necesidades de comunicación gráfica de los clientes en el tiempo acordado.
8. **Preocupación por la imagen pública:** Se asumen responsabilidades con los colaboradores y la comunidad.
9. **Preocupación por los empleados:** El personal es concebido como un activo valioso dentro de la empresa.

No se percibe un exceso de detalle en la redacción de la misión, pero tampoco está expresada en términos muy generales, lo que resulta positivo porque es precisa y conciliatoria al mencionar el trabajo en equipo. No se mencionan todas las partes interesadas, como por ejemplo el público en general, que corresponde a la responsabilidad social o los accionistas, a quienes les

interesa la rentabilidad. De todas formas, se logra expresar una filosofía y direccionamiento general hacia la satisfacción del cliente.

Esta declaración describe el propósito de la organización y destaca el tipo de negocio (impresión) y sus productos; sin embargo, no hace mención a la utilidad de los productos, que es la comunicación, lo que limita el alcance para la generación de estrategias y objetivos que diferencien a los actores involucrados.

2.1.2 Visión

“Ser una empresa innovadora y competitiva enfocada en la satisfacción de nuestros clientes, responsable con sus colaboradores y su entorno”.

En todo tipo de organización es importante que los gerentes y ejecutivos compartan la visión, y la conciben como aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. La redacción debe ser breve y contar en lo posible, con el aporte de todos los directivos, para responder a la pregunta “¿en qué queremos convertirnos?” (David, 2008, p. 45).

La visión además, debe basarse en los recursos existentes en la organización, los cuales son más importantes que los factores externos para lograr una ventaja competitiva; es decir, la visión debe redactarse tomando en cuenta los recursos físicos, humanos y organizacionales (David, 2008).

La visión de Grupo Impresor es realista y afín a los recursos existentes, pues se cuenta con maquinaria de alta tecnología, personal calificado e infraestructura adecuada, lo que le permite ser competitiva e innovadora. Carece de una meta más clara y precisa de tiempo, y destaca su proyección en la innovación y el logro de una ventaja competitiva sostenible. Esta visión transmite emotividad, lo que facilita el compromiso del personal para cumplirla.

Los recursos con los que cuenta la empresa son típicos en el mercado; al ser básicos, es preciso desarrollarlos, mantenerlos y fortalecerlos.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación General de la Empresa

Grupo Impresor es una empresa bien posicionada en el mercado de impresos en la ciudad de Quito, pero una vez alcanzado el éxito, no se ha preocupado por llevar un proceso de planeación estratégica, lo que ha limitado sus beneficios financieros y no financieros. Durante estos años, la compañía ha operado de manera empírica; no existe un control de la gestión a través de objetivos y estrategias, por tanto, su competitividad en el mercado es limitada. Las acciones responden a emergencias, mas no a eventos planificados en función de alcanzar una ventaja competitiva duradera, sin integrar totalmente los procesos ni el personal. Las decisiones centralizadas en la gerencia y la falta de delegación son dos de las principales causas por las que la gerencia ha descuidado la planeación.

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

Se analizan los componentes dentro de esta área, con el fin de conocer su situación actual.

Objetivos y estrategias

En la revisión del plan de negocio de los últimos años de Grupo Impresor, se encuentra únicamente la planificación del año 2009, cuando la empresa entró en un proceso de certificación ISO 9001 que nunca culminó. Los objetivos y estrategias quedaron únicamente plasmados en papel, debido a la ausencia de planeación y la falta de comunicación a los involucrados.

Integración de estrategia y cultura

La cultura organizacional se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna que han funcionado bien para transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir” (David, 2008, p. 98).

En Grupo Impresor existe una cultura enfocada en el servicio al cliente, quien es visto como un aliado de la empresa. Con ética en el trabajo, cada integrante cumple a cabalidad los deberes y funciones en la empresa, y pone en práctica los valores de: responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y eficiencia.

La cultura organizacional debe trabajarse en conjunto con las posibles estrategias. Es imprescindible un compromiso por parte de los colaboradores respecto a un objetivo común, para lo cual han de difundirse y socializarse las metas y fomentarse el involucramiento activo de los colaboradores en la planeación estratégica, procurando incluir programas de bienestar para el personal para consolidar efectivamente los procesos de cambio en la organización.

Gerencia

Las funciones de gerencia comprenden cinco actividades: planeación, organización, motivación, administración del personal y control (David, 2008, p. 98).

Tabla 2: Perfil gerencial Grupo Impresor

Cargo	Perfil	Funciones y responsabilidades
Gerente General	<p><u>Personal:</u> Edad: 50 años Género: Masculino Estudios: Licenciado en Publicidad; posee conocimientos administrativos y en ventas adquiridos en seminarios y cursa una maestría en ADEN. <u>Experiencia:</u> 23 años manejando su propio negocio <u>Perfil empresarial:</u> Líder motivador de los trabajadores; asume responsabilidades y riesgos moderados; alto deseo de logro y dedicación; fluidez verbal; es visto por los demás como generoso, humano y un buen guía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa. • Control y planeación de ventas. • Representación legal. • Coordinación de las principales áreas de la empresa. • Dirección y control de la cadena de producción. • Implementación de políticas para optimizar la producción. • Búsqueda de negocios y retención de relaciones comerciales.

Planeación

La planeación guía el futuro de la organización hacia el cambio y aumenta la posibilidad de alcanzar los resultados deseados, porque permite determinar acciones para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados (David, 2008, p. 100).

En la organización no se observa un proceso de planificación estratégica formalmente estructurado y compartido al personal; existen soluciones emergentes ante problemas y situaciones fortuitas, pero no acciones planificadas ni anticipadas.

Se aplican conceptos de administración estratégica en lo que se refiere a misión y visión, pero los objetivos y estrategias se han descuidado, no han sido actualizados ni comunicados al personal.

No se elaboran pronósticos; tampoco se han determinado objetivos y estrategias dentro de la empresa, ni políticas que los respalden. De esta forma, Grupo Impresor no está preparado ante una eventualidad razonable o cambios que resulten necesarios.

Es importante que la empresa identifique con precisión el qué, quién, cuándo, cómo, dónde y porqué de los objetivos deseados para poder evaluarlos. La planeación es indispensable para el logro e implementación de estrategias.

Organización

El objetivo de la organización es definir las tareas y las relaciones de subordinación: quién hará qué y quién le reportará a quién. Esta función se compone de tres actividades: la primera de ellas es la especialización laboral; la segunda, la departamentalización; y la última, la delegación de autoridad (David, 2008, p. 102).

Las decisiones se concentran en la gerencia general; se distinguen tres áreas principales: Comercial, encargada de la venta de los productos impresos; Producción, en donde inicia la elaboración del producto; y, Contabilidad y Finanzas, encargada de elaborar estados financieros, declaraciones frente a las entidades de control, remuneraciones y beneficios de ley a los trabajadores.

El área Comercial cuenta con tres vendedores: dos externos y uno interno, los cuales son supervisados por el Gerente General. Se cuenta con el apoyo de un coordinador de presupuestos, encargado de realizar las cotizaciones correspondientes y el control del ingreso de las órdenes de producción; a su vez, se cuenta con una asistente.

El área Contable Financiera se encuentra conformada por un jefe de área y dos auxiliares contables a su cargo, quienes ayudan en la gestión del departamento. Juntos se encargan de las remuneraciones, contratos y otros aspectos ligados con temas de recursos humanos, a falta de un departamento formal.

En el área de Producción se encuentran los departamentos de: Pre-Preñas, que cuenta con tres diseñadores gráficos y un auxiliar para el quemado de placas; Preñas, que comprende cuatro preñistas y cuatro ayudantes de preña en distintos turnos; Máquinas de Acabado, en donde se encuentra la guillotina, dobladora, troqueladora, alzadora encolado; Plastificado, conformado por un equipo de nueve personas; Encuadernación o acabados manuales, que está liderado por una persona que tiene bajo su cargo a diez personas. Toda esta área se encuentra bajo la dirección de un jefe y cuenta con el apoyo de un auxiliar de producción, quien coordina la logística con un mensajero y dos choferes.

Además, la empresa cuenta con personal para la limpieza y una secretaria-recepcionista para el área administrativa.

Al no contar con un manual de funciones y procedimientos en donde se definan claramente las tareas de cada integrante, en muchas ocasiones las personas pasan a ser multifuncionales, lo que causa dificultad de diferenciar perfiles y cargos. Cada área tiene definida una persona a quien se reportan las labores; en la parte administrativa, se reporta al mismo dueño y gerente general, y en producción, al jefe de planta; sin embargo, para cada subdivisión existen cabezas de área, lo que ha permitido combinar puestos y formar departamentos que han dado como resultado una estructura organizacional un poco confusa para sus integrantes.

Organigrama

No se cuenta con un organigrama funcional; existe falta de delegación de responsabilidades y funciones, y las decisiones de todas las áreas se centralizan en la gerencia general, lo cual resta tiempo para la planificación estratégica de Grupo Impresor.

Motivación

La motivación es el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos. Este proceso tiene cuatro componentes: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional (David, 2008, p. 102).

El liderazgo en la empresa es notorio; su cabeza ha sabido ganarse a sus colaboradores por su conocimiento del negocio, aspecto que contribuye a la productividad debido a que sienten admiración por su dueño y lo ven como alguien humano, justo, confiable y preocupado por sus necesidades.

La comunicación es un punto que debe trabajarse, especialmente entre el área administrativa y la de producción para evitar posibles retrasos en entregas y obstáculos en la administración estratégica.

La moral existente en la empresa está basada en los valores que se inculcan desde la gerencia a todo el personal, lo que constituye una verdadera filosofía en el día a día.

Administración del personal

Las actividades de administración del personal son muy importantes en el proceso de implementación de estrategias; es fundamental contar con el aporte de los gerentes en todo proceso de administración estratégica y

fundamentalmente con el de recursos humanos, ya que este departamento vela por la sinergia necesaria al administrar las reglas de la empresa, salarios, políticas y los beneficios de sus integrantes (David, 2008, p. 103).

Es importante recalcar que Grupo Impresor no cuenta con un departamento de recursos humanos, por tanto, tampoco existe un plan formal de motivación para los trabajadores ni un presupuesto fijo para fomentar las buenas relaciones laborales. Durante el año se llevan a cabo algunos eventos, por ejemplo:

- Celebración a los cumpleaños cada fin de mes.
- Todos los años por el Día del Trabajador (1 de mayo) y el Día del Gráfico (1 de septiembre) se planifica un paseo dentro o fuera de la ciudad.
- Celebración de fechas especiales, con programas dentro de la empresa; por ejemplo, fiestas de Quito

Selección y contratación del personal.

El proceso de selección y contratación no se realiza de manera efectiva, debido a la falta de un departamento de recursos humanos. Se publican anuncios en el periódico o páginas web como “Por Fin Empleo” o “Multitrabajos”. El Gerente General delega a su asistente la búsqueda de los perfiles requeridos, pero esta persona no tiene conocimiento sobre temas vinculados con el recurso humano y empíricamente realiza una preselección para enviar a gerencia entre cuatro y seis perfiles para su selección y posterior entrevista.

Al momento existen 48 trabajadores dentro de Grupo Impresor, quienes tienen la forma de contratación explicada en la tabla 3. Todos los trabajadores, sin excepción, se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Tabla 3: Forma de contratación

Total empleados	No. de empleados a término fijo	No. de empleados a término indefinido	No. de empleados en periodo de prueba
48	39	7	2

Criterios de selección.

Los criterios de selección varían según el perfil del cargo y las competencias requeridas. En general, el equipo de trabajadores se encuentra conformado en el 70 % por personas mayores de 30 años y con cargas familiares; y el 30 % restante, por jóvenes adultos entre 23 y 29 años. Se busca gente emprendedora, responsable y colaboradora que pueda trabajar bajo presión y en horarios extendidos, según el cargo.

No se tienen definidos formalmente los perfiles para cada cargo dentro de la organización.

Forma de remuneración.

Grupo Impresor remunera a sus trabajadores conforme las estipulaciones del Código Laboral ecuatoriano y la legislación vigente; se respeta el salario mínimo vital de USD 340 y se reconocen horas extras y remuneraciones afines al sector productivo. Todos los trabajadores se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); la empresa como patrono realiza aportaciones del 12.15 % y descuenta las aportaciones de cada colaborador, del 9.45 % del salario. De igual manera, el personal cuenta con todos los beneficios de ley lo que comprende décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y participación de utilidades cuando el ejercicio económico resultase positivo.

Los montos varían de acuerdo con el perfil del cargo, en consideración de la formación académica, experiencia, título profesional, aptitudes y actitudes.

Capacitación

La empresa no cuenta con un programa de capacitación formal ni un presupuesto fijo establecido para este fin. Las capacitaciones que se realizan surgen de forma esporádica durante el año y principalmente se enfocan en áreas administrativas y de diseño gráfico en instituciones como la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha (CAPEIPI), la Cámara de Comercio de Quito (CCQ) y empresas privadas como Formación Gerencial y Seminarium, en temas relacionados con ventas, finanzas, tributación, entre otros.

No existe capacitación externa para el personal de producción; la capacitación para los trabajadores, respecto a los métodos de trabajo, es impartida por sus propios compañeros y guiada por el Jefe de Producción.

La calificación del personal hacia la gerencia de la empresa es medio, debido a la falta de un departamento de recursos humanos que realice un proceso más completo de selección y formación del personal idóneo.

Relaciones laborales

Valores

- Responsabilidad: Asumimos y reconocemos la importancia de realizar un buen trabajo.
- Compromiso: Nuestros colaboradores trabajan en equipo; demuestran compromiso con nuestros clientes; y, respetan los valores de la empresa.
- Honestidad: Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones, dentro de un marco de franqueza y transparencia.

- Respeto: Nos comunicamos con nuestros clientes y colaboradores en forma proactiva.
- Eficiencia: Utilizamos en forma adecuada los medios y recursos con los que contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas.

El estilo de dirección es participativo e informal, pues las relaciones laborales son cercanas entre el personal y permiten una participación de los integrantes.

A nivel administrativo y de producción la autoridad está centralizada en el Gerente General; el Jefe de Producción tiene autoridad sobre el área, pero muchas de sus decisiones son consultadas previamente con la gerencia. Estas dos cabezas son vistas por el personal de la empresa con gran respeto y admiración debido a su experiencia y calidad humana.

Estabilidad laboral.

Grupo Impresor está presente 23 años en el mercado ecuatoriano. Los registros de afiliaciones en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social corresponden a los años 2010, 2011, 2012 y 2013, debido a la transición que sufre la empresa a Sociedad Anónima en el año 2010. Para analizar la estabilidad laboral se cuentan los años en que las personas estuvieron afiliadas con la figura de persona natural, Sr. Rodrigo Silva, para respetar la antigüedad de cada colaborador al igual que lo hizo la empresa.

Tabla 4: Estabilidad laboral

Periodo	# de trabajadores
Menos de un año	5
Entre uno y tres años	15
Entre tres y seis años	10
Entre seis y diez años	10
Más de diez años	8

Se puede decir que el grado de estabilidad de la empresa está entre medio y alto, y el rango de permanencia en su mayoría es de uno a diez años.

Control

Los gerentes poseen responsabilidades de control como las evaluaciones de desempeño y aplicar medidas que permitan minimizar deficiencias. Las actividades que se emprendan deben asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas (David, 2008, p. 104)

No existe un método de evaluación de los trabajadores; su estabilidad depende de los resultados de su gestión y su desvinculación, de errores constantes.

Los mecanismos utilizados para evaluar al personal son deficientes: no existe monitoreo del desempeño, ni los sueldos están vinculados a éste. Es necesario poner cuidado al control de inventarios, la calidad y las finanzas, y contar con un análisis de varianzas para el efecto. No se han establecido ni comunicado las metas, por lo que no existe comparación de resultados esperados y reales.

La empresa carece de normas de desempeño lo cual impide la toma de acciones correctivas y la evaluación. El modelo de gestión ha sido empírico y se ha implementado a lo largo de los años sin objetivos ni metas claras para toda la organización.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

Según Fred David (2008), se entiende al marketing como el proceso a través del cual se definen, anticipan, crean y satisfacen las necesidades y deseos de los productos y servicios de los clientes.

Análisis de los clientes

No se realiza un análisis que permita evaluar las necesidades y deseos de los clientes, ya que tampoco se realizan encuestas a los consumidores para recopilar información relevante y definir patrones de compra de clientes actuales y potenciales. Esto representa una debilidad, pues al no contar con información, no es posible tener definidos los perfiles de los clientes ni determinar estrategias para la segmentación de mercado (David, 2008, p. 104).

El departamento comercial indica que los productos están dirigidos de forma general, a las empresas y personas que buscan plasmar información en productos impresos. La empresa tiene dos segmentos de mercado: el corporativo, compuesto por grandes y medianas empresas, y que representa la mayor parte de la facturación, y las personas naturales.

Venta de productos y servicios

Portafolio de productos.

Grupo Impresor trabaja con tres líneas de productos. A continuación se muestra el portafolio de productos de la empresa:

Línea Comercial

Todo lo que el marketing necesita para lograr la comercialización, impacto y posicionamiento de una marca de productos o servicios.

- Material POP
- Afiches
- Etiquetas
- Catálogo de productos

Línea Editorial

Las ideas de proyectos editoriales están garantizadas por la calidad, sobriedad y experiencia adquirida en esta línea.

- Libros de pasta rústica/dura
- Revistas
- Textos escolares
- Informes corporativos
- Anuarios

Línea Packaging

Impacta positivamente a través del color y los acabados, con un enfoque hacia lograr un mejor posicionamiento en el punto de venta.

- Cajas plegadizas
- Embalajes
- Estuches
- Fundas shopping

El Gerente General es el planeador, organizador, motivador y quien lleva el control de las ventas y del departamento comercial, el cual consta de tres vendedores: uno interno, que atiende los requerimientos de los clientes en oficinas y dos externos, encargados de realizar visitas para búsqueda de clientes potenciales, aprobaciones de artes, cierre de contratos, visitas por fidelización y seguimiento, y reactivaciones de clientes antiguos.

Los vendedores externos tienen su cartera de clientes definida y distribuida por zonas para la previa organización de visitas (norte, sur, centro, valles). Como control se realizan reuniones periódicas con el equipo de ventas, en donde se analizan los reportes de facturación y el status de cumplimiento del presupuesto asignado a cada vendedor.

La empresa no maneja una estrategia efectiva de publicidad ni promoción, lo que le limita alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado. Maneja una venta personal y se ha dado conocer en el mercado por el boca a boca y por sus años de experiencia en el mercado.

La empresa no tiene presencia en redes sociales, y aunque cuenta con una página web, ésta no es interactiva con sus clientes ni utilizada como medio de respuesta a solicitudes de cotizaciones, retroalimentación o servicio posventa de atención de reclamos y sugerencias.

El departamento comercial tiene claro cuáles son los meses de mayor, medio y menor impacto, tal como se observa en la tabla 5. Así, el período más alto de ventas es el que corresponde a los meses de abril a junio, cuando las empresas lanzan campañas, al igual que en el período de septiembre a noviembre, en el que planifican productos para el año entrante: agendas, cuadernos, informes corporativos, y otro material para festividades como Navidad.

Tabla 5: Estacionalidad de las ventas

Mes	Valor en ventas Alto, medio, bajo
Enero	Bajo
Febrero	Medio
Marzo	Medio
Abril	Alto
Mayo	Alto
Junio	Alto
Julio	Medio
Agosto	Medio
Septiembre	Alto
Octubre	Alto
Noviembre	Alto
Diciembre	Medio

Planeación de productos y servicios

Grupo Impresor no realiza acciones como pruebas de mercado, o de posicionamiento de marca que le permitan incrementar su cartera actual de clientes o diversificar sus productos. En el mercado de impresos, la oferta de las distintas empresas se mantiene similar.

El departamento comercial califica las siguientes variables, de acuerdo con la preferencia de los clientes actuales.

1. Muy importante
2. Medianamente importante
3. Poco importante

Tabla 6: Características inherentes al producto y servicio

Profesionalismo	1
Servicio	1
Precio	1
Orientación a la satisfacción del cliente	2
Buena calidad	1
Tiempo de entrega	1
Variedad en los productos	2

Fijación de precios

Los consumidores poseen un poder de negociación elevado debido a la alta oferta existente en el mercado. Las medidas del gobierno han restado competitividad a este sector a nivel internacional por los aranceles, ya que la mayoría de insumos y materia prima son importados. La empresa procura obtener descuentos por volúmenes de compra con sus proveedores de materia prima e insumos.

Los precios se encuentran afines al mercado; la capacidad instalada permite abaratar costos con grandes producciones y mantenerse en niveles similares a los de su competencia.

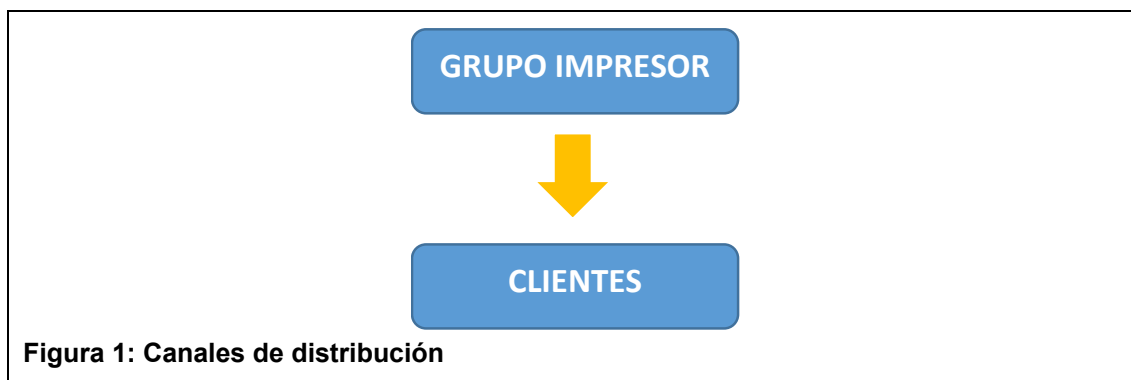
Para la fijación del precio de sus productos, Grupo Impresor toma en cuenta aspectos como:

- Costos de la materia prima requerida.
- Costos en procesos.
- Cantidad de material a producir.
- Precio de la competencia para no exceder en el mismo.

Además, se consideran dos aspectos contables básicos: el primero, los costos variables que incluyen papel, tintas, placas y si el producto requiere tercerización; y el segundo, los costos fijos por operación, tales como gastos administrativos, gasto de ventas, financieros, entre otros.

Distribución

Los trabajos impresos se distribuyen directamente por lotes, sin intermediarios. Se acuerda con el cliente el lugar en donde la mercadería debe ser entregada; en ciertas ocasiones, cuando los trabajos no son en volúmenes tan grandes, los clientes acuden a las instalaciones de la empresa para retirarlos. También se ha realizado entregas a nivel nacional, para cuyo efecto se cuenta con proveedores de logística que por ser un servicio complementario, involucra costos adicionales que aumentan el precio final.



Investigación de mercados

No existe investigación de mercados, pues no se realizan acciones de recopilación, registro y análisis de datos referentes a problemas o percepción general en la prestación del servicio de impresión. Tampoco se realizan encuestas a clientes actuales, potenciales ni a proveedores.

Análisis de costo-beneficio

Para dicho análisis se cuenta con un programa desarrollado en Visual FoxPro, llamado Zicom, el cual tiene un cotizador y contiene todos los costos de materias primas, subcontratados y costos de producción para establecer precios a los productos.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

La condición financiera de la empresa suele ser considerada como la mejor medida que permite la posición competitiva y atrae a los inversionistas de manera general. Los factores financieros que existen modifican las estrategias y los planes de implementación de las mismas (David, 2008, p. 108).

Funciones de finanzas y contabilidad

Se tiene un departamento contable, pero las decisiones de inversión y financiamiento se centralizan en el gerente general de la empresa.

Las tareas del departamento consisten en manejar documentación necesaria como facturas, retenciones y pagos de obligaciones financieras, así como llevar al día la contabilidad para la elaboración de balances y estados financieros que son presentados al Servicio de Rentas Internas y a la Superintendencia de Compañías.

El sistema de costos establecido en la empresa toma en cuenta lo siguiente:

Materia prima directa: Viene dado por las materia primas involucradas, según requerimiento del cliente.

Tercerización: Algunos de los acabados se subcontratan en función del producto, debido a que no se cuenta con la maquinaria necesaria, como por ejemplo en el caso del acabado UV, también aplica cuando el personal del área de encuadernación no abastece a la producción entrante. Para este efecto Grupo Impresor cuenta con proveedores confiables con quienes mantiene una alianza estratégica para la realización de trabajos puntuales.

Costeo por centros de producción: Los centro de producción son las áreas de Pre-Prensa, Prensas, Máquinas de Terminado y Encuadernación) y se encuentra definido por las siguientes variables:

- Valor actual de activos.
- Número de personas por centro.
- 400 horas de producción mensual.
- Depreciación de la maquinaria.
- Gastos: Ventas, administrativos, financieros. (Ver Anexo 1: Costo hora por Centro de Producción)

Razones financieras

Para calcular las razones financieras se tomaron en cuenta los años 2010, 2011, 2012, y 2013 debido a que en estos cuatro últimos años Grupo Impresor

ha presentado sus estados financieros ante la Superintendencia de Compañías como Sociedad Anónima. Los balances generales y estados de resultado de la empresa del año 2010 a 2013 se encuentran detallados en el Anexo 2 y 3. (Ver Anexo 2: Balances Generales Comunigraf S.A. 2010, 2011, 2012, 2013) (Ver Anexo 3: Estado de Resultados Comunigraf S.A. 2010, 2011, 2012, 2013)

Para mayor entendimiento de los documentos financieros, es importante recalcar los siguientes acontecimientos:

- La organización contrae una deuda con la Corporación Financiera Nacional en 2011 para capital de trabajo, saldo de deudas con entidades bancarias y principalmente para adquirir nueva maquinaria. El primer año por un monto total de USD 456 240,88 a seis años plazo y con 26 pagos cada noventa días; los cuatro primeros pagos realizados son únicamente de intereses, en el año 2013 comienzan los pagos de capital (Ver Anexo 4: Obligaciones Financieras).
- Las obligaciones financieras durante el año 2010 alcanzan un monto de USD 99 384,80 y en los siguientes años no se presenta deuda alguna debido al saldo que se canceló a través del préstamo de la CFN, convirtiéndose en deuda a largo plazo, por lo que vuelve a aparecer un monto de USD 1593,42 en 2013.
- La nueva maquinaria ingresa a la empresa a fines del primer semestre de 2012. Así, se observa que se incrementan notoriamente las cuentas por cobrar del 2011 a 2012 en el 68,65 %. Existe además una revalorización de activos con el ingreso de las nuevas máquinas y por el cambio de NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad) a NIF (Normas Internacionales de Contabilidad) en un incremento del 1,22 % del año 2010 al año 2013.

- Las ventas sin la nueva maquinaria instalada suben del período 2011 al 2012 en el 31,23 %. En los años 2010 y 2011 la empresa tiene pérdida, por lo que la gerencia decide realizar un préstamo para lograr mayor capacidad instalada.

Tabla 7: Razones Financieras

	2010	2011	2012	2013
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	0,8097	0,5117	0,4530	0,6311
ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	0,1903	0,4883	0,3514	0,3258
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,5950	0,9012	0,6925	0,6117
RAZONES DE APALANCAMIENTO				
APALANCAMIENTO TOTAL	1,4694	1,1177	2,2516	1,5751
APALANCAMIENTO DEL PATRIMONIO	0,4050	0,0988	0,3075	0,3883
APALANCAMIENTO ESTRUCTURAL	0,6805	0,1097	0,4441	0,6349
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,4694	2,1177	3,2516	2,5751
RAZONES DE ACTIVIDAD				
ROTACIÓN DE INVENTARIO	0,0942	0,0577	0,0051	0,0154
ROTACIÓN DE VENTAS	1,1516	1,9276	1,1721	1,3510
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	2,8826	5,8131	1,9753	2,4287
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	1,1516	1,9276	1,2245	1,3745
RAZONES DE RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	0,5286	0,6054	0,4832	0,6025
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	-0,0008	-0,0204	0,0042	0,0244
MARGEN NETO DE UTILIDADES	-0,0008	-0,0204	0,0024	0,0174
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)	1,1516	1,9276	1,2245	1,3745
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS (ROE)	-0,3207	-3,3561	0,5190	4,2443
RAZONES DE LIQUIDEZ				
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,1808	1,3944	1,2962	1,1495
PRUEBA ACIDA	0,9932	1,1967	1,2807	1,1118

Las razones de endeudamiento y apalancamiento de la empresa muestran hasta qué punto actúan los acreedores dentro de la operación, lo que arroja

que a 2013, la empresa tiene el 63,1 % de las obligaciones a corto plazo y el 32,6 % a largo plazo. El endeudamiento sobre el activo es del 61 % a 2013, con un incremento respecto al período 2011 y 2012, por la deuda adquirida con la Corporación Financiera Nacional.

Al año 2013, por cada dólar de patrimonio se tiene deuda de USD 1,58; por cada dólar invertido en la empresa, USD 0,38 corresponde a capital propio y la diferencia, a recursos prestados. Por cada dólar de deuda se encuentra comprometido el 60 % del patrimonio y por cada dólar de patrimonio se ha invertido USD 2,60.

Las razones de actividad muestran que en 2013, los costos de ventas rotaron 0,02 veces, y la relación de las ventas totales y de activo fijo es de USD 1,35. La empresa logra una eficiencia en la administración y gestión de los activos fijos igual a 2,43 en un año (o 150 días) lo que refleja el tiempo que se demoran los activos de la empresa en convertirse en efectivo. La rotación de activos fijos totales en 2013 es de 1,37 al año (o 266 días).

El margen bruto de utilidad es del 0,6 % y de utilidad operativa, el 2 %. En los años 2010 y 2011 el resultado fue pérdida y no hubo reparto de utilidades ni pago del Impuesto a la Renta. El rendimiento sobre los la inversión ROA es del 1,4 manteniéndose estable sin mucha variación de 2010 a 2013. El capital contable al momento es de USD 10 000 como consta en la constitución de la compañía y la relación a 2013 es del 4,24.

La liquidez corriente de la compañía es del 1,14 a 2013, lo que significa que por cada dólar que debe la empresa tiene USD 1,14 para pagar esa deuda en el corto plazo. La prueba ácida también refleja el pago de los pasivos al corto plazo y es de 1,11 que resulta similar a la razón corriente.

Varias de las razones financieras se mantienen estables y no presentan cambios drásticos; sin embargo, razones de gran importancia como las de

rentabilidad son negativas en los dos primeros años y no presentan incremento considerable de 2012 a 2013. El capital suscrito al año 2010 es de USD 2500 con un incremento en 2011 hasta la fecha en USD 10 000, lo que produce un rendimiento sobre el capital de los accionistas que en principio es negativo y llega al 4,24 en 2013. La utilidad neta de la empresa en el año 2012 representa únicamente el 2 % de las ventas.

Punto de equilibrio

La empresa no tiene identificado un punto de equilibrio por producto. No se encuentran determinados los precios de ventas de un solo producto, debido principalmente a que cada orden de producción se diferencia en cantidad, volumen, utilización de materias primas, entre otros. A pesar de esto, la empresa tiene desarrollado un cotizador en lenguaje Visual FoxPro en donde se encuentran los precios de materias primas, los costos por centros de producción y de subcontrataciones variables, lo que permite establecer el costo unitario y total de cada orden de producción, el cual es distinto en todos los casos, según lo que señala el gerente propietario.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

La función de producción y operaciones dentro de una empresa es la que involucra todas las actividades para la transformación de insumos en bienes y servicios; ésta comprende cinco funciones: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad (David, 2008, p. 114).

Proceso

El área de producción de la empresa es la más numerosa porque involucra la transformación de materia prima e insumos a productos impresos.

La principal tecnología se encuentra en el área de Pre-prensas en el CTP, en donde se realiza el quemado de placas que ingresan a prensas, los principales activos de la empresa.

La distribución de las instalaciones procura optimizar los espacios y se encuentra organizada de tal forma que un proceso pueda llevar a otro. La planta de Grupo Impresor está compuesta por un galpón de aproximadamente 1000 metros cuadrados, ubicado en el sector de El Inca, en la ciudad de Quito, donde se realiza el proceso de impresión y se encuentra la bodega y las áreas de Pre-prensa, Prensas y Acabados.

El ciclo de operación se realiza de la siguiente forma:

- El cliente realiza la solicitud de cotización. Una vez aprobada, se solicita el envío de artes.
- Se revisan las artes con la cotización realizada y se solicita la compra de insumos de materia prima necesaria para realizar el trabajo.
- Los archivos son enviados a Pre-prensa, en donde se revisan y se realizan las correcciones necesarias. Una vez completa la revisión de artes, se hace una prueba de color que es entregada al cliente para su aprobación. Una vez aprobada, se genera una orden de producción. El departamento de Pre-prensa solicita el número de placas requeridas para la realización del trabajo. La información es enviada al CTP (Computer to Plate) a lo que se conoce como directo a plancha, en donde se queman las placas de acuerdo con las artes solicitadas para que comience el proceso de impresión en Prensas. Se realiza la compra de materia prima.
- El área de Prensas recibe placas, orden de producción y la prueba de color. El operario revisa las placas, para encaminarlas a la prensa y colocarlas para impresión. Se abastecen los insumos necesarios (como

el papel) y se inicial la maculatura, es decir, se imprimen hojas de prueba para ser validadas con la prueba de color. Existe un control de las densidades en cada color CMYK acrónimo de *Cyan, Magenta, Yellow, Key o Black*. Los cuatro colores principales de la impresión son el cian, magenta, amarillo y negro, porque permiten realizar una variada gama de colores. Luego del control de la ganancia de punto en color, se imprime el trabajo y se lo controla aleatoriamente durante su tiempo de duración.

- El departamento de Acabados, en donde existen guillotinas, refileado, doblado, encolado, grapado y otros según el tipo de producto, recibe el material impreso. Luego, en caso de requerirlo, se envía a barnizar (las actividades de barnizado UV y las de empastado pertenecientes a acabados se las realiza subcontratadas debido a la falta de mano de obra y maquinaria). Si necesita de corte, pasa a guillotina o se lo envía a doblar. En esta fase interviene encuadernación o la labor manual para empacar el producto.
- Los impresos son trasladados al área de producto terminado; cuando estén listos para la entrega, se los carga al camión y se transportan al lugar acordado de entrega. La finalización del proceso se da con la firma de la guía de remisión.

A continuación el flujograma de Grupo Impresor en la figura 2.

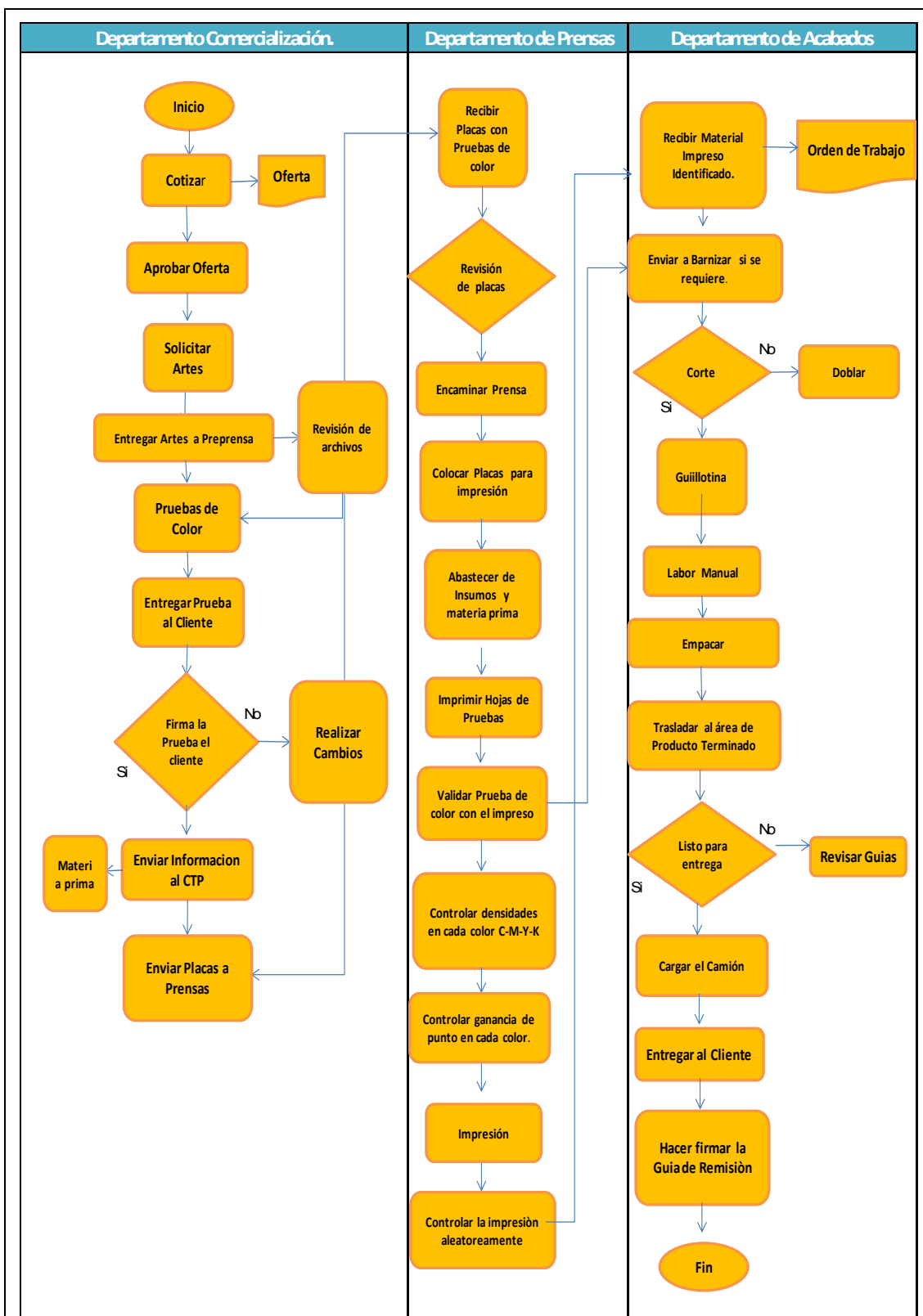


Figura 2: Flujograma Grupo Impresor

El espacio físico tiene una distribución de puestos de trabajo que permite que el proceso de producción fluya sin problema alguno. La tecnología con la que trabaja la empresa garantiza la calidad de los productos y cuenta con capacidad tecnológica que asegura la producción de impresos.

Tipo de producción.

Grupo Impresor desarrolla su producción conforme los pedidos entrantes de clientes. Los procesos de UV selectivo y mano de obra extra en acabados manuales se subcontratan en función del nivel de producción y la necesidad de dichos acabados.

Se manejan Órdenes de Producción (OP) en las cuales se especifica la cantidad de material a utilizar por área de proceso.

Seguridad industrial.

- En la planta existen seis extinguidores distribuidos en toda el área; sin embargo, el personal no posee capacitación sobre el uso adecuado de los mismos.
- La empresa cuenta con uniformes de trabajo y mascarillas disponibles para el personal.
- No existe un plan de Seguridad y Salud Ocupacional.
- No se realiza vigilancia de la salud de los trabajadores.
- No existe señalética que indique las áreas de trabajo.
- La empresa no cuenta con registros de capacitación en temas relacionados con seguridad y salud de los trabajadores.

- No cuenta con notificación estadística ni registros de los índices de accidentes ni enfermedades profesionales; aunque sí han existido en determinado momento.
- No existe un reglamento ni políticas focalizadas hacia la seguridad y salud de los trabajadores, lo cual es necesario en una empresa de tipo industrial.

Capacidad

Las instalaciones, maquinaria y oficinas se encuentran en condiciones óptimas. Podría mejorarse el orden actual de las áreas de producción y un mejor manejo del material, respecto a espacios de trabajo y señalética.

A continuación se detalla la capacidad de producción de la planta de Grupo Impresor:

- Pre Prensa: 10 placas por hora
- Prensas:
 - Heidelberg SpeedMaster 70x100: 8000 pliegos hora
 - Heidelberg PrintMaster 6000 pliegos hora
- Guillotinas: Se cuenta con dos guillotinas las cuales cortan 10 resmas por hora cada una.
- Troqueladora: 3000 pliegos por hora
- Dobladora:
 - Formato 70 x 100: 15000 pliegos x hora
 - Formato 50 x 70: 12000 pliegos x hora

- Grapadora con alzado: 4500 folletos por hora
- Encoladora: 1000 libros por hora
- Plastificadora: 4000 pliegos por hora

Con la inversión en maquinaria, realizada en el año 2012, la empresa obtiene una capacidad máxima de facturación de USD 4 000 000 anuales. La última venta en el año 2013 fue de USD 2 451 244,81 lo que indica que al momento la empresa está utilizando el 61,28 % de su capacidad instalada.

La empresa no tiene establecidos planes de mantenimiento preventivo de la maquinaria, lo que ha ocasionado muchas paradas de producción por daños.

Como requisito básico, el personal que ingresa a la organización debe conocer el funcionamiento y manejar una adecuada operación de la máquina que va a utilizar. Adicionalmente, en la empresa existe capacitación por parte de los trabajadores a sus compañeros para la utilización de maquinaria, con el fin de promover la multifuncionalidad en los puestos de trabajo.

En su totalidad, la maquinaria es importada, por lo que cuando se requiere un repuesto existe cierta dificultad por la importación si no se encuentra en el país.

Inversión tecnológica

La empresa maneja en sus equipos marcas líderes y reconocidas en la industria gráfica a nivel mundial.

Pre-prensa

- 3 computadoras Macintosh actualizadas constantemente con los últimos programas.

- 1 scanner de tambor PRINSCAN de 1800 dpi de resolución con un software line color (Premio a la excelencia en Alemania)
- 1 prueba de color HP BEST PROOF, 95 % aproximado al impreso real.
- 1 CTP térmico marca SCREEN, que es un sistema automático para impresión de planchas, que garantiza la calidad de impresión al 98 % parecido a prueba de color firmada, disminuye el tiempo de respuesta en la impresión y suprime la elaboración de películas, logrando una impresión más nítida.
- 1 prensa digital (DOCUXEROX 250 Color. Personalización, Data variable)

Prensas Offset

- 1 prensa HEIDELBERG SPEEDMASTER 70X100 (formato pliego) de 4 colores con inversor.
- 1 prensa HEIDELBERG SM-74 (medio pliego de 4 colores con inversor)

Acabados

- 1 troqueladora HEIDELBERG 38 X 52
- 1 dobladora HEIDELBERG 52 x 84
- 1 dobladora HEIDELBERG 70 X 100
- 1 plegadora STALHOLDER de pliego 70x100
- 1 encoladora al calor M IN ABINDA SULBY
- 1 alzadora de pliegos automática con encolado y guillotina (HARRIS)
- guillotinas
- cosedoras de alambre
- 1 perforadora

- anilladoras
- 1 plastificadora en frío
- 1 alzadora con encolado y refilado en línea (MULLER MARTINI)

El departamento de Pre-prensas y Prensas es el mejor equipado de la organización; sin embargo, se presentan cuellos de botella en los equipos de acabados, los cuales son de mayor antigüedad y en ciertas ocasiones no abastecen o no se igualan a la capacidad de producción después de Prensas. A pesar de esto, el estado general de la maquinaria dentro de Grupo Impresor podría catalogarse como bueno. (Ver Anexo 5: Fotos de la Planta)

Inventario

El inventario de la empresa se clasifica así:

- **Materias primas:** El papel, tintas, placas, cintas, cuchillas y demás insumos de producción son almacenados en una bodega ubicada en la planta de producción.
- **Producto en proceso:** Corresponde al requerimiento que aún está en tránsito dentro de la planta, no ha finalizado y por tanto, no se ha cerrado su OP (orden de producción).
- **Producto terminado:** Es aquel que se encuentra listo para su despacho. Grupo impresor no maneja un inventario de productos terminados, ya que se controlan bajo pedido del cliente

El abastecimiento de materiales se da en promedio, una vez a la semana. Se dispone en bodega de tintas, placas e insumos necesarios para la producción. De igual forma, existe una reserva del papel más utilizado (como el *couché*) cuya compra depende de las órdenes de producción ingresadas en la semana.

Debe existir un control de inventario eficiente para evitar sobrantes o faltantes de material.

Proveedores, compras y materia prima

Los proveedores de la empresa garantizan que los suministros de materias primas son confiables en su composición; por lo general, son distribuidores o representantes de marcas y productos internacionales que cuentan con certificaciones, normas de calidad y regularizaciones ambientales, debido a que la industria importa casi en su totalidad la materia prima porque ésta no se fabrica en el país.

La compra más fuerte que realiza la empresa es la de papel y cartulinas, de distintos gramajes y peso; también se compran placas metálicas y tintas para la impresión, de buena calidad y amigables con el medio ambiente. Otros materiales son cuchillas, troqueles e insumos para encuadernación, barniz UV, y otros.

La empresa programa sus compras de acuerdo con los cierres de negocios del área comercial. De todas formas, se mantiene un stock de los materiales más utilizados para producción como papel *couché*, placas y tintas.

En cada orden de producción se encuentra especificado el número de pliegos de papel, placas y tintas para el proceso. Así, se registran las entradas y salidas de materia prima con autorización del jefe de producción.

En la tabla 8 se muestran los principales proveedores de Grupo Impresor; los que otorgan mayor plazo de crédito tienen el mayor número de negociaciones actuales y representan el 70 % de las compras de la empresa.

Tabla 8: Principales Proveedores

PROVEEDOR	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA	PRODUCTO O SERVICIO
IMPO CIA. LTDA.	CRÉDITO 90 DÍAS	SEMANTAL	PAPELES Y CARTULINAS
MATALLANA S.A.	CRÉDITO 75 DÍAS	SDIARIA	PAPELES Y CARTULINAS
PROPANDINA	CRÉDITO 60 DÍAS	MENSUAL	PAPELES Y CARTULINAS
ANDIPAPEL	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	PAPEL FINO KIMBERLY
ARTEPAPEL	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	PAPEL FINO FAVINNI
ENORES	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	PAPEL FINO FEDRIGONI
ARCLAD	CRÉDITO 45 DÍAS	MENSUAL	PAPEL AUTOADHESIVO
CERSA	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	PAPELES Y CARTULINAS
EUROTAPE	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	CINTAS ADHESIVAS
QUIFATEX	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	CINTAS ADHESIVAS
GLOBAL GRAPHIC CIA. LTDA.	CRÉDITO 45 DÍAS	SEMANTAL	PLACAS/QUÍMICOS
GRAPHIC SOURCE	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	TINTAS E INSUMOS
PROGRAFICA	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	PLACAS/TINTAS E INSUMOS
TÉCNICA UNIDA	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	TINTAS E INSUMOS
HEIDELBERG ECUADOR	CRÉDITO 60 DÍAS	TRIMESTRAL	REPUESTOS PARA MAQUINAS
GRAFINAL	CRÉDITO 60 DÍAS	SEMANTAL	CUCHILLAS
RECOGRAFF	CRÉDITO 45 DÍAS	MENSUAL	MATERIAL DE ENCUADERNACIÓN
IMPORTADORA JURADO	CRÉDITO 45 DÍAS	QUINCENAL	MATERIAL DE ENCUADERNACIÓN
VERNAZA	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	MATERIAL DE ENCUADERNACIÓN
SUMIGRAFICAS	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	REPUESTOS PARA MAQUINAS
ALCHEMY INVESTMENTS	CRÉDITO 30 DÍAS	QUINCENAL	QUÍMICOS
COLTROQUELES	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	TROQUELES Y TROQUELADOS
SERVITROQUELES	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	TROQUELES Y TROQUELADOS
BRILLO GRAF	CRÉDITO 30 DÍAS	SEMANTAL	SERVICIO DE UV
NOVO BRILLO	CRÉDITO 30 DÍAS	SEMANTAL	SERVICIO DE UV
COL PLAST	CRÉDITO 30 DÍAS	ESPORÁDICA	PLÁSTICO Y PLASTIFICADO
ECUADORLINE	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	PLÁSTICO Y PLASTIFICADO
COLOR TECNIC	CONTADO	ESPORÁDICA	CLISSE
LUIS MEJIA	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	PASTAS DURAS
DT GRAPH	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	IMPRESIÓN DE GRAN FORMATO
DIGITAL CENTER	CRÉDITO 30 DÍAS	MENSUAL	IMPRESIÓN DIGITAL
TOP PRINT	CRÉDITO 30 DÍAS	QUINCENAL	PELÍCULA FINALIZADA

Tomado de Grupo Impresor, 2013

Fuerza laboral

La organización no cuenta con perfiles de cargos establecidos; los trabajadores que ingresan al área de producción cuentan con experiencia previa en el manejo de equipos y maquinaria que dispone la empresa. En el sector gráfico ecuatoriano es complicado establecer una calificación del personal debido a la escasa preparación para ser impresor gráfico; generalmente el conocimiento es transmitido de manera empírica y artesanal.

Calidad

Grupo Impresor procura realizar sus compras con base en la calidad de los materiales que son suministrados por sus proveedores, cuidando que las tintas, placas, papel y demás material sean productos reconocidos en el mercado.

El control de calidad una vez emitida la orden, está a cargo del jefe de producción quien planifica las distintas órdenes ingresadas. Dentro del área de Pre-prensa, él se encarga de evaluar las distintas formas de armado posible para no desperdiciar papel y revisa las artes finales entregadas por los diseñadores; revisa el color, la densidad y composición para presentar la prueba de color al cliente. Una vez que se realiza el primer pliego en las prensas offset se compara con la prueba de color aprobada, para iniciar la “puesta en punto”, que implica poner en punto el pliego de la prensa offset y lanzar todo el tiraje.

Cada operario es responsable del producto en proceso en cada uno de los puestos de trabajo y el jefe de producción de supervisarlos. Se realiza el proceso de maculatura -que es la impresión de pliegos de prueba hasta obtener el óptimo- según el estándar de la industria (200 a 500 pliegos adicionales de acuerdo con la complejidad del trabajo).

En el proceso de troquelado se examina visualmente el material para garantizar que las piezas cortadas estén de acuerdo con lo requerido y no presenten

deformaciones ni imperfecciones; de igual forma, se realizan controles visuales de cada orden de producción, especialmente en el área de encuadernación.

El control de calidad puede sistematizarse y asegurarse con la implementación de certificaciones como la ISO 9001, evitando reprocesos por fallas que representan costos para la empresa. El manejo de la calidad actualmente se basa en la experiencia, pero no se lleva un registro de indicadores por lo cual los procedimientos aún no están alineados totalmente. Una debilidad importante es que no existe un control de costos de producción.

2.2.1.5 Investigación y Desarrollo

No se realizan actividades ligadas a investigación y desarrollo, principalmente porque en el mercado han existido durante años los mismos productos gráficos que maneja la empresa y su competencia. Este es un sector en donde no existe fuerte inversión en la creación de nuevos productos. De todas formas, la empresa busca información mediante seminarios y visitas a clientes, para brindar productos que se acomoden a la demanda actual y un modelo de negocio moderno.

2.2.2 Cadena de Valor

Tabla 9: Cadena de valor Grupo Impresor

COSTO DE PROVEEDORES	
Materiales utilizados	974.268,48
Papel	828128,208
Tintas	58456,1088
Placas	19485,3696
Suministros	68198,7936
Transporte	171.148,23
Energía	11.760,34
Acabados manuales	19.187,31
Arrendamiento operativo	51.600,00
COSTOS DE PRODUCCIÓN	
Mano de obra directa	323.982,56
Sueldos y salarios	302.334,43
Gastos planes beneficios	21.648,13
Costos indirectos a fabricación	412.106,22
Depreciaciones planta y equipo	132.146,46
Mantenimiento y reparaciones	60.367,44
Suministros y repuestos	17.821,84
Otros costos de producción	201.770,48
COSTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldos y salarios	90.210,04
Agua energía luz y telecomunicaciones	3.032,14
Mantenimiento administrativo	1.324,62
Alimentación	84.657,75
COSTO DE VENTAS	
Vendedores	36.671,32
Movilización	1.970,30
Viajes	1.024,02
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	
Combustibles	1747,7
Lubricantes	61,77

Adaptado de David, 2008, p. 120

Dentro de los costos de proveedores es importante recalcar que la compra neta de materia prima es del 40 % sobre los ingresos; el transporte representa el 7 %, los acabados manuales el 1 % y el arrendamiento operativo el 2 % sobre las ventas.

Los costos de producción se dividen principalmente en mano de obra directa, que sobre los ingresos representa el 13 %, y en costos indirectos (depreciaciones, mantenimiento, suministros y otros costos de producción de acabados) que representan el 17 %.

En los costos administrativos se encuentran los sueldos del personal de oficinas, que representan el 4 % de los ingresos; los servicios básicos, mantenimiento y alimentación, que son del 3 %.

Los costos de ventas involucran los sueldos de los vendedores, que son del 2 % frente a los ingresos; la movilización y los gastos de viaje. Los costos de distribución, en cambio, incluyen combustibles y lubricantes.

Se ha tomado el estado de resultados del año 2013 como referencia. En este período, las ventas fueron de USD 2 451 244,81 con un total de costos de USD 1 710 357,26, y gastos por USD 670 844,16 lo que porcentualmente representa el 69 % y el 27 %, respectivamente. El total de costos y gastos dentro de la operación representa el 96 %, lo que es bastante alto e impide lograr márgenes de ganancia considerables. Es necesario entonces, que se establezca un control de costos de producción y de ventas.

Benchmarking

No existe un seguimiento a la competencia de la empresa. Las actividades son definidas por la misma industria y por los conocimientos adquiridos por la gerencia a lo largo de los años que lleva en el mercado. Esto limita mejorar su competitividad porque no se identifican actividades de la cadena de valor que generen ventajas comparativas en costo, servicio u operación.

2.2.3 Matriz EFI

Definición.

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, constituyendo la base para la identificación y evaluación de las relaciones entre estas áreas (David, 2008, p. 122).

Metodología.

La metodología aplicada es la establecida por Fred David (2008). Se realiza una lista de los factores internos claves obtenidos de la auditoría interna; su ponderación va de 0.0 “sin importancia” hasta 1.0 “muy importante”. Se asigna a cada factor una clasificación del 1 al 4, en donde se indica si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4). Finalmente, se multiplica la ponderación de los factores por su clasificación para obtener en este caso un resultado total de 2,23.

Tabla 10: Matriz EFI

FORTALEZAS		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Capacidad instalada por explotar	0,10	4	0,40
2	Cartera de clientes establecida en el mercado	0,05	3	0,15
3	Especialización de líneas de producción	0,05	4	0,20
4	Suministros y materiales de buena calidad	0,08	4	0,32
5	Conocimiento del giro del negocio	0,03	3	0,09
6	Precios competitivos	0,08	4	0,32
7	Localización	0,02	3	0,06
8	Estabilidad laboral	0,02	3	0,06
DEBILIDADES		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	No existe planificación estratégica	0,06	1	0,06
2	Proceso incompleto de ISO 9001	0,07	1	0,07
3	No existe departamento de recursos humanos	0,05	1	0,05
4	No se cuenta con un manual de funciones ni de procedimientos, políticas y control interno	0,03	1	0,03
5	Control sobre indicadores de gestión	0,10	1	0,10
6	Falta de publicidad	0,05	2	0,10
7	No existe investigación de mercado	0,03		
8	Preocupación por la seguridad industrial	0,06	1	0,06
9	Control de costos de producción	0,08	1	0,08
10	No existe mantenimiento preventivo	0,04	2	0,08
TOTAL		1,00		2,23

Tomado de David, 2008, p. 122

Después de la elaboración del diagnóstico interno y de una lista con los factores clave, se sintetiza el proceso con las principales fortalezas y debilidades de la empresa Grupo Impresor. Los factores de éxito más importantes son la disponibilidad de nueva maquinaria por explotar y la falta del manejo de indicadores necesarios para la gestión.

La empresa realizó una inversión significativa en maquinaria, lo que representa el salto de una empresa pequeña a una mediana, pues su capacidad de abastecimiento aumentó de manera notoria, lo que constituye su mayor

fortaleza. Otros puntos importantes son: una cartera de clientes destacada por fidelidad a Grupo Impresor y tres líneas claras de producción (comercial, editorial y packaging).

Por su antigüedad en el mercado, el propietario y los colaboradores de Grupo Impresor han adquirido experiencia y han crecido de la mano de la industria en la ciudad de Quito, lo que ha permitido a la empresa, mantener precios competitivos en el mercado y lograr que sus proveedores garanticen la buena calidad de los suministros y materiales. Grupo Impresor se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el sector de El Inca, zona donde se encuentran otras imprentas importantes como: Mariscal, Ediecuatorial y Noción.

En el año 2009 se buscó la certificación en la norma ISO 9001, que especifica los requisitos necesarios para un sistema de gestión de calidad; sin embargo, este proceso no se llegó a completar por falta de tiempo y presupuesto, lo que ahora significa una importante debilidad que evita el aseguramiento de la calidad en un mayor porcentaje.

Otra debilidad importante es que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que le permita mantener planes eficaces de motivación y selección de los empleados, lo que ocasiona que la resolución de problemas recaiga en el propietario, restando tiempo a las tareas de planificación. Tampoco existen políticas formales en las áreas de la empresa.

No existen acciones de investigación de mercado que permitan tener datos de la competencia, definir patrones de compra de los clientes, ni conocer acerca de los problemas relacionados con la producción de impresos. Se suma a esto la despreocupación en asignar un presupuesto a publicidad enfocada en captar nuevos clientes dentro del mercado.

La falta de un manual de funciones y de procesos limita la definición de una estructura adecuada, cargos, actividades y responsabilidades de cada

colaborador, así como la descripción clara de procedimientos, lo que impide una adecuada delegación de tareas. La falta de manejo de indicadores es muy significativa debido a que no se puede mejorar algo que no se mide ni controla.

Falta control sobre los costos de producción que afectan a la utilidad y rentabilidad. No existe mantenimiento preventivo de la maquinaria, aspecto que genera tiempos muertos de producción por daños.

Después de mencionar las fortalezas y debilidades y ponderarlas según la matriz EFI, se obtiene como resultado un total de 2.23 para la empresa, que en una escala de 1 a 4 indica que Grupo Impresor debe mejorar sus operaciones, estrategias y procedimientos internos.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

Es necesario analizar el estado del macro entorno ya que permite conocer la tendencia de los factores externos claves que influyen en el desempeño de la empresa y determinar oportunidades y amenazas que ayudan a plantear en forma eficiente los objetivos.

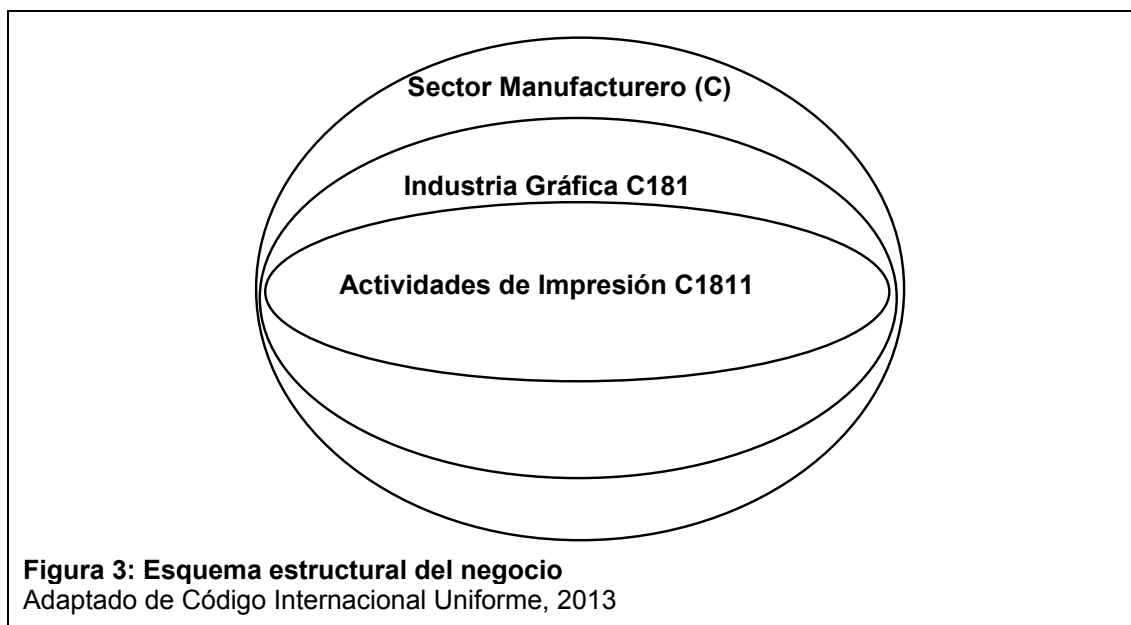
2.3.1 La Industria

Según el Código Internacional Industrial Uniforme CIIU las actividades de impresión y publicación de textos pertenecen al sector manufacturero (C) dentro de la división 18 (INEC, 2013).

Grupo Impresor, según los registros de la Superintendencia de Compañías se encuentra en el grupo 1811.04 y se describe de la siguiente forma:

“Actividades de impresión de pósters, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de

correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por Offset, fotograbación, impresión flexográfica e impresión en otros tipos de prensa, maquinas autocopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida”.



2.3.2 El mercado

La presente investigación permite determinar los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales de Grupo Impresor e identificar los factores que determinan la compra de productos impresos.

Problema de Gerencia.

¿Es viable establecer el plan de mejoramiento de la empresa Grupo Impresor?

Problema de Investigación de Mercados.

No se cuenta con la información necesaria sobre clientes actuales y potenciales que permita determinar características del consumidor y del mercado.

Preguntas y objetivos

El objetivo es realizar preguntas que permitan obtener información sobre la percepción y el grado de satisfacción de los clientes actuales de Grupo Impresor; los hábitos de consumo de productos impresos; los factores que influyen en la decisión de compra; competidores y grado de satisfacción. Similar información para clientes potenciales, con el fin de conocer sus necesidades, las imprentas con las que han trabajado anteriormente y los factores clave al momento de elegir un proveedor.

Tabla 11: Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

Preguntas de investigación	Hipótesis	Objetivos
¿Qué tipo de productos solicita a Grupo Impresor?	Material para difusión.	Conocer qué tipo de producto impreso es el de mayor utilización en el mercado.
¿Con qué frecuencia compra productos impresos?	Una vez al mes.	Determinar la frecuencia de compra de productos impresos
¿Cuál es el monto aproximado mensual que destina a productos impresos?	De USD 5000 a USD 10000.	Establecer un monto aproximado mensual de los productos que adquieren en Grupo Impresor.
Indique su grado de satisfacción general con Grupo Impresor.	Grado de satisfacción 8	Medir por medio de una escala, el grado de satisfacción de los clientes actuales.
Valore los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> • Relación calidad precio • Tiempo de entrega • Calidad del servicio • Orientación a satisfacer al cliente • Buena Calidad • Profesionalismo 	La calidad en el servicio es lo más importante.	Diferenciar los atributos existentes y las necesidades de los clientes.
¿Usted usaría Internet como herramienta para hacer una compra de este tipo de productos?	Página web	Saber si Internet es una herramienta potencial para la realización de compra.
Por favor indique qué tan importante es el factor precio al momento de realizar su compra.	El precio es muy relevante a la hora de elegir un proveedor.	Investigar qué tan importante es el precio al adquirir un producto impreso.
¿Ha recomendado Grupo Impresor a otras personas?	Ha recomendado a la empresa al menos una vez.	Saber la intención de compra y recomendación.

2.3.2.1 Diseño de Investigación

Esta investigación será de tipo descriptivo-cualitativo, mediante grupos de enfoque y entrevistas con expertos y descriptivo-cuantitativo, por medio de encuestas.

Investigación descriptiva cualitativa

La investigación cualitativa se trata de una metodología sin estructura que se basa en muestra pequeñas que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema (Malhotra, 2008, p. 142).

Grupo de enfoque.

Consiste en una entrevista realizada por un moderador capacitado con un grupo pequeño de individuos, la misma que se da de manera no estructurada y natural (Malhotra, 2008, p. 145).

Esta herramienta será utilizada para determinar las necesidades de los clientes actuales y su opinión respecto a la empresa para determinar nuevos requerimientos y necesidades.

Metodología.

Se reúne a ocho clientes actuales de Grupo Impresor con el fin de indagar y medir su grado de satisfacción a través de la identificación de sus necesidades en un ambiente de confianza. El objetivo principal de la realización de esta técnica de investigación cualitativa es conocer los gustos, preferencias y necesidades del cliente en el proceso de compra de productos impresos. La moderadora será la autora del presente trabajo. (Ver Anexo 6: Guía de Análisis Grupo Focal Grupo Impresor).

Los participantes seleccionados se encuentran en un rango de edad de 33 a 52 años. El grupo focal tuvo lugar el día jueves 4 de julio de 2013, a las 11:00 am en las instalaciones de la empresa Grupo Impresor. Su duración fue 25 minutos.

Los participantes del grupo focal:

Moderadora: Andrea Silva

Camarógrafa: María José Lucero

Asistente: Freddy Moreno

Clientes:

- Johana Medina- Domino's Pizza (33 años)
- Santiago Molina- Call & Buy (37 años)
- Álvaro Viteri - Grupo 13 14 (38 años)
- César Carrasco –Parlophone (41 años)
- Jorge Luis Barros- Frontier Comunicaciones (37 años)
- Paola Ortiz- Chaide y Chaide (35 años)
- Paula Báez- Visión Ediciones (34 años)
- Pablo Morillo- Revista INEN (52 años)

Resultados:

- Prefieren a Grupo Impresor por la atención que han recibido de los ejecutivos.
- Son clientes que llevan entre dos y diez años trabajando con la empresa.
- Los clientes utilizan productos impresos para difundir marcas, crear posicionamiento, plasmar y transmitir información y diseñar empaques de ciertos productos.

- El fin principal de la compra de productos impresos es el posicionamiento de la marca de una empresa y la difusión de información acerca de sus productos, promociones y datos corporativos.
- Los clientes han llegado a la empresa por recomendaciones de terceros o por visitas de los vendedores.
- El factor precio es indiscutiblemente importante, pero sí pagarían un precio por alta calidad en los productos.
- Las principales variables escogidas por los clientes al momento de realizar su compra son: servicio y profesionalismo de la empresa, junto con la calidad de los productos.
- Como valor agregado toman muy en cuenta la asesoría y sugerencias del ejecutivo.
- Se sugiere que el ejecutivo de ventas oriente más al cliente y le de recomendaciones, en lugar de únicamente receptar todas sus indicaciones.
- Se recomienda cuidado con el tiempo de entrega de los productos, pues en ocasiones no se ha llegado en el tiempo acordado.
- La mayoría prefiere realizar las cotizaciones vía mail, con la especificación de su requerimiento, pero les parece interesante el uso de un portal web para pedidos.
- Sería interesante ofrecer servicios complementarios que permitan un mayor posicionamiento de marca como mailing, manejo de redes sociales y posicionamiento en buscadores.

Conclusiones:

- La empresa no planifica su publicidad. Se realizan visitas directas a los clientes para captarlos.
- Los clientes satisfechos han recomendado a la empresa a otros.
- Grupo Impresor ha logrado mantener una relación estable con sus clientes a lo largo del tiempo por su servicio y calidad.
- La capacitación a los vendedores debe ser mayor para que puedan asesorar a los clientes en temas respecto a material, color, tamaño y otros.
- El tiempo de entrega dentro de la empresa no se cumple al cien por ciento.
- La calidad en los productos es buena, lo cual permite mantener precios competitivos dentro del mercado.
- La empresa carece de un servicio a través de una página web, mediante el cual los clientes tengan la posibilidad de pedir cotizaciones.
- No se cuenta con servicios complementarios que permitan agregar valor a la oferta de Grupo Impresor.
- El factor precio es importante al momento de escoger a un proveedor.

Entrevista con expertos.

Se entrevistó al Sr. Mauricio Miranda, presidente de la Asociación de Industriales Gráficos. La entrevista tuvo lugar el día martes 25 de febrero de

2014 en el edificio Las Cámaras, ubicado en la Av. Amazonas y República, a las 10 am.

Metodología.

La entrevista tuvo una duración aproximada de veinte minutos y abarcó temas como la situación actual y el ciclo de vida de la industria, materia prima, tecnología, mano de obra existente, diversificación de productos y planificación estratégica. (Ver Anexo 7: Preguntas de la Entrevista al Experto).

Resultados

- La industria se compone en su mayoría por las pequeñas y micro empresas, pero la facturación de las grandes imprentas representa los mayores ingresos.
- El gobierno ha dado nuevas oportunidades de negocio, como el Sistema de Compras Públicas, mediante el que las imprentas están aptas para participar en los distintos procesos de las entidades del estado con montos considerablemente buenos.
- El auge de los medios digitales representa una amenaza para los productos impresos; sin embargo, existe una demanda considerable que ha de cubrirse con la diversificación de productos con mayor valor agregado.
- La mayoría de materiales y equipos utilizados en la operación - maquinaria, tintas y papel- son importados.
- La tecnología cada vez mejora, lo cual permite el abaratamiento de costos de producción y es una barrera de entrada debido a la alta inversión que deben realizar los nuevos competidores.

- La industria se encuentra en una etapa de madurez.
- En el sector se distinguen tres segmentos de establecimientos: 1. Alto nivel: Empresas con alto nivel organizativo y de tecnología; calidad de los procesos y productos; especializadas y orientadas a los mercados internacionales; compiten por calidad. 2. Nivel medio: Empresas y personas naturales con importante incorporación tecnológica; mercado local; compiten por calidad y precio. 3. Bajo nivel: Establecimientos de bajo nivel tecnológico, inexistentes procesos de calidad y estrategias comerciales; altamente reactivas al entorno; compiten por precio.
- La globalización debe ser enfrentada mediante estrategias enfocadas en tres fortalezas: la experiencia en el sector, la reconocida capacidad de generación de productos de calidad, y la capacidad instalada con importantes niveles tecnológicos de algunas empresas.
- Es un sector que podría llamarse artesanal, debido a la falta de carreras dirigidas hacia la industria gráfica.
- Papel biodegradable, tintas vegetales y técnicas de impresión amigables con el planeta, son algunos de los elementos que la industria gráfica utiliza en la actualidad para la protección del ambiente.

Conclusiones.

- El sistema de Compras Públicas actualmente representa una oportunidad.
- La inversión en maquinaria es una barrera de entrada en la industria.
- Comienza a darse un giro ecológico dentro de la industria.

- La mayoría de insumos y maquinaria son importados, lo que resta competitividad internacional en precios, respecto a países vecinos como Colombia y Perú.
- Grupo Impresor está en un segmento de nivel medio.
- El uso de materias primas amigables con el ambiente es una fortaleza de la empresa, debido a la creciente tendencia de uso de materiales ecológicos.
- La experiencia de Grupo Impresor en la industria es una ventaja al momento de elegir estrategias.
- No existe un factor diferenciador fuerte dentro de la empresa para agregar valor a los impresos.

Investigación descriptiva cuantitativa

El objetivo de este tipo de investigación es cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés; las muestras son grandes y representativas, la recolección de datos es estructurada, el análisis de datos es estadístico y el resultado recomienda un curso de acción final (Malhotra, 2008).

Censo de satisfacción a clientes actuales.

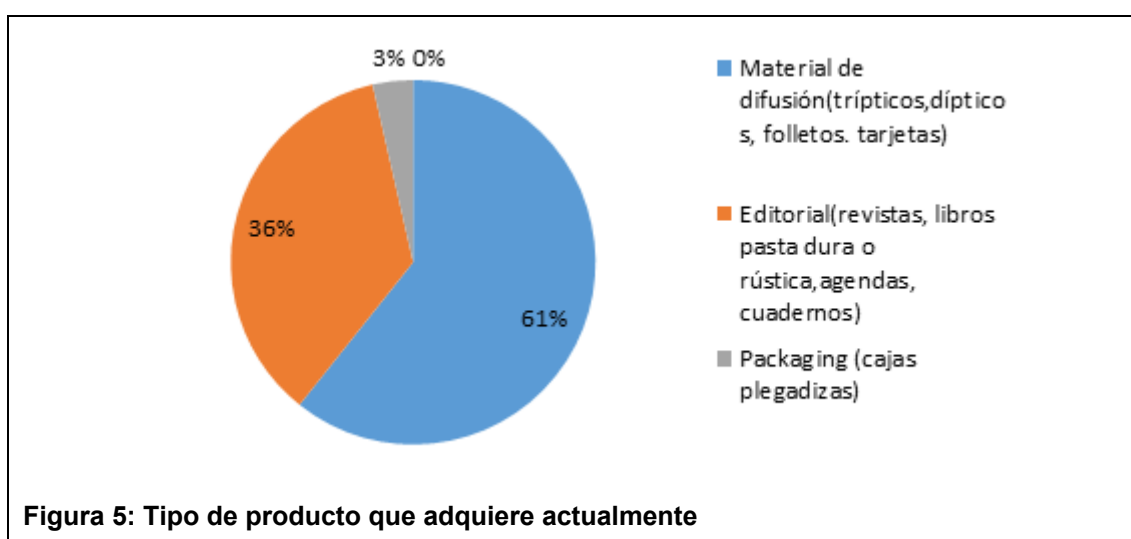
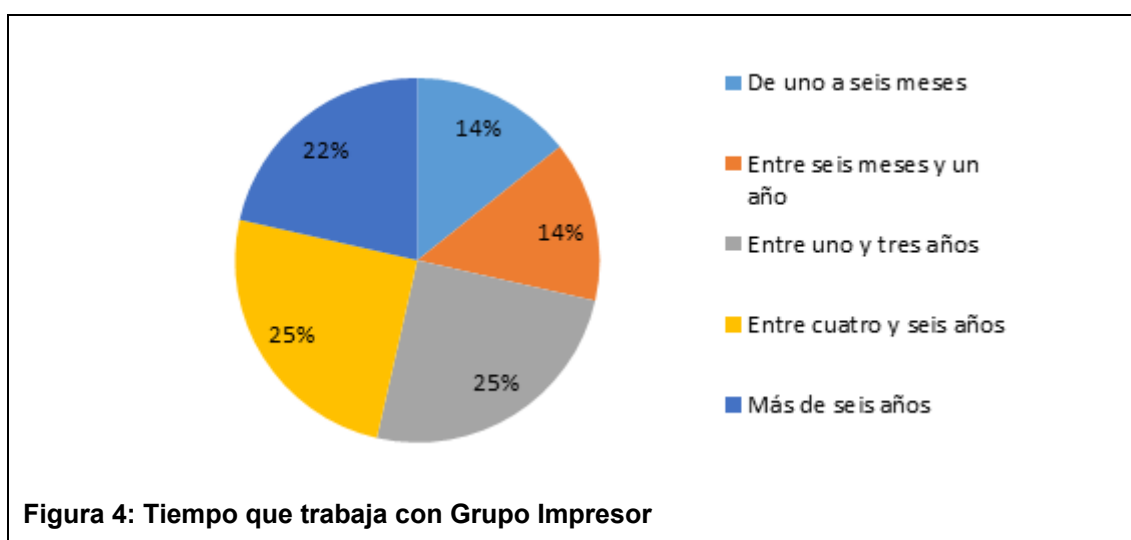
El censo se define como una recopilación de ciertas características de todos los elementos de la población (Pichardo, 2011).

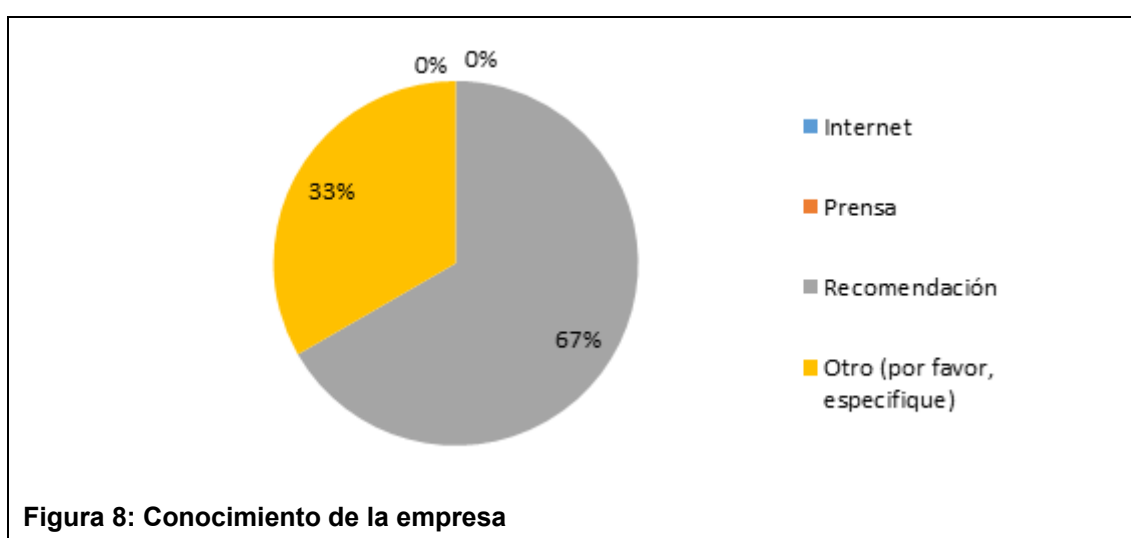
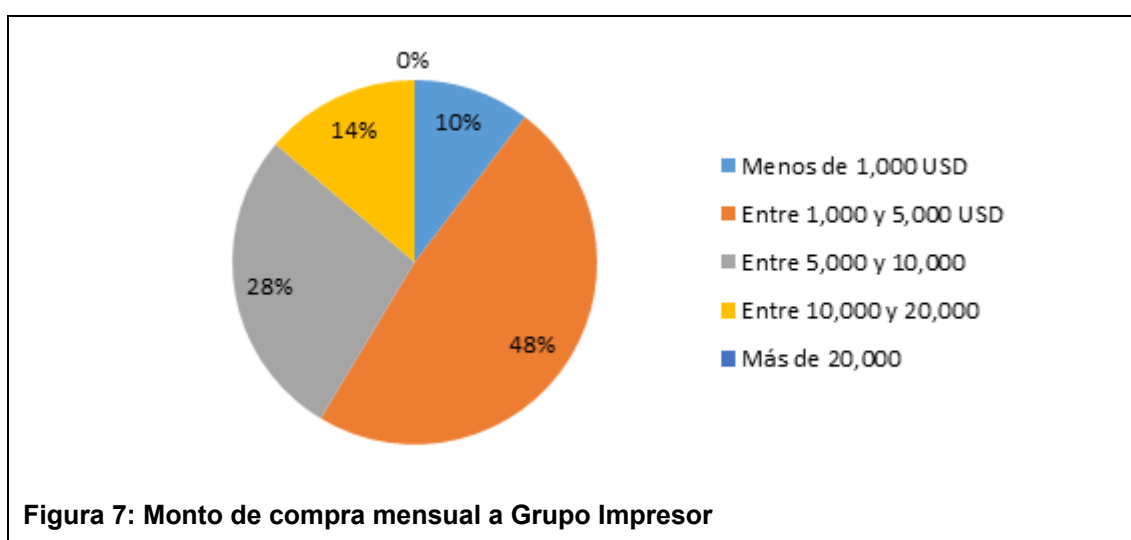
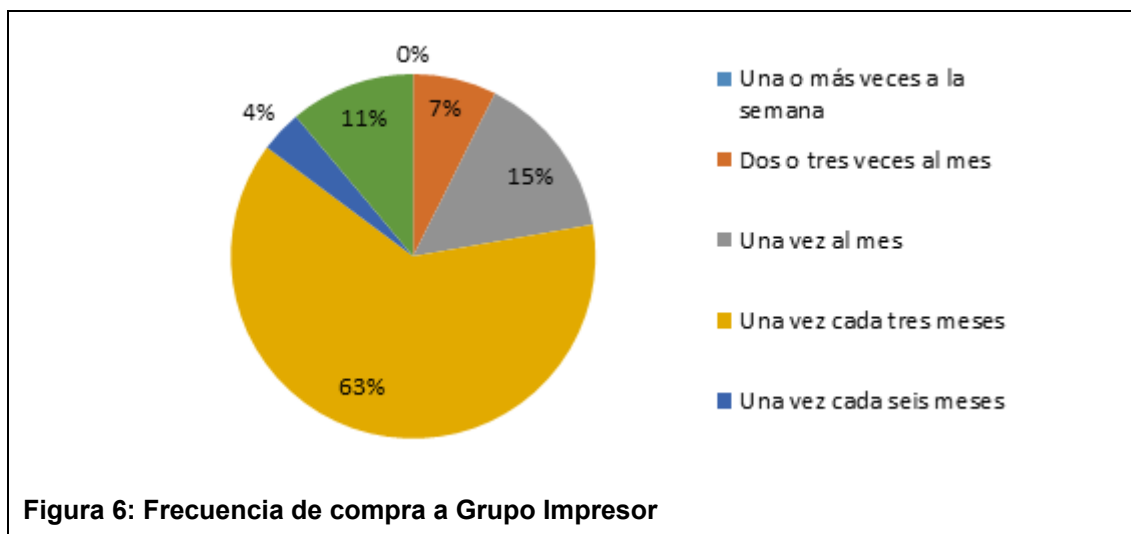
Se realizó un censo de satisfacción a todos los clientes actuales de Grupo Impresor con el objeto de conocer su grado de satisfacción sobre el servicio que ofrece la empresa.

Metodología.

La encuesta de satisfacción del cliente se realizó a través de una plataforma web especializada en encuestas electrónicas, la cual permite gestionarlas de manera cómoda y eficiente, pues muestra los resultados de manera práctica. (Ver encuesta en el siguiente link: <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=q9Mwo8F3dHA=>. (Ver Anexo 8: Encuesta de Satisfacción al cliente)

Resultados:





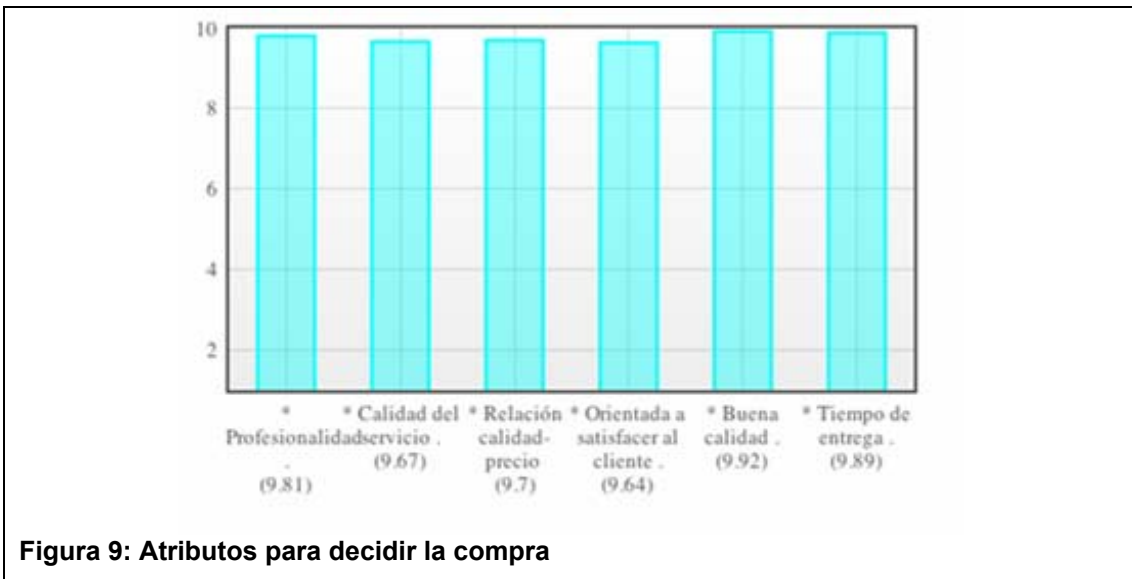


Figura 9: Atributos para decidir la compra

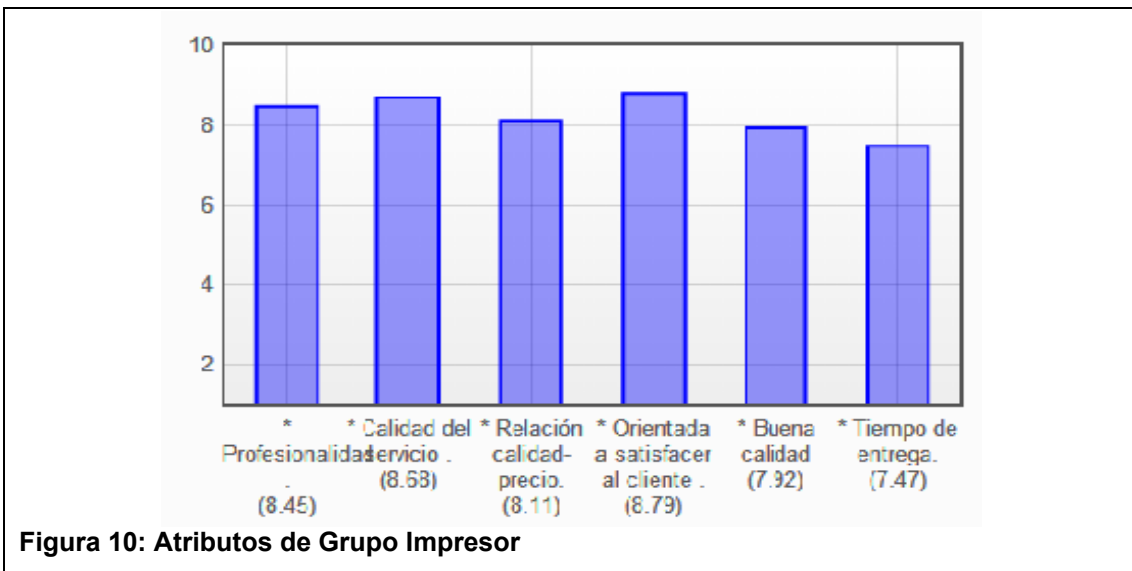


Figura 10: Atributos de Grupo Impresor

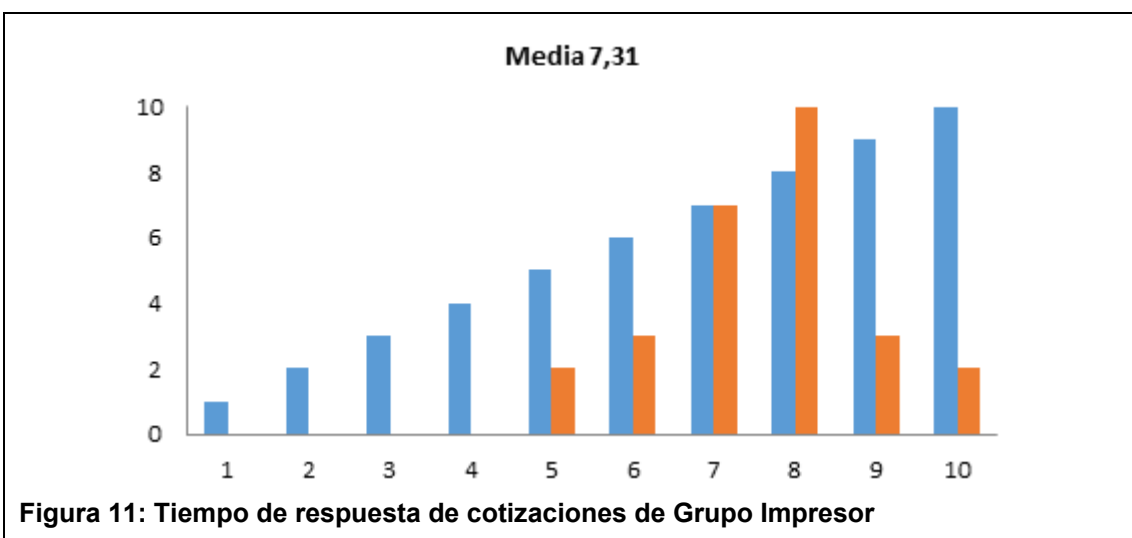
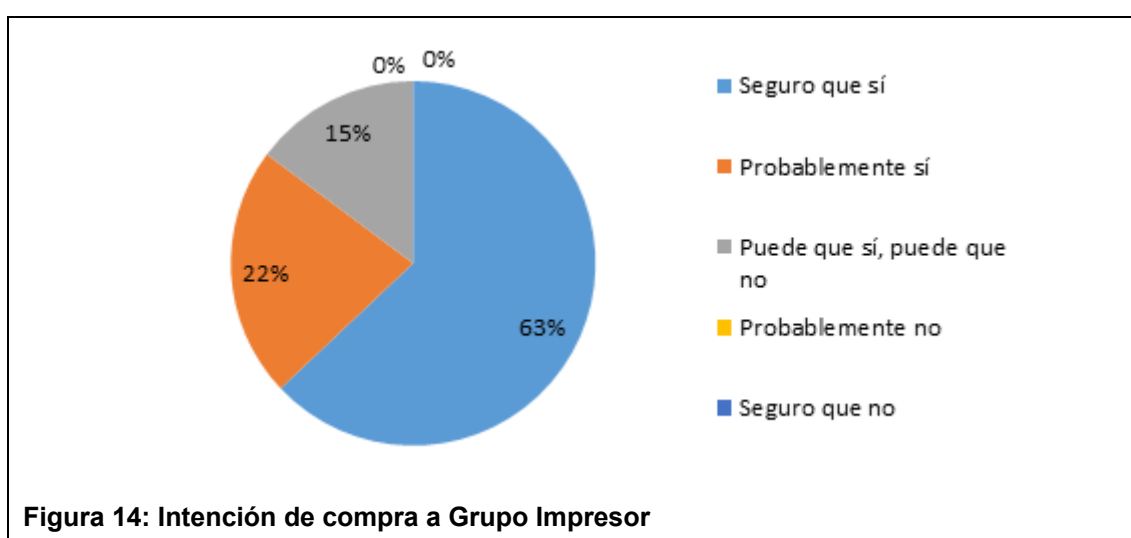
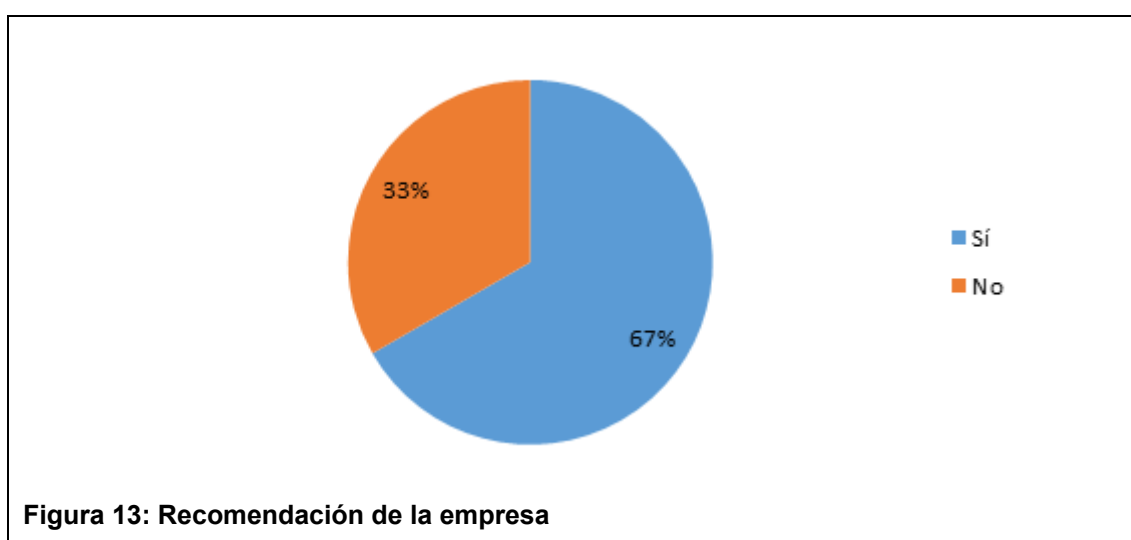
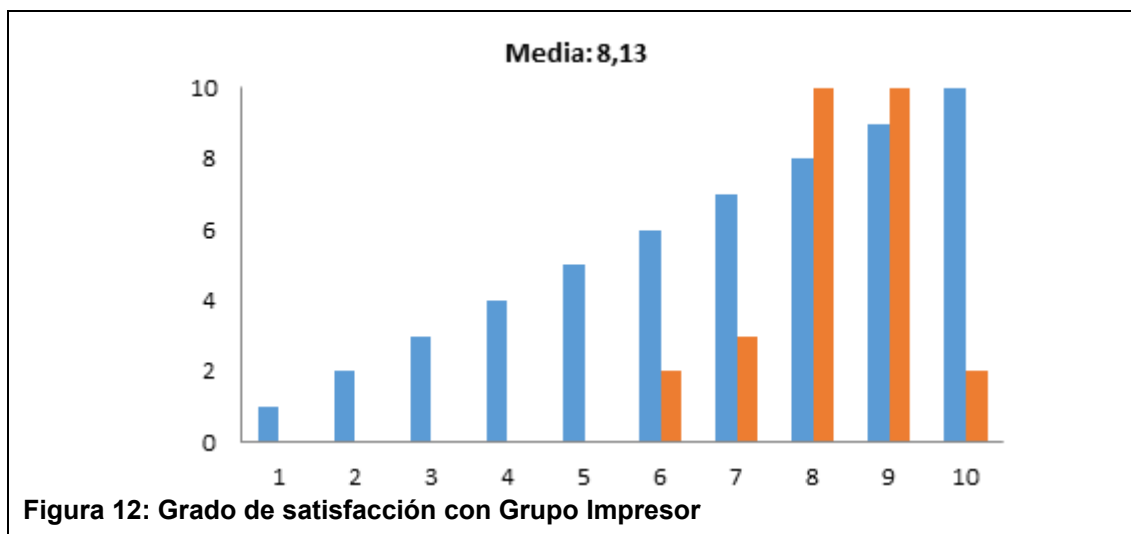


Figura 11: Tiempo de respuesta de cotizaciones de Grupo Impresor



Conclusiones

- Los atributos de Grupo Impresor se encuentran sobre la media, pero pueden mejorarse.
- El índice de satisfacción de los clientes es de 8,13 que indica que debe mantenerse y mejorarse el nivel de servicio existente.
- El tiempo de respuesta en cotizaciones y entregas son variables que deben ser controladas.
- Grupo Impresor tiene que mantener y vigilar la fidelidad de sus clientes, a través de acciones que permitan su crecimiento y mejora en el tiempo.
- Velar porque el cliente sienta el profesionalismo de la empresa, a través de un servicio posventa que evalúe su experiencia de manera periódica.
- Los medios más utilizados hasta el momento para promocionar la empresa son: la visita directa de los vendedores a empresas y el “boca a boca” de los clientes que han recomendado la empresa a otros. Para esto es indispensable brindar un servicio y productos gráficos de calidad, y aplicar estrategias de publicidad para posicionar a la empresa y captar nuevos clientes mediante nuevos canales.
- Se deben mantener precios competitivos en el mercado.
- Buscar mayor participación de la línea de empaque.
- El servicio y el profesionalismo son factores diferenciadores que deben cuidarse y mejorarse.
- Es indispensable asegurar la calidad de los impresos.

- La intención de compra por parte de los clientes actuales se mantiene y es bastante buena.
- Grupo Impresor necesita presencia y posicionamiento en Internet.

Encuesta a clientes potenciales.

La encuesta, según el profesor García Ferrado es “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (Ferrado, 2013).

Mercado objetivo.

Compañías extranjeras domiciliadas en la ciudad de Quito.

La Ley Orgánica de Comunicación vigente, en su capítulo quinto hace referencia a la publicidad, y más precisamente, el artículo 55 sostiene que los cuadernos, agendas y catálogos publicitarios deben ser impresos por empresas nacionales; se prohíbe la importación de estos artículos. Por esta razón, este mercado objetivo resulta atractivo.

Segmentación.

La segmentación de mercados se define como el proceso de dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores con diferentes necesidades en su grado de intensidad, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes (Malhotra, 2008).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014) Quito es la ciudad líder en número de empresas; este organismo muestra que 151 671

empresas se encuentran en la provincia de Pichincha y el 47 % de éstas en la ciudad de Quito, es decir, 71 285 (El emprendedor, 2014)

El portal web de la Superintendencia de Compañías registra 156 empresas extranjeras en la ciudad de Quito. Las que interesan a Grupo Impresor son las de tamaño grande, mediano y pequeño, algunas de éstas ya se encuentran en su cartera de clientes, y se les ha sabido dar respuesta en calidad y entrega.

Metodología.

La encuesta a clientes potenciales se realizó personalmente debido al escaso número de respuestas recibidas luego de enviarlas masivamente por correo electrónico. Se visitó a varias compañías extranjeras en la ciudad de Quito, principalmente a aquellas del sector farmacéutico y cosmético, con el fin de potencializar la línea de empaques existente. (Ver Anexo 10: Encuesta a Clientes Potenciales)

Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra se basó en la información disponible en el portal de la Superintendencia de Compañías, sobre el número de compañías en la ciudad de Quito.

Tabla 12: Cálculo de la muestra

Perfil	Factor	Número de empresas
Provincia	Pichincha	151 671
Ciudad	Quito	71 285
Tipo	Compañías extranjeras grandes	60
	Compañías extranjeras medianas	47
	Compañía extranjeras pequeñas	49
Total mercado objetivo	Compañías extranjeras dentro de la ciudad de Quito	156

Tomado de la Superintendencia de Compañías y Valores, 2014

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{t^2 Npq}{d^2 N + t^2 pq}$$

Ecuación 1

En donde:

n = Tamaño de la muestra

t = Valor de Z crítico correspondiente a un valor dado con un nivel de confianza del 95 %, igual a 1,96

p = proporción de éxito de 50 %

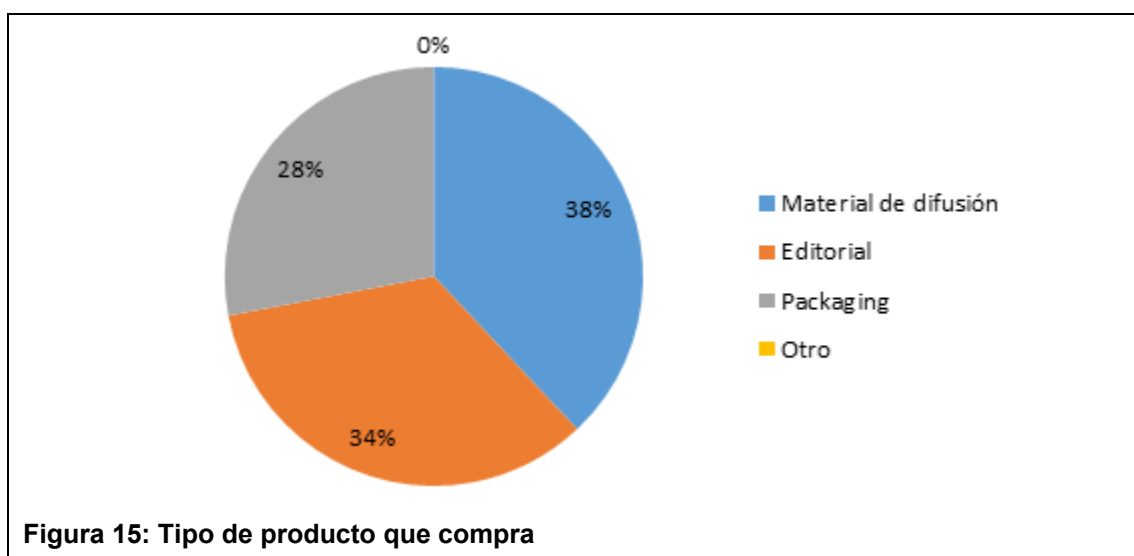
e = error en la proporción de la muestra, del 5 %

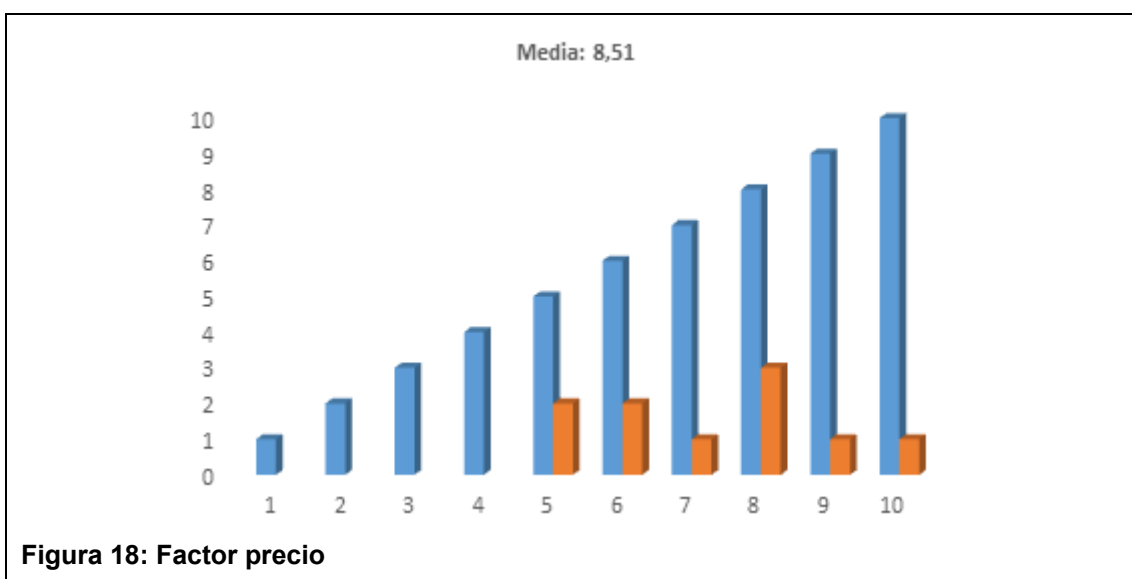
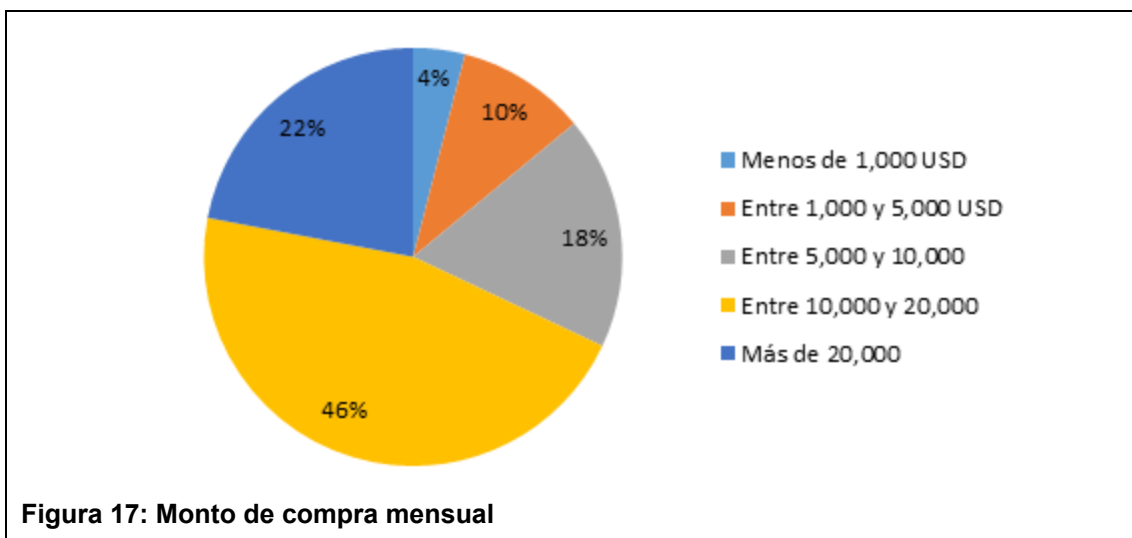
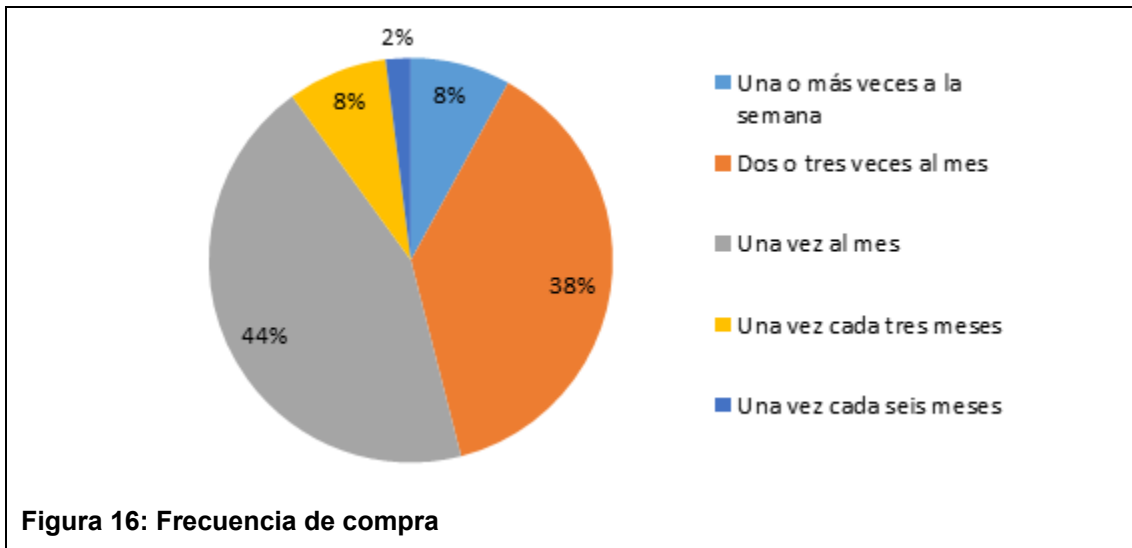
$$n = \frac{(1.96)^2 * (156) * (0.50) * (1 - 0.50)}{(0.05)^2 * (156 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (1 - 0.50)}$$

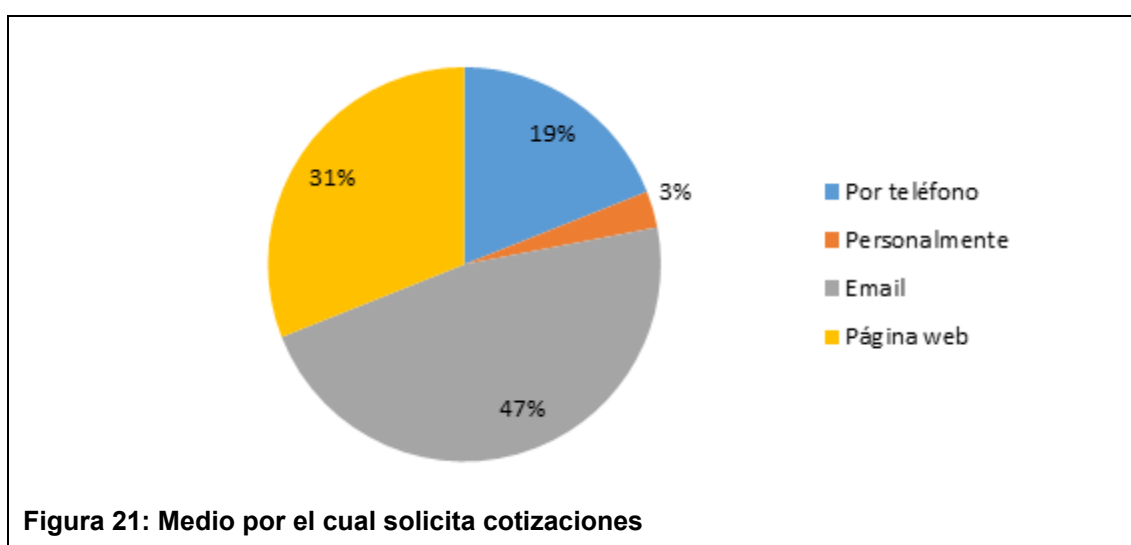
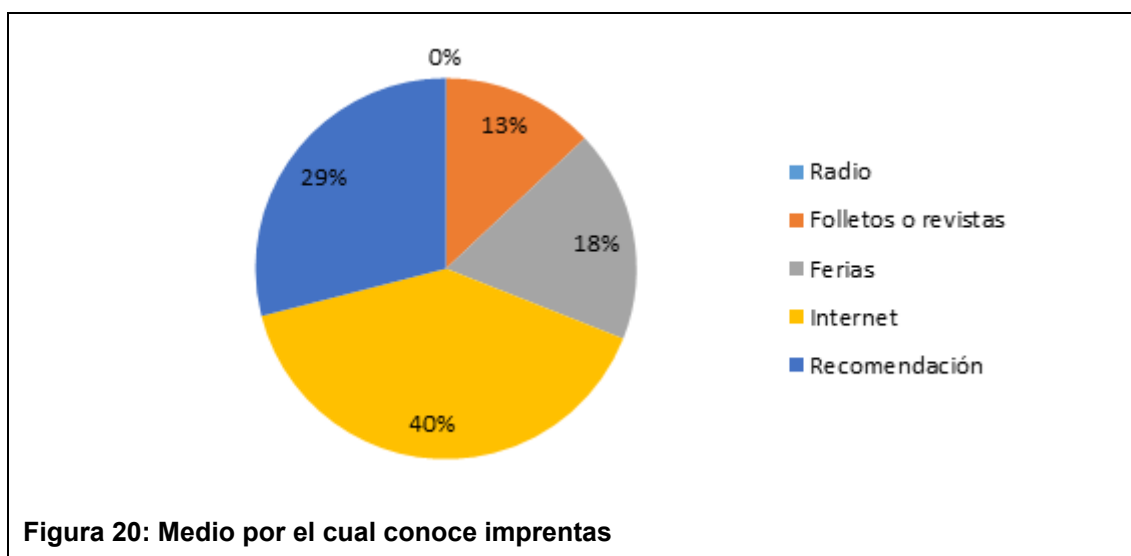
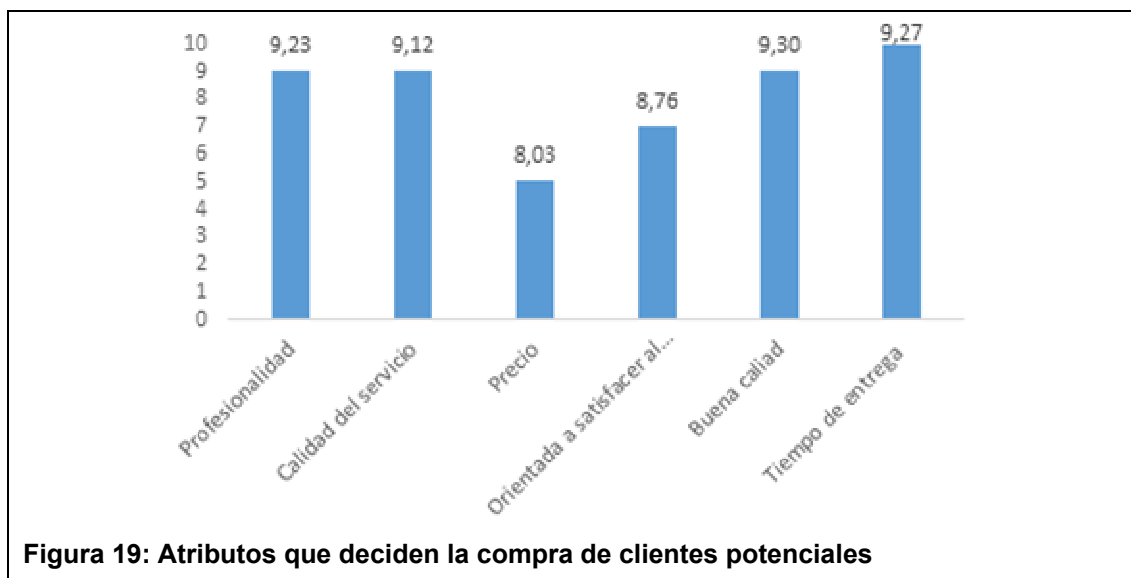
Ecuación 2

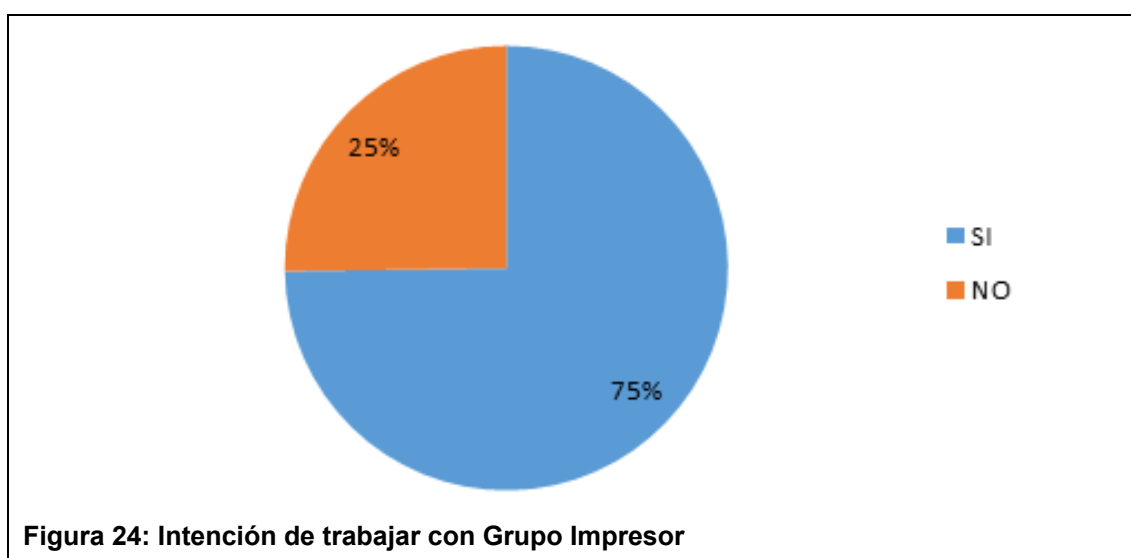
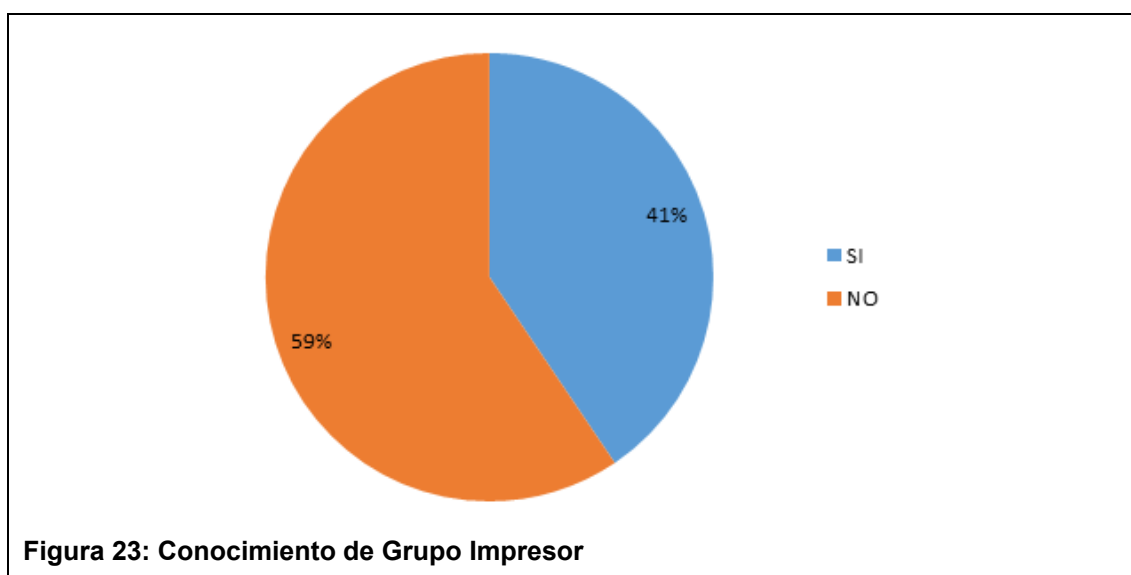
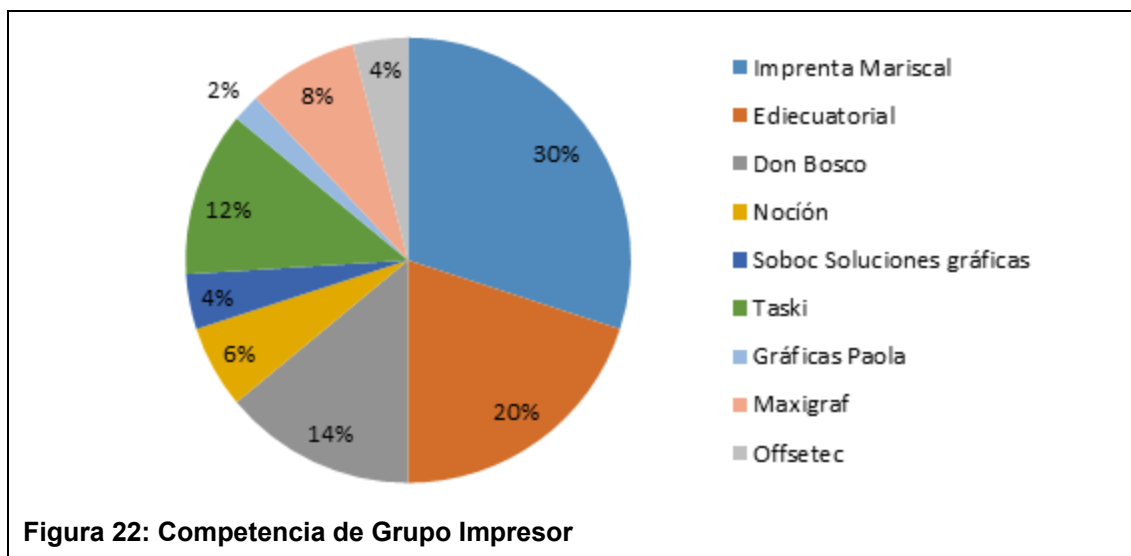
n = 111 encuestas

Resultados:









Conclusiones:

- El tipo de producto dominante es el de difusión, tanto para clientes potenciales, como actuales.
- La línea de empaque, en especial el de cajas plegadizas, es muy utilizado en el sector farmacéutico y de cosméticos, por lo cual representa un segmento bastante atractivo para la empresa en su afán de incrementar su línea de empaques.
- En su mayoría, las compañías extranjeras requieren este tipo de productos dos o tres veces por mes, lo que asegura la producción de la empresa en mayor porcentaje.
- Las variables más importantes para el cliente son: el tiempo de entrega, la calidad del producto y del servicio, y el profesionalismo con que las empresas se manejen. Grupo Impresor debe presentar cierta documentación para calificarse como proveedor, y cumplir cierto tipo de requisitos exigidos en algunas de ellas.
- El monto promedio destinado a materiales impresos es mayor que la de los clientes actuales.
- El precio es un factor importante y se exige calidad en los productos.
- Los dos medios más relevantes por los que se conoce a las imprentas es a través de buscadores *web* (40 %) y recomendación (29 %), por lo que la empresa necesita utilizar estrategias de posicionamiento en buscadores.
- En su mayoría (47 %), los clientes realizan cotizaciones vía correo electrónico, seguidos por un 31 % que lo hacen a través de portales *web*,

razón por la cual es necesario que se diseñe un página *web* interactiva con el cliente.

- Los tres Imprentas mejor posicionadas en el mercado quiteño son: Imprenta Mariscal, Ediecuatorial y Don Bosco, las cuales son de mayor tamaño que Grupo Impresor.
- El 41 % de las empresas encuestadas han escuchado con anterioridad sobre Grupo Impresor, y el 75 % de éstas estarían dispuestas a trabajar con la compañía, lo que resulta un mercado potencial bastante atractivo al que se debe llegar con varias acciones y estrategias.

2.3.3 Análisis PESTEL

2.3.3.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales

EL panorama de la industria gráfica ha cambiado desde el año 2011. El ingreso del estado como un actor más, con los trabajos que ofrece el Instituto Geográfico Militar (IGM), la rotativa de diario El Telégrafo y Maxigraf incautado a los hermanos Isaías, ha hecho que la actividad en varias empresas disminuya (El Comercio, 2011).

Otro de los problemas que enfrenta la industria es la imposición del 12 % de IVA al papel, lo que implica un 20 % adicional en los costos de producción, según lo explicó el director de la AIG /Asociación de Industriales Gráficos). No obstante, los problemas que enfrenta la industria contrastan con la creatividad y nuevas opciones de negocio que desarrollan las empresas (El Comercio, 2011).

En el entorno político se hace mención a los aranceles especiales que se han establecido y afectan al sector gráfico, así como las nuevas reformas existentes en la actualidad respecto a la Ley Orgánica de Comunicación.

Aranceles a las importaciones.

La industria gráfica comprende los capítulos 48 y 49 de las partidas arancelarias tal como indica la tabla 13.

Tabla 13: Partida arancelaria Capítulos 48 y 49

CAPITULO	PARTIDA ARANCELARIA
48	Papel y cartón, manufacturas de pasta de celulosa de papel o cartón
49	Productos editoriales de la prensa y de las demás industria gráficas, textos manuscritos o mecanografiados y planos

Adaptado de Aduana del Ecuador, 2013

La tarifa arancelaria aplicada en estos capítulos varía del 15 % al 30 % en el caso del papel. Como los más utilizados se encuentran el papel *couché* y *bond* (26,2 % y 30,8 %, respectivamente) según datos de FEDEXPOR 2013.

En el Ecuador, los impuestos arancelarios en la industria gráfica sufrieron un incremento del 12 % al 15 % en la importación de materia prima cuando se quitó el cupo para las importaciones de los productos gráficos. La importación que en años pasados pagaba un 30 % de arancel, ahora paga entre el 42 % y 45 % (Cortez, 2009).

Tabla 14: Partidas arancelarias que afectan las actividades de edición e impresión

Código NANDINA	Detalle de la mercancía	Arancel <i>Ad valorem</i>
48092000	Papel autocopia	25%
48099000	Los demás	25%
48162000	Papel autocopia	25%
48169000	los demás	25%
48189000	los demás	30%
48232000	Papel y cartón filtro	30%
48239020	Papeles para aislamiento eléctrico	30%
48239060	Patrones modelos y plantillas	30%
48239090	los demás	30%

Adaptado de Aduana del Ecuador, 2013

Ecuador se ha caracterizado por su dependencia hacia los bienes primarios, tanto petroleros como agrícolas; sin embargo, las mismas producciones enfrentan diversos inconvenientes, en especial en lo referente a precios, lo que deriva en una reducida capacidad de decisión sobre los mismos por la falta de recursos para la producción gráfica, pues se depende de materias primas importadas (papeles y tintas) que no se producen en el país.

Estas medidas -sin duda- restan competitividad a la industria gráfica a nivel internacional debido a la importación de materias primas, lo que ocasiona que países vecinos como Colombia y Perú oferten un servicio de impresión a menor costo. Las barreras arancelarias no incentivan a este sector y en cierta manera afectan la calidad de los productos porque se busca materia prima de calidad inferior para abaratar costos (Cortez, 2009).

Ley Orgánica de Comunicación.

El 14 de junio de 2013 la Asamblea Nacional aprobó la nueva Ley Orgánica de Comunicación, cuyo objetivo principal es el de universalizar el derecho a la comunicación y democratizar el acceso a los medios y a las tecnologías (CIESPAL, 2013).

Es la primera normativa del país que rige la actividad periodística, ya que antes sólo se regulaba a los medios audiovisuales (119 artículos, 22 disposiciones transitorias, 6 reformas y 2 derogatorias). Plantea una reversión de frecuencias ilegalmente conseguidas y una redistribución del 34 % a medios comunitarios, 33 % a públicos y 33 % a privados (El Telégrafo, 2013).

El quinto capítulo de esta ley hace referencia a la publicidad; el artículo número 55 habla acerca de la prohibición de importación de impresos en donde se indica que:

“Los impresos, cuadernos, agendas y catálogos publicitarios deben ser producidos e impresos por empresas nacionales en las condiciones

establecidas en el Art. 98 de la Ley Orgánica de Comunicación. Este material publicitario está sometido a la prohibición de importación establecida en dicho artículo para toda pieza audiovisual con fines publicitarios” (Ley Orgánica de Comunicación, 2013)

En el marco legal del país, esta disposición representa una oportunidad para las empresas dedicadas a la impresión. Es una medida que ha tomado el Estado, como protección hacia la industria nacional para generar ventajas frente a países vecinos como Colombia y Perú, incrementando la producción de material publicitario en el Ecuador. (Ver Anexo 10: Capítulo V, Artículo 55 Ley Orgánica de Comunicación)

2.3.3.2 Factores Económicos

Aporte al Producto Interno Bruto (PIB)

Los sectores que más ingresos generan dentro del Producto Interno Bruto del país son los del petróleo, agricultura y manufactura. El sector manufacturero se podría decir que se ha mantenido con una participación constante en el período 2008 – 2012, sin no ha mayor crecimiento, ocupando al 2012 el 11,60% de participación respecto al Producto Interno (Banco Central del Ecuador, 2014).

Al papel y sus derivados les corresponde una participación estable sin un crecimiento significativo, en un rango del 6 % y 7 % desde 2009 a 2012 (Banco Central del Ecuador, 2014).

Los montos en miles de dólares para el período 2008-2012, según datos del Banco Central del Ecuador son: USD 413 812, USD 436 263, USD 447 598, USD 481 823, y USD 483 801, respectivamente.

La estabilidad y proyecciones del sector manufacturero, pese a no tener crecimientos fuertes en estos cinco años, crean una oportunidad y está en manos de las empresas la toma de acciones para aumentar esta participación.

Tabla 15: Producto Interno Bruto por industria en miles de US dólares

Industrias	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura	4.813.457	5.572.376	6.113.908	6.753.377	6.985.341
Acuicultura y pesca de camarón	282.850	240.031	314.168	391.331	438.335
Pesca (excepto camarón)	441.135	385.758	424.334	475.807	515.618
Petróleo y minas	8.928.498	5.120.757	6.735.202	8.546.382	9.309.986
Refinación de Petróleo	1.017.222	978.055	699.637	520.744	246.969
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	7.447.386	7.699.188	8.271.976	9.226.067	9.871.412
Procesamiento y conservación de carne	467.609	391.929	410.903	434.469	443.670
Procesamiento y conservación de camarón	124.331	126.117	166.049	210.883	236.609
Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	631.300	508.245	498.079	599.167	661.355
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	343.901	292.824	321.768	381.964	405.938
Elaboración de productos lácteos	240.195	276.679	304.410	335.033	350.552
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	317.267	543.859	598.528	662.449	692.396
Elaboración de azúcar	129.492	120.541	145.211	164.687	170.136
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	126.034	69.991	80.492	81.456	81.861
Elaboración de otros productos alimenticios	307.002	325.345	387.762	404.905	430.229
Elaboración de bebidas	459.035	528.598	591.531	674.714	778.321
Elaboración de tabaco	18.277	20.358	21.674	23.626	24.964
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	555.857	742.316	805.839	914.627	953.803
Producción de madera y de productos de madera	411.451	384.806	428.754	489.209	521.626
Fabricación de papel y productos de papel	413.812	436.263	447.598	481.823	483.801
Fabricación de sustancias y productos químicos	726.019	833.523	861.088	941.772	991.355
Fabricación de productos del caucho y plástico	256.887	411.232	443.487	497.528	537.235
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	477.339	501.090	513.740	562.189	592.217
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	433.907	385.578	379.225	409.089	432.350
Fabricación de maquinaria y equipo	327.445	254.251	294.955	356.048	425.698
Fabricación de equipo de transporte	259.302	101.633	108.083	114.871	146.530
Fabricación de muebles	201.792	191.992	202.156	212.216	221.767
Industrias manufactureras ncp	219.132	252.018	260.644	273.342	288.999
Suministro de electricidad y agua	632.532	541.609	393.605	625.270	672.769
Construcción	5.394.324	5.927.782	6.312.270	8.104.555	9.547.291
Comercio	6.742.797	6.523.543	7.436.838	8.423.095	8.946.780
Alojamiento y servicios de comida	947.086	1.182.399	1.289.808	1.549.470	1.820.243
Transporte	3.520.805	3.548.360	3.662.435	4.017.499	4.538.750
Correo y Comunicaciones	1.425.183	1.553.783	1.582.293	1.731.824	1.846.984
Actividades de servicios financieros	1.441.430	1.713.975	1.813.705	2.159.135	2.381.653
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3.642.474	3.726.649	4.060.646	4.423.934	4.888.438
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3.528.729	4.236.961	4.481.405	4.904.865	5.636.491
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	4.726.952	5.184.997	5.411.217	5.962.797	6.747.790
Servicio doméstico	201.269	276.479	309.656	322.352	312.037
Otros Servicios *	4.416.773	4.600.573	4.893.853	5.285.296	5.732.035
TOTAL VAB	59.550.902	59.013.275	64.206.956	73.423.800	80.438.922
Otros elementos del PIB	2.211.733	3.506.411	3.306.742	3.345.929	3.600.934
TOTAL PIB	61.762.635	62.519.686	67.513.698	76.769.729	84.039.856

Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2013

Contexto internacional.

Según un estudio realizado por *Graphics of the Americas* (GOA), para el año 2013 (Bernal, 2012) existe un crecimiento proyectado de la industria del 4 % para América Latina, que ha mantenido indicadores positivos por casi toda la última década; de igual forma, el PIB gráfico se ubica ligeramente por debajo de las tasas de crecimiento de las economías nacionales en México (3 %), Brasil (4 %), Colombia (3 %) y Perú (5,8 %).

Las empresas y los sectores más dinámicos dentro de la industria han modernizado su tecnología, por lo que mantienen una capacidad importante para invertir. El segmento de los empaques es el de mayor pronóstico en la industria para 2013 (Bernal, 2012).

Comercio exterior.

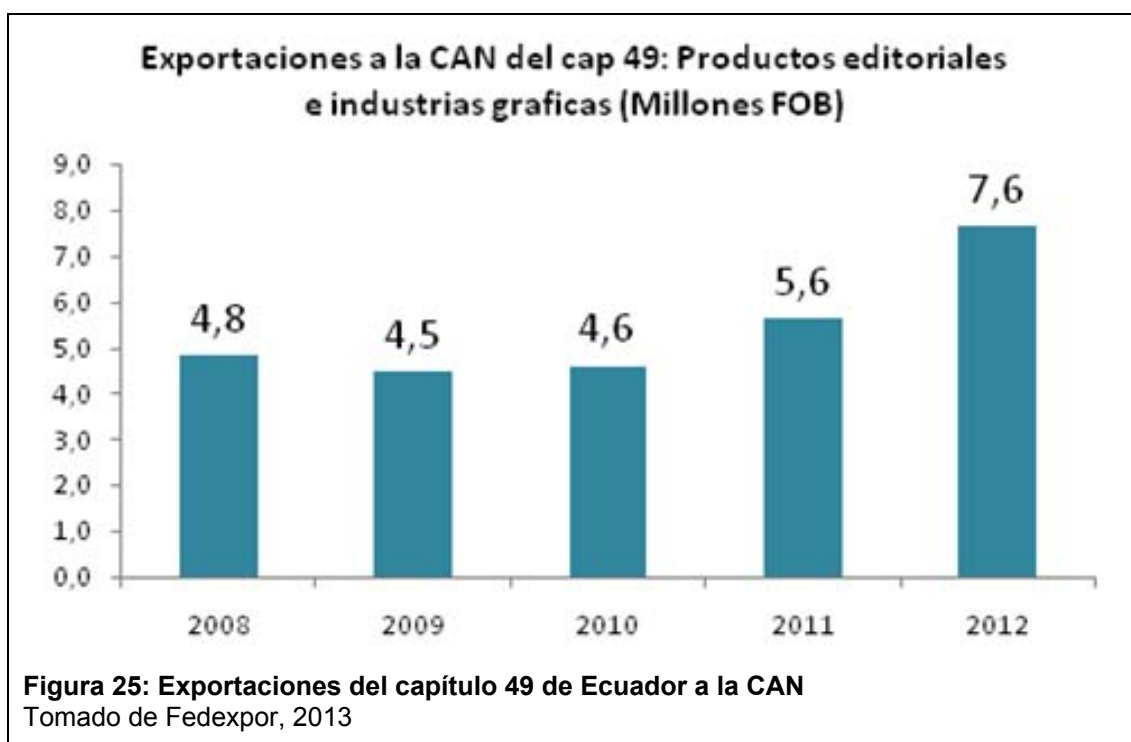
Según el aporte que realiza la industria gráfica al PIB, resulta relevante mencionar las exportaciones e importaciones que esta actividad económica del país realiza. Para ello, se ha tomado el capítulo No. 49 como referencia, el cual comprende: productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas, textos manuscritos o mecanografiados y planos.

Tabla 16: Exportaciones del capítulo 49 de Ecuador al mundo

Bloque	Productos editoriales e industrias graficas (Millones FOB)					Total general
	2008	2009	2010	2011	2012	
Asia	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01
CAN	1,04	1,18	0,62	1,92	2,50	7,26
EEUU	1,08	0,35	0,18	0,28	0,29	2,18
MCCA	0,17	0,14	0,56	1,46	2,29	4,63
MERCOSUR	0,11	0,05	0,07	0,16	0,08	0,47
Resto ALADI	0,47	0,49	1,21	1,06	1,91	5,14
Resto del Mundo	1,75	0,82	0,53	0,70	0,53	4,34
UE(27)	0,20	1,42	1,41	0,04	0,03	3,09
Total general	4,81	4,46	4,59	5,62	7,63	27,12

Tomado de Fedexpor, 2013

El mayor porcentaje de exportaciones del capítulo 49 se da a los países miembros de la organización regional económica y política de la Comunidad Andina (CAN) de la cual Ecuador es miembro, junto con Bolivia, Colombia y Perú. Este grupo ha mantenido un crecimiento relativamente constante a partir del año 2009, como se observa en la figura 25.

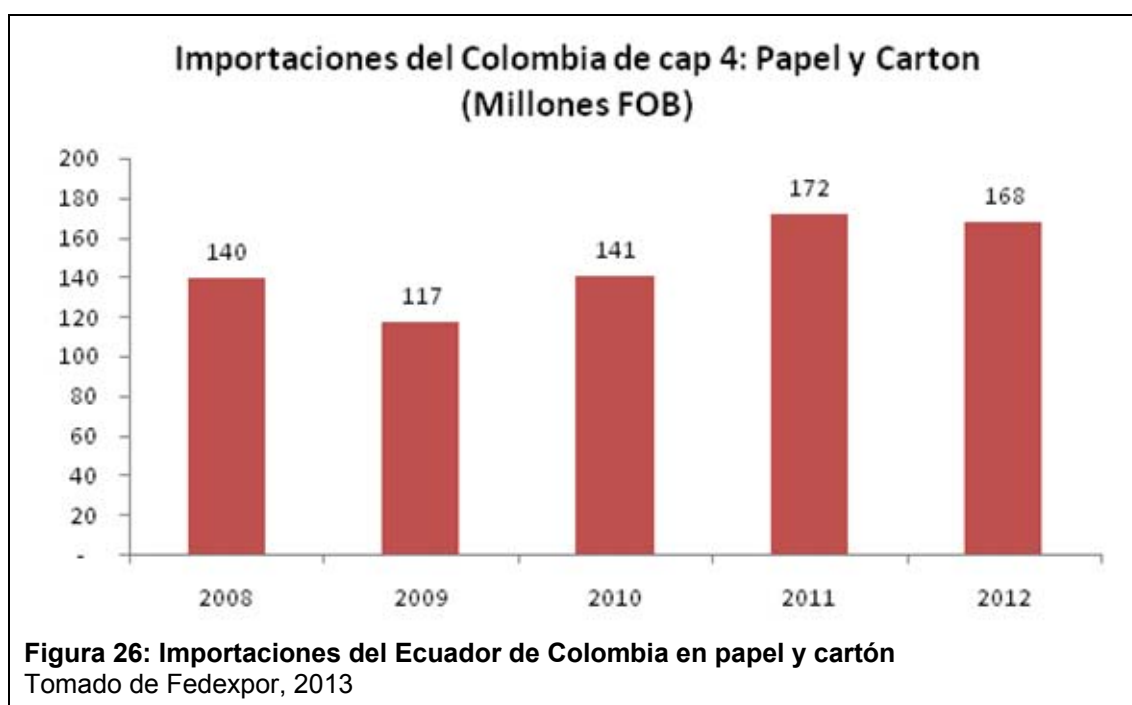


Por otra parte, las importaciones de papel y cartón que realiza la industria a la CAN es el de mayor monto, con predominio de Colombia, nación que registra crecimiento desde 2009 hasta 2011; sin embargo, en el año 2012 las importaciones del país bajan en un porcentaje de -2.38 %.

Tabla 17: Importaciones de papel y cartón (Millones FOB)

Bloque	2008	2009	2010	2011	2012	Total general
Asia	32	31	32	38	45	178
CAN	177	134	167	200	193	872
EEUU	43	26	41	38	39	188
MCCA	0	0	1	0	0	2
MERCOSUR	46	23	40	40	33	182
Resto ALADI	44	44	54	64	64	270
Resto del Mundo	16	10	13	13	14	65
UE(27)	25	27	35	36	40	163
Total general	382	295	383	430	429	1.920

Tomado de Fedexpor, 2013



Ecuador, al ser miembro de la CAN, accede a facilidades en las negociaciones con los países miembros, por lo cual no es sorprendente que al analizar las exportaciones e importaciones de la industria gráfica ecuatoriana, este grupo resulta su mayor socio comercial.

Ingresos percibidos por Impresión y reproducción de grabaciones.

Además de las exportaciones e importaciones, es importante mencionar los ingresos que se perciben por la actividad de impresión y reproducción de

grabaciones, los cuales según datos del último censo económico realizado en 2010, son de USD 765 millones (El Comercio, 2011).

En los últimos cinco años, la industria gráfica en el Ecuador ha tenido un crecimiento promedio del 5 % anual. Este repunte, según Jorge Naranjo, director de la Asociación de Industriales Gráficos (AIG), lo ocasionó el gobierno por un incremento notorio del gasto público en 2008, cuando las empresas se vieron llenas de trabajo. La utilidad bruta sobre las ventas alcanzó el 13,5 %, pero la rentabilidad hoy en día se promedia en un 10 % o menos (El Comercio, 2011).

Tabla 18: Ingresos percibidos por actividades de impresión y reproducción de grabaciones

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL POR ESTRATO DE INGRESOS PERCIBIDOS, SEGÚN ACTIVIDAD PRINCIPAL A SEIS DÍGITOS CIIU 6	
ACTIVIDAD DE IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	
Estratos de ingresos percibidos por ventas o prestación de servicios	
Total	2451
No informa	29
De \$1 a \$999	674
De \$10000 a \$29999	731
De \$30000 a \$49999	374
De \$50000 a \$69999	149
De \$70000 a \$89999	105
De \$90000 a \$199999	179
De \$200000 a \$399999	82
Más de \$400000	128

Adaptado de INEC, 2012

La mayor parte de las empresas obtienen ingresos de USD 10 000 a USD 29 999 por esta actividad, no obstante, existe una alta concentración desde USD 10 000 hasta USD 19 999. Es importante recalcar que existe un número de establecimientos bastante alto (128) que perciben ingresos por más de USD 400 000; estos ingresos no son cuantiosos en comparación con otras

actividades, debido a que la mayoría de empresas que se dedican a esta actividad económica son PYMES.

Inflación.

El país registró una inflación anual del 2,70 % en el año 2013 frente al 4,16 % del 2012, la cual es el indicador anual más bajo en los últimos ocho años, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. En diciembre de 2013 Ecuador registró una inflación mensual del 0,20 % en comparación del 0,19 % del mismo mes en 2012 (Ecuador en cifras, 2014).

Tabla 19: Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
dic-12	141,63	-0,19%	4,16%	4,16%
ene-13	142,34	0,50%	4,10%	0,50%
feb-13	142,61	0,18%	3,48%	0,69%
mar-13	143,23	0,44%	3,01%	1,13%
abr-13	143,49	0,18%	3,03%	1,31%
may-13	143,17	-0,22%	3,01%	1,09%
jun-13	142,97	-0,14%	2,68%	0,94%
jul-13	142,94	-0,02%	2,39%	0,92%
ago-13	143,19	0,17%	2,27%	1,10%
sep-13	144,00	0,57%	1,71%	1,67%
oct-13	144,59	0,41%	2,04%	2,09%
nov-13	145,16	0,39%	2,30%	2,49%
dic-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%

Tomado de Ecuador en Cifras, 2012

La estabilidad en la inflación que existe actualmente en el país permite a la industria gráfica mantener precios estables, puesto que no hay una variación significativa en sus costos y en los de la materia prima; de esta forma, no existen alteraciones significativas dentro del mercado. Según estadísticas del Banco Central del Ecuador en los últimos años la inflación no ha sido muy fluctuante y se ha mantenido en un promedio del 3 % y 5 %.

Tasas de interés

Las tasas de interés para el año 2012 se han reducido consistentemente, debido a que la estabilidad derivada de la liquidez y a la eficiencia del sistema financiero.

Tabla 20: Tasas de interés activas vigentes

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo corporativo	8.17	Productivo corporativo	9.33
Productivo empresarial	9.53	Productivo empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito acumulación ampliada	22.44	Microcrédito acumulación ampliada	25.50
Microcrédito acumulación simple	25.20	Microcrédito acumulación simple	27.50
Microcrédito minorista	28.82	Microcrédito minorista	30.50

Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2012

Se puede considerar a la estabilidad del sistema financiero como una oportunidad, ya que se incentiva a la inversión y el aumento de créditos bancarios refleja confianza en las tasas de interés.

2.3.3.3 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales

Personal ocupado en la industria gráfica.

Según el último censo económico, el número de establecimientos existentes (2263), tiene hasta nueve personas empleadas, es decir que el 92,33 % tiene

pocas personas contratadas dentro de su empresa; el estrato que sigue es el de pequeñas empresas (143 establecimientos) con un rango de 10 a 49 personas. Sólo existen tres establecimientos dentro de esta industria que dan empleo a más de 500 personas. La tabla 21 detalla el rango de personal ocupado y el número de establecimientos.

Tabla 21: Personal ocupado dentro de la industria Gráfica Ecuatoriana

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL POR ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO, SEGÚN ACTIVIDAD PRINCIPAL A SEIS DÍGITOS CIU 6.									
		Estratos de Personal Ocupado							
		Total	No Informa	1 – 9	10 - 49	50 - 99	100 – 199	200 - 499	500 y mas
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Actividad de impresión y reproducción de grabaciones	Total	2.451	11	2.263	143	16	9	6	3

Adaptado de INEC, 2012

Población Económicamente Activa (PEA) del sector gráfico.

Se consideran las actividades relacionadas en la CIU 3.1: Edición de libros, folletos y otras publicaciones (D2211), edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas (D2212), actividades de impresión (D2221) y actividades de servicios relacionadas con la impresión (D2222). Esta clasificación es utilizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) que presenta la situación y evolución del empleo a nivel nacional. De acuerdo con esta fuente, el empleo en este sector se ha incrementado en los últimos años, y en 2011 generó 36 659 puestos de trabajo. A su vez, este sector ha tenido un crecimiento en su participación frente a la Población Económicamente Activa (PEA) total, pasando de 0,36 % en 2009 a 0,55 % en 2011 (ENEMDU, 2011).

Tabla 22: Población Económicamente Activa (PEA) de las actividades de edición e impresión (2009-2011)

CIU 3.1	Descripción	2009 IV	2010 IV	2011 IV
PEA				
2211	Edición de libros, folletos y otras publicaciones	1.941	2.704	3.440
2212	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	6.949	2.701	6.048
2221	Actividades de impresión	12.969	24.553	23.904
2222	Actividades de servicios relacionadas con la impresión	2.506	2.093	3.268
PEA Actividades de Edición e Impresión		24.365	32.051	36.659
% actividades / Total		0,36%	0,49%	0,55%
Total PEA		6.685.111	6.535.240	6.647.203
SUBEMPLEO				
2211	Edición de libros, folletos y otras publicaciones	322	964	282
2212	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	5.123	762	1.995
2221	Actividades de impresión	2.684	8.183	4.847
2222	Actividades de servicios relacionadas con la impresión	1.340	823	1.612
Subempleados Actividades de Edición e Impresión		9.469	10.731	8.737
% actividades / Total		0,24%	0,27%	0,22%
Total Subempleados		4.015.804	3.714.379	3.633.692
Tasa de subempleo actividades de Edición e impresión		39%	33%	24%

Tomado de ENEMDU-INEC, 2011

Cultural.

Grupo Impresor pertenece a un sector organizado pero con pocas manifestaciones como gremio. En su mayoría se compone por empresas familiares que en algunos casos carecen de estructura de costos y financiera, lo cual complica una estandarización y establecimiento de un modelo de negocios eficiente y rentable.

El uso de los libros tiende a disminuir debido a las posibilidades que la tecnología ofrece como es el caso de los libros digitales a menor precio, sin el uso de tintas y papel. Hoy en día las empresas que fomentan el desarrollo sostenible son mejor vistas en la sociedad, por lo cual se utilizan materias primas amigables con el ambiente, como el papel reciclado y tintas vegetales con un mínimo nivel de toxinas y de residuos desfavorables (Granda, 2013).

Ambiental.

Papel biodegradable, tintas vegetales y técnicas de impresión amigables con el planeta son algunos de los elementos que la industria gráfica utiliza actualmente para la protección ambiental. Mauricio Miranda, presidente de la Asociación de Industriales Gráficos (AIG) indica que la industria gráfica ha ideado la manera de satisfacer las necesidades del presente sin que se tenga que sacrificar la capacidad para cubrir las del futuro. "Las empresas consideran que lo que es bueno para los negocios también puede ser bueno para el ambiente" (El comercio, 2013).

La importancia ambiental en la industria apunta a una gestión apropiada de las empresas ante la necesidad de controlar las emisiones contaminantes asociadas al manejo de solventes y tintas, residuos líquidos industriales que provienen de procesos de revelado y los residuos sólidos. Gracias a la tecnología se han eliminado procesos que contaminaban el ambiente. Anteriormente, la gasolina y el plomo eran utilizados en los procesos de

elaboración de material gráfico; hoy en día se utilizan solventes biodegradables que no necesitan de químicos (El Comercio, 2013).

2.3.3.4 Factores Tecnológicos

Las empresas perciben a la tecnología como un aliado para obtener alta rentabilidad, reducir costos y aumentar la productividad en los negocios. La necesidad de la actualización tecnológica es imprescindible en esta época debido a las mayores exigencias en el entorno del negocio. A Ecuador le falta crecer en este ámbito; uno de los motivos es la falta de apoyo a la investigación y desarrollo tanto en universidades, como en centros de investigación y empresas. El sector gráfico se ve entonces, en la necesidad de importar maquinaria de países como Alemania, Italia e Inglaterra (Granizo, 2012).

Para la industria gráfica, los avances tecnológicos han superado las expectativas de crecimiento; por tanto, es fundamental la aplicación de los recursos, conocimientos y aptitudes del talento humano con los que cuenta actualmente Grupo Impresor para la fabricación de sus productos y servicio al cliente.

2.3.3.5 Fuerzas Competitivas

El total de establecimientos de la industria registrados en el país, según informe del Servicio de Rentas Internas en 2011, es de 4824. De éstos, 5 se dedican a la edición de mapas y atlas; 114 a la impresión de periódicos, revistas, libros en general, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales; y, 4705 a la encuadernación y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas

Entre las imprentas más importantes del país están: Imprenta Mariscal, Offset Abad, Offsetec, Ediecuatorial, sin considerar que el trabajo de impresión en países vecinos como Colombia y Perú resulta ser un 10 % más barato, tal como indicó el experto Mauricio Miranda en la entrevista realizada.

Es esencial determinar quién es la competencia directa de la imprenta para poder analizar sus debilidades y fortalezas y saber con qué tipo de empresa de compite. Después de la investigación de mercado realizada en la ciudad de Quito, Grupo Impresor logró identificar a sus principales competidores, quienes tienen similar oferta de productos dentro del mismo mercado:

- Imprenta Mariscal
- Imprenta Don Bosco
- Ediecuatorial
- Imprenta Noción
- Grafitex
- Soboc Soluciones Gráficas
- Taski
- Gráficas Paola

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Definición.

Una matriz de perfil competitivo permite determinar las fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una muestra (David, 2008, p. 83).

Metodología.

Las calificaciones que se asignan a los factores son: 4, fortaleza principal; 3, fortaleza menor; 2, debilidad menor; y 1, debilidad principal. Después de la investigación de mercados se identificaron los principales competidores de

Grupo Impresor. Al ser una empresa mediana que ya cuenta con un posicionamiento en la ciudad de Quito, compite en su mayoría con empresas de mayor tamaño y facturación, tales como: Imprenta Mariscal, Don Bosco, Ediecuatorial, Grafitex; de igual manera, compite con empresas similares en tamaño y facturación como: Noción y Soboc, las cuales se han tomado en cuenta para la realización de la Matriz del Perfil Competitivo.

Tabla 23: Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Grupo Impresor		Mariscal		Don Bosco		Noción		Ediecuatorial		Soboc		Grafitex	
		Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond
Participación en el mercado	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	1	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30
Precios competitivos	0,22	3	0,66	3	0,66	3	0,66	2	0,44	3	0,66	2	0,44	4	0,88
Calidad del producto	0,18	3	0,54	4	0,72	3	0,54	3	0,54	4	0,72	3	0,54	3	0,54
Posicionamiento en el consumidor	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Tiempo de respuesta	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Capacidad financiera	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Capacidad instalada	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	2	0,30	3	0,45	2	0,30	4	0,60
TOTAL	1,00		2,65		3,63		3,25		2,18		3,38		2,18		3,47

Tomado de David, 2013, p. 83

Se realiza una valoración de los factores críticos de éxito para las empresas dedicadas a la impresión y reproducción de grabaciones en la industria gráfica, y se da mayor ponderación a los precios competitivos que se logran, debido a que el consumidor considera el precio como un factor importante al momento de decidir la compra de este tipo de productos. Llegar al cliente con precios competitivos se vuelve indispensable ante la gran cantidad de oferta existente en impresiones. De igual forma, la calidad de los impresos y el tiempo de respuesta son variables con mucha importancia.

La capacidad financiera de una empresa permite las inversiones en maquinaria nueva y la compra de materia prima en cantidades suficientes para mantener un abastecimiento adecuado todo el tiempo; la capacidad instalada que existe permite realizar economías de escala para optimizar costos y reducir los tiempos de respuesta.

La empresa líder en el mercado quiteño, con una ponderación de 3,63, es la Imprenta Mariscal, que cuenta con los recursos técnicos y humanos suficientes para manejar un modelo de negocio con estandarizaciones de procesos y un alto control de calidad. Le siguen Grafitex, Ediecuatorial y Don Bosco, en orden de puntuación.

Grupo Impresor tiene una calificación por encima del promedio (2,65). Es importante destacar que la empresa a pesar de no tener una facturación y capacidad instalada como la de sus competidores más directos, ha sabido responder con precios competitivos, calidad en el producto y tiempos de respuesta adecuados.

2.3.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se analiza la industria bajo el esquema de las cinco fuerzas, planteado por Porter:



Poder de Negociación de los Proveedores.

En los proveedores de la industria gráfica en la ciudad de Quito se observa un nivel medio de negociación. El plazo promedio para la cancelación a los proveedores de tinta, papel y otros insumos es de 30 días, pero varía según el volumen de compra y los acuerdos específicos hasta llegar a 60 días plazo, como en el caso del proveedor de papel y tintas. Respecto a la película o placas que se utilizan para la impresión, el tiempo de crédito generalmente es menor, de 15 días en promedio (Martínez, 2011).

La clave está en manejar las negociaciones del pago a proveedores junto con las de cobro a los clientes, lo ideal es que se maneje el pago en un plazo más prolongado que el de cobro.

Poder de Negociación de los Compradores.

El poder de negociación de los compradores de la industria se considera alto, debido a la gran cantidad de oferta que existe en el mercado de Quito. Personas naturales y jurídicas son los perfiles que el cliente requiere. Las primeras demandan trabajos de impresión como comprobantes de venta, facturas, tarjetas de presentación, y similares; y las segundas requieren material promocional para las empresas o productos como habladores, revistas, libros, cuadernos, agendas, informes corporativos, folletos y más (Granda, 2013).

Los clientes obtienen poder de negociación con respecto al precio y al plazo de pago, de acuerdo con el volumen del pedido. Las personas naturales casi siempre realizan pagos de contado y las jurídicas a 30 días plazo, lo que puede variar según el tiempo con el que se lleve trabajando y la relación empresa-cliente que se ha establecido (Granda, 2013).

Amenaza de los Productos Sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es media, debido a que no existe una tecnología de punta que satisfaga los requerimientos de las personas en el campo de las artes gráficas, así como también, porque la demanda existente para productos impresos es aún más alta que la de medios digitales en el país. El Servicio de Rentas Internas (SRI) ha implementado un sistema de facturación electrónica que de cierta forma sustituye al servicio de la imprenta para la elaboración de las facturas; sin embargo, son pocas las empresas que pueden acceder a dicho sistema (Martínez, 2011).

Otro caso es la amenaza de nuevos productos como sustitutos de los libros, ya que se considera que éstos consumen grandes cantidades de árboles para la elaboración del papel, pero ahora, las imprentas tienen la opción de utilizar papel derivado del bagazo de la caña de azúcar, material que es renovable y no genera deforestación. Los libros se ven amenazados además por los formatos digitales; sin embargo, Ecuador todavía está distante de adquirir este hábito de consumo por los altos precios para acceder a tecnología como *tablets*, por ejemplo que además no son consideradas muy amigables para acompañar el hábito de la lectura, debido a que cansan la vista de manera más rápida que el papel por su luminosidad y la incomodidad producida. Aunque las generaciones de adultos no son compatibles con estos sistemas tecnológicos para lectura, las nuevas generaciones van adoptando estos dispositivos paulatinamente (Martínez, 2011).

Rivalidad entre las Firmas.

La rivalidad que existe entre las imprentas de la ciudad de Quito es alta debido a que muchas de éstas se encuentran en este sector por varios años. Imprentas como Ediecuatorial, Don Bosco, Noción, Mariscal, grupo Taski y Grafitex son las más reconocidas y destacadas en la zona. La competencia entre ellas resulta muy intensa porque cada una posee una cartera de clientes

definida, lo que provoca que las nuevas imprentas o las que desean ampliarse, se enfrenten a la dificultad de buscar otros clientes (Martínez, 2011).

Amenaza de nuevos Competidores.

Una de las principales barreras de entrada para este negocio es la inversión, especialmente por la tecnología que se requiere. Ésta puede oscilar entre USD 500,000 y USD 5 millones en maquinaria. Además, se debe importar el 90 % de los insumos, lo que implica un desembolso aproximado de USD 450 millones anuales, según Mauricio Miranda, presidente de la Asociación de Industriales Gráficos (El Comercio, 2011).

La maquinaria que se adquiere generalmente es de segunda mano, pero aún así los costos son altos; los precios de mercado son establecidos de acuerdo con la inversión en tecnología, atributo que define la calidad de los productos impresos (Martínez, 2011).

La probabilidad de ingreso a la industria es media, por el capital necesario para la adquisición de maquinaria y utilización de alta tecnología para brindar impresos de calidad, así como por características de servicio, economías a gran escala, fuerza laboral y capacidad de producción de la planta (Granda, 2013).

La barrera de entrada más importante es la del conocimiento técnico, ya que en Ecuador existe una escasa preparación para ser impresor gráfico. Generalmente, el conocimiento es transmitido de manera empírica y artesanal, por lo que el sector de las artes gráficas en el país es asociado comúnmente a una actividad artesanal (Granda, 2013).

2.3.5 Matriz EFE

Definición.

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) brinda un resumen y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2008, p. 80).

Metodología.

La metodología aplicada es la de Fred David. Se realiza una lista de los factores externos claves obtenidos del análisis externo, su ponderación va de 0.0 “no importante”, hasta 1.0 “muy importante”. Se asigna a cada factor una clasificación del 1 al 4 en donde se indica la eficacia con la que responden las estrategias actuales; así, una respuesta superior es (4), una que está por encima del promedio (3), la respuesta promedio (2), y una deficiente (1). Finalmente, se multiplica la ponderación de los factores por su clasificación, y se obtiene como resultado un total de 2,54 en este caso.

Tabla 24: Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Total Ponderado
Crecimiento estable de la industria gráfica (5 %) en los últimos cinco años.	0,02	3	0,06
Apoyo del gobierno al producto nacional; prohibición de importaciones de productos impresos.	0,05	3	0,15
Reducción de la inflación al 2,70 % permite a la industria mantener precios estables	0,02	3	0,06
Concientización de empresas por productos amigables con el ambiente.	0,05	4	0,2
Crédito a PYMES, por parte del gobierno, con tasas de interés que tienden a bajar.	0,06	4	0,24
Segmento de empaques tiene mayor pronóstico de crecimiento dentro de la industria.	0,05	2	0,1
Intención de compra de los clientes actuales se mantiene y es prometedora.	0,06	4	0,24
Sector gráfico crece en su participación dentro del PEA del 0,36 % al,55 %	0,03	2	0,06
Escasa aplicación de la tecnología de impresión digital en Ecuador.	0,08	2	0,16
Amenazas			
Bajo nivel de aplicación de estándares y certificaciones de procesos requeridos por mercados internacionales.	0,04	2	0,08
Auge actual de medios digitales para difusión de información y uso de publicidad.	0,11	1	0,11
Incremento del 12 % al 15 % del arancel a la importación de materia prima.	0,07	2	0,14
Excesiva dependencia de materia prima, insumos, bienes de capital y tecnología importados.	0,07	2	0,14
Altos costos de inversión en maquinaria nueva	0,05	3	0,15
El ingreso del estado como un actor dentro de la industria.	0,12	3	0,36
Bajos niveles de profesionalismo, especialización y capacitación dentro del sector.	0,05	3	0,15
Productos gráficos de Perú y Colombia más económicos causan pérdida de competitividad internacional	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,54

Adaptado de David, 2008, p. 80

La puntuación ponderada total se ubica en el promedio (2,54), lo que indica que la organización está respondiendo medianamente a las oportunidades y amenazas presentes en la industria gráfica. Las acciones que ha tomado la empresa actualmente aprovechan medianamente las oportunidades existentes y minimizan de igual forma los posibles efectos adversos que puedan causar las amenazas externas.

El factor más relevante por el que la empresa ha respondido de manera eficaz en su entorno es la concientización por productos amigables con el ambiente, pues Grupo Impresor ha optado por comprar en considerable calidad papel reciclado derivado del bagazo de caña, así como tintas amigables con el ambiente, pese a su elevado precio. También ha sabido aprovechar los créditos ofertados por el gobierno, mediante la Corporación Financiera Nacional.

Los precios que se ofrecen a los clientes son estables debido a que el precio de las materias primas también se ha mantenido así. Este hecho se atribuye a la existencia de un marco económico que no ha permitido una alteración de precios, con indicadores de inflación estables y de empleo y población económicamente activa en crecimiento, en comparación con años anteriores.

La empresa no ha puesto mucha atención en el segmento de empaques, ya que no es de su especialización. Es el de menor participación en el negocio y únicamente ofrece cajas plegadizas en tamaños medianos que se utilizan en el sector farmacéutico y de chocolates.

La escasa aplicación de tecnología de impresión digital dentro del país representa una oportunidad porque la empresa está especializada en impresión del tipo *offset*; sin embargo, cuenta con una máquina Xerox que realiza impresión digital, la cual es utilizada en su mayoría para la entrega de pruebas digitales a los clientes y para demandas de baja cantidad debido a su limitada capacidad en volumen y formatos.

No se responde de manera eficaz a la aplicación de estándares y certificaciones de procesos que demanda el mercado internacional, ya que ninguno de sus productos son exportados y cubren únicamente demanda nacional. Tampoco se cuenta con ningún tipo de certificación de calidad o estandarización de procesos.

Grupo Impresor no se ha preocupado por formular una estrategia eficaz que le permita enfrentar el auge de los medios digitales para la difusión de información, los cuales tienen proyecciones importantes de crecimiento.

La empresa se ha ocupado de la búsqueda de nuevos clientes en la parte editorial, respondiendo de manera eficaz a la intervención del estado como actor dentro de la industria. La línea material es su especialidad y la que representa mayores ingresos para la empresa.

Grupo impresor se ha preocupado por especializarse en sus productos, así como también por vincularse a grupos de interés, tales como la Asociación de Industriales Gráficos (AIG) y la Cámara de Comercio de Quito (CCQ), evitando la dispersión gremial y participando de buenas prácticas del sector.

3 CAPÍTULO III: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

Tabla 25: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad instalada por explotar. 2. Cartera de clientes establecida en el mercado. 3. Especialización en líneas de producción. 4. Suministros y materiales de buena calidad. 5. Conocimiento del giro del negocio. 6. Precios competitivos. 7. Localización. 8. Estabilidad laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento estable del 5 % en la industria gráfica en los últimos años. 2. Apoyo del gobierno al producto nacional; prohibición de importaciones de productos impresos. 3. Reducción de la inflación al 2,70 % permite a la industria mantener precios estables. 4. Concientización de empresas por productos amigables con el ambiente. 5. Crédito a PYMES por parte del gobierno, con tasas de interés que tienden a bajar. 6. Segmento de empaques tiene mayor pronóstico de crecimiento en la industria. 7. Intención de compra de los clientes actuales se mantiene y es prometedora. 8. Sector gráfico crece en su participación dentro del PEA, del 0,36 % al 0,55 %. 9. Reducción de tiempos y costos por efectos de la tecnología.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe planificación estratégica. 2. Proceso incompleto de la norma ISO 9001. 3. No existe un área de recursos humanos. 4. No se cuenta con un manual de funciones, ni de procedimientos, políticas y control interno. 5. Escaso control sobre indicadores de gestión. 6. Publicidad casi nula. 7. No existe investigación de mercado. 8. Poca preocupación por la seguridad y salud ocupacional. 9. Ausencia de control sobre costos de producción. 10. No existe mantenimiento preventivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de aplicación de estándares y certificaciones de procesos requeridos en mercados internacionales. 2. Auge actual de medios digitales para difusión de información y uso de publicidad. 3. Incremento del 12 % al 15 % del arancel a la importación de materia prima. 4. Excesiva dependencia de materia prima: insumos, bienes de capital y tecnología son importados. 5. Altos costos de inversión en maquinaria nueva. 6. El ingreso del estado como un actor dentro de la industria. 7. Bajos niveles de profesionalismo, especialización y capacitación dentro del sector. 8. Productos gráficos de Perú y Colombia son más económicos; pérdida de competitividad internacional.

Después del análisis interno y externo de Grupo Impresor, se procede a realizar el análisis FODA para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas existentes.

El sector Gráfico es importante en el contexto económico del país debido a la generación de fuentes de trabajo y su participación en actividades de exportación, en el marco de la CAN. La industria gráfica ha buscado siempre su crecimiento, pero existe una excesiva dependencia a materia prima, insumos, bienes de capital y tecnología importados.

Los aranceles especiales al ingreso de la materia prima es una amenaza para las actividades productivas porque cada vez más se enfrenta a una competencia de carácter global, lo que resta competitividad a las empresas nacionales ante la imposibilidad de abaratar sus costos.

El auge de medios digitales para la difusión de información y uso de publicidad constituye un reto para la industria, el cual deberá afrontarse con generación de valor agregado en los productos y un enfoque en el concepto de comunicación, más que de impresión únicamente.

Se necesitan estrategias que permitan potenciar las oportunidades existentes en las circunstancias actuales, y al mismo tiempo, que faciliten acciones para reducir las evidentes amenazas que enfrenta este sector. A nivel económico, la situación del país presenta estabilidad, lo que permite a las empresas nacionales mantener estables sus costos y acceder a créditos con tasas de interés favorables por parte del gobierno a través de la CFN. A nivel del macro entorno es importante considerar que el sector ha presentado un crecimiento estable para este sector.

En el micro entorno se destaca la experiencia adquirida por la empresa y su gente a lo largo de los años que está presente en la industria; además, existe una importante capacidad instalada, un nivel tecnológico desarrollado y una reconocida calidad en los productos, aspectos que han permitido que su

volumen de ventas crezca y que pueda competir con empresas grandes, debido a que sus clientes son -en su mayor parte- grupos corporativos de gran renombre en el mercado quiteño.

Deben establecerse lineamientos que permitan la consecución de objetivos previamente trazados, permanentemente controlados y comunicados a todo el personal de la empresa, iniciando así una planificación estratégica formal que indique un camino a seguir con claridad.

Estrategias para la matriz FODA.

1. Estrategias DA (Mini-Mini) Debilidades y Amenazas.

- Cuidar el bienestar de los colaboradores mediante la puesta en marcha de un Plan de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Establecer un programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Implementar un manual de funciones y de procedimientos.
- Controlar los procesos por medio de índices de gestión.
- Invertir en publicidad.

2. Estrategias DO (Mini- Maxi) Debilidades y Oportunidades.

- Generar mayor posicionamiento de marca en el mercado, para incrementar las ventas mediante estrategias de publicidad.
- Completar la certificación ISO 9001.
- Establecer un programa de seguridad industrial dentro de la empresa.

- Controlar minuciosamente los costos, para lograr mayor rentabilidad.
- Desarrollar planes de motivación al personal.

3. Estrategias FA (Maxi-Mini) Fortalezas y Amenazas.

- Mejorar el servicio al cliente, para incrementar la demanda.
- Contar con personal calificado y con experiencia dentro del sector.
- Capacitar al personal.
- Buscar constantemente proveedores alternativos.

4. Estrategias FO (Maxi-Maxi) Fortalezas y Oportunidades.

- Incrementar la participación de la línea de *packaging* en clientes actuales y potenciales.
- Generar valor agregado con servicios complementarios.
- Buscar clientes potenciales corporativos que utilicen medios impresos para difusión de su marca.
- Implementar un CRM para mantenimiento y mejoramiento de las relaciones con los clientes actuales.

3.1.1 Factores clave de éxito

Según Thompson, Strickland y Gamble los factores clave de éxito de una industria son los factores competitivos que afectan de mayor forma la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado, como los elementos

de la estrategia, recursos, características del productor, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que diferencian a un competidor fuerte de unos débil y en algunas ocasiones entre pérdida y ganancia. (Thompson, 2003)

La evaluación del entorno, el diagnóstico interno y el análisis FODA permiten establecer los siguientes lineamientos estratégicos para el desarrollo de la planificación de Grupo Impresor y definir los factores claves de éxito.

- **Metas y objetivos claros:** Es indispensable trazar metas y objetivos y transmitirlos al personal de la empresa.
- **Publicidad:** Es una herramienta que permite el posicionamiento en el mercado, la captación de nuevos clientes y la fidelidad de los actuales.
- **Cooperación interdepartamental:** Una comunicación con respeto y cooperación entre los distintos departamentos ayudará a que los procesos fluyan de manera correcta y mejoren la comunicación interna.
- **Especialización de línea de producción:** La especialización aumenta la cantidad y calidad de la producción.
- **Capacitación al personal:** Personal capacitado para brindar excelente atención y un producto de calidad a los clientes.
- **Satisfacción del cliente:** Generar lealtad y fidelidad en los clientes, mediante un servicio de calidad.
- **Fuerza de ventas eficiente:** Los vendedores deben estar en la capacidad de asesorar técnicamente a los clientes, resolver sus inquietudes y lograr su fidelidad.

- **Precios competitivos:** Se deben manejar adecuadamente los precios de los productos, de tal forma que estén acordes con el mercado.
- **Calidad en el producto:** Los productos impresos deben tener ciertos estándares para garantizar la calidad.
- **Tiempo de respuesta:** La empresa debe cumplir con la entrega en las fechas indicadas por lo clientes.
- **Innovación permanente:** La maquinaria y la tecnología de punta ayudan a la calidad del producto.
- **Posicionamiento en el mercado:** El posicionamiento en el mercado es una ventaja competitiva para la empresa.

Tabla 26: Ponderación de factores

Factor	Peso	Calificación	Total ponderado
Metas y objetivos claros	0,05	3	0,15
Publicidad	0,08	2	0,16
Cooperación interdepartamental	0,06	3	0,18
Especialización de líneas de producción	0,08	4	0,32
Capacitación al personal	0,06	3	0,18
Satisfacción del cliente	0,11	4	0,44
Fuerza de ventas eficiente	0,1	4	0,4
Precios competitivos	0,1	3	0,3
Calidad en el producto	0,12	4	0,48
Tiempo de respuesta	0,09	3	0,27
Innovación permanente	0,07	2	0,14
Posicionamiento en el mercado	0,08	3	0,24
TOTAL	1		3,26

3.1.2 Ponderación de factores

3.1.2.1 Puntos de Vista de los Actores Involucrados

Después de haber dialogado con los colaboradores de Grupo Impresor, quienes expusieron diferentes puntos de vista acerca de la situación actual de la empresa, se obtuvo información sobre algunos elementos que permiten generar ideas para las estrategias a ser implementadas, en función de las necesidades actuales detectadas por los miembros.

Informe situacional de Grupo Impresor.

Grupo Impresor es una empresa dedicada a ofrecer productos impresos que busca una relación ganar-ganar con sus clientes. La empresa se ha distinguido en el mercado por brindar un servicio integral, aspecto que no debe descuidarse para mantener la fidelidad de sus clientes antiguos y generar relaciones a largo plazo con los nuevos.

El equipo de trabajo se siente comprometido con la empresa y ha mencionado sus esfuerzos -sobre todo el personal más antiguo que ha crecido de mano de la empresa-.

En la parte administrativa existen sugerencias como: mejorar la gestión a través de objetivos claros que deben ser difundidos entre el personal; y, definir etapas, procedimientos y tareas, ya que al momento no se cuenta con una guía que ilustre la secuencia de los pasos a seguir, por ejemplo, el proceso de ingreso de órdenes de producción está definido, pero muchas veces no se cumplen los pasos a cabalidad porque los responsables no siempre están disponibles. Los trabajadores a veces tienen multifunciones, lo que si bien no es malo, resta tiempo para realizar el trabajo de manera efectiva.

De igual forma, se percibe necesaria una mejor comunicación y organización entre el área comercial y de producción, ya que por ejemplo, se encuentra desorganización entre los vendedores que presionan a planta cuando un trabajo se encuentra atrasado. En este caso en particular, el problema se da porque se recibe la aprobación del cliente pero los vendedores se demoran en los ingresos de Órdenes de Producción. La toma de acciones debe procurar un modelo de negocio unificado de rápida respuesta, que no interponga lo personal ante lo laboral como en ocasiones ha ocurrido, por impases entre los miembros.

A pesar de la inexistencia de un organigrama formal, es claro que las actividades y las áreas son reportadas al jefe de cada área, quien a su vez reporta al jefe de producción, comercial o financiero, según el caso. Los jefes, a su vez, reportan a gerencia general la situación actual, cumpliendo de este modo un orden jerárquico que en su mayoría suele respetarse. Los pequeños problemas que suben a gerencia pueden mejorarse con una adecuada delegación de funciones a cada colaborador, y el empoderamiento del cargo con nivel de autoridad y decisión que corresponda.

La falta de programas de capacitación es percibida negativamente por el área de producción, cuyos miembros dicen no estar informados acerca de reglamentación ambiental sobre eliminación de desechos, y los procedimientos de seguridad industrial ocupacional. Se considera que debe existir mayor orden en la planta de producción, para la satisfacción de todo el equipo de trabajo, pues existen quejas sobre el desorden en ciertos lugares.

El área comercial debe hacer un mayor seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes, para ofrecer un servicio integral de asesoramiento por parte del ejecutivo. Esto sería posible mediante la realización de encuestas e investigaciones de mercado ocasionales.

Algunos colaboradores de la empresa piden ser tomados en cuenta para la contratación de nuevos puestos de trabajo, a manera de promoción interna y

plan de carrera; de igual forma, quisieran poder emitir recomendaciones personales para dichos puestos.

En términos generales, se siente el compromiso de todo el personal. No obstante, es claro para ellos la ausencia de programas de motivación e integración que puedan mejorar el clima laboral. No se niega el reconocimiento que existe del gerente general hacia los miembros de la empresa, y su liderazgo a nivel laboral y humano, pero es necesario contar con un área específica para temas afines el recurso humano. Consideran que se debe dedicar un tiempo para escuchar e intercambiar ideas acerca de asuntos del día a día en el trabajo y problemas frecuentes dentro de las distintas áreas, para mantener un seguimiento adecuado. Los problemas que se han dado a nivel emocional han sido sobrellevados por la gerencia, pero hay preocupación porque estos aspectos restan tiempo a la labor del líder, quien no debe ocuparse de temas muy domésticos.

Respecto al área financiera, se percibe una deficiencia desde hace años atrás debido a los cambios en las cabezas de área, quienes no han sabido llevar de manera eficiente la contabilidad. Actualmente se encuentra la documentación al día, pero ha tomado algún tiempo poder lograrlo; ahora se encuentra más estructurada y enfocada en el cuidado de los recursos económicos y financieros de la organización. Indudablemente, la rentabilidad debe mejorar, para lo cual se requiere la optimización y estandarización de procesos. El personal se desmotiva con los resultados negativos, ya que en los últimos años no han recibido participación de utilidades.

3.1.2.2 Punto de Vista del Experto en la Industria

Informe realizado por el Ing. Oscar Ayerve, experto en la industria gráfica.

Se pide el punto de vista de un profesional reconocido en la industria: el Ing. Oscar Ayerve, Gerente General de imprenta Taski -empresa familiar que se

encuentra en la tercera generación de su administración- y actual presidente del sector gráfico de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha (CAPEIPI).

Grupo Impresor es una empresa con importante posicionamiento en el mercado, debido al esfuerzo vertido para su crecimiento y una cartera de clientes corporativos importantes que han demostrado fidelidad a través de los años.

El reto para la empresa es encontrar mecanismos para una especialización productiva basada en nichos de mercado que requieren productos específicos. No obstante, no va a existir cabida para toda empresa, por lo que debe existir una estandarización de procesos que complementen esta especialización. Por ejemplo, con la facturación electrónica se experimenta un período de declive, las empresas especializadas en este segmento van a migrar a líneas que atraviesen un período de madurez, como son la línea de empaques y plegadizas, ante lo cual la empresa puede verse amenazada. Así, es importante distinguirse de la nueva competencia, mediante la estandarización. Los segmentos a los que está dirigida la empresa en la actualidad no se encuentran en declive aún, a diferencia de otros, lo que actúa a favor de Grupo Impresor.

El auge de los medios digitales ha llevado beneficios y amenazas a la industria. Los mecanismos de pre-prensa y prensas utilizados años atrás eran más manuales, ahora tienen componentes digitales para su manejo; de igual forma, hoy en día existe la impresión digital en lugar de la *offset*, aunque no alcanza niveles de calidad iguales al tradicional. Al hablar de productos finales, los productos digitales tienen un efecto negativo hacia el consumo de productos de papel, tal es el caso del libro digital; sin embargo, la experiencia de leer un libro físico difiere a la de leer formatos digitales, por lo que los impresos van a seguir existiendo durante algún tiempo.

La solución es ir de la mano con la tecnología y no jugar en contra; hay que ofrecer una idea de negocio que no se base únicamente en impresión, sino que vaya de la mano con la comunicación. La empresa que sólo se dedica a la impresión va a desaparecer. Hoy en día se observa como el cliente final tiene un mayor poder de negociación; se piden servicios complementarios como por ejemplo, la entrega a domicilio, sistemas informáticos, agregados electrónicos como versiones digitales del libro, informes en cd o dvd. La empresa debe buscar alianzas estratégicas para este tipo de servicios que complementan a la impresión.

Se sabe que la industria gráfica en su mayoría importa sus materias primas: tintas, placas, papel y maquinaria, pero existen regulaciones estatales que se difunden a través del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) junto con la Asociación de Industriales Gráficos (AIG), quienes se encuentran trabajando conjuntamente en el proyecto de la generación de un molino de papel, sin descuidar la reforestación de bosques forestales, el cual se planea implementar a mediano plazo. En la actualidad existen regulaciones como la Ley de Comunicación, que restringe la entrada de materiales publicitarios impresos como revistas y catálogos y se está buscando una regularización respecto a empaques.

Se habla también de un cambio de la matriz productiva, el cual comprende cuatro fases, una de las cuales es la sustitución de importaciones, ligada al compromiso de consumir lo nacional. Un ejemplo de ello es que ahora McDonalds dejó de importar las cajas de papas fritas desde Cali, y las compra a una empresa quiteña; de igual manera, Cervecería Nacional dejó de importar las etiquetas de las botellas y ahora éstas se producen en Guayaquil. El reto de las empresas es reforzar la calidad de sus productos, puesto que las oportunidades del entorno han ido creciendo y se reducen las trabas por un apoyo gubernamental. De esta forma, la empresa enfrenta nuevas oportunidades en busca de nuevos clientes potenciales, apoyándose en la ley existente.

A pesar de esto, todavía existe mucha dependencia en importación de maquinaria, barnices, placas y otros insumos, lo cual demanda un poder financiero y liquidez. Una forma de enfrentar este problema es el extremo cuidado de la calidad de los productos y procesos para que no se genere pérdida de clientes, pues éstos son quienes dan rentabilidad a la empresa. Se debe brindar un servicio no sólo de información, sino de asesoramiento que complemente la demanda existente y genere valor agregado a los productos. La preparación, educación y capacitación es una parte fundamental en la que debe trabajar Grupo Impresor. De igual forma, hay que poner extremo cuidado a las regulaciones respecto a los temas laboral, ambiental y de permisos de operación, que continuamente sufren actualizaciones y modificaciones.

Las mejoras a realizarse dentro de la empresa, se enfocarán en el cambio de su modelo de gestión; trabajar con metas y objetivos claros es clave, así como formar un sistema integrado que permita unir todas las áreas de la empresa, como por ejemplo la administración por procesos, que permite simplificar procesos y reducir costos para lograr una mayor rentabilidad. Un buen mantenimiento de la maquinaria asegura que no existan paras ni tiempos muertos por daños. A pesar de no ser un sector mayormente artesanal, se deben buscar profesionales idóneos que tengan experiencia en el campo para que se sumen a la organización.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART

Cuando se plantean objetivos eficaces se deben asegurar algunos parámetros sencillos pero cruciales si se pretende comprometer a los colaboradores en el logro de los mismos. Los objetivos deben ser específicos, medibles, realizables; deben encontrarse orientados a resultados y debe existir una fecha límite para su ejecución (Maniviesa, 2009).

3.2.1 Objetivos a corto plazo

- Incrementar las ventas en el 8 % sobre la operación normal de la empresa.
- Alcanzar una utilidad neta mínima incremental del 3 %.
- Lograr un mayor posicionamiento.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Destacar ante los competidores.
- Crear una estructura y cultura organizacional eficaces.
- Mejorar el ambiente laboral y la comunicación entre áreas.
- Dar seguimiento a la competencia.
- Aumentar el índice de satisfacción de los clientes hacia la empresa.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Incremento de ventas en un 10% sobre operación normal de la empresa
- Alcanzar una utilidad neta mínima incremental del 8%
- Aumento del índice de satisfacción de los clientes con la empresa
- Definición clara de procesos y controles internos
- Definición clara de roles y tareas de los colaboradores
- Medición de la productividad
- Mejora del servicio al cliente
- Valor agregado a los productos
- Mejora de la seguridad industrial

3.2.3 Objetivos a largo plazo

- Alcanzar una utilidad neta mínima incremental del 10 %.
- Obtener un retorno para los accionistas mínimo del 40 %.
- Alcanzar un modelo de administración eficiente a través del manejo de indicadores de gestión.

- Estandarizar los procesos y asegurar la calidad a través de la implementación de la norma ISO 9001.
- Aumentar la participación del mercado en un 20 %.
- Reducir los desperdicios.
- Reducir los costos de producción.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

- **Área Administrativa:** Misión, visión, objetivos, estrategias y valores.
- **Área de Talento Humano y Organizacional:** Creación del departamento de recursos humanos, políticas del área, organigrama, manual de funciones, manual de políticas, procedimientos y control interno, planeación, evaluación del desempeño, índices de gestión.
- **Área de Mercadeo y Ventas:** Políticas del área, investigación de mercado, servicio al cliente, publicidad y promoción, índices de gestión, medición de la satisfacción.
- **Área de Producción Operativa:** Políticas del área, planeación estratégica, flujograma del proceso, control de calidad, índices de gestión.
- **Área de Contabilidad, Costos y Finanzas:** Políticas del área, sistema de costos, punto de equilibrio, estados financieros, capital de trabajo, índices de gestión, análisis financiero.

4 CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se exponen las propuestas de cambio para mejorar la operación de Grupo Impresor, por medio del establecimiento de estrategias y la determinación de su costo, tiempo e involucrados.

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

El objetivo principal de este plan es generar una propuesta para mejorar el posicionamiento, funcionamiento y rentabilidad de la empresa Grupo Impresor, abarcando sus áreas principales. Esto incluye optimizar el modelo de gestión actual para que la empresa opere eficazmente y asegure sus ventas mediante un óptimo servicio al cliente.

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Para este planteamiento se toma como base la diferenciación del servicio como objeto principal, mediante la satisfacción de las necesidades de soluciones gráficas, la automatización de procesos que aseguren la calidad y la satisfacción del cliente interno y externo, y la generación de un cambio del modelo de gestión que agregue valor al servicio de impresión.

Según el tipo de estrategias planteadas por Fred David las que aplican a Grupo Impresor son las intensivas y de diversificación, para la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado y frente a la competencia. (David, 2008, p. 141)

4.1.1.1 Estrategia de Penetración en el Mercado

Dentro de las intensivas se utilizará la estrategia de penetración en el mercado, la cual busca incrementar la participación de los productos impresos actuales a través de intensificar actividades de Marketing (David, 2008, p. 141).

Respecto a la promoción de la empresa, se realizarán actividades de publicidad y marketing directo. Se utilizará el marketing uno a uno en las visitas a clientes potenciales para descubrir sus necesidades y dar a conocer los productos de Grupo Impresor, recalcando la calidad, el servicio y la entrega a tiempo. De igual forma, se utilizará *mailing* a una base de datos de clientes potenciales, imagen en redes sociales, creación de una página *web*, posicionamiento en buscadores, ingreso de un nuevo vendedor y la participación en la Feria Internacional de la Industria Gráfica, Multimedia, Publicitaria y Afines (FIGRAMPA) para mejorar la posición competitiva de los productos.

4.1.1.2 Estrategia de Diversificación Relacionada

Después del estudio realizado, se puede concluir que el crecimiento de la industria es lento; por tanto, agregar servicios relacionados pero complementarios al negocio agrega valor a los impresos y es un factor diferenciador para la organización.

Se propone una alianza estratégica con la empresa Creativuz, cliente actual de la empresa, que se dedica al marketing digital y publicidad BTL. La alianza debe basarse en beneficios mutuos y enfocarse en el aumento de la cartera de productos para los clientes actuales, la percepción de una constante innovación y la adaptación a cambios existentes en el mercado con el objetivo de que el modelo de negocio no responda sólo a servicios de impresión, sino a un servicio integral de comunicación.

Estrategias de corto plazo:

- Creación del departamento de recursos humanos.
- Fortalecimiento de la cultura y estructura organizacional, mediante reuniones periódicas que permitan el involucramiento del personal en la planificación estratégica.

- Creación de un plan motivacional para fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.
- Fidelización de clientes a través de la implementación de un CRM.
- Establecimiento de un programa de mantenimiento preventivo a la maquinaria dentro de la empresa.
- Creación un plan de capacitación al personal con el fin de aumentar su productividad y desempeño.
- Mantenimiento de la confianza de los clientes con servicio oportuno y de asesoramiento técnico.
- Implementación de un manual de funciones y un manual de procedimientos.
- Mayor posicionamiento de marca en el mercado para incrementar las ventas por acciones de publicidad y marketing.
- Creación de una página web.

Estrategias a mediano plazo:

- Control sobre procesos por medio de índices de gestión (Balanced Scorecard).
- Aseguramiento de la calidad mediante norma ISO 9001.
- Implementación del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional (Ver Anexo 11: Propuesta Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional).

- Servicio posventa a través de encuestas de satisfacción que serán lanzadas en la página web.
- Aumento de la producción por mayores montos de ventas y captación de nuevos clientes.

Estrategias a largo plazo:

- Aumento de la línea de productos mediante alianza estratégica con Creativuz, agencia de marketing digital.
- Unificación de las áreas funcionales de la empresa, a través de la administración por procesos.
- Flexibilidad y automatización de procesos.
- Control de los procesos mediante un software BPM -Business Process Management- o Buenas Prácticas de Manufactura (Ver Anexo 12: Propuesta Management Global Solutions MGS).
- Cumplimiento de políticas y estándares.
- Reducción de tiempos, costes y desperdicios gracias al sistema BPM.

4.1.2 Propuesta de implementación

La tabla 27 muestra el resumen de las actividades a realizarse dentro del plan de mejoras para la empresa.

Tabla 27: Plan de Acción

Área	Situación a resolver	Acciones	Responsable	Tiempo de ejecución	
				Inicio	Finalización
Administración y Recurso Humano	Ausencia de planificación estratégica	Re-evaluación de misión, visión y objetivos	Gerencia, RRHH, Jefe de Producción	01/10/2014	16/10/2014
		Definición de objetivos estratégicos		17/10/2014	27/10/2014
		Formulación de estrategias		28/10/2014	13/11/2014
Administración y Recurso Humano	Ausencia de políticas formales dentro de las áreas de la empresa	Creación de Políticas a todas las áreas	Gerencia y responsable por área	15/11/2014	25/11/2014
Administración y Recurso Humano	Ausencia de indicadores de gestión de las áreas funcionales	Difusión de políticas		27/11/2014	27/11/2014
Administración y Recurso Humano		Creación de indicadores por área	Gerencia, RRHH, Jefe de Producción	30/11/2014	02/12/2014
Administración y Recurso Humano	No existe una definición clara de procedimientos y controles internos	Creación de manual de políticas, procedimientos y controles internos	Gerencia, RRHH, Jefe de Producción	01/02/2015	01/04/2015
Administración y Recurso Humano	No existe definición clara de tareas y funciones de los cargos	Creación de Manual de funciones	Gerencia, RRHH Jefe de Producción	01/01/2015	20/01/2015
Administración y Recurso Humano	No existe un organigrama funcional efectivo	Creación de organigrama	Gerencia y RRHH	03/12/2014	05/12/2014
		Delegación de funciones		25/01/2015	05/02/2015
Administración y Recurso Humano	Mejora del clima laboral	Contratación de persona que se encargue de RRHH y su asistente	Gerencia y RRHH	01/09/2014	15/09/2014
		Creación de un programa motivacional		20/09/2014	27/09/2014
Administración y Recurso Humano	Cultura organizacional débil	Participación de los empleados en planificación estratégica, con dos reuniones semestrales para retroalimentación	Gerencia y RRHH	01/01/2015	30/12/2015
		Plan de capacitación		01/01/2015	30/12/2015
Ventas	Fidelización de clientes	Implementación de CRM	Gerencia y Equipo de Ventas	01/01/2015	01/07/2015
Ventas	Aumento de cartera de clientes	Contratación de un vendedor extra y un asistente comercial para el área	Gerencia	01/10/2014	15/10/2014
Ventas	Falta de publicidad	Publicidad a través de redes sociales, creación de fan page en Facebook y manejo de Twitter	Gerencia	01/01/2015	30/12/2015
		Posicionamiento en buscadores (Estrategias SEO)		01/01/2015	30/12/2015
		<i>Mailing</i> a bases de datos de interés, tres veces por año		01/01/2015	30/12/2015
		Desarrollo de una página <i>web</i> interactiva con el cliente		01/01/2015	30/12/2015
		Participación en la feria FIGRAMPA (se realiza cada dos años)		01/01/2015	30/12/2015
Ventas	Control diario ventas	Creación de un reporte de ventas	Gerencia	20/12/2014	23/12/2014
Financiera	Rentabilidad	Programa de administración por procesos	Jefe de Contabilidad	05/02/2015	10/08/2015
Producción	Control de calidad	Certificación ISO 9001 para aseguramiento de la calidad	Jefe de Producción	11/08/2015	30/09/2015
Producción	Distribución y orden en planta de Producción	Implementación de señalética	Jefe de Producción	15/10/2014	30/10/2014
Producción	Daños de maquinaria por falta de mantenimiento	Plan de mantenimiento preventivo	Jefe de Producción	10/09/2014	30/12/2015
Producción	Seguridad industrial	Creación y renovación del Plan de Seguridad Industrial	Jefe de Producción	05/11/2014	05/12/2015

Las actividades se realizarán en dos años; algunas son de corto plazo, debido a la urgencia de la empresa de diseñar el plan estratégico. También hay actividades a mediano plazo, porque son dependientes de otras de mayor prioridad. (Ver Anexo 13: Detalle de los Costos Involucrados)

4.1.3 Cronograma de Implementación

Tabla 28: Cronograma

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN										
Tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Re-evaluación de misión, visión y objetivos	01/oct/2014	16/oct/2014								
Definición de objetivos estratégicos	17/oct/2014	27/oct/2014								
Formulación de estrategias	28/oct/2014	13/nov/2014								
Creación de políticas de todas las áreas	15/nov/2014	25/nov/2014								
Difusión de políticas	27/nov/2014	27/nov/2014								
Creación de indicadores por área	30-nov-14	02/dic/2014								
Creación de manual de políticas, procedimientos y control interno	01-feb-15	01-abr-15								
Creación de manual de funciones	01/ene/2015	20/ene/2015								
Creación de organigrama	03/dic/2014	05/dic/2014								
Delegación de funciones	25-ene-15	05-feb-15								
Contratación de una persona que se encargue de RRHH	01/sep/2014	15/sep/2014								
Creación de un programa motivacional	20/sep/2014	27/sep/2014								
Participación de los empleados en planificación estratégica con 2 reuniones semestrales para retroalimentación	01/ene/2015	30/dic/2015								
Plan de Capacitación	01/ene/2015	30/dic/2015								
Implementación de CRM	01/ene/2015	01/jul/2015								
Contratación de un vendedor extra	01/dic/2014	15/dic/2014								
Publicidad a través de redes sociales, creación de fan page en Facebook y manejo de Twitter	01/ene/2015	30/dic/2015								
Posicionamiento en buscadores (Estrategias SEO)	01/ene/2015	30/dic/2015								
Mailing a bases de datos de interés, tres veces por año	01/ene/2015	30/dic/2015								
Desarrollo de una página web interactiva con el cliente	23/dic/2014	21-ene-15								
Participación en la feria FIGRAMPA (se realiza cada dos años)	01/ene/2015	30/dic/2015								
Creación de un reporte de ventas	20/dic/2014	23/dic/2014								
Programa de administración por procesos	05/feb/2015	10/ago/2015								
Certificación ISO 9001 para aseguramiento de la calidad	11/ago/2015	30/sep/2015								
Implementación de señalética	15/oct/2014	30/oct/2014								
Plan de mantenimiento preventivo	10/sep/2014	30/dic/2015								
Creación y renovación del Plan de Seguridad Industrial	05/nov/2014	05/dic/2015								

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Se determinarán los costos involucrados para poder ejecutar el plan de mejoras, así como el flujo de efectivo incremental proyectado a cinco años, en un escenario con y sin apalancamiento.

4.2.1 Costos involucrados

En los siguientes puntos se desarrollará el plan financiero para el mejoramiento de Grupo Impresor.

4.2.1.1 Inversión

La inversión de esta propuesta se destina a activos intangibles por un monto de USD 24 481 y tangibles, por USD 5 748,00

El capital de trabajo se calcula por el total de costos del primer año, en dos meses de operación, es de USD 32 704,77 y representa los recursos necesarios disponibles. La inversión total del plan de mejora es de USD 62 933,77 para ejecutar todas las acciones planteadas con anterioridad. (Ver Anexo 14: Detalle de la Inversión)

Tabla 29: Inversión del proyecto

INVERSIÓN	
Activos Fijos	5.748,00
Activos Intangibles	24.481,00
Capital de trabajo	32.704,77
TOTAL	62.933,77

De acuerdo con las fechas establecidas en el cronograma planteado, la inversión inicial en el año cero es de USD 48 445,77 y de USD 14 881 para el segundo año.

4.2.1.2 Fuentes de Ingresos

La fuente de ingresos para Grupo Impresor es la venta de productos impresos. El incremental utilizado como base sobre las ventas de la empresa es del 8 % sobre la operación normal, tomada del histórico de crecimiento de la industria. (Ver Anexo 15: Ventas Proyectadas de Grupo Impresor).

Los supuestos para la proyección sobre el incremental de ventas son:

- Proyección a precios constantes, en dólares americanos, a cinco años, en un escenario normal con y sin apalancamiento.
- La base para la proyección es del 8 % sobre las ventas el año 2013, las cuales aumentan al 10 % a partir del año tres, debido a la inversión realizada el año anterior.
- El incremento promedio de crecimiento de la empresa, por regresión lineal, es del 8 %.
- Se planea captar el 6 % del total del mercado potencial objetivo, que son las empresas extranjeras domiciliadas en la ciudad de Quito. (Ver Anexo 16: Mercado Potencial)

Tabla 30: Proyección de ventas

BASE	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
196099,5848	211787,552	228730,556	251603,611	276763,972	304440,37

4.2.1.3 Gastos

La tabla 31 muestra los gastos proyectados desde el año 1 hasta el año 5. Como se puede observar, este rubro está conformado por: gastos administrativos, mantenimiento, ventas, depreciación y amortización de los activos. (Ver Anexo 17: Depreciaciones y Amortizaciones)

Tabla 31: Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	8.775,61	8.575,61	8.275,61	9.475,61	8.275,61
Gastos de mantenimiento	14.050,00	20.350,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Gastos de ventas	3.176,81	3.430,96	3.705,44	4.001,87	4.322,02
Gasto de depreciación	4896,2	4896,2	4896,2	4896,2	4896,2
Gastos amortización	574,8	574,8	574,8	574,8	574,8
Total Gastos	31.473,42	37.827,57	29.452,05	30.948,48	30.068,63

4.2.1.4 Costos Fijos

Los costos fijos considerados en la operación son: sueldos y salarios por el nuevo ingreso del personal (Anexo 18: Rol Proyectado); costos de marketing para posicionamiento en el mercado (Ver Anexo 19: Costos de Marketing); y, pago de licencias del *software* Ares para seguridad y salud ocupacional y del *software* BPM para optimizar la producción.

Tabla 32: Costos fijos

COSTOS FIJOS					
Sueldos y salarios	41543,68	41543,68	41543,68	41543,68	41543,68
Costos de marketing	6744,00	6744,00	6744,00	6744,00	6744,00
Soporte software BPM			1233,00	1233,00	1233,00
Licencia software ARES		114,00	114,00	114,00	114,00
TOTAL	48.287,68	48.401,68	49.634,68	49.634,68	49.634,68

4.2.1.5 Costos Variables

Estos costos dependen del volumen de impresión, por tanto, son variables.

Al realizar acciones que permitan obtener una mayor participación de mercado y aumento de ventas, es indudable que los costos de materia prima, servicios de terceros y transporte se deben contar dentro del incremental; por tanto, se han utilizado como referentes el 44 %, 7 % y 8 % respectivamente, basados en los estados de situación actual de la empresa al año 2013.

Tabla 33: Costos variables

COSTOS DE PRODUCCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de papel	72007,77	77768,39	83989,86	90709,05	97965,77
Costo de tinta	5082,90	5489,53	5928,70	6402,99	6915,23
Costo placas	1694,30	1829,84	1976,23	2134,33	2305,08
Suministros y materiales	5930,05	6404,46	6916,81	7470,16	8067,77
Otros costos de producción	16943,00	18298,44	20128,29	22141,12	24355,23
Transporte	14825,13	16011,14	17292,03	18675,39	20169,42
TOTAL PRODUCCIÓN	116483,15	125801,81	136231,92	147533,04	159778,50

Los siguientes supuestos son tomados para el total de costos y gastos:

- Proyección a precios constantes en dólares americanos.
- Las comisiones para el vendedor están estimadas en 1,5 % sobre las ventas.
- La certificación ISO 9001 se tendrá que renovar en el año 4. (Ver Anexo 20: Detalle Proyección de Costos y Gastos del Proyecto)

4.2.2 Flujo de efectivo incremental

Se indicará la proyección de resultados en un escenario normal con y sin apalancamiento.

4.2.2.1 Escenario con Apalancamiento

Al manejar una situación financiera estable, la empresa puede acceder a dos préstamos debido a sus inversiones en el año cero y en el año 2. Así, el 29 % es financiado con recursos propios y el 71 % con recursos prestados (Ver Anexo 21: Fuentes y Usos).

Los préstamos se realizarán en una entidad bancaria, considerando la tasa activa efectiva máxima productiva empresarial de 10,21 %, por un monto de USD 32 730,14 a tres años plazo. En el año cero se cubre un interés total de USD 5 406,08 (Ver Anexo 22: Tabla de Amortización del Préstamo 1) y en el año 2, por un monto de USD 11 904,80 por dos años, con un interés total de USD 1307,22 (Ver Anexo 23: Tabla de Amortización del Préstamo 2).

El flujo de caja sobre el incremental en un escenario con apalancamiento se muestra en la tabla 34

Tabla 34: Flujo de caja con apalancamiento

FLUJO DE CAJA APALANCADO						
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		\$ 211.787,55	\$ 228.730,56	\$ 251.603,61	\$ 276.763,97	\$ 304.440,37
EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCIÓN						
COSTO DE PAPEL		72.007,77	77.768,39	83.989,86	90.709,05	97.965,77
COSTO DE TINTA		5.082,90	5.489,53	5.928,70	6.402,99	6.915,23
COSTO PLACAS		1.694,30	1.829,84	1.976,23	2.134,33	2.305,08
SUMINISTROS Y MATERIALES		5.930,05	6.404,46	6.916,81	7.470,16	8.067,77
SERVICIOS DE TERCEROS		16.943,00	18.298,44	20.128,29	22.141,12	24.355,23
TRANSPORTE		14.825,13	16.011,14	17.292,03	18.675,39	20.169,42
TOTAL PRODUCCION		116.483,15	125.801,81	136.231,92	147.533,04	159.778,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SUELDOS Y SALARIOS		41.543,68	41.543,68	41.543,68	41.543,68	41.543,68
PLAN DE CAPACITACION		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		500,00	300,00			
PROGRAMA DE MOTIVACION		2.260,00	2.260,00	2.260,00	2.260,00	2.260,00
ADMINISTRATIVOS POR PROCESOS				1.233,00	1.233,00	1.233,00
ACTUALIZACIÓN CERTIFICACION ISO9001					1200	
DEPRECIACION VALORES INCREMENTALES		574,8	574,8	574,8	574,8	574,8
AMORTIZACION VALORES INCREMENTALES		4896,2	4896,2	4896,2	4896,2	4896,2
ACTUALIZACION SOFTWARES			114,00	114,00	114,00	114,00
TOTAL ADMINISTRATIVOS		55.774,68	55.688,68	56.621,68	57.821,68	56.621,68
GASTOS MANTENIMIENTO						
PLAN MANTENIMIENTO		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
PLAN SEGURIDAD INDUSTRIAL		2.050,00	8.350,00			
TOTAL MANTENIMIENTO		14.050,00	20.350,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
GASTO DE VENTAS						
COMISIONES VENDEDORES		3.176,81	3.430,96	3.774,05	4.151,46	4.566,61
GASTOS MARKETING		6.744,00	6.744,00	6.744,00	6.744,00	6.744,00
TOTAL VENTAS		9.920,81	10.174,96	10.518,05	10.895,46	11.310,61
GASTOS FINANCIEROS						
Interés		2.890,74	2.795,56	1.027,31		
TOTAL FINANCIERO		2.890,74	2.795,56	1.027,31		
Utilidad Operativa		\$ 12.668,17	\$ 13.919,56	\$ 35.204,65	\$ 48.513,79	\$ 64.729,58
15% Participación de los trabajadores		1.900,22	2.087,93	5.280,70	7.277,07	9.709,44
Utilidad antes de impuestos		10.767,94	11.831,62	29.923,95	41.236,73	55.020,14
25% Impuesto a la Renta		2.691,99	2.957,91	7.480,99	10.309,18	13.755,04
Utilidad Neta		8.075,96	8.873,72	22.442,97	30.927,54	41.265,11
Flujo de Efectivo		8075,96	8873,72	22442,97	30927,54	41265,11
(+) Depreciaciones		574,8	574,8	574,8	574,8	574,8
(+) Amortizaciones		4896,2	4896,2	4896,2	4896,2	4896,2
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	15.348,00		14.881,00			
(+) Valor de rescate						2.874,00
(-) Inversión de capital de trabajo	32.704,77					
FLUJO DE CAJA LIBRE	(48.052,77)	13.546,96	(536,28)	27.913,97	36.398,54	49.610,11
(+) Recuperación de capital de trabajo						32.704,77
(+ Valor Préstamo)	32.730,14		11.904,80			
(-) Amortización deuda		9.821,50	16.522,63	12.387,38		
FLUJO DE CAJA NETO	(15.322,63)	3.725,46	(5.154,11)	15.526,59	36.398,54	82.314,88

El flujo de caja es indispensable para la evaluación financiera; busca medir la rentabilidad de la inversión y la de los recursos propios, considerando todos los ingresos y gastos reales que se incurren para el proyecto. El valor de rescate es el monto restante de las depreciaciones de los Activos Fijos.

El flujo incremental con apalancamiento indica un crecimiento anual en las ventas, al igual que en la utilidad, con excepción del año 2, debido a la realización de una segunda inversión que permite mayor crecimiento en los años posteriores. Este escenario presenta un Tasa Interna de Retorno mayor al que no tiene apalancamiento.

4.2.2.2 Escenario Sin Apalancamiento

El flujo de caja sobre el incremental en un escenario sin apalancamiento se muestra en la tabla 35.

Tabla 35: Flujo de caja sin apalancamiento.

FLUJO DE CAJA APALANCADO						
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		\$ 211.787,55	\$ 228.730,56	\$ 251.603,61	\$ 276.763,97	\$ 304.440,37
EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCIÓN						
COSTO DE PAPEL		72.007,77	77.768,39	83.989,86	90.709,05	97.965,77
COSTO DE TINTA		5.082,90	5.489,53	5.928,70	6.402,99	6.915,23
COSTO PLACAS		1.694,30	1.829,84	1.976,23	2.134,33	2.305,08
SUMINISTROS Y MATERIALES		5.930,05	6.404,46	6.916,81	7.470,16	8.067,77
SERVICIOS DE TERCEROS		16.943,00	18.298,44	20.128,29	22.141,12	24.355,23
TRANSPORTE		14.825,13	16.011,14	17.292,03	18.675,39	20.169,42
TOTAL PRODUCCION		116.483,15	125.801,81	136.231,92	147.533,04	159.778,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SUELDOS Y SALARIOS		41.543,68	41.543,68	41.543,68	41.543,68	41.543,68
PLAN DE CAPACITACION		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		500,00	300,00			
PROGRAMA DE MOTIVACION		2.260,00	2.260,00	2.260,00	2.260,00	2.260,00
ADMINISTRATIVOS POR PROCESOS				1.233,00	1.233,00	1.233,00
ACTUALIZACIÓN CERTIFICACION ISO9001					1200	
DEPRECIACION VALORES INCREMENTALES		574,8	574,8	574,8	574,8	574,8
AMORTIZACION VALORES INCREMENTALES		4896,2	4896,2	4896,2	4896,2	4896,2
ACTUALIZACION SOFTWARES			114,00	114,00	114,00	114,00
TOTAL ADMINISTRATIVOS		55.774,68	55.688,68	56.621,68	57.821,68	56.621,68
GASTOS MANTENIMIENTO						
PLAN MANTENIMIENTO		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
PLAN SEGURIDAD INDUSTRIAL		2.050,00	8.350,00			
TOTAL MANTENIMIENTO		14.050,00	20.350,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
GASTO DE VENTAS						
COMISIONES VENDEDORES		3.176,81	3.430,96	3.774,05	4.151,46	4.566,61
GASTOS MARKETING		6.744,00	6.744,00	6.744,00	6.744,00	6.744,00
TOTAL VENTAS		9.920,81	10.174,96	10.518,05	10.895,46	11.310,61
Utilidad Operativa		\$ 15.558,90	\$ 16.715,11	\$ 36.231,96	\$ 48.513,79	\$ 64.729,58
15% Participación de los trabajadores		2.333,84	2.507,27	5.434,79	7.277,07	9.709,44
Utilidad antes de impuestos		13.225,07	14.207,84	30.797,16	41.236,73	55.020,14
25% Impuesto a la Renta		3.306,27	3.551,96	7.699,29	10.309,18	13.755,04
Utilidad Neta		9.918,80	10.655,88	23.097,87	30.927,54	41.265,11
Flujo de Efectivo		9918,80	10655,88	23097,87	30927,54	41265,11
(+) Depreciaciones		574,8	574,8	574,8	574,8	574,8
(+) Amortizaciones		4896,2	4896,2	4896,2	4896,2	4896,2
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	15.348,00		14.881,00			
(+) Valor de rescate						2.874,00
(-) Inversión de capital de trabajo	32.704,77					
(+) Recuperación de capital de trabajo						32.704,77
(+) Valor Préstamo						
FLUJO DE CAJA NETO	(48.052,77)	15.389,80	1.245,88	28.568,87	36.398,54	82.314,88

El flujo incremental sin apalancamiento indica un crecimiento anual en las ventas y utilidad en todos los años proyectados; sin embargo, es mejor financiar el proyecto con recursos prestados debido a que la Tasa Interna de Retorno es menor es este escenario, tal como se observa en la evaluación financiera.

4.2.3 Evaluación financiera del proyecto

4.2.3.1 Costo de Oportunidad

La tasa de oportunidad es la medida de rentabilidad que se exige del proyecto; es del 19 % considerando los siguientes datos, que se muestran en la tabla 36.

Tabla 36: Costo de Oportunidad

DATOS	
Tasa activa	8,21%
% Recurso Propio	0,38
Tasa pasiva	4,98%
% Recurso prestado	0,62
Tasa impuesto (t)	36,25%
Riesgo	10%

La tasa de descuento resulta de la multiplicación de la tasa activa por uno, menos impuestos y participación de trabajadores, por el porcentaje de financiamiento a crédito más el resultado de multiplicar la tasa pasiva por el porcentaje de recursos propios. A este resultado se le suma el porcentaje de inflación y el porcentaje de riesgo.

4.2.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

Por medio del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se obtiene la factibilidad y rentabilidad del proyecto. El cálculo de estos indicadores se realizó para un escenario con y sin apalancamiento.

El Valor Actual Neto resulta de restar la suma de los flujos descontados de la inversión inicial. El resultado es positivo para ambos casos; las utilidades que se perciben son mayores a los del costo de oportunidad del capital, alcanzando a cubrirlos en ambos escenarios.

Tabla 37: Valor Actual Neto escenario con apalancamiento

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO		
AÑO	FNC	FNCA
0	(15.322,63)	(15.323,41)
1	3725,46	3130,64
2	(5.154,11)	(3.639,65)
3	15526,59	9213,72
4	36398,54	18150,82
5	82314,88	34494,00
SUMATORIA		61349,53
VAN		45666,58

Tabla 38: Valor Actual Neto escenario sin apalancamiento

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO		
AÑO	FNC	FNCA
0	(48.052,77)	(48.052,77)
1	15389,80	12932,6066
2	1245,88	879,799259
3	28568,87	16953,2212
4	36398,54	18150,8165
5	82314,88	34493,9995
SUMATORIA		83.410,44
VAN		34.940,84

El VAN que va a tener acumulado el inversionista después de recuperar la inversión inicial, considerando apalancamiento es de USD 45 666,58 y sin apalancamiento, es de USD 34 940,84. Es importante recalcar que este no es un indicador de rentabilidad, sino de viabilidad del proyecto.

4.2.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de rendimiento anual que arroja la inversión. En ambos casos, con y sin apalancamiento, la TIR se encuentra por encima de la tasa de oportunidad del 19 %, lo que confirma un VAN positivo para ambos casos, con un rendimiento alto del proyecto. La TIR más alta se da en un escenario con apalancamiento, por lo cual se recomienda utilizar el recurso del financiamiento externo.

Tabla 39: Tasa Interna de Retorno del Proyecto

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	
Con Apalancamiento	65%
Sin Apalancamiento	39%

Los valores evidencian que tanto la TIR como el VAN resultan positivos y se muestran atractivos para los inversionistas y confiables ante cualquier entidad financiera. Los valores considerados en el supuesto económico tienen una buena fuente de repago, lo que permite a la empresa realizar mejoras para asegurar sus ventas y cumplir con las obligaciones financieras previstas. Por lo tanto, Grupo Impresor se muestra como una empresa con experiencia que puede realizar actividades que aseguren su crecimiento, posicionamiento y rentabilidad a través del planteamiento claro de objetivos y estrategias enfocadas en desarrollar mercado y un modelo que garantice la calidad de los productos, junto con el control interno de calidad y de costos en un ambiente de trabajo adecuado.

5 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con una planificación estratégica adecuada.
- El propietario es quien toma las decisiones de todas las áreas. No existe una delegación de tareas óptima que permitan al mismo dedicarse a las tareas de planificación.
- La imprenta no cuenta con un servicio posventa, así como tampoco se realizan actividades que permitan la medición de la satisfacción de los clientes actuales.
- Grupo Impresor se ha caracterizado en el mercado y se ha distinguido de su competencia por brindar un buen servicio.
- En la industria gráfica, los insumos son importados en un 90 %; este aspecto, junto a la elevada inversión en maquinaria y la utilización de tecnología de punta es un reto que las empresas dedicadas a esta actividad deben enfrentar. No obstante, la creatividad y las nuevas opciones de negocio que sean capaces de crear es el principal desafío.
- El sector gráfico es considerado de tipo artesanal, dada la escasa preparación, capacitación y especialización; los operarios aprenden por la experiencia adquirida en su trabajo y a través de sus compañeros.
- Las variables más valoradas por los clientes son: la calidad en el producto y el servicio, y el tiempo de entrega.

- El precio es un factor importante al momento de elegir una opción de compra, pero cuando se trata de obtener productos de muy buena calidad, no es determinante.
- Grupo Impresor está dentro de un nivel aceptable pero puede mejorar su operación.
- El buen asesoramiento y conocimiento técnico del ejecutivo de ventas es indispensable para el cliente.
- Existe una clara falta de control y medición en las áreas funcionales de la empresa.
- Los trabajos con repetición por inconformidad de los clientes es una variable que se debe controlar a través del aseguramiento de la calidad.
- Se evidencian varios retrasos en tiempos de entrega.
- La estrategia de diferenciación en el servicio permite mantener y aumentar clientes.
- La comunicación y un mejor ambiente laboral dan paso a reducir obstáculos dentro de las operaciones cotidianas de la empresa.
- No se llevan actividades que permitan el control de costos, la optimización de los recursos, la reducción de tiempos y procesos.
- La implementación de la norma ISO 9001 brinda un aseguramiento de la calidad y mejora la imagen de la empresa ante el cliente y el mercado.

- Las actividades propuestas incrementarán las ventas y mejorarán el posicionamiento de la empresa dentro del mercado justificando así la inversión a realizarse.
- El plan de mejora demostró que es necesario un mejor uso de los recursos existentes dentro de la empresa para un mejor rendimiento de las áreas funcionales.
- El VAN y TIR en ambos escenarios apalancado y sin apalancamiento muestran factibilidad en la implementación de las mejoras propuestas.
- La Tasa Interna de Retorno para ambos escenarios, con y sin apalancamiento es mayor a la Tasa de Oportunidad.
- Después de los resultados arrojados se concluye que el Plan de Mejora es viable.

5.2 RECOMENDACIONES

- Manejar un cambio en el modelo de gestión.
- Aprovechar los años en el mercado para aumentar la cartera de clientes a través del manejo de publicidad.
- Cuidar la imagen y reputación de Grupo Impresor. Aprovechar este aspecto para mantener la fidelidad de los clientes actuales y generar relaciones a largo plazo con los nuevos, a través de estrategias de publicidad.
- Contratar un nuevo vendedor para aumento de ventas.

- Ejecutar una planificación estratégica, con la participación de los miembros de la organización para tener claridad en los objetivos y metas que persigue la empresa.
- Atender las cotizaciones de forma ágil y rápida, para lo cual se recomienda consolidar un equipo dedicado a este fin y capacitarlo adecuadamente.
- Mejorar el cumplimiento de tiempos de entrega.
- Implementar un portal web interactivo que permita la solicitud de cotizaciones y la realización de encuestas de satisfacción.
- Crear un departamento de recursos humanos, para contribuir con el proceso de planificación estratégica y mejorar los procesos de reclutamiento, motivación y mejora del clima laboral.
- Mejorar el modelo de control y gestión a través de indicadores que permitan una medición de resultados por área.
- Lograr una mayor estandarización de procesos, ya que al ser una empresa mediana, muchos trabajadores son multifuncionales, lo cual no permite una clara definición de roles.
- Cumplir con el cliente; los ejecutivos de ventas no deben ofrecer trabajos no planificados, sin la debida consulta al jefe de producción.
- Establecer planes de acción.
- Dar mayor capacitación a la parte administrativa y a la de producción a través de destinar un presupuesto para este fin.

- Unificar las cuatro áreas en un sistema de administración por procesos traerá varias ventajas, dentro de las que se cuentan: el control de costos, la optimización de los recursos, la reducción de tiempos y procesos, aspectos indispensables que deben mejorar dentro de la empresa.
- Crear planes de mantenimiento preventivo para la maquinaria, a fin de reducir costos por daños y suspensión de trabajos.
- Buscar y establecer alianzas estratégicas para aumentar la cartera de productos sin incurrir en costos adicionales.
- Llevar adecuada medición y control sobre los resultados de las áreas funcionales.
- Implementar el plan de mejoras, en un escenario con apalancamiento para obtener una mayor TIR.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasa de Interés acumulado*. Recuperado el 19 de Julio de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201201.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores macroeconómicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
- Bernal, C. (2012). *La industria gráfica de América Latina en 2013*. Recuperado el 2 de noviembre de 2013, de <http://notigrafix.com/?p=3658>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Ecuador avanza 15 puestos pero aún sigue a la cola de los países más competitivos*. Boletín Económico.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2013). *Perspectivas económicas 2013*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>
- CIESPAL. (2013). *Ley de Comunicación*. Obtenido de <http://www.ciespal.net/ciespal/images/docu/diezpuntos/10%20puntos%20para%20una%20ley%20de%20comunicacin%20democrtica%20en%20el%20ecuador.pdf>
- Cortez, E. (2009). *Arancel frena a industria gráfica*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/arancel-frena-a-industria-grafica-363843.html>.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. (14ta. Ed.). México: Pearson Education.
- Ecuador en cifras. (2012). *Reporte mensual de inflación diciembre 2013*. Recuperado el 2014 de Febrero de 22, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/Inflacion_diciembre_2013/Reporte_InflacionDiciembre2013.pdf
- Ecuador, F. (2012). *Industria Gráfica Ecuatoriana*.
- El Comercio. (2011). *Estado actúa mas en el sector gráfico*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/actua-sector-grafico_0_545945557.html
- El Comercio. (2013). *La industria gráfica gira a lo ecológico*. http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/industriografica-ambiente-ecologia-Ecuador_0_972502755.html.
- El Emprendedor. (2014). Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/quito-lider-empresas-de-ecuador/>

- El Telégrafo. (2013). *Ley de Comunicación de Ecuador se aprueba con 108 votos*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/ecuador-ya-cuenta-con-nueva-ley-de-comunicacion.html>
- ENEMDU. (2011). *Estadísticas Sociodemográficas*. Recuperado el 11 de febrero de 2014, de <http://anda.inec.gob.ec>
- Expreso. (2013). *Ecuador mejoró su índice de Riesgo País*. Expreso.
- Federación Ecuatoriana de Exportadores - FEDEXPOR. (2013). Obtenido de <http://www.fedexpor.com/>
- Ferrado, G. (s.f.). Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Granda, M. (2013). *Redireccionamiento de MW Imprenta en la ciudad de Quito*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1921>
- Granizo, G. (2012). *Propuesta de creación del departamento de ventas para la Imprenta Pixel*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/1234567>
- INEC. (2013). *Código CIU*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=245&lang=es?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Consulta de Tickets*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.com:8080/osticket_sp/view.php?id=4241
- La Hora. (2011). *La industria gráfica quiere captar negocios*. Obtenido de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101170441/-1/La_industria_gr%C3%A1fica_quiere_captar_negocios.html
- Ley Orgánica de Comunicación. (2013). Obtenido de <http://www.comunicacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-General-a-la-Ley-Org%C3%A1nica-de-Comunicaci%C3%B3n.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Maniviesa, X. (2009). *Pymerang*. Obtenido de <http://pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/objetivos-estrategicos/229-objetivos-smart>
- Martínez, D. (2011). *Análisis de la fijación de precios de las PYME del sector gráfico en la ciudad de Quito*. Recuperado el 17 de enero de 2014, de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2869>

- Pichardo, J. (2011). Obtenido de <http://personal.us.es/juanm/estyenc/EyETema1.pdf>
- Pro Ecuador. (2013). Recuperado el 30 de Enero de 2014, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2014). *Portal de Información*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Thompson, A. (2003). *Planeación Estratégica: Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.
- Valitrenta's. (2014). *El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter*. Obtenido de <http://blog.valitrenta.com/?p=151>
- Vargas, F. (2009). *Biblioteca virtual Miguel de Cervantes*. Obtenido de http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/historia-de-la-cultura-ecuatoriana--0/html/0027fcd4-82b2-11df-acc7-002185ce6064_27.html

ANEXOS

ANEXO 1: Costo hora por Centro de Producción

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS	COSTO HISTÓRICO	DEPRECIACIÓN	VAL. ACTUAL	PORCENTAJE	COSTO/GASTO	HORAS	COSTO/HORA
SPEEDMASTER HEIDELBERG 102-4P-3 SN:543375	388.477,59	19.423,88	369.053,71	35,616%	52.254,00	400,00	130,64
PRIM MASTER 4 COLORES	351.000,00	33.345,00	317.655,00	30,656%	44.978,00	400,00	112,45
MAQUINA TIPOGRAFICA	7.000,00	4.841,67	2.158,33	0,208%	308,07	400,00	0,77
GUILLOTINA POLAR 115	25.000,00	2.375,00	22.625,00	2,183%	3.198,00	400,00	8,00
MICROCUT GUILLOTINA PEQUEÑA	19.000,00	1.805,00	17.195,00	1,659%	2.345,00	400,00	5,86
SCANNER IMPORTADO D7100	33.410,62	33.410,62	-	0,000%	-	400,00	-
SCANNER HP SCANJET 3970	170,00	148,75	21,25	0,002%	2,93	400,00	0,01
MAQUINA PROCESADORA DE PLACAS EQ-T85	2.232,14	2.064,73	167,41	0,016%	23,47	400,00	0,06
EQUIPO DE FOTOCOMPOSICIÓN	142,90	142,90	-	0,000%	-	400,00	-
PRUEBA DE COLOR ORIS CON HP	-	-	-	0,000%	-	400,00	-
MAQUINA COSEDORA	3.000,00	2.650,00	350,00	0,034%	49,88	400,00	0,12
PERFORADORA PERFURAMAX PLUS 110V	819,00	819,00	-	0,000%	-	400,00	-
ESQUINEADOR VICKING 40067	250,00	250,00	-	0,000%	-	400,00	-
ANILLADORA STAR	400,00	330,00	70,00	0,007%	10,27	400,00	0,03
MAQUINA MULTIFUNCION WIREMAC 31	8.750,00	3.281,25	5.468,75	0,528%	774,58	400,00	1,94
MAQUINA DOBLADORA HEIDELBERG O71642	33.400,00	3.173,00	30.227,00	2,917%	4.279,25	400,00	10,70
MAQUINA TROQUELADORA HEIDELBERG 60X90	32.000,00	3.040,00	28.960,00	2,795%	4.100,27	400,00	10,25
MAQUINA TROQUELADORA 32X44	8.280,00	786,60	7.493,40	0,723%	1.060,64	400,00	2,65
MAQUINA INSOLADORA FT40VGUPNS	7.500,00	6.937,50	562,50	0,054%	79,22	400,00	0,20
MAQUINA COPIADORA XEROX	27.300,00	2.730,00	24.570,00	2,371%	3.478,26	400,00	8,70
MAQUINA ENCOLADORA MK MKIII AUTO MINABINA	10.000,00	8.250,00	1.750,00	0,169%	247,92	400,00	0,62
ENCOLADORA PONY MULLER MARTINI TIPO 3020	75.000,00	7.125,00	67.875,00	6,550%	9.608,87	400,00	24,02
MAQUINA PLASTIFICADORA	10.480,08	5.065,37	5.414,71	0,523%	767,24	400,00	1,92
MAQUINA DE HACER TROQUELES MODELO 75	13.975,37	6.172,46	7.802,91	0,753%	1.104,65	400,00	2,76
GRAPADORA ALZADORA JARRIS / COMPAGINAD. 450	45.333,00	4.306,64	41.026,36	3,959%	5.804,86	400,00	14,51
CTP PTR 8200 SCREEN	100.000,00	14.250,00	85.750,00	8,275%	12.139,44	400,00	30,35
TOTALES	1.202.920,70	166.724,37	1.036.196,33	100%	146.614,82	10.400,00	366,54

ANEXO 2: Balances Generales Comunigraf S.A. 2010, 2011, 2012, 2013

BALANCE GENERAL COMUNIGRAF S.A. 2013	2010	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA – BANCOS	30.509,52	292.427,42	104.579,78	53.250,69
CUENTAS POR COBRAR	206.995,39	15.112,00	431.798,35	398.053,36
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-7.787,16	0,00	34559,71	34.559,71
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (IVA+RENTA)	162.895,96	177.621,69	106846,38	185.354,70
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	21.788,12	24.745,77	-7.409,91	-25.527,71
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	34.697,27	5.987,69	-1.015,38	0,00
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	22.837,59	40.412,25	-512,08	0,00
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	42.546,04	0,00	0	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	514.482,73	556.306,82	668.846,85	645.690,75
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	18.362,93	14.754,11	15.049,11	15.049,11
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	808.149,30	838.464,12	1.745.908,46	1.796.920,63
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	13.488,69	17.517,45	18.737,46	22.896,66
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	89.466,93	89.466,93	89.466,93	89.466,93
OTROS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	0,00	0,00	636,96	0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	-578.809,72	-677.767,21	-787.386,13	-866.124,743
TOTAL ACTIVO FIJOS	350.658,13	282.435,40	1.082.412,79	1.058.208,59
ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	9.000,00	722,08	0,00	0
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	792,88	5.777,49	0,00	0
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	2.790,62	6.499,57	8.294,33	79.416,79
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	12.583,50	12.999,14	8.294,33	79.416,79
TOTAL DEL ACTIVO	877.724,36	851.741,36	1.759.553,97	1.783.316,13
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS POR PAGAR	377.818,65	347.748,62	770.826,01	556.426,01
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	0,00	0,00	75.195,37	127.309,02
PROVISIONES	45.085,34	45024,61	34.559,71	34559,71
TOTAL PASIVO CORRIENTE	422.903,99	392.773,23	880.581,09	718.294,74
PASIVO A LARGO PLAZO				
OBLIGACIONES EMITIDAS LARGO PLAZO	99.384,80	374.784,52	317.682,85	360.496,11
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	696.236,03	408.234,20
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	99.384,80	374.784,52	1.013.918,88	768.730,31
TOTAL DEL PASIVO	522.288,79	767.557,75	1.894.499,97	1.487.025,05
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	2.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	145.191,05	0,00	164.626,04	100.000,00
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	243.848,14	143.848,14	0,00	143.848,14
(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	-35.301,77	-36.103,62		0,00
(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	-801,85	-33.560,91	0,00	0,00
GANANCIA			5.189,72	42.442,94
TOTAL PATRIMONIO NETO	355.435,57	84.183,61	179.815,76	296.291,08
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	877.724,36	851.741,36	2.074.315,73	1.783.316,13

ANEXO 3: Estado de Resultados Comunigraf S.A. 2010, 2011, 2012, 2013

ESTADO DE RESULTADOS COMUNIGRAF S.A.				
CUENTAS	2010	2011	2012	2013
VENTAS NETAS LOCALES	1.010.789,88	1.641.827,17	2.154.655,40	2.451.244,81
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	8,48	0	0	
TOTAL INGRESOS	1.010.798,36	1.641.827,17	2.154.655,40	2.451.244,81
INVENTARIOS				
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	28.200,14	21.788,12	0	7.409,91
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	480.771,55	646.106,87	1.122.430,00	990.858,82
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-21.788,12	-31.245,34	-7.409,91	-25.527,71
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	0,00	34.697,32	0	1.015,38
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-34.697,27	-5.987,69	-1.015,38	0,00
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	46.792,16	22.837,59	0	512,08
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-22.837,59	-40.412,25	-512,08	0,00
COSTO DE VENTAS	476.440,87	647.784,62	1.113.492,63	974.268,48
UTILIDAD EN OPERACIÓN	534.357,49	994.042,55	1.041.162,77	1.476.976,33
GASTOS				
SUELDOS Y SALARIOS	176.820,02	248.124,90	313973,27	429216,09
BENEFICIOS SOCIALES	47.038,08	48.606,42	76.051,75	7.261,32
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	29.323,54	49.803,75	17280,62	78818,71
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	8.460,00	15.816,22	6.149,57	84.657,75
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	28.140,00	42.600,00	33.650,00	51.600,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	31.194,96	30.599,95	88.940,82	60.367,44
COMBUSTIBLES	2.823,54	791,88	2.073,33	1.747,70
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	650	1.933,44	6.835,28	0,00
SUMINISTROS Y MATERIALES	3.808,62	11.208,65	23.909,68	17.821,84
TRANSPORTE	5922,31	35.076,41	66.890,00	121.344,00
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	1.901,60	2.295,73		
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00	0,00	34.559,71	34.559,71
COMISIONES LOCAL	0,00	3.235,99	9.269,39	2.118,05
INTERESES BANCARIOS LOCAL	14.176,28	25.191,38	33.439,95	49.406,00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	2.952,16	9.220,13	24.667,43	121.154,57
GASTOS DE GESTIÓN	3.492,40	48.925,63	2.612,15	7.169,31
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	889,84	6.809,44	19.980,88	10.312,04
GASTOS DE VIAJE	1.902,81	3.165,22	3.472,63	1.024,02
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	2.240,87	0,00	0,00	0,00
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	58.782,31	98.957,39	108.057,80	132.146,46
AMORTIZACIONES	1.256,01	9.674,26	109.619,12	140.719,98
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	12.365,95	249.386,31	49.620,13	79.416,79
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	63.415,37	69.409,32	0,00	0,00
PAGOS POR OTROS BIENES	37.602,67	16.760,94	0,00	0,00
TOTAL GASTOS	535.159,34	1.027.593,36	1.031.053,51	1.430.861,78
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-801,85	-33.550,81	10.109,26	46.114,55
15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-120,28	-5.032,62	1.516,39	6.917,18
25% IMPUESTO RENTA	-30,07	-1.258,16	379,10	1.729,30
PÉRDIDA	-801,85	-33.550,81	0,00	
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	-801,85	-33.550,81	8.213,77	37.468,07

ANEXO 4: Obligaciones Financieras

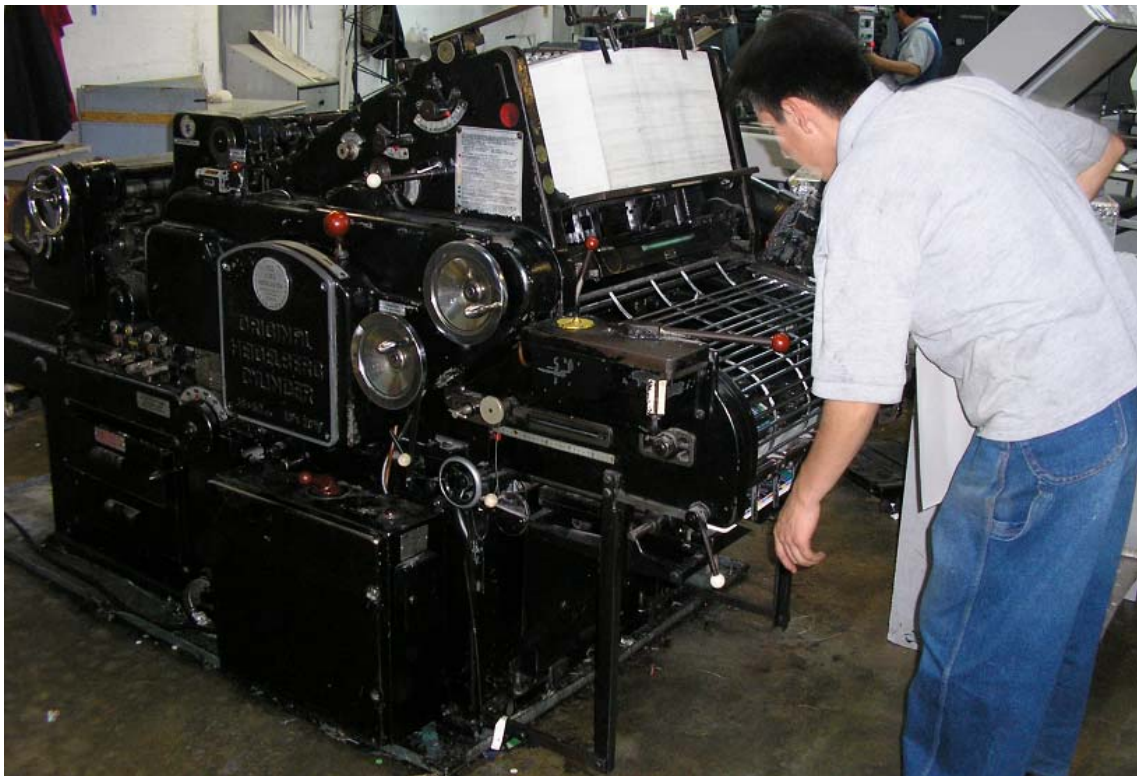
ENTIDAD	MONTO	SALDO	INTERÉS	FRECUENCIA DE PAGO	PLAZO	APLICACIÓN
Corporación Financiera NACIONAL	USD 336600 + interés= USD 428737,67	USD 354910,72	9,1792%	90 días	6 años	Capital de Trabajo, Maquinaria y Saldo de deudas con entidades bancarias.

Tabla de Amortización del Préstamo

Div.	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	CAPITAL	INTERÉS	MORA	ABONO	OTROS	CUOTA	ESTADO
1	17/02/13	46.638,51	1.793,79	939,45	-	2.733,24	-	2.733,24	CANCELADO
2	18/05/13	44.844,72	1.793,79	1.029,09	-	2.822,88	-	2.822,88	CANCELADO
3	16/08/13	43.050,93	1.793,79	987,94	-	2.781,73	-	2.781,73	CANCELADO
4	14/11/13	41.257,14	1.793,79	946,77	-	2.740,56	-	2.740,56	CANCELADO
5	12/02/14	39.463,35	1.793,79	905,60	-	2.699,39	-	2.699,39	CANCELADO
6	13/05/14	37.669,56	1.793,79	864,44	-	2.658,23	-	2.658,23	CANCELADO
7	11/08/14	35.875,77	1.793,79	823,28	-	-	-	2.617,07	PENDIENTE
8	09/11/14	34.081,98	1.793,79	782,11	-	-	-	2.575,90	PENDIENTE
9	07/02/15	32.288,19	1.793,79	740,95	-	-	-	2.534,74	PENDIENTE
10	08/05/15	30.494,40	1.793,79	699,79	-	-	-	2.493,58	PENDIENTE
11	06/08/15	28.700,61	1.793,79	658,62	-	-	-	2.452,41	PENDIENTE
12	04/11/15	26.906,82	1.793,79	617,46	-	-	-	2.411,25	PENDIENTE
13	02/02/16	25.113,03	1.793,79	576,29	-	-	-	2.370,08	PENDIENTE
14	02/05/16	23.319,24	1.793,79	535,13	-	-	-	2.328,92	PENDIENTE
15	31/07/16	21.525,45	1.793,79	493,97	-	-	-	2.287,76	PENDIENTE
16	29/10/16	19.731,66	1.793,79	452,80	-	-	-	2.246,59	PENDIENTE
17	27/01/17	17.937,87	1.793,79	411,64	-	-	-	2.205,43	PENDIENTE
18	27/04/17	16.144,08	1.793,79	370,47	-	-	-	2.164,26	PENDIENTE
19	26/07/17	14.350,29	1.793,79	329,31	-	-	-	2.123,10	PENDIENTE
20	24/10/17	12.556,50	1.793,79	288,15	-	-	-	2.081,94	PENDIENTE
21	22/01/18	10.762,71	1.793,79	246,98	-	-	-	2.040,77	PENDIENTE
22	22/04/18	8.968,92	1.793,79	205,82	-	-	-	1.999,61	PENDIENTE
23	21/07/18	7.175,13	1.793,79	164,65	-	-	-	1.958,44	PENDIENTE
24	19/10/18	5.381,34	1.793,79	123,49	-	-	-	1.917,28	PENDIENTE
25	17/01/19	3.587,55	1.793,79	82,33	-	-	-	1.876,12	PENDIENTE
26	17/04/19	1.793,76	1.793,76	41,16	-	-	-	1.834,92	PENDIENTE
TOTALES		-	46.638,51	14.317,69	-	16.436,03	-	60.956,20	-

ANEXO 5: Fotos de la Planta







ANEXO 6: Guía de Análisis Grupo Focal Grupo Impresor

Preámbulo:

- Agradecimiento y bienvenida.
- Naturaleza de la sesión de grupo (informal)
- No hay respuestas correctas o incorrectas
- Grabación de video
- Se habla acerca de productos impresos
- ¿Preguntas o intereses?

Introducción:

Invitar a los participantes a presentarse e indicar en dónde y cuánto tiempo lleva trabajando con Grupo Impresor. La sesión es manejada de manera natural y se invita a la participación de todos, sin orden específico.

Preguntas introductorias

¿Con qué objetivo y para qué fines utiliza material impreso?

¿Qué tipo de material impreso demanda?

¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos?

¿De qué manera conocieron a Grupo Impresor?

Preguntas clave para detectar necesidades

¿Qué tan importante es el factor precio al momento de realizar su compra?

¿Qué lo motiva a usted a realizar la compra de productos impresos a una empresa?:

- Profesionalismo
- Calidad en el servicio

- Precio
- Orientada a satisfacer al cliente
- Buena calidad
- Tiempo de entrega

¿Usaría un portal web para la compra de este tipo de productos, prefiere realizarlas en persona, vía mail, por teléfono?

¿Cuando hablamos de un valor agregado en un producto impreso, qué elementos se le ocurre que podría tomarse en cuenta?

¿Qué considera usted un buen servicio y asesoramiento?

ANEXO 7: Preguntas de la Entrevista al Experto

1. Coméntenos un poco sobre la situación actual de la industria gráfica en el Ecuador
2. Según las nuevas posibilidades de la comunicación, ¿cómo las empresas tradicionales pueden encontrar el camino en la revolución que ha generado el mundo digital?
3. ¿Qué acciones se deben tomar para desarrollar la industria gráfica nacional?
4. El sector gráfico tiene excesiva dependencia de materia prima, insumos, bienes de capital y tecnología importados, lo que permite que países vecinos como Perú y Colombia ingresen al mercado con precios más bajos, restando competitividad al sector nacional. ¿Qué acciones se deberían tomar para enfrentar este problema?
5. ¿De qué manera ha intervenido el estado como un actor dentro de la industria?
6. Cuando hablamos de responsabilidad social y cuidado ambiental, observamos que hoy en día las empresas toman mayor conciencia sobre estos temas. ¿Cómo lo ha hecho esta industria?
7. ¿Qué nivel de preparación considera usted que se tiene en el Ecuador para este sector?

ANEXO 8: Encuesta de Satisfacción al cliente

AYÚDENOS A MEJORAR

Por favor, dedique unos minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con Grupo Impresor?

- De uno a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Entre cuatro y tres años
- Más de seis años

2. ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en Grupo Impresor?

- Material de difusión (trípticos, dípticos, folletos, tarjetas)
- Editorial (Revistas, libros pasta dura, pasta rustica, agendas, cuadernos)
- Packaging (cajas plegadizas)

3. ¿Con qué frecuencia compra usted a Grupo Impresor?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada tres meses
- Una vez cada seis meses

8. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es mínimo y 10 es máximo) los siguientes atributos de Grupo Impresor:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación calidad-precio										
Orientada a satisfacer la cliente										
Tiempo de entrega										
Calidad del servicio										
Buena calidad										
Profesionalismo										

9. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismo atributos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación calidad-precio										
Orientada a satisfacer la cliente										
Tiempo de entrega										
Calidad del servicio										
Buena calidad										
Profesionalismo										

10. ¿Ha recomendado Grupo Impresor a otras personas?

- Si
- No

11. ¿Recomendaría usted a Grupo Impresor?

- Si
- No

12. Comprará usted a Grupo Impresor nuevamente?

Seguro que sí

Probablemente si

Puede que sí, puede que no

Probablemente no

Seguro que no

ANEXO 9: Encuesta para Clientes Potenciales

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES GRUPO IMPRESOR

Pregunta filtro: ¿Adquiere usted material impreso para difusión de publicidad, informes corporativos, libros revistas, empaques u otros?

Pedimos algunos minutos de su valioso tiempo para realizar una encuesta acerca de las necesidades y exigencias que las personas tienen al momento de adquirir productos impresos.

Empresa: Fecha:

Nombre: Cargo:

Dirección: Teléfono

1. ¿Qué tipos de productos compraría usted?

- Material de difusión (trípticos, dípticos, folletos, tarjetas)
- Editorial (Revistas, libros pasta dura, pasta rustica, agendas, cuadernos)
- Packaging (cajas plegadizas)
- Otro (Por favor especifique) _____

2. ¿Con qué frecuencia compraría los productos anteriormente mencionados?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada tres meses
- Una vez cada seis meses

3. ¿Cuál sería el monto aproximado de compra mensual de los productos anteriormente mencionados?

- Menos de USD 1 000
- Entre USD 1 000 y USD 5 000
- Entre USD 5 000 y USD 10 000
- Entre USD 10 000 y USD 20 000
- Más de USD 20 000

4. Por favor indíquenos qué tan importante es el factor precio al momento de realizar su compra, donde 10 es muy importante y 1 nada importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Qué lo motiva a realizar una compra de productos impresos a una empresa en general? (valore cada variable del 1 al 10, en donde 1 es mínimo y 10 es máximo)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profesionalismo										
Calidad del servicio										
Precio										
Orientación a satisfacer al cliente										
Buena calidad										
Tiempo de entrega										

6. ¿Por qué medio le gustaría que se promocione la marca de la empresa?

- Radio
- Folletos y revistas

- Ferias
- Internet
- Recomendación

7. Cuando usted requiere una cotización ¿cómo prefiere solicitarla?:

- Por teléfono
- Acudir personalmente al local y retirarla
- Email
- Página web

8. ¿Con que imprentas ha trabajado usted anteriormente?

- Grafitext
- Imprenta Noción
- Soboc Soluciones Gráficas
- Imprenta Mariscal
- Ediecuatorial
- Don Bosco
- Taski
- Otro _____

9. ¿Ha escuchado usted de Grupo Impresor?

- Si
- No

10. ¿Trabajaría usted con Grupo Impresor?

- Si
- No

ANEXO 10: Artículo 55 Ley orgánica de Comunicación

Art. 53.- Responsabilidades de otros actores de la publicidad.- Los productores de publicidad y cualquier otro actor de la publicidad que sea el autor de una pieza publicitaria o tenga los derechos de propiedad intelectual o de comercialización de la misma, tienen la obligación de desarrollar su trabajo creativo y de producción de acuerdo a las características del bien o producto que certificó el anunciante, así como abstenerse de incluir mensajes sexistas, discriminatorios, racistas o que violen los derechos fundamentales de las personas en las piezas publicitarias de su creación.

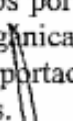
El incumplimiento de estas obligaciones será sancionado por la Superintendencia de la Información y Comunicación con las mismas medidas administrativas que establece en el último inciso del Art. 29 la Ley Orgánica de Comunicación.

Art. 54.- Protección de la creación publicitaria.- La propiedad intelectual y los derechos patrimoniales de las creaciones publicitarias le pertenecen a la persona natural o jurídica que tiene la iniciativa, la coordinación y la responsabilidad legal en la producción de una pieza publicitaria.

La propiedad intelectual, los derechos patrimoniales y la explotación comercial de una pieza publicitaria se realizarán con las mismas reglas que establece la Ley de Propiedad Intelectual para la creación intelectual destinada a fines comerciales.

A fin de garantizar la equidad y la competencia leal en el mercado publicitario, las prácticas monopólicas y oligopólicas que tiendan a distorsionar y a controlar el poder del mercado publicitario serán denunciadas y sancionadas de conformidad con la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado y su reglamento general.

Art. 55.- Prohibición de importación de impresos.- Los impresos, cuadernos, agendas y catálogos publicitarios deben ser producidos e impresos por empresas nacionales en las condiciones establecidas en el Art. 98 de la Ley Orgánica de Comunicación. Este material publicitario está sometido a la prohibición de importación establecida en dicho artículo para toda pieza audiovisual con fines publicitarios.



ANEXO 11: Propuesta Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional



Modelo de Administración
de Riesgos Empresariales

**PROPUESTA
DE
ASESORAMIENTO**

Quito, 24 de Julio del 2013

Señorita
Andrea Silva
Administración
GRUPO IMPRESOR
Presente.-

Reciba un cordial saludo de ARES.

Por medio del presente dirijo a usted una propuesta de asesoría, respecto al desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSSO) para su empresa en la ciudad de Quito.

Nuestro objetivo con esta propuesta es apoyarlos en un proceso de mejora que incluya la elaboración del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional; y continuar con un diagnóstico de segunda parte con el fin de verificar el nivel de cumplimiento técnico legal asociado a requisitos establecidos en la Resolución 333 CD de IESS – Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo SART, y demás legislación conexas; después de ello ofrecemos desarrollar un sistema de gestión documental, conforme a los mismos requisitos; al mismo tiempo de desarrollar colaboradores competentes e involucrados dentro de su organización para que -en todo lo que sea factible- puedan mantener este sistema con poca (o ninguna) dependencia de un asesor externo.

En definitiva "No venderles un modelo sino enseñarles a desarrollar uno propio".

Estamos en perfecta capacidad de ayudarles; proponemos realizarlo mediante un proceso de asesoría técnica, coaching gerencial, y de capacitación acreditada debidamente integrados.

En caso posea alguna inquietud con respecto a la presente, no dude en comunicarse conmigo.

Atentamente,

Patricia Álvarez A.
Asesor Comercial
PALACIOS CONSULTING GROUP



ARES

Modelo de Administración
de Riesgos Empresariales

**PROPUESTA
DE
ASESORAMIENTO**

- Técnico Asistente con título de tercer nivel en Seguridad Salud y Ambiente acreditado como auditor de Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001, OHSAS 18001), acreditado ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

8. INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO

ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL: La presentación al MRL del proyecto del reglamento interno de Seguridad y Salud Ocupacional tomará aproximadamente tres meses, incluye el aval de técnico asesor externo registrado en el MRL para gran empresa de alto riesgo; su inversión será de \$ 1550 USD + IVA 12%

CAPACITACIÓN BÁSICA PARA CREACIÓN DEL REGLAMENTO DE SSO; RESPONSABLES, MIEMBROS DE COMITÉS PARITARIOS, DELEGADOS, BRIGADISTAS: Cuarenta y ocho horas de capacitación IN HOUSE, implica una inversión aproximada de \$ 500 USD inc. IVA 0%*. Aplicando al cofinanciado con fondos de SETEC*.

DIAGNÓSTICO SART DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL + DESARROLLO Y ADAPTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL SSO BASADO EN SART: Tomará aproximadamente seis meses de tiempo, e implica una inversión de \$ 2100 + IVA 12%; a ser cancelado en 60% a la aceptación de esta propuesta, más cinco cuotas iguales durante los siguientes cinco meses. Nuestro proceso de implantación busca generar transferencia de conocimiento, intercalando capacitación específica con asesoría. El componente de capacitación con GRUPO PALACIOS, es necesario para asegurar el objetivo

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL SSO BASADO EN SART: Cerca de ciento veinte horas de asesoría específica (seis meses de asesoría y coaching gerencial), implica una inversión de \$ 6200 USD + IVA 12%; a ser cancelado en 60% a la aceptación de esta propuesta, más cinco cuotas durante los siguientes cinco meses.

NOTA: Las licencias de software ARES – a partir del segundo año de seguimiento tienen un valor que depende del número de usuarios, pero se estima en \$ 38 + IVA por licencia / MES; el valor por alquiler del software incluye seguimiento y asesoría remota a través del internet. Este valor será confirmado una vez terminada la fase 1 (diagnóstico), y depende del número efectivo de licencias (personas que transaccionan en el sistema) requeridas. El monto es calculado marginalmente de acuerdo a duración (tiempo) y número de licencias.

ESTA PROPUESTA TIENE VALIDEZ POR QUINCE DÍAS

ANEXO 12: Propuesta Management Global Solutions MGS



INTERMARKETING
Marketing y servicios

Propuesta de Servicios Profesionales

Sistema Integrado de Gestión (SIG) compatible con los principales referenciales internacionales de gestión

Código: SIG-201405003

COMUNIKGRAF S.A.

Av. Portugal N35-19 y Eloy Alfaro; Edif. Millenium Plaza, Of. 205; Centro de Negocios Office HELP;
Teléfonos: (593 2) 600 0164 / (593 2) 600 0165
www.mgs.ec



Quito, 28 de mayo de 2014

Señorita
Andres Silva
COMUNIKGRAF S.A.
Quito.

Estimada Srta Silva:

Tenemos el agrado de poner a su consideración, nuestra propuesta de servicios profesionales relacionada con la implementación de Sistema Integrado de Gestión (SIG) compatible con los principales referenciales internacionales de gestión.

Aspiramos que esta propuesta satisfaga sus expectativas mientras tanto quedamos a su disposición para ampliar cualquier información adicional que pueda surgir de esta propuesta y le agradecemos por la oportunidad que nos ha concedido para presentarla.

Quedamos a su disposición para reunirnos con usted, cuando estime conveniente, a fin de materializar acciones concretas en torno a la gestión de la administración en este ámbito.

Atentamente,

Ing. Juan Ramiro Paredes
Director Comercial
MGS Management Global Solutions
0997 101170
jparedes@mgs.ec



2.1. Referenciales internacionales



2.1. Referenciales internacionales

Ejemplo de referencial sectorial: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)



Cronograma de Actividades

A: Fase Agrupada; I: Fase Individual

FASE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1. Sensibilización y dirección de proyecto	A	A	A	A	A	A
2. Diagnóstico	I					
3. Instalación y configuración de solución tecnológica		I				
4. Instalación del catálogo de procesos/formularios patrón		I				
5. Formación básica sobre la tecnología utilizada	A	A	A			
6. Modelización de un proceso BPM ejemplo (opción BPM)		A	A	A		
7. Formación procesos/formularios patrón y Referencial		A	A	A		
8. Definición de procesos	I	I	I			
9. Plan estratégico y cuadro de mando integral			I	I	I	
10. Elaboración de manual y procedimientos del sistema			I	I	I	
11. Seguimiento de implantación			I	I	I	I
12. Auditoría interna y revisión del sistema						I
13. Apoyo a la certificación						I
14. Soporte técnico		I	I	I	I	I

Nota: La planificación y duración de cada fase son estimativas, pudiendo sufrir alguna variación durante la ejecución del proyecto

1. Honorarios Profesionales

Nuestros honorarios están estimados con base al tiempo y costos que incurriremos a este proyecto, de la categoría de los profesionales a asignar y del valor de las soluciones tecnológicas seleccionadas.

De acuerdo con lo anterior y con la solución seleccionada, nuestros honorarios serán los siguientes:

SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	IMPORTE	SOPORTE ANUAL
Proces-e BPM	Solución tecnológica BPM + Consultoría / Auditoría + Capacitación (1 referencial) (2) (3)	12.381 (1)	1.233

(1) Incluye 10 licencias internas de AuraPortal BPMS (o configuración equivalente) y soporte anual del primer año.

(2) Presupuesto por referencial adicional: 2.800

(3) Presupuesto por automatización de un proceso específico adicional (2 páginas de flujograma): 3.400

ANEXO 13: Detalle de los costos involucrados

Situación a resolver	Acciones	Responsable	Tiempo de ejecución		Costo	Observaciones
			inicio	Finalización		
Ausencia de Planificación Estratégica	Revalorar misión, visión y objetivos	Gerencia, RRHH, Jefe de Producción	01/10/2014	16/10/2014	120	6 reuniones con presupuesto de USD 20 cada una. Total = USD 120
	Definición de objetivos estratégicos		17/10/2014	27/10/2014	60	3 reuniones con presupuesto de USD 20 cada una. Total = USD 60
	Formulación de estrategias		28/10/2014	13/11/2014	60	3 reuniones con presupuesto de USD 20 cada una. Total = USD 60
Ausencia de políticas formales dentro de las áreas de la empresa	Creación de Políticas a todas las áreas	Gerencia y responsable por área	15/11/2014	25/11/2014	80	4 reuniones con presupuesto de USD 20 cada una. Total = USD 80
	Difusión de políticas		27/11/2014	27/11/2014	160	1 reuniones con presupuesto de USD 100, USD 60 para entrega de folletos con políticas
Ausencia de indicadores de gestión dentro de las áreas funcionales	Creación de indicadores por área	Gerencia, RRHH, Jefe de Producción	30/11/2014	02/12/2014	20	1 reunión con presupuesto de USD 20, total= USD 20
No existe definición clara de procedimientos y controles internos	Creación de manual de políticas, procedimientos y controles internos	Gerencia, RRHH Jefe de Producción	01/02/2015	01/04/2015	40	2 Reuniones
No existe definición clara de tareas y funciones de los cargos	Creación de manual de funciones	Gerencia, RRHH Jefe de Producción	01/01/2015	20/01/2015	60	3 reuniones con presupuesto de USD 20 cada una. Total = USD 60
No existe un organigrama funcional efectivo	Creación de organigrama	Gerencia y RRHH	03/12/2014	05/12/2014	0	
	Delegación de funciones		25/01/2015	05/02/2015	0	
Mejoramiento del clima laboral	Contratar persona que se encargue RRHH	Gerencia y RRHH	01/09/2014	15/09/2014	13.265	Anuncio en periódico domingo en clasificados y publicación en por fin empleo total=65, Sueldo mensual 1100 anual:13200
	Creación de un programa motivacional		20/09/2014	27/09/2014	2.260	Incluya celebración de cumpleaños por fines de mes, taller de trabajo en equipo, actividad de diversión cada 3 meses total USD 2260
Cultura organizacional débil	Participación de los empleados en planificación estratégica con 2 reuniones semestrales para retroalimentación	Gerencia y RRHH	01/01/2015	30/12/2015	200	USD 100 por reunión, total: USD 200
	Plan de Capacitación		01/01/2015	30/12/2015	6.000	1 vez por mes llevar a consultor a la empresa en temas de interés para las distintas áreas USD 500 mensuales, anual de USD 6000
Fidelización de clientes	Implementación de CRM	Gerencia y Equipo de Ventas	01/01/2015	01/07/2015	3.100	USD 2500 costo de software, USD 50 mensuales por pago de servicios total: USD 3100
Aumento de cartera de clientes	Contratación de un vendedor extra	Gerencia	01/12/2014	15/12/2014	12.065	USD 1000 mensuales al año, USD 12 000 más publicación en periódico y Por fin empleo USD 65
Falta de publicidad	Publicidad a través de redes sociales, creación de fan page en Facebook y manejo de Twitter	Gerencia	01/01/2015	30/12/2015	4.200	USD 50 al mes, total en el año USD 4200
	Posicionamiento en buscadores (Estrategias SEO)		01/01/2015	30/12/2015	420	USD 35, al año USD 420
	Mailing a bases de datos de interés, tres veces por año		01/01/2015	30/12/2015	240	USD 80, tres veces al año
	Desarrollo de una página web interactiva con el cliente		01/01/2015	30/02/2015	700	
	Participación en la feria FIGRAMPA (se realiza cada dos años)		01/01/2015	30/12/2015	2.200	USD 2200 cada dos años
Control diario ventas	Creación de un reporte de ventas	Gerencia	20/12/2014	23/12/2014	0	
Rentabilidad	Programa de administración por procesos	Jefe de Contabilidad	05/02/2015	10/08/2015	8.881	Detalle Anexo 12
Control de calidad	Certificación ISO 9001 para aseguramiento de la calidad	Jefe de Producción	11/08/2015	30/09/2015	6.000	
Distribución y orden en planta de Producción	Implementación de señalética	Jefe de Producción	15/10/2014	30/10/2014	3.000	
Daños de maquinaria por falta de mantenimiento	Plan para mantenimiento preventivo	Jefe de Producción	10/09/2014	30/12/2015	12.000	
Seguridad industrial	Creación y renovación del Plan de Seguridad Industrial	Jefe de Producción	05/11/2014	05/12/2015	10.350	Detalle Anexo 11

ANEXO 14: Detalle de la Inversión

ACTIVOS TANGIBLES				
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	VALOR TOTAL
ESTACIÓN DE TRABAJO	390	4	unidad	1560
SILLAS PARA PERSONAL	122	4	unidad	488
SILLAS PARA ATENCIÓN	45	6	unidad	270
COMPUTADORES	600	4	unidad	2400
IMPRESORAS	100	2	unidad	200
ÚTILES DE OFICINA				
Calculadora	15	4	unidad	60
Grapadora	12	4	unidad	48
Perforadoras	8	4	unidad	32
Archivadores	345	2	unidad	690
TOTAL				5.748,00

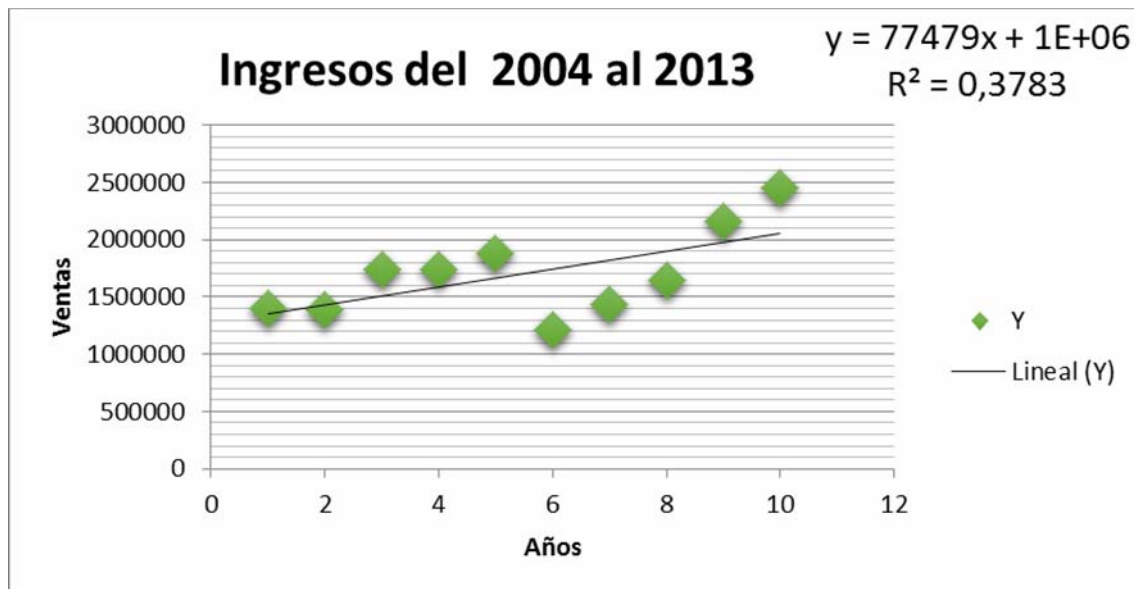
ACTIVOS INTANGIBLES				
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	VALOR TOTAL
Sistema Integrado operación	8881	1	unidad	8881
Implementación de ISO 9001 para aseguramiento de la calidad	6000	1	unidad	6000
Implementación de señalética	3000	1	unidad	3000
Implementación Balance ScoreCard	3500	1	unidad	3500
Implementación CRM	3100	1	unidad	3100
TOTAL				24.481,00

CAPITAL DE TRABAJO	
Presupuesto para materia prima	116.483,15
Gastos Administrativos	55.774,68
Presupuesto para mantenimiento	14.050,00
Gasto de Ventas	9.920,81
Total Anual	196.228,65
Mensual	16.352,39
Por dos meses de operación	32.704,77

ANEXO 15: Ventas Proyectadas Grupo Impresor

AÑO 1	X	Y	VARIACIÓN
2004	1	\$ 1.396.220,72	
2005	2	\$ 1.388.451,23	-1%
2006	3	\$ 1.736.772,06	25%
2007	4	\$ 1.742.413,71	0%
2008	5	\$ 1.881.989,83	8%
2009	6	\$ 1.212.687,76	-36%
2010	7	\$ 1.432.234,88	18%
2011	8	\$ 1.641.827,17	15%
2012	9	\$ 2.154.655,40	31%
2013	10	\$ 2.451.244,81	14%
PROMEDIO		\$ 1.703.849,76	8%

y promedio	\$ 1.703.849,76
x	5,5
b	77479,29085
a	1277713,657
Error	318953,8756



BASE	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
196099,5848	211787,552	228730,556	251603,611	276763,972	304440,37

ANEXO 16: Mercado Potencial

MERCADO POTENCIAL				
Monto de compra mensual	Promedios Compra Mensual	Porcentaje	Encuestados	Compra Dólares Promedio
Menos de 1000	500	4%	5	100,00
Entre 1000 y 5000	3000	10%	11	3.300,00
Entre 5000 y 10000	7500	18%	20	27.000,00
Entre 10000 y 20000	15000	46%	51	351.900,00
Más de 20000	20000	22%	24	105.600,00
			TOTAL	487.900,00
			Anual	5.854.800,00
			Objetivo 6%	351.288,00

Nota: Los incrementales de ventas se ven justificadas hasta el año 5.

ANEXO 17: Depreciaciones y Amortizaciones

DEPRECIACIÓN	5.748,00
AÑO 1	574,8
AÑO 2	574,8
AÑO 3	574,8
AÑO 4	574,8
AÑO 5	574,8
AÑO 6	574,8
AÑO 7	574,8
AÑO 8	574,8
AÑO 9	574,8
AÑO 10	574,8
RESIDUAL	2874

AMORTIZACIÓN	24.481,00
AÑO 1	4896,2
AÑO 2	4896,2
AÑO 3	4896,2
AÑO 4	4896,2
AÑO 5	4896,2

ANEXO 18: Rol Projectado

NO.	NOMBRE TRABAJADOR		SUELDO	25% HORA S	VALOR 25%	HORAS 50 %	VALOR 50 %	HORAS 100 %	VALOR 100%	HORAS EXTRAS	FONDO DE RESERVA	APORTES 9,45	APORTES 11,15	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	ACOSTA PICHUCHO	GLADYS XIMENA	400,00		0,00	15,29	38,23		0,00	38,23		41,41	46	26,66	36,52	505,99	6.071,90
2	ALMEIDA CALVACHE	PABLO MIGUEL	775,00	125,00	100,91		0,00	53,32	344,36	445,27	36,52	115,32	89,125	26,66	101,69	1.358,95	16.307,37
3	AQUIETA MARTINEZ	GLENDA	1.500,00		0,00		0,00		0,00	0,00	101,69	141,75	172,5	26,66	125,00	1.784,10	21.409,19
4	ASHQUI ESTRELLA	JAIRO WLADIMIR	525,00	72,17	39,47	13,28	43,58	27,58	120,66	203,71	125,00	68,86	60,375	26,66	60,73	932,60	11.191,24
5	BENITEZ RONQUILLO	EFIGENIA ISABEL	450,00		0,00	52,19	146,78	45,18	169,43	316,21	60,73	72,41	51,75	26,66	63,85	896,79	10.761,47
6	CAJAS ZURITA	JAVIER ALEJANDRO	425,00		0,00	13,26	34,05	34,58	118,39	152,44	63,85	53,23	48,875	26,66	48,12	711,71	8.540,55
7	CALDERON LOMAS	LUIS HUMBERTO	380,00	56,00	22,17	15,26	36,24	28,57	90,47	148,88	46,94	49,98	43,7	26,66	44,07	640,27	7.683,29
8	CARRERA MAZA	DIEGO ALEJANDRO	450,00		0,00	25,11	70,62		0,00	70,62	44,07	49,20	51,75	26,66	43,39	637,29	7.647,50
9	CRUZ NAVAS	GLORIA MARGARITA	340,00	31,00	10,98	27,23	57,86	58,13	164,70	233,54	43,39	54,20	39,1	26,66	47,80	676,29	8.115,42
10	DUEÑAS SANCHEZ	ANDREA LORENA	700,00		0,00		0,00		0,00	0,00	47,80	66,15	80,5	26,66	58,33	847,14	10.165,66
11	FIGUEROA	TERESA CELMIRA	340,00		0,00	31,54	67,02	7,34	20,80	87,82	58,33	40,43	39,1	26,66	35,65	547,14	6.565,62
12	GARCIA MEDINA	MIGUEL ANGEL	380,00		0,00	29,04	68,97	13,30	42,12	111,09	35,65	46,41	43,7	26,66	40,92	591,61	7.099,37
13	GONZALEZ CAÑAR	FERNANDA CRISTINA	340,00	80,00	28,33	19,35	41,12	20,38	57,74	127,20	40,92	44,15	39,1	26,66	38,93	568,66	6.823,95
14	GONZALEZ GUERRA	GERMANIA YAHIEL	340,00	16,00	5,67	41,54	88,27	52,18	147,84	241,78	38,93	54,98	39,1	26,66	48,48	679,98	8.159,75
15	GONZALEZ LOPEZ	BLANCA MIRIAN	340,00	80,00	28,33	23,35	49,62	26,59	75,34	153,29	48,48	46,62	39,1	26,66	41,11	602,02	7.224,29
16	LLUMIQUINGA CERON	CHRISTIAN RODRIGO	380,00	52,30	20,70	13,09	31,09	36,27	114,86	166,65	41,11	51,66	43,7	26,66	45,55	652,01	7.824,11
17	LOPEZ	VICENTE POLICARPIO	340,00		0,00	6,52	13,86		0,00	13,86	45,55	33,44	39,1	26,66	29,49	461,22	5.534,61
18	LUCERO FLORES	MARIA JOSE	400,00		0,00		0,00		0,00	0,00	29,49	37,80	46	26,66	33,33	497,68	5.972,18
19	MAYORGA AGUILAR	MYRIAM ARACELI	340,00		0,00	46,59	99,00	35,19	99,71	198,71	33,33	50,91	39,1	26,66	44,89	631,79	7.581,44
20	MENA CRIOLLO	ALEX DARIO	340,00		0,00	45,41	96,50	28,89	81,86	178,35	44,89	48,98	39,1	26,66	43,20	623,22	7.478,58
21	MIZHUERO CHAMBA	DANNY FILIBERTO	500,00		0,00	43,52	136,00	24,12	100,50	236,50	43,20	69,60	57,5	26,66	61,38	855,63	10.267,58
22	MOLINA ALVAREZ	BLANCA IGNACIA	475,00		0,00	41,46	123,08	7,43	29,41	152,49	61,38	59,30	54,625	26,66	52,29	763,15	9.157,77
23	MOLINA CONDOR	LUIS ENRIQUE	425,00		0,00	51,14	135,84	13,59	48,13	183,97	52,29	57,55	48,875	26,66	50,75	730,00	8.759,98
24	MONTALVAN PARRA	JORGE JOVANNY	400,00	16,00	6,67	30,55	76,38	62,14	207,13	290,18	50,75	65,22	46	26,66	57,51	805,88	9.670,51
25	MOREIRA PAZMIÑO	MARIA VIRGINIA	340,00	24,00	8,50	30,04	63,84	45,39	128,61	200,94	57,51	51,12	39,1	26,66	45,08	658,17	7.898,09
26	MORENO MORALES	FREDDY RAMIRO	1.000,00		0,00		0,00		0,00	0,00	45,08	94,50	115	26,66	83,33	1.175,57	14.106,86
27	NAVARRETE ALVARADO	DAVID MARCELO	850,00		0,00	26,17	139,03		0,00	139,03	83,33	93,46	97,75	26,66	82,42	1.185,73	14.228,73
28	ORTIZ COLLAGUAZO	JAVIER FERNANDO	400,00		0,00	40,20	100,50	44,24	147,47	247,97	82,42	61,23	46	26,66	54,00	795,81	9.549,72
29	PAUCAR RODRIGUEZ	PAOLO ROMEO	475,00		0,00	25,06	74,40	43,47	172,07	246,47	54,00	68,18	54,625	26,66	60,12	848,69	10.184,30
30	PEREZ GONZALEZ	DOLORES FLORINDA	340,00		0,00	40,18	85,38	16,57	46,95	132,33	60,12	44,64	39,1	26,66	39,36	592,94	7.115,26
31	QUEVEDO GUERRERO	FATIMA DEL ROCIO	800,00		0,00		0,00		0,00	0,00	39,36	75,60	92	26,66	66,67	949,09	11.389,05
32	QUEVEDO MENDOZA	ANTONIA ALEXANDRA	850,00		0,00	16,29	86,54		0,00	86,54	66,67	88,50	97,75	26,66	78,05	1.117,16	13.405,91

33	RAMIREZ DIAS	SUSANA DOLORES	340,00		0,00	49,26	104,68	42,43	120,22	224,90	78,05	53,38	39,1	26,66	47,07	702,39	8.428,71
34	SALAS TIPANTAXI	WILLIAM EDUARDO	352,85		0,00	39,43	86,96	8,28	24,35	111,30	47,07	43,86	40,5778	26,66	38,68	573,28	6.879,38
35	SALAZAR CRUZ	SANTIAGO ROBERTO	425,00		0,00		0,00	16,00	56,67	56,67	38,68	45,52	48,875	26,66	40,14	590,50	7.086,03
36	SANCHEZ FUENTES	OSCAR NERQUIS	400,00		0,00	15,16	37,90		0,00	37,90	40,14	41,38	46	26,66	36,49	545,81	6.549,71
37	SANCHEZ JIMENEZ	CESAR ALFREDO	425,00		0,00	39,50	104,92	56,26	199,25	304,18	36,49	68,91	48,875	26,66	60,76	833,06	9.996,72
38	SANTAFE YANEZ	JOSE EDUARDO	425,00		0,00	28,51	75,73	14,29	50,61	126,34	60,76	52,10	48,875	26,66	45,95	681,48	8.177,80
39	SILVA SALAZAR	ANDREA BELEN	750,00		0,00		0,00		0,00	0,00	45,95	70,88	86,25	26,66	62,50	900,48	10.805,76
40	TANICUCHI REVELO	ANDRES CARLOS	550,00	52,30	29,96	10,48	36,03	30,30	138,88	204,86	62,50	71,33	63,25	26,66	62,91	898,84	10.786,13
41	TAYO MOSCOSO	CELIO ENRIQUE	1.350,00		0,00		0,00		0,00	0,00	62,91	127,58	155,25	26,66	112,50	1.579,74	18.956,88
42	TITUÑA SAMUEZA	JESSIKA ALEXANDRA	340,00		0,00	12,20	25,93		0,00	25,93	112,50	34,58	39,1	26,66	30,49	540,10	6.481,19
43	VACA MORALES	ALBA KARINA	450,00		0,00	26,46	74,42	8,00	30,00	104,42	30,49	52,39	51,75	26,66	46,20	657,13	7.885,58
44	VILLACIS ARIAS	MAURICIO VLADIMIR	380,00	71,52	28,31	5,36	12,73	32,02	101,40	142,44	46,20	49,37	43,7	26,66	43,54	633,16	7.597,97
45	VINUEZA IPIALES	MILTHON ORLANDO	380,00	94,50	37,41	4,36	10,36	24,22	76,70	124,46	43,54	47,67	43,7	26,66	42,04	612,72	7.352,65
46	ZAMBRANO ALCIVAR	RODDY ANTONIO	425,00		0,00	39,55	105,05	40,04	141,81	246,86	42,04	63,49	48,875	26,66	55,99	781,93	9.383,20
47	ANDRADE CALVACHE	WASHINGTON JAVIER	875,00		0,00	16,56	90,56	23,29	169,82	260,39	55,99	82,69	100,625	26,66	94,62	1.330,59	15.967,04
48	CEVALLOS NIETO	OLGA MARIA	750,00		0,00		0,00		0,00	0,00	94,62	107,29	86,25	26,66	62,50	912,73	10.952,78
49	ROJAS NUNEZ	PAUL GABRIEL	340,00		0,00		0,00		0,00	0,00	62,50	70,88	39,1	26,66	28,33	425,72	5.108,62
50	SILVA SALAZAR	PAMELA MICHELLE	340,00		0,00		0,00		0,00	0,00	13,22	14,99	39,1	26,66	28,33	432,32	5.187,86
51	SILVA VILEMA	WILSON RODRIGO	2.000,00		0,00		0,00		0,00	0,00	28,33	32,13	230	26,66	166,67	2.419,53	29.034,36
																41.375,80	496.509,62
52	JEFE RECURSOS HUM		1.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	126,5	26,66	91,67	1.344,83	16.137,92
53	VENDEDOR		750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	86,25	26,66	62,50	925,41	11.104,92
54	ASISTENTE RECURSOS		400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	46	26,66	33,33	505,99	6.071,92
55	ASISTENTE COMERCIAL		550,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	63,25	26,66	45,83	685,74	8.228,92

ANEXO 19: Costos de Marketing

COSTOS DE MARKETING			
DESCRIPCIÓN	VALOR	FRECUENCIA	VALOR
	UNITARIO		TOTAL
Posicionamiento en buscadores (Estrategias SEO)	42	mensual	504
<i>Mailing</i> a bases de datos de interés, tres veces por año	80	cuatrimestral	240
Desarrollo de una página web interactiva con el cliente	700	por una vez	700
Posicionamiento Web (Facebook, Twitter)	350	mensual	4200
Participación en la feria FIGRAMPA (se realiza cada dos años)	1.100	anual	1100
		TOTAL	6744
		<i>mensual</i>	<i>562</i>

ANEXO 20: Detalle Costos y Gastos Projectados para el Proyecto

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS					
AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
COSTO DE PAPEL	72.007,77	77.768,39	83.989,86	90.709,05	97.965,77
COSTO DE TINTA	5.082,90	5.489,53	5.928,70	6.402,99	6.915,23
COSTO PLACAS	1.694,30	1.829,84	1.976,23	2.134,33	2.305,08
SUMINISTROS Y MATERIALES	5.930,05	6.404,46	6.916,81	7.470,16	8.067,77
TRANSPORTE	14.825,13	16.011,14	17.292,03	18.675,39	20.169,42
SERVICIO DE TERCEROS	16.943,00	18.298,44	20.128,29	22.141,12	24.355,23
TOTAL PRODUCCIÓN	116.483,15	125.801,81	136.231,92	147.533,04	159.778,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
SUELDOS Y SALARIOS	41.543,68	41.543,68	41.543,68	41.543,68	41.543,68
PLAN DE CAPACITACIÓN	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	500,00	300,00			
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	2.260,00	2.260,00	2.260,00	2.260,00	2.260,00
SOPORTE ANUAL Prozes-e BPM			1.233,00	1.233,00	1.233,00
RENOVACIÓN CERTIFICACIÓN ISO9001				1200	
DEPRECIACIÓN VALORES INCREMENTALES	574,8	574,8	574,8	574,8	574,8
AMORTIZACIÓN VALORES INCREMENTALES	4896,2	4.896,20	4.896,20	4.896,20	4.896,20
ACTUALIZACIÓN SOFTWARE ARES		114,00	114,00	114,00	114,00
TOTAL ADMINISTRATIVOS	55.774,68	55.688,68	56.621,68	57.821,68	56.621,68
GASTOS MANTENIMIENTO					
PLAN MANTENIMIENTO	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
PLAN SEGURIDAD INDUSTRIAL	2.050,00	8.350,00			
TOTAL MANTENIMIENTO	14.050,00	20.350,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
GASTO DE VENTAS					
COMISIÓN VENDEDOR	3.176,81	3.430,96	3.705,44	4.001,87	4.322,02
GASTOS MARKETING	6.744,00	6.744,00	6.744,00	6.744,00	6.744,00
TOTAL VENTAS	9.920,81	10.174,96	10.449,44	10.745,87	11.066,02
FINANCIEROS					
Interés	2.890,58	2.795,45	1.027,27		
TOTAL FINANCIERO	2.890,58	2.795,45	1.027,27	-	-
TOTAL GENERAL	199.119,22	214.810,90	216.330,30	228.100,59	239.466,20

ANEXO 21: Fuentes y Usos

CUADRO DE FUENTES Y USOS					
DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO	VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE	VALOR
		R. PROPIOS		R. PRESTADOS	
ESTACIÓN DE TRABAJO	1.560,00	0,40	624,00	0,60	936,00
SILLAS PARA PERSONAL	488,00	0,40	195,20	0,60	292,80
SILLAS PARA ATENCIÓN	270,00	0,40	108,00	0,60	162,00
COMPUTADORES	2.400,00	0,40	960,00	0,60	1.440,00
IMPRESORAS	200,00	0,40	80,00	0,60	120,00
Calculadora	60,00	0,80	48,00	0,20	12,00
Grapadora	48,00	0,80	38,40	0,20	9,60
Perforadoras	32,00	0,80	25,60	0,20	6,40
Archivadores	690,00	0,80	552,00	0,20	138,00
Sistema Integrado operación	8.881,00	0,20	1.776,20	0,80	7.104,80
Implementación de ISO 9001 para aseguramiento de la calidad	6.000,00	0,20	1.200,00	0,80	4.800,00
Implementación de señalética	3.000,00	0,30	900,00	0,70	2.100,00
Implementación Balance ScoreCard	3.500,00	0,30	1.050,00	0,70	2.450,00
Implementación CRM	3.100,00	0,30	930,00	0,70	2.170,00
CAPITAL DE TRABAJO	32.704,77	0,30	9.811,43	0,70	22.893,34
TOTAL	62.933,77	0,29	18.298,83	0,71	44.634,94

ANEXO 22: Tabla Amortización Préstamo 1

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
No.	SALDO	VALOR	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO
	INICIAL	CUOTA FIJA	CAPITAL		FINAL
0	32.730,14	1.059,34			
1		1.059,34	780,86	278,48	31.949,28
2		1.059,34	787,50	271,84	31.161,78
3		1.059,34	794,20	265,13	30.367,57
4		1.059,34	800,96	258,38	29.566,61
5		1.059,34	807,78	251,56	28.758,83
6		1.059,34	814,65	244,69	27.944,18
7		1.059,34	821,58	237,76	27.122,60
8		1.059,34	828,57	230,77	26.294,03
9		1.059,34	835,62	223,72	25.458,41
10		1.059,34	842,73	216,61	24.615,68
11		1.059,34	849,90	209,44	23.765,78
12		1.059,34	857,13	202,21	22.908,65
PRIMER AÑO			9.821,50	2.890,58	
13		1.059,34	864,43	194,91	22.044,22
14		1.059,34	871,78	187,56	21.172,44
15		1.059,34	879,20	180,14	20.293,24
16		1.059,34	886,68	172,66	19.406,56
17		1.059,34	894,22	165,12	18.512,34
18		1.059,34	901,83	157,51	17.610,51
19		1.059,34	909,50	149,84	16.701,01
20		1.059,34	917,24	142,10	15.783,77
21		1.059,34	925,05	134,29	14.858,72
22		1.059,34	932,92	126,42	13.925,80
23		1.059,34	940,85	118,49	12.984,95
24		1.059,34	948,86	110,48	12.036,09
SEGUNDO AÑO			10.872,55	1.839,52	
25		1.059,34	956,93	102,41	11.079,16
26		1.059,34	965,07	94,27	10.114,08
27		1.059,34	973,29	86,05	9.140,80
28		1.059,34	981,57	77,77	8.159,23
29		1.059,34	989,92	69,42	7.169,31
30		1.059,34	998,34	61,00	6.170,97
31		1.059,34	1.006,83	52,50	5.164,14
32		1.059,34	1.015,40	43,94	4.148,74
33		1.059,34	1.024,04	35,30	3.124,70
34		1.059,34	1.032,75	26,59	2.091,94
35		1.059,34	1.041,54	17,80	1.050,40
36		1.059,34	1.050,40	8,94	0,00
TERCER AÑO			12.036,09	675,98	

ANEXO 23: Tabla Amortización Préstamo 2

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
No.	SALDO	VALOR	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO
	INICIAL	CUOTA FIJA	CAPITAL		FINAL
0	11.904,80	550,50			
1		550,50	449,21	101,29	11.455,59
2		550,50	453,03	97,47	11.002,56
3		550,50	456,89	93,61	10.545,67
4		550,50	460,77	89,73	10.084,89
5		550,50	464,70	85,81	9.620,20
6		550,50	468,65	81,85	9.151,55
7		550,50	472,64	77,86	8.678,91
8		550,50	476,66	73,84	8.202,26
9		550,50	480,71	69,79	7.721,54
10		550,50	484,80	65,70	7.236,74
11		550,50	488,93	61,57	6.747,81
12		550,50	493,09	57,41	6.254,72
PRIMER AÑO			5.650,08	955,93	
13		550,50	497,28	53,22	5.757,44
14		550,50	501,51	48,99	5.255,93
15		550,50	505,78	44,72	4.750,14
16		550,50	510,08	40,42	4.240,06
17		550,50	514,42	36,08	3.725,64
18		550,50	518,80	31,70	3.206,83
19		550,50	523,22	27,28	2.683,62
20		550,50	527,67	22,83	2.155,95
21		550,50	532,16	18,34	1.623,79
22		550,50	536,68	13,82	1.087,11
23		550,50	541,25	9,25	545,86
24		550,50	545,86	4,64	0,00
SEGUNDO AÑO			6.254,72	351,28	