PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EDITORIAL QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LIBROS EN LA CIUDAD DE QUITO, E IMPLEMENTACIÓN DE UNO DE SUS OBJETIVOS. CASO: ING. HORACIO HOLGUÍN ARIAS DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE EDICIONES HOLGUÍN S.A.

ABEL EMILIO HOLGUÍN ALCÍVAR

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, DICIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. Mayra Beltrán

Mgtr. Ximena Villamar

DEDICATORIA

A Dios por las bendiciones que he recibido durante mi vida y en la elaboración de mi trabajo de titulación, siempre guiándome por buen camino y dándome fortaleza para continuar.

Mis padres Horacio y Nancy, por el interés y preocupación de mi bienestar y desarrollo profesional para que sea una persona con logros y virtudes.

Mis hermanos Leonel y Mireya, que siempre han velado por mí y me han ayudado a formarme en lo personal y profesional.

Abel

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminarme cada día llenándome de sabiduría para lograr mis objetivos propuestos.

A mis padres y hermanos que han sido mi motivación y pilares fundamentales, que siempre me brindaron su confianza y apoyo incondicional.

Al Mgtr. Christian Fajardo por ser una guía importante durante el desarrollo de este trabajo de titulación y por los aportes brindados para el beneficio de esta investigación.

A todos mis compañeros que han estado apoyándome y sobre todo a una persona muy especial para mí que me ha ayudado y motivado durante los últimos años de mi carrera universitaria.

A la Editorial Holguín S.A. y a mi padre el Ing. Horacio Holguín Arias por abrirme las puertas de la empresa y permitirme desarrollar un valioso Plan Estratégico.

Abel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 3

1.1 ANTECEDENTES DE LAS EDITORIALES EN EL PAÍS, 3
1.1.1 Caracterización histórica de las editoriales en el Ecuador, 3
1.1.2 Historia de la editorial, 4
1.1.3 Situación actual de la empresa del Ing. Horacio Holguín Arias distribuidor autorizado de Ediciones Holguín S.A. en Quito, 5
1.2 GENERALIDADES, 6
1.2.1 Nombre o razón social, 6
1.2.2 Tipo de empresa y líneas de producto, 6
1.2.3 Imagen Corporativa, 7
1.2.4 R.U.C., 8
1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, 9
1.3.1 Entorno general, 9
1.3.1.1 Componente Socio Demográfico Cultural, 9
1.3.1.2 Componente Tecnológico, 10
1.3.1.3 Componente Ecológico, 13
1.3.2 Entorno específico, 14
1.3.2.1 Competidores, 14
1.3.2.2 Clientes, 17
1.3.2.3 Proveedores, 18

2 METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO, 20

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 20
2.1.1 Definición, 20
2.1.2 Importancia de la planificación estratégica, 21
2.1.3 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica, 23
2.2 ESTRATEGIAS, 24
2.2.1 Definición, 24
2.2.2 Tipos de estrategias, 25
2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO, 27
2.3.1 Misión, 27
2.3.2 Visión, 28
2.3.3 Valores estratégicos, 29
2.3.4 Análisis interno y externo, 30
2.3.5 Determinación de objetivos, 31
2.3.6 Formulación de las estrategias, 33

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 36

3.1 ENCUESTA, 36
3.1.1 Objetivos de la encuesta, 36
3.1.2 Diseño de la encuesta, 36
3.1.3 Corrida de la encuesta, 37
3.1.4 Tabulación de la encuesta, 37
3.1.5 Representación gráfica e interpretación de los resultados, 38
3.2 VALORES EMPRESARIALES, 43
3.2.1 Misión, 43
3.2.2 Visión, 44
3.2.3 Código de ética de la empresa, 44
3.3 POLÍTICA ORGANIZACIONALES, 46
3.3.1 Para empleados, 46
3.3.2 Para clientes, 47
3.3.3 Para proveedores, 48
3.4 PLANEACIÓN, 48
3.4.1 Objetivos a largo plazo, 48
3.4.2 Objetivos a corto y mediano plazo, 49
3.4.3 FODA, 51
3.4.4 Planificación estratégica, 57
3.4.5 Planificación operativa (POA) y táctica, 59
3.4.6 Planificación de contingencia, 64
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 66
3.5.1 Organigrama estructural, 66
3.5.2 Organigrama funcional, 66
3.6 CONTROL, 70
3.6.1 Monitoreo administrativo empresarial, 71
3.6.2 Monitoreo administrativo de empleados, 72
3.6.3 Monitoreo administrativo de clientes, 73
3.6.4 Monitoreo administrativo de proveedores, 74

4 POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y UNO DE SUS OBJETIVOS A LA DISTRIBUIDORA DEL ING. HORACIO HOLGUIN ARIAS, 75

4.1 ACTIVOS, 77
4.1.1 Activos fijos, 77
4.1.2 Activos intangibles, 78
4.2 COSTOS Y GASTOS, 78
4.2.1 Costos de ventas, 78
4.2.2 Gastos administrativos, 80
4.2.3 Gastos de venta, 81
4.3 ESTADO DE SITUACIÓN, 81
4.4 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL, 83
4.5 PRESUPUESTO, 85
4.5.1 Ingresos, 85
4.5.2 Egresos, 85
4.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS, 86
4.6.1 Estado de situación proyectado, 86
4.6.2 Estado de resultado integral proyectado, 87

4.6.3 Flujo de efectivo, 88
4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO, 90
4.7.1 Tasa de descuento, 90
4.7.2 Valor Actual Neto (VAN), 90
4.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR), 91
4.7.4 Período de recuperación de la inversión, 92
4.7.5 Relación beneficio costo, 93
4.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO, 94
4.8.1 Indicadores financieros, 94
4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO, 96
4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 97

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 99

5.1 CONCLUSIONES, 99
5.2 RECOMENDACIONES, 100

REFERENCIAS, 102

ANEXOS, 104

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de matriz FODA, 34
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos (EFE), 52
Tabla 3: Matriz de evaluación de factores externos (EFI), 54
Tabla 4: Matriz FODA, 56
Tabla 5: Planificación estratégica general, 58
Tabla 6: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento Financiero, 60
Tabla 7: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento de Marketing, 61
Tabla 8: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento de Ventas, 62
Tabla 9: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento de Logística, 63
Tabla 10: Planificación de contingencia, 65
Tabla 11: Monitoreo administrativo empresarial, 71
Tabla 12: Monitoreo administrativo de empleados, 72
Tabla 13: Monitoreo administrativo de clientes, 73
Tabla 14: Monitoreo administrativo de proveedores, 74
Tabla 15: Inversión, 77
Tabla 16: Activos fijos, 77
Tabla 17: Activos intangibles, 78
Tabla 18: Compras, 79
Tabla 19: Gastos administrativos, 80
Tabla 20: Gastos de venta, 81
Tabla 21: Estado de situación, 82
Tabla 22: Estado de resultado integral, 84
Tabla 23: Ingresos, 85
Tabla 24: Egresos, 85
Tabla 25: Estado de situación proyectado, 86
Tabla 26: Estado de resultado integral proyectado, 87
Tabla 27: Flujo de efectivo, 89
Tabla 28: Tasa de descuento, 90
Tabla 29: VAN, 91
Tabla 30: Período de recuperación de la inversión, 92
Tabla 31: Relación beneficio costo, 93
Tabla 32: Indicadores financieros, 94
Tabla 33: Análisis de sensibilidad, 97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo de Ediciones Holguín S.A., 7
Figura 2: RUC de Holguín Arias Horacio Reeves, 8
Figura 3: Ubicación de la empresa del Ing. Horacio Holguín Arias distribuidor autorizado de Ediciones Holguín S.A. en la ciudad de Quito, 10
Figura 4: Router de la empresa para el acceso a internet, 11
Figura 5: Laptop 1 de la empresa, 11
Figura 6: Laptop 2 de la empresa, 12
Figura 7: Impresora de la empresa, 12
Figura 8: Logotipo de Santillana S.A., 15
Figura 9: Logotipo de Grupo Editorial Norma-Ecuador S.A., 15
Figura 10: Logotipo de EDINUN, 16
Figura 11: Fórmula de Tamaño de la Muestra, 37
Figura 12: Tipo de Institución, 38
Figura 13: Necesidad de Texto, 38
Figura 14: Factores para Adopción, 39
Figura 15: Conocimiento del Producto, 40
Figura 16: Conocimiento de la Marca, 40
Figura 17: Experiencia con los Textos, 41
Figura 18: Pedagogía, 41
Figura 19: Satisfacción del Cliente, 42
Figura 20: Canales de Distribución, 42
Figura 21: Tipo de Texto, 43
Figura 22: Organigrama estructural, 66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se elaboró bajo la línea de investigación de gestión estratégica de las organizaciones con la intención de diseñar y elaborar un plan estratégico para la distribuidora del Ing. Horacio Holguín Arias que se dedica a la comercialización y distribución de libros en la ciudad de Quito.

Lo que se busca en el primer capítulo es conocer la historia de las editoriales en el Ecuador, también los inicios de la editorial EDICIONES HOLGUIN S.A. y la distribuidora en la ciudad de Quito. También mediante los entornos generales y específicos que tiene la distribuidora se describe un diagnóstico de su situación actual.

En el segundo capítulo se busca la metodología adecuada para elaborar la Planificación Estratégica, mediante el marco teórico y conceptos fundamentales. Definiendo la importancia, ventajas y desventajas que han sido sustentadas por personajes importantes relacionados con la Administración a lo largo de la historia.

Con la teoría bien clara se procede a diseñar el Plan Estratégico en el tercer capítulo, en el cual se empieza con una encuesta para los clientes donde se busca conocer el posicionamiento de la empresa, nivel de satisfacción de los clientes y las preferencias de los mismos. También se elaboran los valores empresariales, políticas, estructura organizacional y la planeación donde se describen las mejores estrategias para cumplir los objetivos que deben ser monitoreadas.

El cuarto capítulo es uno de los más importantes porque se analiza la situación económica y financiera de la empresa para poder realizar proyecciones y se evalúa el proyecto mediante indicadores y criterios financieros para saber si es viable o no.

Finalmente, con toda la información obtenida de la investigación se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones para la distribuidora, que serán expuestas a los Directivos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la empresa que no tenga un Plan Estratégico tiene una alta probabilidad de direccionarse hacia el fracaso, por tal motivo las personas que desean emprender o tienen negocios en marcha que buscan el crecimiento empresarial se han enfocado a diseñar uno o acudir a consultores especialistas en Planes Estratégicos para poder tenerlo.

En un mundo tan cambiante por las políticas gubernamentales y un mercado tan competitivo, las empresas buscan estar a la vanguardia, buscan estar preparados para cualquier situación o adversidad que se pueda presentar. Se han convencido de que su empresa necesita un cambio, bien sea de carácter creativo o inevitable.

Esa es la razón de tener un plan estratégico de tener todas las herramientas adecuadas para tener una visión clara hacia el futuro.

El tener un Plan Estratégico lleva a la empresa a tener una ventaja competitiva sostenible, donde la recolección de información, la planificación y la ejecución traerán grandes beneficios los cuales se verán reflejados con los resultados de los estados financieros.

Por tal motivo se ha decidido diseñar y elaborar un Plan para la distribuidora del Ing. Horacio Holguín Arias con el objetivo de que mediante las estrategias que se van a proponer llegue a alcanzar el éxito empresarial, mejorando la Gestión Administrativa de la empresa lo que le va a permitir competir con las grandes multinacionales y por qué no superarles.

Bajo este modelo, los gerentes y los empleados deben estar comprometidos con el cambio que se va a realizar para el beneficio de la empresa, para lo cual, deben ser completamente capacitados y motivados con incentivos. Se necesitan personas que aporten con sus actitud para estar preparados psicológicamente y físicamente para el cambio. También, se necesita que todo el personal esté dispuesto a trabajar en equipo para desarrollar, ejecutar y mejorar las actividades que se van a realizar.

Al final, cuando se ejecute el Plan Estratégico, se va a sentir un ambiente laboral diferente, con la satisfacción de haber cumplido de la mejor manera cada una de las actividades y de haber logrado los objetivos planteados.

1 ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES DE LAS EDITORIALES EN EL PAÍS

1.1.1 Caracterización histórica de las editoriales en el Ecuador

(Salesianos Ecuador, 2005), desde los años de 1896 los salesianos Ecuador han aportado a la educación con su primer Instituto Don Bosco donde realizaban folletos para los estudiantes, hasta la actualidad con sus libros por parte de la empresa LNS.

Así mismo han existido varios docentes y profesionales en cada uno de sus campos que han venido elaborando folletos y libros aportando con sus conocimientos para el desarrollo educativo de los estudiantes.

(Grupo Editorial Norma, 2008), pero no es hasta el año de 1989 donde se constituye en el Ecuador la primera empresa editorial de textos educativos denominada Grupo Editorial Norma – Ecuador S.A.

(Editorial Santillana, 2011), continuando con la historia en el años de 1993 se constituye otra multinacional en el Ecuador la cual lleva el nombre de Santillana S.A.

Al pasar de los años se han venido constituyendo varias editoriales tanto nacionales como internacionales que tratan de incursionar en el mercado, algunas con gran aceptación y otras que han fracasado en el intento.

1.1.2 Historia de la editorial

(Ediciones Holguín S.A., 2015), Ediciones Holguín S.A. es una empresa que tuvo sus inicios en el año de 1992, donde el Dr. Rubén Holguín Arias con la vocación de aportar sus conocimientos obtenidos a lo largo de su experiencia en la docencia y contribuir al desarrollo tanto educativo como cultural de los estudiantes y del país, empezó a escribir los textos de la materia de Estudios Sociales para comercializarlos. Debido a la gran aceptación que tuvo por los textos de Estudios Sociales, en el año de 1997 desarrolla más textos afines del área de Sociales. En el 2000 el Dr. Holguín asentó su nombre en el ámbito educativo del país, sus textos resultaron como uno de los más vendidos. En el año 2003, se convierte en compañía bajo la razón social de Ediciones Holguín S.A. teniendo al Dr. Holguín como actual Presidente Ejecutivo. Desde ese momento empieza a designar a varias personas a nivel nacional como sus distribuidores autorizados.

En el año del 2004, empieza la distribución del Ing. Horacio Reeves Holguín Arias para la ciudad de Quito, al principio se tuvo varios inconvenientes para poder tener una buena participación en el mercado, debido a la alta competencia de las editoriales ya posicionada. Pero poco a poco ha venido creciendo la empresa y teniendo buena acogida tanto en las instituciones educativas públicas

como en las privadas debido a su calidad científica que caracterizan a los textos de Ediciones Holguín S.A.

En la actualidad, en Ediciones Holguín S.A. editan el libro para pre-escolar, educación general básica, nuevo bachillerato ecuatoriano y literaturas, contando con docentes y departamento pedagógico 100% ecuatorianos especializados en cada una de las áreas.

1.1.3 Situación actual de la empresa del Ing. Horacio Holguín Arias distribuidor autorizado de Ediciones Holguín S.A. en Quito

Hoy en día, la empresa se encuentra bien posicionada en la ciudad de Quito compitiendo con reconocidas editoriales ecuatorianas como EDINUN, LNS, PROLIPA, etc.

La empresa no se quiere quedar ahí, por esta razón quiere posicionar de mejor forma la marca para llegar a estar al nivel de las grandes multinacionales como Santillana y Norma, para esto necesita un excelente plan estratégico y la ayuda de todos sus empleados para alcanzar los objetivos propuestos.

El número de las ventas no es alentador ya que se tiene la gran amenaza del Estado quien cada año regala más textos a las instituciones educativas públicas, además de las fuertes promociones de enganche que tienen los competidores. Por todos estos antecedentes, tenemos que tomar las estrategias adecuadas para poder contrarrestar estos factores que influyen en la disminución de las ventas.

Hay que recalcar que se tiene una desventaja debido a que la matriz de nuestra editorial se encuentra en la ciudad de Guayaquil, por lo que, la distribuidora de Quito tiene que competir con las grandes editoriales que tienen como matriz y mayor poder en esta ciudad. Además, la cantidad de estudiantes en la sierra es tres veces menor que los de la costa.

1.2 GENERALIDADES

1.2.1 Nombre o razón social

A nombre de Ing. Horacio Reeves Holguín Arias se encuentra el registro único de contribuyentes, como persona natural obligada a llevar contabilidad desde el 2004, fecha en la empieza su actividad económica lícita. Debe emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos.

1.2.2 Tipo de empresa y líneas de producto

La empresa se encuentra como persona natural obligada a llevar contabilidad. La cual cuenta como su principal actividad económica la venta al por mayor y menor de libros.

Entre sus líneas de productos se encuentran libros para:

- Educación Inicial
- Educación General Básica,

- Bachillerato General Unificado
- Literatura infantil y juvenil.

1.2.3 Imagen Corporativa



Figura 1: Logotipo de Ediciones Holguín S.A.

Fuente: (Ediciones Holguín S.A., 2015)

1.2.4 R.U.C.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0907226906001

APELLIDOS Y NOMBRES: HOLGUIN ARIAS HORACIO REEVES

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS — OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: — NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 16/04/1960 — FEC. ACTUALIZACION: 21/12/2011

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/04/2004 — FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCION: 06/04/2004 — FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE LIBROS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Calle: AV REAL AUDIENCIA Número: N53-08 Intersección: HUMBERTO MARIN Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA PANADERIA SANTA BARBARA Teléfono: 2406240

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* DECLARACIÒN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÒN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 — ABIERTOS: 1

JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA — CERRADOS: 0

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DIRECCION REGIONAL NORTE 21 DIC. 2011 SERVICIOS TRIBUTARIOS QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE — SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: DAMT020511 Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 655 Y RAMIREZ Fecha y hora: 21/12/2011 12:00:06

Página 1 de 2

SRi.gob.ec

Figura 2: RUC de Holguín Arias Horacio Reeves

Fuente: (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2011)

1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1 Entorno general

1.3.1.1 Componente Socio Demográfico Cultural

El nivel cultural de las personas determina los hábitos de consumo y las motivaciones que tienen por las compras. En la actualidad, las campañas publicitarias son especialistas para jugar con la susceptibilidad y saber llegar a cada cultura la cual motiva a comprar a las personas.

Además, en un mundo tan competitivo a nivel profesional en el que vivimos, no se puede quedar simplemente con un título de tercer nivel, ya que las compañías exigen mayores niveles académicos para aportar con mejores habilidad, destrezas, actitudes y aptitudes para sus organizaciones.

La empresa del Ing. Horacio Reeves Holguín Arias se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia de Chaupicruz (La Concepción), calle principal Av. Real Audiencia, numeración N53-08 y la intercepción Humberto Marín. En esta dirección se encuentra tanto la parte administrativa como la parte logística para el desarrollo de sus actividades económicas.

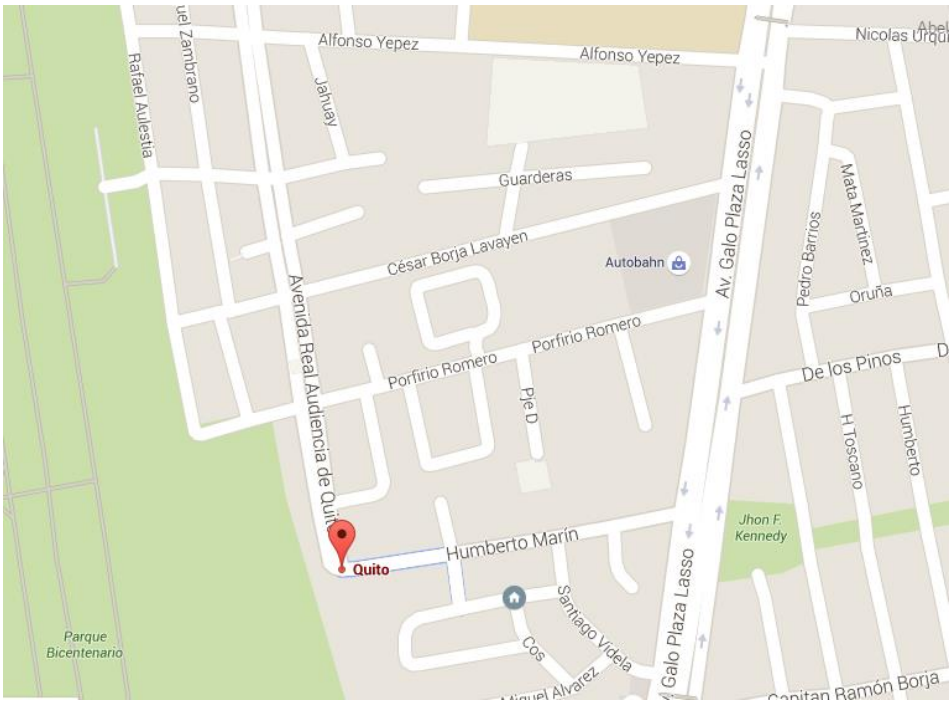


Figura 3: Ubicación de la empresa del Ing. Horacio Holguín Arias distribuidor autorizado de Ediciones Holguín S.A. en la ciudad de Quito

Fuente: (Google Maps, 2015)

1.3.1.2 Componente Tecnológico

En un mundo tan cambiante y actualizado en el que vivimos, el factor tecnología es de gran ayuda. Hoy en día las empresas que no cuentan con la última tecnología o no esta al pie de los avances tecnológicos quedan atrapadas en el tiempo lo cual les hace perder grandes cantidades de dinero.

En la empresa del Ing. Horacio Holguín Arias son pocos los instrumentos tecnológicos que se necesitan para el desarrollo de las actividades, peros son de gran ayuda. La empresa cuenta con:

Un router marca Motorola entregado por la empresa Claro quién nos ofrece el servicio de internet con una banda ancha de 4 megas de velocidad, que son suficientes para el desarrollo de las actividades administrativas.



Figura 4: Router de la empresa para el acceso a internet

También cuenta con dos laptops marca Toshiba Satellite las cuales deben tener especificaciones básicas con acceso a internet y por supuesto tener instalado todos los programas de Microsoft Office.



Figura 5: Laptop 1 de la empresa

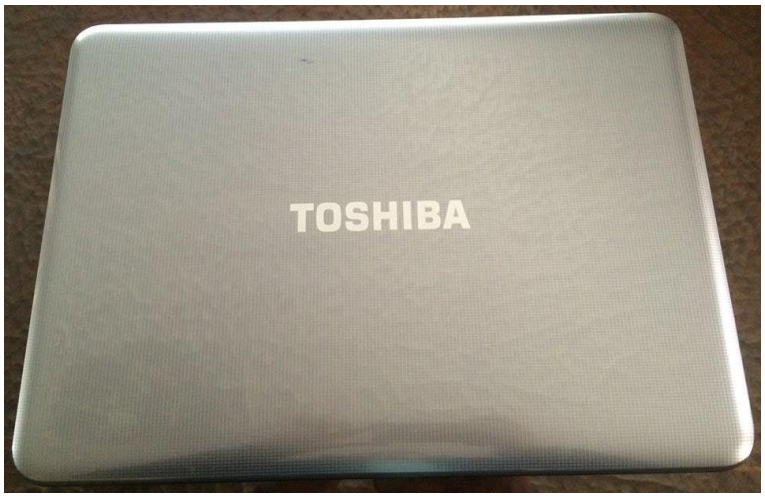


Figura 6: Laptop 2 de la empresa

Por último cuenta con una impresora multifunción marca HP modelo Deskjet Ink Advantage 4625 la cual es de gran ayuda en el departamento administrativo ya que aparte de ser impresora, escanea documentos, saca copias y además sirve como teléfono con fax.

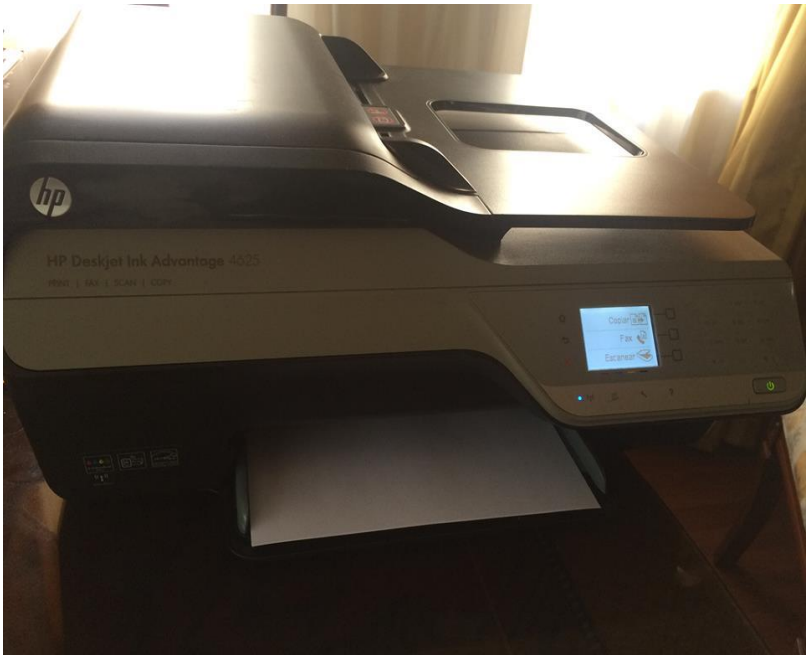


Figura 7: Impresora de la empresa

1.3.1.3 Componente Ecológico

Las empresas en la actualidad nos solo deben preocuparse si prosperan económicamente sino que también deben preocuparse de la parte social, tampoco si se entrega un producto de calidad sino también ver la forma en la que nuestro producto y actividades no afecten al medio ambiente.

(Mendoza, 2010) Las estrategias optimas son adoptar continuamente nuevos enfoque en la forma de hacer negocios y gestionarlos, nuevas políticas y estrategias, lo que exige tomar decisiones, coordinar acciones y dirigir actividades, todas ellas encaminadas a asegurar el futuro de la gestión ambiental. (pág. 15)

A pesar de que la empresa no imprime y solo se dedica a la distribución y comercialización de textos, nosotros debemos velar por el medio ambiente que está generando varios cambios climáticos. Así la empresa del Ing. Horacio Reeves Holguín Arias, cuenta con basureros para el reciclaje, trata de evitar el desperdicio al máximo, también tiene siempre sus vehículos en buen estado para que no emitan gases que puedan afectar el medio ambiente.

1.3.2 Entorno específico

1.3.2.1 Competidores

En este campo del mercado se tiene una competencia directa ya que existen productos similares que compiten por un mismo consumidor. En el caso de la ciudad de Quito, las principales empresas que ofertan este producto son:

- **Santillana S.A.**

(Editorial Santillana, 2011), esta empresa tiene su sede principal en España y actualmente está presente en 22 países a nivel mundial, con una gran experiencia de cinco décadas.

En el Ecuador está desde 1993 y siempre comprometida con el desarrollo educativo lo que le convierte en la editorial líder en el mercado nacional.

La matriz de esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito específicamente en la Calle De las Higueras No. 118 y Julio Arellano. Además, cuenta con oficinas administrativas en Guayaquil, Cuenca y Ambato y con múltiples puntos de ventas a nivel nacional.



Figura 8: Logotipo de Santillana S.A.

Fuente: (Editorial Santillana, 2011)

- **Grupo Editorial Norma-Ecuador S.A.**

(Grupo Editorial Norma, 2008), es una empresa Española con sede en Barcelona que fue fundada por Rafael Martínez en el año de 1977. Dedicada a la edición, distribución, representación y venta al público.

En el Ecuador está presente desde 1989, la matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el sector de Las Acacias, en la avenida Isaac Alberniz E3-154 y Wolfgan.

A pesar de que el fuerte en las ventas de este grupo editorial se encuentra en artículos de papelería y sus comics, ha logrado posicionarse de manera sorprendente en la venta de textos para instituciones educativas.



Figura 9: Logotipo de Grupo Editorial Norma-Ecuador S.A.

Fuente: (Grupo Editorial Norma, 2015)

- **EDINUN**

(EDINUN, 2015), es una empresa editorial ecuatoriana que tiene 30 años de experiencia, contribuyendo con la educación desde todas las perspectivas que el ámbito educacional involucra.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, sector Pinar, en la avenida Occidental L10-65 y Manuel Valdiviezo, se dedica a la distribución y comercialización de didácticos textos escolares, libros de literatura infantil y juvenil para la escuela básica y el bachillerato. En los últimos años se ha posicionado de mejor manera con sus estrategias de enganche ofreciendo pizarras electrónicas, seminarios, entre otros.

Además, este grupo corporativo también cuenta con la empresa Comisariato del Libro que se encarga de la venta de sus textos, textos de otras editoriales, artículos de papelería y suministros de oficina.



Figura 10: Logotipo de EDINUN

Fuente: (EDINUN, 2015)

Esta clasificación, está realizada en orden de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito y tomando en cuenta también el poder económico de cada una de estas empresas. En el caso de las multinacionales, tienen una ventaja en relación a las otras editoriales debido a que tienen muchos años en el Ecuador y fueron las primeras en constituirse.

Este posicionamiento de mercado también se lo puedo justificar considerando que estas empresas cuentan con un amplio fondo editorial para ofertar, con el cual Ediciones Holguín S.A. no cuenta y es una de las mayores desventajas.

1.3.2.2 Clientes

La filosofía de la empresa es que el principal protagonista es el cliente, por esta razón la empresa se encarga de identificar el perfil del cliente ya que en algunas instituciones educativas la adopción de los textos los cuales utilizarán los alumnos deciden las autoridades correspondientes, mientras que en otras instituciones educativas la adopción de los textos deciden los docentes, esta segunda opción es la mejor ya que son ellos quienes saben de la materia y en reuniones de cada área evalúan detenidamente los textos de las diferentes editoriales para que al final escojan una.

Las estadísticas educativas del cual está a cargo el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) (2014-2015), nos dice que en Quito existen 1328 instituciones educativas a las cuales se puede ofertar los

textos. A pesar de esto, existen instituciones educativas consideradas élites la cuales solo adoptan textos internacionales o que estén en inglés. También existen las instituciones salesianas las cuales adoptan los textos de su propia editorial denominada LNS, por lo que en estos casos solo se puede ofertar los textos que no tienen dicha editorial.

Los textos de Ediciones Holguín S.A. cumplirán con las expectativas y deseos de los docentes ya que se encuentran en constante actualización según las disposiciones del Ministerio de Educación, además de contar con excelentes métodos pedagógicos y didácticos para el fácil aprendizaje por parte del estudiante.

Entre nuestros principales clientes que han tenido el gusto de utilizar los textos de Ediciones Holguín S.A. se encuentran los colegios Juan Montalvo, Simón Bolívar, que son instituciones de gran prestigio a nivel nacional.

1.3.2.3 Proveedores

Al ser una distribuidora autorizada la empresa del Ing. Horacio Holguín Arias tiene un solo proveedor el cual es la matriz de Ediciones Holguín S.A. la cual se encuentra en la ciudad de Guayaquil, en el Edificio GRUPO EMPRESARIAL HOLGUIN, Bellavista, sobre la Avenida Barcelona.

Después de la promoción que se realiza desde el mes de Mayo al mes de Agosto y una vez escogidos los textos por las instituciones educativas, se

procede a realizar el pedido a la matriz Guayaquil, quienes tienen una respuesta inmediata para que la mercadería de los textos solicitados lleguen a Quito por medio de la empresa Transcaba la cual se encarga del trasporte pesado y distribuir el producto a todo el país.

2 METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo, y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envió de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. (Jarillo, 1992, pág. 186)

Es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los años setenta.

El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la PE es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa. (Ogliastri, 1992, pág. 31)

Según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

PE es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (pág. 5)

2.1.2 Importancia de la planificación estratégica

Según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) es importante porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben comprender en un periodo razonable. La única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administrar estratégicamente la organización. (pág. 9)

"La planificación estratégica enfocada adecuadamente, tiene como fruto un plan que lleve a la empresa a la consecución de una ventaja competitiva sostenible" (Jarillo, 1992, pág. 190)

Según (Goodstein, et,al. 1998) la planificación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen las energías de la organización detrás de una visión compartida y cuente con la convicción de que pueden llevar a cabo la

visión. Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales, y de sus propias capacidades y limitaciones. (pág. 10)

Según (Goodstein, et. al., 1998) la planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional. (pág. 11)

Es importante porque las empresas con un sistema formal de planeación estratégica obtienen mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores de éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción del personal. (Ogliastri, 1992, pág. 35)

La planeación estratégica debe ser como un juego de ajedrez en el cual se observa al oponente y se anticipa a sus jugadas. Así mismo el equipo de planeación estratégica debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales de esos requerimientos. Es importante ya que al tener un plan estratégico bien elaborado será de gran ayuda para las decisiones diarias. (Jarillo, 1992)

2.1.3 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Ventajas

- Ayuda a una organización a comprender que el proceso de planeación estratégica es más que un plan para el futuro y ayuda a crearlo. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada: implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

- Señala la dirección en que deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.

- Al elaborar el plan estratégico se suministran datos con los cuales se hace más evidentes las falencias de la empresa.

- No solo indica cómo hacer el trabajo sino también indica qué se debe hacer, dónde se dirige la empresa, cuál es el entorno y cómo lograrlo. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

Desventajas

- Si una planificación estratégica se llega a conceptualizar demasiado se corre el riesgo que al ejecutarse se lo haga de manera deficiente.

- En ocasiones los procesos del plan estratégico no suelen ser muy creativos por lo que se hacen muy cotidianos y no servirán para tener una ventaja competitiva.

- Cuando un plan estratégico carece de un buen análisis cuantitativo se presentan varias falencias.

- Los planes estratégicos por su naturaleza suelen efectuarse de manera táctica en vez de estratégica.

- Si un plan estratégico no está bien elaborado, rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización.

- Pueden existir repentinos factores externos que deje inservible la planificación estratégica. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

- Al momento que se realiza un plan estratégico se puede llegar a la improvisación y por ende la inestabilidad. (Ogliastri, 1992)

2.2 ESTRATEGIAS

2.2.1 Definición

En la milicia se ha entendido por estrategia la disposición de las fuerzas en el campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra, algo que planifican los generales del Estado Mayor. La táctica consiste en las decisiones y

actividades de naturaleza más operativa y de corto alcance, a cargo de los capitanes. En el ajedrez es una disposición de las fuerzas que establece el relativo calor de las piezas y de los territorios.

En la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias. La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia.

Una estrategia de empresa está marcada por lo que ocurre con sus dos recursos más importantes: capital y lo que hacen sus directivos y trabajadores. Un tercer recurso estratégico lo constituye la postura tecnológica (Ogliastri, 1992, pág. 18)

Según Alfred Chandler definió estrategia como la determinación de las metas y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. (Charles & Gareth, 1996, pág. 5)

2.2.2 Tipos de estrategias

- Las Estrategias De Integración

    - Integración hacia adelante: Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.

- Integración hacia atrás: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.

- Integración horizontal: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.

- Las Estrategias Intensivas

  - Penetración en el mercado: Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productores o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

  - Desarrollo del mercado: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

  - Desarrollo del producto: Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

- Las Estrategias de Diversificación

  - Diversificación concéntrica: Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.

  - Diversificación conglomerada: Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

- Diversificación horizontal: Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.

- Las Estrategias Defensivas

  - Empresa en participación: Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.

  - Encogimiento: Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.

  - Desinversión: Vender una división o parte de una organización.

  - Liquidación: Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

  - Combinación: Aplicar una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, tomando en cuenta el límite de sus recursos. (Freed, 1997)

2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO

2.3.1 Misión

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa

del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué funciones desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña estas funciones?
- ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?
- ¿Por qué existe estar organización?

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer.

Las organizaciones exitosas tratan de identificar bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión.

El enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa: expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

2.3.2 Visión

La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. “Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa”.

Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc.

¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?

- Breve, de preferencia con menos de diez palabras.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora, planteando retos para su logro.
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa. (Castellanos Crúz, 2007, pág. 35)

2.3.3 Valores estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar (Castellanos Crúz, 2007, pág. 28).

2.3.4 Análisis interno y externo

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de los que sucede en su entorno y que puede afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular, se deben analizar cuatro entornos separados pero traslapados:

- El macro entorno en los ámbitos sociales, demográficos, tecnológicos como gran escala de microcomputadores, económicos como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental.

- Entorno industrial como la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en estas estratégicas habituales de mercado.

- Entorno competitivo donde se evalúan los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

- El entorno interno de la organización con la estructura de la compañía, su historia, y sus fortalezas y debilidades distintivas.

La información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para concluir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 15)

2.3.5 Determinación de objetivos

Según Chiavenato (1999) manifiesta que los objetivos de la administración son los siguientes:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Eficacia, cuando la empresa alcanza las metas.
- Eficiencia cuando logra sus objetivos con un mínimo de recursos.
- Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla. (pág. 10).

A través de la administración, las empresas alcanzan los objetivos trazados que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones en forma eficiente, logrando cumplir las metas establecidas con un la utilización mínima de recursos.

Los objetivos a largo plazo, representa los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. En el marco del tiempo, los objetivos y las estrategias deben ser congruentes normalmente entre 2 y 5 años. (Freed, 1997)

Cada vez hay más empresas que reconocen que para establecer objetivos y estrategias a largo plazo se requiere de un proceso de toma y daca. En la práctica las organizaciones suelen establecer los objetivos y estrategias al mismo tiempo. Así pues, el modelo de la administración estratégica ilustra, con flechas que siguen diversa direcciones, la relación simbiótica entre el establecimiento de los objetivos y del diseño de las estrategias. Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables. (Freed, 1997)

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos mensurables realistas, comprensibles, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos. (Freed, 1997)

Una organización necesita objetivos largo plazo a nivel de empresas de divisiones y de funciones. Estos son una medida importante para el desempeño gerencial. (Freed, 1997)

2.3.6 Formulación de las estrategias

Para la formulación de estrategias se consideran responsabilidades políticas, culturales, éticas y sociales. El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. (Freed, 1997)

Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, desventajas, intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. (Freed, 1997).

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito, Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo. Este proceso producirá una lista de las mejores estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo. (Freed, 1997)

Según Sánchez y Velasco (2007) la Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades extremas con las fortalezas y debilidades íntimas de una

organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores íntimos y externos, con el objetivo de conducir al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

Tabla 1: Modelo de matriz FODA

	O: Oportunidades	A: Amenazas
F: Fortalezas	FO	FA
D: Debilidades	DO	DA

- Estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. (Sánchez y Velasco 2007)

- Estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. (Sánchez y Velasco 2007)

- Estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se

puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. (Sánchez y Velasco 2007)

- Estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. (Sánchez y Velasco 2007)

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 ENCUESTA

3.1.1 Objetivos de la encuesta

- Obtener información relevante para la empresa que ayudará al mejoramiento de los procesos y crecimiento de la empresa.

- Conocer el posicionamiento de la empresa de la empresa en el ámbito educativo.

- Conocer el nivel de satisfacción de los docentes con los textos de Ediciones Holguín S.A.

- Saber en qué lugar se les haría de mejor acceso encontrar los textos.

3.1.2 Diseño de la encuesta

El modelo de la encuesta se lo puede observar en el Anexo 1.

3.1.3 Corrida de la encuesta

Para la corrida de la encuesta se tomó en cuenta datos de las estadísticas educativas que está a cargo del Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) (2014-2015) con lo que se hizo un análisis estadístico para determinar el número de encuetas que se deben realizar. Donde pudimos obtener que existen 1328 instituciones educativas a las cuales se puede ofertar pero no todas son nuestro segmento de mercado por lo que para el cálculo se tomó 200 instituciones más significativas como tamaño de la población o universo.

N: tamaño de la población = 200

Z: nivel de confianza = 95% = 1.96

α: error = 5%

p: probabilidad de éxito = 0.5

q: probabilidad de fracaso = 0.5

n: tamaño de la muestra = ?

$$n = \frac{N\ x\ pq\ x\ Z^2}{(N-1)\ \alpha^2 +\ pq\ x\ Z^2}$$

Figura 11: Fórmula de Tamaño de la Muestra

Tamaño de la muestra = 131,7 = 132

3.1.4 Tabulación de la encuesta

Entre las personas encuestadas de las Instituciones Educativas se encontraron 51 hombres y 81 mujeres, teniendo como promedio de edad 44 años.

3.1.5 Representación gráfica e interpretación de los resultados

1. ¿Nombre de la institución en la que trabaja?

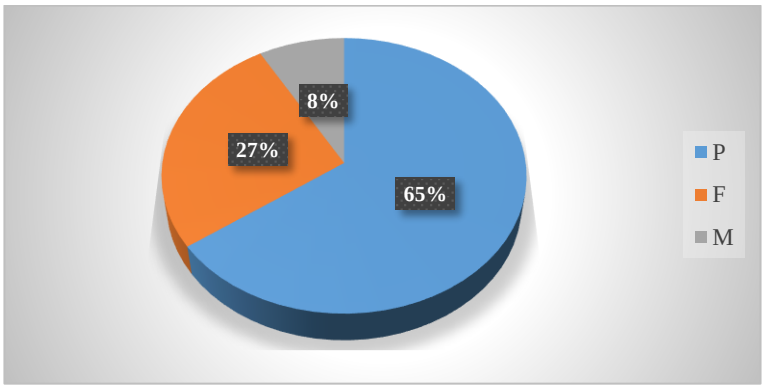


Figura 12: Tipo de Institución

Para la primera pregunta se dividieron en tres tipos de Instituciones: Particulares (P), Fiscales/Fisco misionales (F) y Municipales (M). Cómo podemos observar y es lógico por lo que el estado regala los libros la mayoría de personas encuestadas son de Instituciones Particulares con un 65%.

2. ¿Cree usted que es necesario solicitar textos a sus estudiantes para complementar su aprendizaje? (Si las respuesta es NO pasar a la pregunta 4)

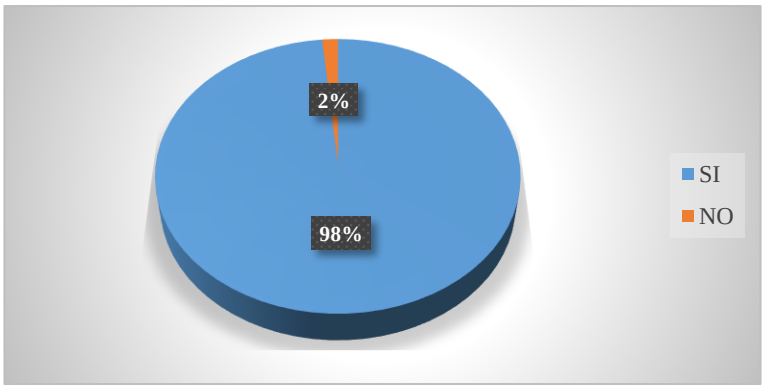


Figura 13: Necesidad de Texto

La figura con confirma que los textos son indispensables para complementar el aprendizaje de una persona. Confirmando con una aceptación del 98%.

3. ¿Qué factores toma en cuenta para adoptar los textos? (Señale las opciones desde 1 siendo lo más importante para usted y 6 lo menos importante)

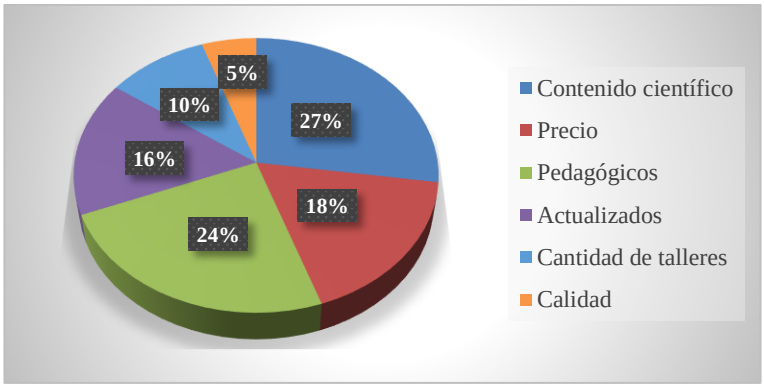


Figura 14: Factores para Adopción

Para determinar estos valores se sacaron promedios de cada ítem de las encuestas con lo que obtuvimos que sobresalen el contenido científico y la pedagogía para ser escogidos los textos y que lo menos importante para ellos es la calidad del libro.

4. ¿Ha utilizado alguno de los siguientes textos?

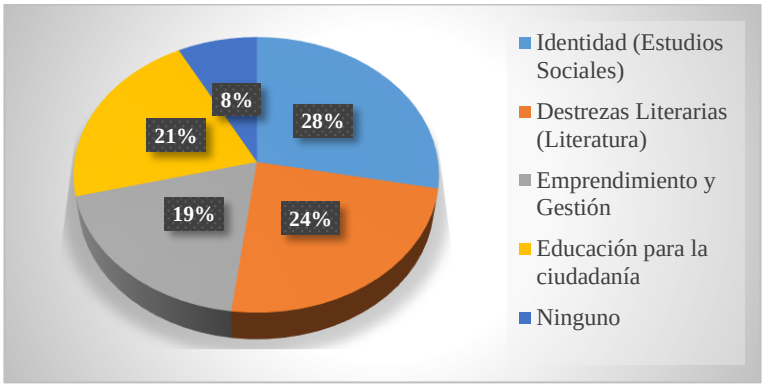


Figura 15: Conocimiento del Producto

El texto con mayor reconocimiento y conocido como estrella de la empresa es de Identidad con un 28% seguido por el de Destrezas con un 24% y menos utilizado por los encuestados Emprendimiento con el 19%

5. ¿Sabía que los textos mencionados anteriormente son de Ediciones Holguín S.A.?

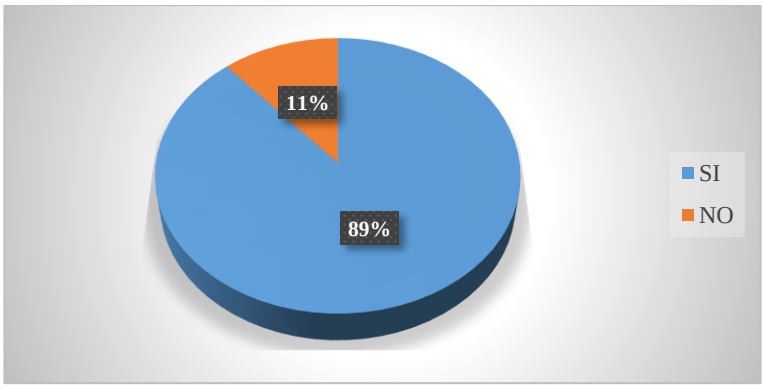


Figura 16: Conocimiento de la Marca

La mayoría de los encuestados reconoce estos libros pertenecen a la editorial por lo que se puede decir que están bien posicionados pero se puede mejorar.

6. ¿Cómo ha sido su experiencia con los textos de Ediciones Holguín S.A.?

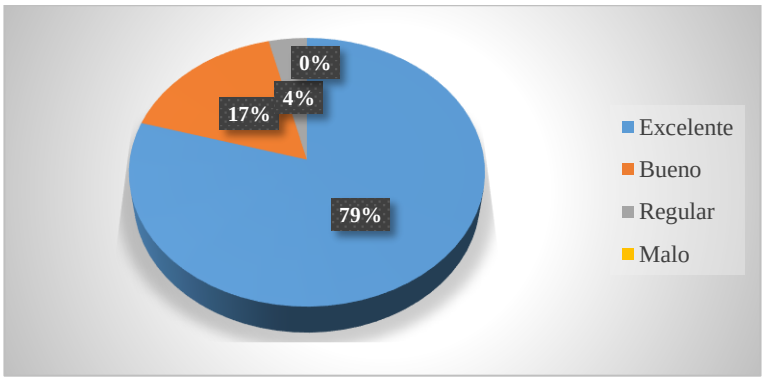


Figura 17: Experiencia con los Textos

La respuesta de las personas acerca de su experiencia lo que demuestra su satisfacción es conforme para la empresa con un 79% de Excelencia, 17% de Bueno y 4% de Regular pero la empresa con el plan estratégico busca la excelencia total.

7. ¿La pedagogía de los textos es la adecuada para desarrollar las habilidades y destrezas de sus estudiantes? (Si su respuesta es NO justifique su respuesta)

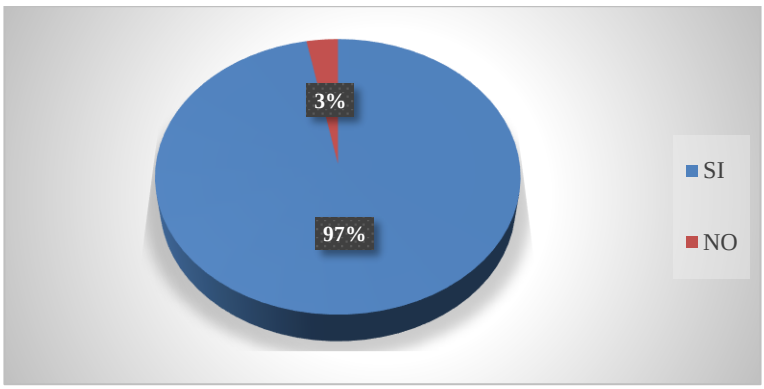


Figura 18: Pedagogía

Esta es la prueba de que la inversión de la empresa en un departamento pedagógico fue todo un éxito y que las personas encuestadas verificaron esto.

8. ¿Recomendaría utilizar los textos de Ediciones Holguín S.A.? (Si su respuesta es NO justifique su respuesta)

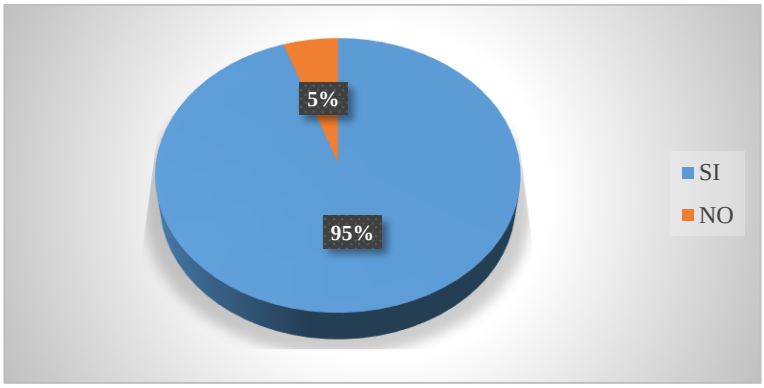


Figura 19: Satisfacción del Cliente

La experiencia durante los años educativos y la seriedad con la que trabaja la empresa hacen que el cliente se sienta en confianza y remiende con 95% los textos de la editorial.

9. ¿En qué lugares le gustaría encontrar los textos?

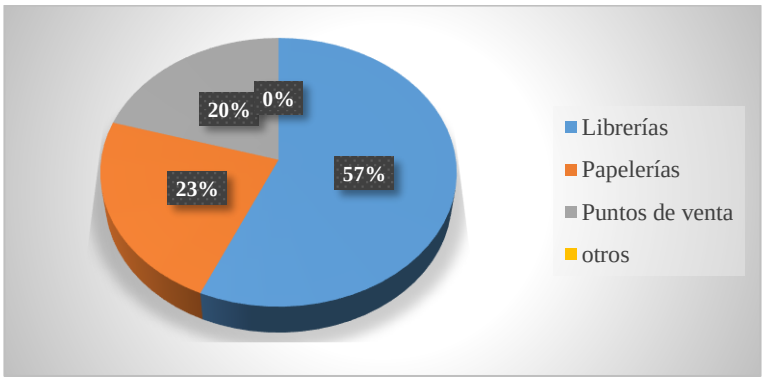


Figura 20: Canales de Distribución

Las personas encuestadas recomiendas y les gustaría que los textos se encuentren con preferencia del 57% en librerías, un 23% en papelerías y un 20% en puntos de ventas cercanos a la Institución.

10. ¿Le gustaría trabajar con un libro digital en vez del físico?

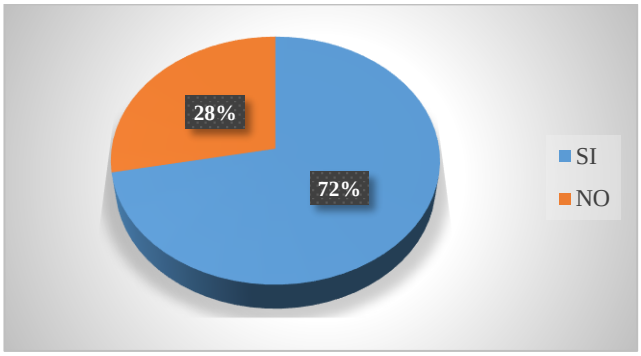


Figura 21: Tipo de Texto

En un mundo tan cambiante y de avances tecnológicos rápidos se piensa ofrecer un texto digital en vez de físico lo cual tuvo una aprobación del 72% y 28% de las personas no desean esto y es debido a que se tiene un aprecio por el texto.

3.2 VALORES EMPRESARIALES

3.2.1 Misión

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de textos de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado en la provincia de Pichincha, basándose en la malla curricular propuesta por Ministerio de Educación buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de los docentes y estudiantes.

3.2.2 Visión

Ser reconocida en 5 años como la empresa líder en la comercialización de textos propios de calidad en la provincia de Pichincha.

3.2.3 Código de ética de la empresa

El código de ética es importante porque enmarca la actuación de los colaboradores y orienta al empresario a actuar con imparcialidad. Por la parte externa el código de ética mejora la imagen corporativa en la sociedad, mejora la confianza de los inversionistas, atrae a persona altamente calificadas y atrae a profesionales que ansían trabajar en una empresa que hace públicos los valores y la cultura organizacional.

Es por eso que la distribuidora del Ing. Horacio Holguín Arias expresa la cultura y los valores éticos mediante las disposiciones del código de ética. Que los llevará a tener la satisfacción de actuar lealmente con sus grupos de interés de una manera honesta y de confianza.

- **Calidad y compromiso**

  A los clientes se les debe ofrecer productos de la mejor calidad y llenos de información enriquecedora para el conocimiento que provienen del compromiso con la investigación y desarrollo. Además de garantizar la disponibilidad del producto cuando se lo requiera.

- **Respeto, comunicación y creatividad**

  La empresa con sus colaboradores debe fomentar el respeto, la comunicación de ambas partes, incentivar la creatividad, la remuneración debida más sus incentivos para el departamento de ventas, condiciones de trabajas limpias y seguras para que así se genere un buen ambiente laborar y los empleados sean mas productivos.

- **Cordialidad y honestidad**

  Mantener relaciones cordiales y honestas con los proveedores, además de desarrollar y buscar construir relaciones sostenibles y equitativas.

- **Competencia limpia**

  Que exista una sana y limpia competencia basándose en los precios, calidad y servicio. Que no existan una competencia ilegal, solo con un marco de respeto.

- **Compromiso social y legal**

  Ante el gobierno se debe respetar las leyes con los pagos de los impuestos a la fecha correspondiente. Respetando las costumbres y prácticas de cada país.

En el ámbito social se compromete con la educación ofreciendo textos de calidad científica y con la mejor pedagogía. Además de promover los valores éticos universales y apoyara al crecimiento económico y social de la ciudad.

3.3 POLÍTICA ORGANIZACIONALES

3.3.1 Para empleados

- Se fomentará el respeto y la puntualidad dentro y fuera de la empresa.
- El personal de ventas deberá hacer el acercamiento, promoción y propuestas al cliente.
- Trazar metas en las ventas.
- Atender a los clientes con amabilidad y respeto.
- Se entregará la mercadería en la fecha y hora indicada.
- No se podrá vender textos que estén en mal estado o tengas sello de muestra.
- El personal administrativo vestir de manera formal.
- La jornada de trabajo serán de 8 horas diarias de lunes a viernes.

- Se brindará a los empleados un ambiente de trabajo saludable y seguro.

- No se permitirá el ingreso de empleados que quieran laborar bajo los efectos del alcohol o cualquier estupefaciente.

3.3.2 Para clientes

- El cliente firmará hoja de recepción de muestras de los textos.

- Deberá firmar el compromiso de adopción de los textos cuando los títulos y cantidades estén decididas.

- Firmará la hoja de entrega de los textos en caso de que se vendan en algún local de dicha institución.

- En caso de que la venta sea en papelerías u otro local, la institución deberá informar a los estudiantes y padres de familia la dirección de donde se encuentra la venta de los textos.

- Firmará la cancelación de los textos que hayan sido vendidos por parte de algún local de dicha institución.

- Las muestras de los libros que no hayan sido seleccionado deberán ser devuelto de la institución a la editorial correspondiente.

3.3.3 Para proveedores

- Deberán tener puntualidad en los pedidos.

- Ofrecer precios accesibles para poder competir con las multinacionales.

- Ser flexibles para los cobros y crédito de la mercadería.

- Los pagos a los proveedores se los realizará cada semana en los meses de septiembre, octubre y noviembre que son temporada alta y cada dos semanas en los otros meses.

- Ofrecer textos de calidad.

- Ofrecer textos actualizados

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 Objetivos a largo plazo

- Para el año 2020 ser la empresa líder en la comercialización de textos de Ediciones Holguín S.A. con una aceptación del mercado de Quito del 20%.

- Para el año 2019 aumentar los activos en un 15% que generará mayores ingresos.

- Para el 2019 incrementar el personal de ventas y poder crear fuentes de trabajo.

- Para el año 2021 ampliar los puntos de venta en el centro y sur de la ciudad para poder abarcar más mercado.

3.4.2 Objetivos a corto y mediano plazo

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Para el año 2017 incrementar las ventas en un 10%.

- Aumentar la captación de nuevos clientes en un 5% para el año 2018.

- Incrementar los ejecutivos de venta de 4 a 7 para cubrir las zonas descuidadas para el año 2017.

- Mejorar las estrategias de ventas durante el 2017 para aumenta el número de ventas de libros a los clientes frecuentes en un 5%.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Asignar presupuesto para los diferentes departamentos.

- Pagar oportunamente a todo el personal que labora en la empresa

- Mejorar la eficiencia en los flujos de fondos para cumplir con sus actividades cuando sea necesario.

- Obtener una rentabilidad anual del 15% para el año 2017.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado de la ciudad de Quito.

- Planificar reuniones sociales a autoridades de los Colegios para sociabilizar el producto.

- Mantener el producto estrella para solventar al producto en decadencia.

- Crear un departamento de servicio de atención al cliente para buscar la satisfacción de las necesidades del consumidor. Que al mismo tiempo permitirá alcanzar las metas a la empresa.

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

- Optimizar el trasporte, reducir costes, plazos e itinerarios de entrega a las Instituciones.

- Gestionar y planificar las actividades de compras, trasporte, almacenaje y distribución.

- Mejorar o gestionar las previsiones de la mercadería requerida por los clientes.

- Mantener una mejor distribución de los textos dentro de la bodega.

3.4.3 FODA

La distribuidora debe conocer todas las características internamente además de ser consciente de lo que sucede en su entorno y los factores que pueden afectarla, por tal motivo se va obtener información a través de la matriz FODA donde se analizan todas sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para tener un mejor manejo de la empresa.

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	Todos los colegios particulares a nivel nacional esta obligados a adoptar textos de materias básicas en Educación General Básica que comprende de 2do a 10mo año.	15%	4	0,60
	2	La demanda de los colegios es muy grande a nivel local y nacional.	15%	4	0,60
	3	El estado regala solo materias principales de Educación Inicial, Educación General Básica y en Bachillerato General muy pocos, dejando apertura para poder ingresar con otros títulos en los colegios municipales, nacionales, etc.	8%	3	0,24
	4	El estado llama a licitación a las editoriales para comprar sus autorías y regalar los libros a los colegios nacionales, municipales, etc.	13%	4	0,52
	5	Aprovechar la campaña de Primero lo Nuestro, se podría obtener beneficio al ser una empresa 100% ecuatoriana.	5%	3	0,15
		AMENAZAS	**PONDERACIÓN**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	1	El estado regala libros básicos para Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado a colegios nacionales, municipales etc. Dónde se encuentran gran cantidad de estudiantes.	12%	1	0,12
	2	El estado ha creado bastantes colegios del milenio y está en el proceso de crear más donde los estudiantes van a optar más por una educación gratuita. Quitando el mercado a colegios privados donde se vende la mayoría de los libros.	11%	1	0,11
	3	La tecnología como el internet por el cual se puede investigar y tener todo el acceso más rápido de manera digital, puede generar una amenaza en el futuro para ya no adquirir textos físicos.	5%	2	0,10
	4	El gobierno califica con nuevos parámetros a los colegios privados para garantizar una educación con excelencia y muchos se cierran por no cumplir con las especificaciones.	6%	2	
	5	Multinacionales que vienen con propuestas más grandes y tentadoras por su fuerte capital económico, ingresando con mayor facilidad a Instituciones educativas.	10%	1	0,10
		TOTAL	**100%**		**2,54**

En la primera matriz de evaluación EFE donde se analizan los factores externos como las oportunidades y amenazas que tiene la distribuidora, se asignó una mayor ponderación a la primera y segunda oportunidad ya que las Instituciones Educativas al ser un mercado tan amplio y al estar obligadas a adoptar textos en la Educación General Básica, se tiene una gran oportunidad al ofertar el producto. El resultado de esta evaluación es de 2.54 siendo mayor a 2.50 que es la media, lo que quiere decir que la empresa está preparada para responder a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

Tabla 3: Matriz de evaluación de factores externos (EFI)

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	Tiene libros que han sido premiados y también ganadores en la licitación del Ministerio de Educación. Además de reconocimientos de la UNESCO.	8%	3	0,24
	2	Son libros constantemente actualizados basándose en la malla curricular dada por el Ministerio de Educación.	9%	4	0,36
	3	Son libros full color, didácticos, con la excelente pedagogía y elaborados por docentes con experiencia y especializados en cada una de las materias.	13%	4	0,52
	4	Cuenta con gran variedad de textos que se pueden ofrecer a los colegios.	10%	4	0,40
	5	La experiencia que se ha adquirido durante los años en el mercado.	15%	3	0,45
		DEBILIDADES	**PONDERACIÓN**	**CLASIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	1	Al ser un texto físico no se puede actualizar la información rápidamente como se la puede encontrar en el internet.	4%	2	0,08
	2	No se cuenta con personal totalmente capacitado para las ventas.	15%	1	0,15
	3	No se cuenta con un control de horario sobre los empleados.	9%	1	0,09
	4	No se tiene personal distribuido por zonas.	12%	1	0,12
	5	No se tiene un buen software para que ayude al control de los pedidos, inventarios y despachos.	5%	2	0,10
		TOTAL	**100%**		**2,51**

En la segunda matriz de evaluación EFI donde se analizan los factores internos como las fortalezas y debilidades que tiene la distribuidora, se asignó una mayor ponderación a la tercera y quinta fortaleza ya que la experiencia que se ha adquirido durante los largos años en el mercado y los textos adecuadamente estructurados ha generado una gran imagen y confianza en los clientes. El resultado de esta evaluación es de 2.51 siendo mayor a 2.50 que es la media, lo que quiere decir que la empresa internamente tiene grandes fortalezas que opacan a las debilidades y que se encuentra en buen camino.

Tabla 4: Matriz FODA

MATRIZ FODA EDICIONES HOLGUÍN QUITO		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Tiene libros que han sido premiados y también ganadores en la licitación del Ministerio de Educación. Además de reconocimientos de la UNESCO.	Al ser un texto físico no se puede actualizar la información rápidamente como se la puede encontrar en el internet.
		Son libros constantemente actualizados basándose en la malla curricular dada por el Ministerio de Educación.	No se cuenta con personal totalmente capacitado para las ventas.
		Son libros full color, didácticos, con la excelente pedagogía y elaborados por docentes con experiencia y especializados en cada una de las materias.	No se cuenta con un control de horario sobre los empleados.
		Cuenta con gran variedad de textos que se pueden ofrecer a los colegios.	No se tiene personal distribuido por zonas.
		La experiencia que se ha adquirido durante los años en el mercado.	No se tiene un buen software para que ayude al control de los pedidos, inventarios y despachos.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	Todos los colegios particulares a nivel nacional esta obligados a adoptar textos de materias básicas en Educación General Básica que comprende de 2do a 10mo año.	Expandirse en todo Quito ofreciendo una amplia gama de textos a las Instituciones Educativas. Ofrecer a los Colegios textos didácticos, con excelencia pedagógica y elaborados por profesionales en cada una de las materias, tomando en cuenta que todos los colegios particulares estan obligados a adoptar textos de materias principales en la Educación General Básica.	Determinar las zonas para cada uno de los ejecutivos de ventas para satisfacer la alta demanda que existe en Quito.
	La demanda de los colegios es muy grande a nivel local y nacional.		
	El estado regala solo materias principales de Educación Inicial, Educación General Básica y en Bachillerato General muy pocos, dejando apertura para poder ingresar con otros títulos en los colegios municipales, nacionales, etc.		
	El estado llama a licitación a las editoriales para comprar sus autorías y regalar los libros a los colegios nacionales, municipales, etc.		
	Aprovechar la campaña de Primero lo Nuestro, se podría obtener beneficio al ser una empresa 100% ecuatoriana.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	El estado regala libros básicos para Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado a colegios nacionales, municipales etc. Dónde se encuentran gran cantidad de estudiantes.	Mejorar los lineamiento basandose en la malla curricular del Ministerio de Educación para que la mayoria de los textos que son llamados a licitación sean seleccionados y poder regalar a los Colegios fiscales, municipales y fiscomisionales.	Capacitar al personal con estrategias de ventas sofisticadas para poder competir o disminuir el impactos con las grande multinacionales a pesar de sus tentadoras propuestas.
	El estado ha creado bastantes colegios del milenio y está en el proceso de crear más donde los estudiantes van a optar más por una educación gratuita. Quitando el mercado a colegios privados donde se vende la mayoría de los libros.		
	La tecnología como el internet por el cual se puede investigar y tener todo el acceso más rápido de manera digital, puede generar una amenaza en el futuro para ya no adquirir textos físicos.		
	El gobierno califica con nuevos parámetros a los colegios privados para garantizar una educación con excelencia y muchos se cierran por no cumplir con las especificaciones.		
	Multinacionales que vienen con propuestas más grandes y tentadoras por su fuerte capital económico, ingresando con mayor facilidad a Instituciones educativas.		

Con los resultados alentadores de los factores internos y externos de la empresa, se proponen las mejores estrategias mediante el cruce de la matriz FODA. Donde se busca que la empresa con sus fortalezas aproveche las oportunidades y trate de disminuir el impacto de las amenazas. También de que se trate de disminuir las debilidades y mejorarlas con el fin de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

3.4.4 Planificación estratégica

Para la elaboración de la Planificación Estratégica se contó con el aporte del Gerente General y los Gerentes de cada departamento donde se aprobaron los objetivos propuestos y a las actividades a realizarse en determinados tiempo. También se determinaron recursos, responsables y supervisores para que se conduzca de la mejor manera lo propuesto.

Tabla 5: Planificación estratégica general

LÍDER DE PROYECTO:	Horacio Holguín
APOYO DEL PROYECTO:	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez.

ÁMBITO:	Gerente General

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Para el año 2020 ser la empresa líder en la comercialización de textos de Ediciones Holguín S.A con una aceptación del mercado de Quito del 20%.	1	Comercializar los textos de Educación Básica Media para completar el fondo editorial.	Nancy Alcívar, Olga Alcívar,Vinicio Sánchez.	ago.-16	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
		2	Ampliar el capital humano en el departamento de ventas para cubrir zonas no atendidas.	Olga Alcívar, Mireya Holguín.	ago.-16	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo	
		3	Establecer un precio que sea accesible para ingresar al mercado con mejores propuestas.	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Nancy Alcívar.	ago.-16	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Para el 2019 incrementar el personal de ventas y poder crear fuentes de trabajo.	5	Definición del perfil.	Horacio Holguín, Mireya Holguín	abr.-17	abr.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Preselección y entrevistas	Horacio Holguín	abr.-17	abr.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Valoración y decisión	Horacio Holguín	abr.-17	abr.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Contratación y capacitación	Horacio Holguín, Mireya Holguín, Olga Alcívar	abr.-17	abr.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Para el año 2019 aumentar los activos en un 15% que generará mayores ingresos.	9	Una bodega más grande para tener la mercadería a la mano	Mireya Holguín	sep.-16	feb.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Una camioneta para las entregas grandes.	Mireya Holguín	sep.-16	feb.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Computadoras para el capital humano administrativo.	Mireya Holguín	sep.-16	feb.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Tablets para los ejecutivos de ventas.	Mireya Holguín	sep.-16	feb.-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Para el año 2021 ampliar los puntos de venta en el centro y sur de la ciudad para poder abarcar más mercado.	13	Analizar los grupos de interés	Horacio Holguín, Nancy Alcívar, Olga Alcívar	ene.-17	abr.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Buscar lugares estratégicos.	Horacio Holguín, Nancy Alcívar, Olga Alcívar	ene.-17	abr.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Locales con flexibilidad en los horarios.	Horacio Holguín	ene.-17	abr.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Conseguir personas confiables y pagadoras.	Horacio Holguín	ene.-17	abr.-21	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Horacio Holguín	Mireya Holguín - Gerente de Finanzas	Mireya Holguín - Gerente de Finanzas
Gerente General	Nancy Alcívar - Gerente de Marketing	Nancy Alcívar - Gerente de Marketing
	Olga Alcívar - Gerente de Ventas	Olga Alcívar - Gerente de Ventas
	Vinicio Sánchez - Gerente de Logística	Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

3.4.5 Planificación operativa (POA) y táctica

En la Planificación Operativa se trabajó con los Gerentes de cada departamento donde se establecieron los objetivos a corto y mediano plazo, de igual manera con las debidas aprobaciones y detallado con sus actividades, plazos, recursos y responsables.

A continuación, se presentarán la Planificación Operativa por cada departamento de la distribuidora:

Tabla 6: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento Financiero

LÍDER DE PROYECTO:	Mireya Holguín
APOYO DEL PROYECTO:	Olga Alcívar,Vinicio Sánchez, Horacio Holguín

ÁMBITO:	Finanzas

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLB:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Mejorar la eficiencia en los flujos de fondos para cumplir con sus actividades cuando sea necesario.	1	Mantener registro diario de las transacciones financieras	Mireya Holguín	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Realizar arqueos de caja.	Mireya Holguín	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Manejar de manera óptima la facturación.	Mireya Holguín	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Obtener una rentabilidad anual del 15% para el año 2017.	4	Determinar el dinero para invertir	Mireya Holguín, Horacio Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Investigar opciones para invertir.	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Realizar análisis financiero y económico.	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Determinar los recursos a utilizar.	Mireya Holguín, Horacio Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Asignar presupuesto para los diferentes departamentos.	8	Evaluar los estudios financieros para determinar el presupuesto.	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Generar un fodo de emergencia.	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Cotizaciones para los nuevos activos.	Mireya Holguín, Horacio Holguín, Vinicio Sánchez.	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Asignar presupuesto al departamento de ventas para gastos operativos.	Mireya Holguín, Olga Alcívar	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Pagar oportunamente a todo el personal que labora en la empresa.	12	Analizar el perfil	Mireya Holguín, Horacio Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		13	Realizar la clasificación	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Distribuir de manera eficaz y oportuna	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Pagar oportunamente	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	15				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mireya Holguín	Horacio Holguín	Horacio Holguín
Gerente de Finanzas	Gerente General	Gerente General

Tabla 7: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento de Marketing

LÍDER DE PROYECTO:	Nancy Alcívar	**ÁMBITO:**	Marketing	**ESTRATEGIAS:**	4
APOYO DEL PROYECTO:	Olga Alcívar, Mireya Holguín			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado de la ciudad de Quito.	1	Realizar estudios de mercado.	Nancy Alcívar	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Realizar marketing mix y estrategia de penetración.	Nancy Alcívar, Mireya Holguín	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar buenas propuestas.	Nancy Alcívar, Mireya Holguín	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Medir la satisfacción del cliente.	Nancy Alcívar	ago.-16	ene.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Mantener el producto estrella para solventar al producto en decadencia.	5	Plan de comunicación publicitaria	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Descuentos	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Demostraación de sus fortalezas	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Solventar a los otros productos.	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Planificar reuniones sociales a autoridades de los Colegios para sociabilizar el producto.	9	Realizar invitación por redes sociales.	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Confirmación de invitados	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Demostración del producto	Nancy Alcívar, Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar los resultados.	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Crear un departamento de servicio de atención al cliente para buscar la satisfacción de las necesidades del consumidor.	13	Investigar cuales son las necesidades del cliente	Nancy Alcívar, Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Atender a los reclamos	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Analizar las posibles soluciones.	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Gestionar la solución mas rápida.	Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nancy Alcívar	Mireya Holguín	Horacio Holguín
Gerente de Marketing	Gerente de Finanzas	Gerente General

Tabla 8: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento de Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Olga Alcívar
APOYO DEL PROYECTO:	Nancy Alcívar, Mireya Holguín, Horacio Holguín

ÁMBITO:	Ventas

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Mejorar las estrategias de ventas durante el 2017 para aumenta el número de ventas de libros a los clientes frecuentes en un 5%.	1	Capacitación	Olga Alcívar, Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Medición del número de ventas.	Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Aplicar la técnica de up-sell para que durante las visitar o llamadas complementar el producto con otra cosas y venderle a nuestro clientes.	Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Para el año 2017 incrementar las ventas en un 10%.	5	Poner una cuota de ventas a los empleados	Olga Alcívar, Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Oganizarlos de la mejora forma	Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Motivar a los ejecutivos de ventas	Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Incrementar los ejecutivos de venta de 4 a 7 para cubrir las zonas descuidadas para el año 2017.	9	Preselección y entrevistas	Horacio Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Valoración y decisión	Horacio Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Contratación y capacitación	Horacio Holguín, Mireya Holguín, Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Aumentar la captación de nuevos clientes en un 5% para el año 2018.	13	Controlar las llamadas y visitas realizadas a los clientes	Olga Alcívar	ago.-16	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Difundir de buen manera los productos a ofrecer	Olga Alcívar, Nancy Alcívar	ago.-16	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Evaluarar los ingresos que tiene la empresa.	Mireya Holguín	ago.-16	dic.-18	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Olga Alcívar	Mireya Holguín	Horacio Holguín
Gerente de Ventas	Gerente de Finanzas	Gerente General

Tabla 9: Planificación operativa (POA) y táctica – Departamento de Logística

LÍDER DE PROYECTO:	Vinicio Sánchez
APOYO DEL PROYECTO:	Olga Alcívar, Mireya Holguín.

ÁMBITO:	Logística

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Optimizar el trasporte, reducir costes, plazos e itinerarios de entrega a las Instituciones.	1	Analizar las posibles problemas.	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Evaluar las posibles soluciones	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Mejorar el proceso de entregas	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Medir los tiempor y costos	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Gestionar y planificar las actividades de compras, trasporte, almacenaje y distribución.	5	Negociar con el proveedor que sea en el menor tiempo posible.	Vinicio Sánchez	ago.-16	feb.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Coordinar con el transporte para que no existe demoras en la entrega.	Vinicio Sánchez	ago.-16	jul.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Tener las el espacio suficiente para que ingrese la mercadería	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Distrubuir de forma oportuna	Vinicio Sánchez	ago.-16	sep.-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Mejorar o gestionar las previsiones de la mercadería requerida por los clientes.	9	Presupuesto de ventas	Mireya Holguín, Olga Alcívar	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	No tener mucho inversión en mercadería	Vinicio Sánchez, Mireya Holguín	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Tener un plan de contigencia en caso de faltantes de mercadería	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Dar respuesta rápida y oportuna a los clientes.	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Mantener una mejor distribución de los textos dentro de la bodega.	13	Realizar cálculos de la bodega.	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Formar profesionales oportunos	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Ordenar de forma correcta por materias y años.	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	No alterar las condiciones con calidad del producto.	Vinicio Sánchez	ago.-16	dic.-17	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Vinicio Sánchez	Mireya Holguín	Horacio Holguín
Gerente de Logística	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.6 Planificación de contingencia

La Planificación de Contingencia tiene como fin tener a la empresa preparada en caso de que ocurra una catástrofe o incidente que afecte al normal desarrollo de las actividades de la distribuidora. Por tal motivo se pensó en las posibles amenazas y se elaboró el siguiente Plan de Contingencia que contiene las medidas necesarias para que se sienta el menor impacto.

Tabla 10: Planificación de contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Horacio Holguín
APOYO DEL PROYECTO:	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez.

ÁMBITO:	Gerente General

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Asegurar la mercaderia disponible para la venta y en proceso de producciòn.	1	Analizar los posibles riesgos de daño que la mercaderia pueda sufrir y definir si es necesario contratar servicios externos para asegurar la mercaderia	Horacion Holguìn			X					X					0%	Recurso Propio	
		2	En el caso de ser necesario contratar servicios externos, obtener cotizaciones y aprobar presupuesto para la contratacion de dichos servicios.	Nancy Alcivar			X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Contactar al proveedor del servicio para controlar la situacion	Vinicio Sànchez			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Obtener seguro para los medios de transportacion de mercaderia	4	Realizar un seguimiento o monitoreo del estado y ubicación de los vehiculos	Vinicio Sànchez			X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Realizar presupuesto para contratacion de aseguradora de vehiculos y obtener aprobacion	Nancy Alcivar			X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Contactar a la casa aseguradora y realizar seguimiento	Vinicio Sànchez			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Asegurar la informacion y aparatos electronicos de la empresa	7	Etiquetar los ordenadores mas importantes y obtener copias de seguridad	Vinicio Sànchez			X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Solicitar mediante cotizaciones la compra de ordenadores sustitutos	Nancy Alcivar			X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Realzar seguimiento y volver a etiquetar ordenadores nuevos	Vinicio Sànchez			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

*** Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contigencia.**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Horacio Holguin	Mireya Holguín- Gerente de Finanzas	Mireya Holguín- Gerente de Finanzas
Gerente General	Olga Alcivar- Gerente de Ventas	Olga Alcivar- Gerente de Ventas
	Vinicio Sánchez- Gerente de Logistica	Vinicio Sánchez- Gerente de Logistica
	Nancy Alcívar - Gerente de Marketing	Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1 Organigrama estructural

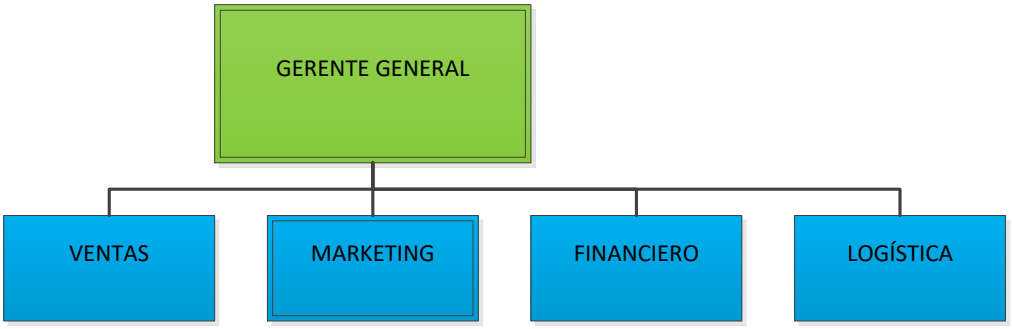


Figura 22: Organigrama estructural

3.5.2 Organigrama funcional

Gerente General

- Debe liderar el Plan Estratégico durante la ejecución.
- Debe verificar que se cumplan la misión, visión, valores, normas y políticas propuestas.
- Debe alinear a las Gerencias y manejara a su capital humano mediante ellos.
- Debe controlar y monitorear los resultados de cada área.
- Presentar información a la matriz de cómo marcha la empresa en la ciudad de Quito.

- Mantener relaciones político-diplomáticas con autoridades y reguladores del Ministerio de Educación.

- Debe demostrar y destacar los valores organizacionales como ejemplo para sus empleados.

Ventas

- Debe realizar monitoreo y seguimiento los ejecutivos de venta.

- Desarrollar y capacitar a su equipo con estrategias de ventas.

- Revisar la información histórica y actual de las ventas.

- Analizar a los competidores y ejecutar las estrategias para ser un gran competidor.

- Definir la distribución de los textos.

- Agilizar la rotación de mercadería.

- Capacitar a los ejecutivos de venta con métodos efecticos acerca de atención al cliente y servicio post-venta.

- Informar la cantidad de textos que se solicitara a la matriz y coordinar con el departamento de logística.

Marketing

- Satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, sin olvidar las metas financieras que se quieren alcanzar.

- Analizar las fuerzas de Porter para conocer el contexto de la distribuidora.

- Trabajar con el departamento Financiero para determinar los precios y la obtención de utilidades.

- Realizar campañas de ventas.

- Implementación y evaluación de las estrategias presentado en el Plan Operativo.

- Realizar estrategia de penetración.

- Incentivar a las ventas mediante la realización de estrategias como el Marketing MIX.

Financiero

- Debe registrar y archivar todos los documentos e información generados por el giro del negocio en el sistema o libros contables.

- Debe revisar y registrar todos los cobros a clientes que se realicen.

- Debe revisar y registrar todos los pagos de nóminas y a proveedores que se realicen.

- Revisar y registrar los contratos que se realicen con puntos de venta, Instituciones Educativas, etc.

- Generar información relevante mediante cuadros financieros para ser presentados a la gerencia y posteriormente tomar decisiones.

- Debe estar pendiente de cumplir las obligaciones tributarias y laborales.

- Elaborar el presupuesto anual para la empresa y cada uno de los departamentos.

Logística

- Prever los requerimientos de los clientes.

- Garantizar la satisfacción del cliente al momento de las entregas.

- Dirigir las actividades planteada para cumplir los objetivos.

- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.

- Coordinar la logística interna, optimizando recurso y teniendo cada cosa en su lugar.

- Analizar el proceso de distribución y realizar mejoras.

- Optimizar el transporte, reducir al máximo los costos y los tiempos de entrega.

- Debe gestionar y planificar las actividades de compras, transporte, almacenaje y distribución para que no existe contratiempos.

3.6 CONTROL

El objetivo del Control es verificar mediante actividades de gestión, que la Planeación Estratégica este marchando según lo propuesto, controlando y monitoreando todos los recursos utilizados, que se cumplan los plazos, que los responsables estén realizando las actividades como estuvieron establecidas. Con esta evaluación se pueden tomar acciones correctivas y también preventivas para un posible caso.

3.6.1 Monitoreo administrativo empresarial

Tabla 11: Monitoreo administrativo empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Horacio Holguín
APOYO DEL PROYECTO:	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez.

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Nancy Alcívar	X					X	
2	Establecer un precio que sea accesible para ingresar al mercado con mejores propuestas.	Mireya Holguín	X				X		
3	Realizar descuentos dependiento el número de libros seleccionados	Nancy Alcívar, Mireya Holguín	X					X	
5	Revisión y aprobación del producto.	Vinicio Sánchez	X					X	
6	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Nancy Alcívar	X				X		
7	Medición del número de ventas.	Olga Alcívar	X					X	
8	Alinear a las distintas Gerencias	Horacio Holguín	X						X
9	Investigar opciones para invertir.	Mireya Holguín	X					X	
10	Optimizar nuestros recursos.	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez, Horacio Holguín	X					X	
11	Cotizaciones para los nuevos activos.	Mireya Holguín, Horacio Holguín, Vinicio Sánchez.	X			X			
12	Asignar presupuesto al departamento de ventas para gastos operativos.	Mireya Holguín, Olga Alcívar	X						X
13	Aumentar el capital humano para las ventas	Olga Alcívar, Horacio Holguín	X					X	
14	Registro diario de las transacciones financieras	Mireya Holguín	X						X
15	Controlar las llamadas y visitas realizadas a los clientes	Olga Alcívar	X					X	
16	Tener facturación electrónica y física al día	Mireya Holguín	X						X
17	Revisión y aprobación de los balances.	Mireya Holguín	X					X	
18	Suministrar los recursos indispensables a los empleados	Horacio Holguín	X						X
19	Gestionar las negociaciones con los proveedores	Horacio Holguín, Vinicio Sánchez	X						X
20	Realizar capacitaciones al personal de Ventas	Olga Alcívar	X				X		
21	Realizar marketing mix y estrategia de penetración.	Nancy Alcívar, Mireya Holguín	X					X	
22	Pagar oportunamente	Mireya Holguín	X						X

Elaborado por:

Horacio Holguín

Gerente General

Revisado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

Aprobado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

3.6.2 Monitoreo administrativo de empleados

Tabla 12: Monitoreo administrativo de empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Horacio Holguín
APOYO DEL PROYECTO:	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez.

MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Olga Alcívar	X						X
2	Cumplimiento de la cuota de ventas	Olga Alcívar, Mireya Holguín	X						X
3	Informe de actividades para del personal contratado	Olga Alcívar, Horacio Holguín	X				X		
5	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Horacio Holguín	X						X
6	Las horas extras deben ser notificadas al Gerente General con las actividades realizadas durante ese tiempo	Horacio Holguín	X					X	
7	Ingresar las ordenes de compra	Olga Alcívar	X						X
8	Realizar el acercamiento, promoción y propuesta a la Institucióm	Olga Alcívar, Nancy Alcívar	X						X
9	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez, Horacio Holguín	X				X		
10	Realizar mejoramientos constantes a todos los procesos de la organización	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez, Horacio Holguín	X						X
11	Trabjar de forma ejemplar para que no afecte al bienestar de otros empleados	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez, Horacio Holguín	X			X			
12	Revisión de maletas del personal al ingresos y salida de la jornada de trabajo	Vinicio Sánchez	X					X	

Elaborado por:

Horacio Holguín

Gerente General

Revisado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

Aprobado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

3.6.3 Monitoreo administrativo de clientes

Tabla 13: Monitoreo administrativo de clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Horacio Holguín
APOYO DEL PROYECTO:	Nancy Alcívar, Olga Alcívar, Mireya Holguín, Vinicio Sánchez.

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Estructurar una base de datos con información de las Instituciones Educativas	Olga Alcívar, Horacio Holguín	X						X
2	Tener sugerencias de las opiniones obtenidas en las Instituciones	Olga Alcívar	X						X
3	Llenar una orden de recibido por parte de la Institución o puntos de venta	Vinicio Sánchez	X						X
5	Realizar encuestas de satisfacción a las Instituciones	Nancy Alcívar	X				X		
6	Invitar a las autoridades de las Instituciones para socializar el producto con ellos.	Nancy Alcívar, Mireya Holguín	X					X	
7	Contactar a las instituciones periodicamente para conocer la falta de textos	Olga Alcívar	X			X			

Elaborado por:

Horacio Holguín

Gerente General

Revisado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

Aprobado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

3.6.4 Monitoreo administrativo de proveedores

Tabla 14: Monitoreo administrativo de proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Horacio Holguín
APOYO DEL PROYECTO:	Mireya Holguín, Vinicio Sánchez

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Optimizar los costes de transporte y recursos.	Vinicio Sánchez, Mireya Holguín	X						X
2	Tener un plan de contigencia en caso de faltantes de mercadería	Vinicio Sánchez	X					X	
3	Tener el espacio suficiente y adecuado para recibir la mercadería que llega	Vinicio Sánchez	X						X
5	Control de los desabastecimientos	Vinicio Sánchez	X					X	
6	Control del tiempo de entrega de los textos a nuestras bodegas	Vinicio Sánchez	X						X
7	Ordenar de forma correcta por materias y años.	Vinicio Sánchez	X			X			
8	Control semanal de inventarios	Vinicio Sánchez	X						X
9	Controlar y coordinar las funciones de la cadena de suministro	Vinicio Sánchez	X					X	
10	Controlar la inversión en mercaderías	Vinicio Sánchez, Mireya Holguín	X				X		

Elaborado por:

Horacio Holguín

Gerente General

Revisado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

Aprobado por:

Mireya Holguín - Gerente de Finanzas

Nancy Alcívar - Gerente de Marketing

Olga Alcívar - Gerente de Ventas

Vinicio Sánchez - Gerente de Logística

4 POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y UNO DE SUS OBJETIVOS A LA DISTRIBUIDORA DEL ING. HORACIO HOLGUIN ARIAS

Para evaluar los posibles resultados del Plan Estratégico primero hay que reunir a todo el personal para informarles acerca de la misión, visión, objetivos, políticas y normas que se han establecido en la empresa, también dar a conocer los objetivos que se han planteado e informar a cada uno de los responsables sus funciones y actividades a realizar para que se cumplan los mismos.

Una vez que tienen la información, los empleados van a tener claro cuál es la razón de ser de la empresa y hacia donde se quiere dirigir, sintiéndose comprometidos con su trabajo y con la empresa con el fin de alcanzar las metas.

Con el primer paso fundamental ahora si debe realizar, analizar y evaluar el estado de situación financiera el cual es un documento contable donde se refleja la situación financiera de la empresa a una fecha determinada en el cual se incluyen los activos, pasivos y el capital contable.

En la empresa todos los días, se deben crear y se mantienen registros financieros como parte del negocio. Tanto los clientes internos como los externos de la empresa confían en que la información sea precisa, veraz y que se mantenga adecuadamente.

Estos registros incluyen toda la información financiera que sustenta los estados financieros y pueden estar escritos de forma electrónica o en papel.

Mantener la integridad de las actividades financieras es fundamental porque:

- Sostiene la cultura ética de la empresa, ayuda a cumplir la ley y las obligaciones financieras, legales y regulatorias.

- Ayuda a tener una visión clara de las operaciones actuales de modo que se puede tomar decisiones con mayor confiabilidad, además de diseñar y planificar de manera efectiva.

- Permite informar con precisión las condiciones financieras y otros resultados financieros a varias personas de interés los cuales incluyen accionistas, clientes, proveedores y entidades gubernamentales y regulatorias.

Por tal motivo en este análisis financiero se busca brindar una alternativa para cumplir los objetivos propuestos, mediante los mejores procedimientos para ser evaluados y analizados con el fin de determinar la situación actual de la editorial en la ciudad de Quito y sus proyecciones a cinco años las cuales se verán reflejados en importantes índices financieros.

La distribuidora necesita de activos fijos que se detallarán en el siguiente punto y también de capital de trabajo el cual será propio para poder realizar sus operaciones, por lo que necesita la siguiente inversión:

Tabla 15: Inversión

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	$ 49.220,00
Capital de Trabajo	$ 35.780,00
TOTAL INVERSIÓN	**$ 85.000,00**

4.1 ACTIVOS

4.1.1 Activos fijos

Los activos fijos que serán explotados y que se necesita en la empresa para su funcionamiento son no corrientes y tangibles, los cuales serán utilizados de manera continua por un periodo de largo plazo en el cual aportarán al beneficio económico.

Tabla 16: Activos fijos

DETALLE	VALOR
EQUIPO DE OFICINA	$ 200,00
EQUIPO DE COMPUTO	$ 1.650,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.370,00
VEHÍCULOS	$ 46.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 49.220,00**

Como podemos observar el total de activos de la distribuidora es de $49.229,00, siendo vehículos el activo de mayor costo y al mismo tiempo el más importante ya que en el giro del negocio se necesita cuantiosa movilización para retirar mercadería, visitar las instituciones educativas para la promoción, realizar las entregas de los textos en los puntos de venta, efectuar los cobros, etc.

4.1.2 Activos intangibles

En los Activos Intangibles la empresa cuenta solamente con el capital de trabajo con un total de $35.780 para el funcionamiento de la misma.

Tabla 17: Activos intangibles

DETALLE	VALOR
CAPITAL DE TRABAJO	$ 35.780,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**$ 35.780,00**

4.2 COSTOS Y GASTOS

4.2.1 Costos de ventas

El Ing. Horacio Holguín Arias como distribuidor autorizado de EDICIONES HOLGUIN S.A. solicita a la ciudad de Guayaquil donde es la matriz de la empresa, la cantidad de libros según el requerimiento de las Instituciones Educativas en Quito mediante los compromisos de adopción firmados por los representantes.

Estos textos que se solicitan son a consignación por lo tanto se paga solamente los textos que se han vendido y en caso de que exista sobrantes se procede a devolver hasta un 10% de la mercadería adquirida que tienen como política en Guayaquil.

Los pagos que se realizan a EDICIONES HOLGUIN S.A. son en 4 partes distribuidos entre los mes de Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre donde ya debe estar cerrado y liquidado todo.

Tabla 18: Compras

MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Enero	$ 1.664,00	$ 1.830,40	$ 2.013,44	$ 2.214,78	$ 2.436,26
Febrero	$ 1.806,59	$ 1.987,25	$ 2.185,97	$ 2.404,57	$ 2.645,02
Marzo	$ 3.126,19	$ 3.438,81	$ 3.782,69	$ 4.160,95	$ 4.577,05
Abril	$ 12.854,33	$ 14.139,77	$ 15.553,74	$ 17.109,12	$ 18.820,03
Mayo	$ 4.359,30	$ 4.795,23	$ 5.274,75	$ 5.802,23	$ 6.382,45
Junio	$ 1.011,53	$ 1.112,69	$ 1.223,96	$ 1.346,35	$ 1.480,99
Julio	$ 9.927,25	$ 10.919,98	$ 12.011,98	$ 13.213,17	$ 14.534,49
Agosto	$ 109.680,97	$ 120.649,06	$ 132.713,97	$ 145.985,36	$ 160.583,90
Septiembre	$ 85.484,05	$ 94.032,45	$ 103.435,70	$ 113.779,27	$ 125.157,19
Octubre	$ 18.220,09	$ 20.042,10	$ 22.046,31	$ 24.250,94	$ 26.676,03
Noviembre	$ 1.508,90	$ 1.659,79	$ 1.825,77	$ 2.008,35	$ 2.209,18
Diciembre	$ 2.782,93	$ 3.061,23	$ 3.367,35	$ 3.704,08	$ 4.074,49
TOTAL AN	**$ 252.426,13**	**$ 277.668,75**	**$ 305.435,62**	**$ 335.979,18**	**$ 369.577,10**

Al ser un negocio que está direccionado a las Instituciones Educativas se trabaja por temporadas y esto ese encuentra reflejado en los meses de Agosto y Septiembre que existen mayores ventas. Como se sabe la temporada sierra se inicia en el mes de Septiembre y antes a esta fecha (meses) se les proporciona a los alumnos o padres de familia la información de los textos y la editorial que van a trabajar durante el año electivo para que se puedan acerquen al punto de venta a realizar la compra de los mismos. También se refleja un pico en el mes de Abril debido a que existen algunas Instituciones con ciclo o régimen costa por lo que empiezan el año electivo en esta fecha.

Acerca de la proyección existe una tendencia que los cotos de los textos suben, siendo el principal factor los cambios curriculares que realiza el Ministerio de Educación contantemente, por lo que la empresa debe invertir para realizar los cambios correspondientes. Otro factor muy importante para la proyección es la tasa de inflación de nuestro país.

4.2.2 Gastos administrativos

Los Gastos Administrativos son destinados a la administración general de la empresa y no debe tener relación con las actividades operativas. Gastos que no tengan que ver con la comercialización.

Tabla 19: Gastos administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	$ 410,50	$ 415,84	$ 421,24	$ 426,72	$ 432,27
Sueldos y Salarios	$ 119.050,20	$ 120.597,85	$ 122.165,62	$ 123.753,78	$ 125.362,58
Servicios Básicos	$ 1.644,00	$ 1.665,37	$ 1.687,02	$ 1.708,95	$ 1.731,17
Depreciaciones	$ 707,00	$ 707,00	$ 707,00	$ 157,00	$ 157,00
TOTAL	**$ 121.811,70**	**$ 123.386,06**	**$ 124.980,89**	**$ 126.046,45**	**$ 127.683,01**

Dentro de estos rubros el de mayor significancia son los sueldos y salarios que reciben los empleados según su trabajo y responsabilidades, de igual manera incentivándolos con los beneficios. La proyección se la realiza con respecto a la tasa de inflación.

4.2.3 Gastos de venta

Dentro de estos Gastos se consideran todos los rubros que están relacionados con la venta. Estos son necesario para poder realizar la comercialización.

Tabla 20: Gastos de venta

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendos	$ 3.600,00	$ 3.646,80	$ 3.694,21	$ 3.742,23	$ 3.790,88
Comisiones	$ 12.000,00	$ 12.156,00	$ 12.314,03	$ 12.474,11	$ 12.636,27
Mantenimiento y gasolina	$ 28.000,00	$ 28.364,00	$ 28.732,73	$ 29.106,26	$ 29.484,64
Transporte	$ 2.300,00	$ 2.329,90	$ 2.360,19	$ 2.390,87	$ 2.421,95
Promociones	$ 3.000,00	$ 3.039,00	$ 3.078,51	$ 3.118,53	$ 3.159,07
Seguro Vehículos	$ 1.300,00	$ 1.181,82	$ 1.074,38	$ 976,71	$ 887,92
Depreciaciones	$ 9.200,00	$ 9.200,00	$ 9.200,00	$ 9.200,00	$ 9.200,00
TOTAL	**$ 59.400,00**	**$ 59.917,52**	**$ 60.454,04**	**$ 61.008,71**	**$ 61.580,73**

Reflejando de mayor gasto el valor de mantenimiento y gasolina de los vehículos ya que es por uso en el giro del negocio, de igual manera las comisiones son altas ya que los vendedores trabajan bajo la formalidad de comisionistas, sin dependencia a la empresa.. La proyección se la realiza con respecto a la tasa de inflación.

4.3 ESTADO DE SITUACIÓN

El estado de Situación Proyectados está compuesto por activos, pasivos y patrimonio. En el cual se muestra los estados financieros que presenta la empresa.

Tabla 21: Estado de situación

DETALLE CUENTA	AÑO 0
ACTIVOS	
CORRIENTES	**$ 35.780,00**
Caja / Bancos	$ 35.780,00
NO CORRIENTES	
TANGIBLES	**$ 49.220,00**
EQUIPO DE OFICINA	$ 200,00
EQUIPO DE COMPUTO	$ 1.650,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.370,00
VEHÍCULOS	$ 46.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
TOTAL ACTIVOS	**$ 85.000,00**
PASIVOS	
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
TOTAL PASIVOS	**$ -**
PATRIMONIO	
Capital Social	$ 85.000,00
Utilidad Neta	$ -
Utilidad Acumulada	$ -
TOTAL PATRIMONIO	**$ 85.000,00**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 85.000,00**

Para el primer año de la distribuidora del Ing. Horacio Holguín Arias representa un total de $85.000,00 de Activos Fijos que lo componen $34.780,00 los Activos Corrientes y $49.220,00 los Activos No Corrientes.

4.4 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

También conocido como estado de rendimiento económico, donde se reflejan ingresos, costos, gastos, impuestos y movimientos financieros obteniendo como resultado beneficio o pérdida dependiendo del resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

Tabla 22: Estado de resultado integral

DETALLE	AÑO 1
Ingresos por Ventas	**$ 441.745,73**
VENTAS	$ 441.745,73
Costos de Venta	**$ 252.426,13**
COMPRAS	$ 252.426,13
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 189.319,60**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 181.211,70**
Gastos Administrativos	**$ 121.811,70**
Suministros de Oficina	$ 410,50
Sueldos y Salarios	$ 119.050,20
Servicios Básicos	$ 1.644,00
Depreciaciones	$ 707,00
Gastos de Ventas	**$ 59.400,00**
Arriendos	$ 3.600,00
Comisiones	$ 12.000,00
Mantenimiento y gasolina vehículos	$ 28.000,00
Transporte	$ 2.300,00
Promociones	$ 3.000,00
Seguro Vehículos	$ 1.300,00
Depreciaciones	$ 9.200,00
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 8.107,90**
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ 8.107,90**
15% Partic. Trabajadores	$ 1.216,18
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 6.891,71**
25% Impuesto a la Renta	$ 1.722,93
UTILIDAD NETA	**$ 5.168,79**

Generalmente el primer año se obtiene pérdida pero en la distribuidora del Ing. Horacio Holguín Arias se refleja un beneficio de $ 5.168,79 como utilidad neta, superando los ingresos por venta a los costos, gastos e impuestos, un factor importante a este resultado es que la recuperación de cartera es rápida.

4.5 PRESUPUESTO

4.5.1 Ingresos

Como único ingreso que tiene la empresa son las ventas, las cuales se determinó un crecimiento del 10% anual debido a las estrategias propuestas en el capítulo anterior que se van aplicar. Además de los nuevos textos que están desarrollando EDICIONES HOLGUIN S.A. para poder ingresar a las Instituciones con mejores propuestas comerciales.

Tabla 23: Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	10%	$ 441.745,73	$ 485.920,30	$ 534.512,33	$ 587.963,57	$ 646.759,92
TOTAL INGRESOS		**$ 441.745,73**	**$ 485.920,30**	**$ 534.512,33**	**$ 587.963,57**	**$ 646.759,92**

4.5.2 Egresos

Los egresos que presenta la distribuidora son la compra de mercadería, gastos administrativos y gastos de venta. Reflejando a las compras con el valor más alto representado con un 58% de los egresos.

Tabla 24: Egresos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compras	$ 252.426,13	$ 277.668,75	$ 305.435,62	$ 335.979,18	$ 369.577,10
Gastos Administrativos	$ 121.811,70	$ 123.386,06	$ 124.980,89	$ 126.046,45	$ 127.683,01
Gastos de Venta	$ 59.400,00	$ 59.917,52	$ 60.454,04	$ 61.008,71	$ 61.580,73
TOTAL EGRESOS	**$ 433.637,83**	**$ 460.972,32**	**$ 490.870,55**	**$ 523.034,34**	**$ 558.840,85**

4.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

4.6.1 Estado de situación proyectado

En el siguiente Estado de Situación se muestra los estados financieros que presentará la distribuidora en el futuro. En el cual se refleja cómo va aumentando significativamente, una de las razones fundamentales es que la empresa no cuenta con pasivos al finalizar el periodo, solamente los impuestos de ley.

Tabla 25: Estado de situación proyectado

DETALLE CUENTA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 35.780,00**	**$ 53.794,90**	**$ 85.710,77**	**$ 130.215,90**	**$ 188.681,99**	**$ 262.421,22**
Caja / Bancos	$ 35.780,00	$ 53.794,90	$ 85.710,77	$ 130.215,90	$ 188.681,99	$ 262.421,22
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 49.220,00**	**$ 39.313,00**	**$ 29.406,00**	**$ 19.499,00**	**$ 10.142,00**	**$ 785,00**
EQUIPO DE OFICINA	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00
EQUIPO DE COMPUTO	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.370,00	$ 1.370,00	$ 1.370,00	$ 1.370,00	$ 1.370,00	$ 1.370,00
VEHÍCULOS	$ 46.000,00	$ 46.000,00	$ 46.000,00	$ 46.000,00	$ 46.000,00	$ 46.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ -9.907,00	$ (19.814,00)	$ (29.721,00)	$ (39.078,00)	$ (48.435,00)
TOTAL ACTIVOS	**$ 85.000,00**	**$ 93.107,90**	**$ 115.116,77**	**$ 149.714,90**	**$ 198.823,99**	**$ 263.206,22**
PASIVOS						
15% Participación Trabajadores por pagar		$ 1.216,18	$ 3.742,20	$ 6.546,27	$ 9.739,38	$ 13.187,86
25% Impuesto a la Renta por pagar		$ 1.722,93	$ 5.301,45	$ 9.273,88	$ 13.797,46	$ 18.682,80
TOTAL PASIVOS	**$ -**	**$ 2.939,11**	**$ 9.043,64**	**$ 15.820,15**	**$ 23.536,85**	**$ 31.870,67**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 85.000,00	$ 85.000,00	$ 85.000,00	$ 85.000,00	$ 85.000,00	$ 85.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ 5.168,79	$ 15.904,34	$ 27.821,64	$ 41.392,38	$ 56.048,41
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ 5.168,79	$ 21.073,12	$ 48.894,76	$ 90.287,14
TOTAL PATRIMONIO	**$ 85.000,00**	**$ 90.168,79**	**$ 106.073,12**	**$ 133.894,76**	**$ 175.287,14**	**$ 231.335,55**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 85.000,00**	**$ 93.107,90**	**$ 115.116,77**	**$ 149.714,90**	**$ 198.823,99**	**$ 263.206,22**

4.6.2 Estado de resultado integral proyectado

Con el conocimiento de las operaciones financieras y bien estructurado los ingreso y costos, se puede realizar las proyecciones del Estado de Resultado para una acertada toma de decisiones sobre el futuro de la empresa.

En las proyecciones podemos observar como aumentan los beneficios anualmente generando utilidades muy llamativas, debido al incremento de las ventas que se esperan.

Tabla 26: Estado de resultado integral proyectado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	**$ 441.745,73**	**$ 485.920,30**	**$ 534.512,33**	**$ 587.963,57**	**$ 646.759,92**
VENTAS	$ 441.745,73	$ 485.920,30	$ 534.512,33	$ 587.963,57	$ 646.759,92
Costos de Venta	**$ 252.426,13**	**$ 277.668,75**	**$ 305.435,62**	**$ 335.979,18**	**$ 369.577,10**
COMPRAS	$ 252.426,13	$ 277.668,75	$ 305.435,62	$ 335.979,18	$ 369.577,10
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 189.319,60**	**$ 208.251,56**	**$ 229.076,71**	**$ 251.984,39**	**$ 277.182,82**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 181.211,70**	**$ 183.303,58**	**$ 185.434,93**	**$ 187.055,16**	**$ 189.263,75**
Gastos Administrativos	**$ 121.811,70**	**$ 123.386,06**	**$ 124.980,89**	**$ 126.046,45**	**$ 127.683,01**
Suministros de Oficina	$ 410,50	$ 415,84	$ 421,24	$ 426,72	$ 432,27
Sueldos y Salarios	$ 119.050,20	$ 120.597,85	$ 122.165,62	$ 123.753,78	$ 125.362,58
Servicios Básicos	$ 1.644,00	$ 1.665,37	$ 1.687,02	$ 1.708,95	$ 1.731,17
Depreciaciones	$ 707,00	$ 707,00	$ 707,00	$ 157,00	$ 157,00
Gastos de Ventas	**$ 59.400,00**	**$ 59.917,52**	**$ 60.454,04**	**$ 61.008,71**	**$ 61.580,73**
Arriendos	$ 3.600,00	$ 3.646,80	$ 3.694,21	$ 3.742,23	$ 3.790,88
Comisiones	$ 12.000,00	$ 12.156,00	$ 12.314,03	$ 12.474,11	$ 12.636,27
Mantenimiento y gasolina vehículos	$ 28.000,00	$ 28.364,00	$ 28.732,73	$ 29.106,26	$ 29.484,64
Transporte	$ 2.300,00	$ 2.329,90	$ 2.360,19	$ 2.390,87	$ 2.421,95
Promociones	$ 3.000,00	$ 3.039,00	$ 3.078,51	$ 3.118,53	$ 3.159,07
Seguro Vehículos	$ 1.300,00	$ 1.181,82	$ 1.074,38	$ 976,71	$ 887,92
Depreciaciones	$ 9.200,00	$ 9.200,00	$ 9.200,00	$ 9.200,00	$ 9.200,00
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 8.107,90**	**$ 24.947,98**	**$ 43.641,78**	**$ 64.929,23**	**$ 87.919,08**
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ 8.107,90**	**$ 24.947,98**	**$ 43.641,78**	**$ 64.929,23**	**$ 87.919,08**
15% Partic. Trabajadores	$ 1.216,18	$ 3.742,20	$ 6.546,27	$ 9.739,38	$ 13.187,86
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 6.891,71**	**$ 21.205,78**	**$ 37.095,51**	**$ 55.189,84**	**$ 74.731,22**
25% Impuesto a la Renta	$ 1.722,93	$ 5.301,45	$ 9.273,88	$ 13.797,46	$ 18.682,80
UTILIDAD NETA	**$ 5.168,79**	**$ 15.904,34**	**$ 27.821,64**	**$ 41.392,38**	**$ 56.048,41**

4.6.3 Flujo de efectivo

Con el flujo de efectivo se determina sus entradas y salidas de caja durante un periodo determinado, determinando la liquidez de la empresa. Con esta información se puede tomar decisiones importantes como para realizar inversiones, si se puede pagar todo de contado o se va a necesitar préstamos etc.

En el caso de la distribuidora se puede observar que genera una buena liquidez, aumentándola cada año significativamente. Para el año 0 se cuenta con el aporte de los socios de $85.000 y para los siguientes años se generar flujos positivos con los que se puede tomar la decisión de realizar inversiones.

Tabla 27: Flujo de efectivo

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 35.780,00	$ 53.794,90	$ 85.710,77	$ 130.215,90	$ 188.681,99
Venta		$ 441.745,73	$ 485.920,30	$ 534.512,33	$ 587.963,57	$ 646.759,92
Valor residual Activos						$ 785,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 477.525,73**	**$ 539.715,20**	**$ 620.223,10**	**$ 718.179,47**	**$ 836.226,91**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de compras		$ 252.426,13	$ 277.668,75	$ 305.435,62	$ 335.979,18	$ 369.577,10
Gastos Administrativos		$ 121.104,70	$ 122.679,06	$ 124.273,89	$ 125.889,45	$ 127.526,01
Gastos de Ventas		$ 50.200,00	$ 50.717,52	$ 51.254,04	$ 51.808,71	$ 52.380,73
Activos Fijos	$ -35.780,00					
APORTE SOCIOS	$ 85.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 49.220,00**	**$ 423.730,83**	**$ 451.065,32**	**$ 480.963,55**	**$ 513.677,34**	**$ 549.483,85**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -49.220,00**	**$ 53.794,90**	**$ 88.649,88**	**$ 139.259,55**	**$ 204.502,13**	**$ 286.743,07**
APORTE SOCIOS	$ 85.000,00					
15% Participación Trabajadores			$ 1.216,18	$ 3.742,20	$ 6.546,27	$ 9.739,38
25% Impuesto a la Renta			$ 1.722,93	$ 5.301,45	$ 9.273,88	$ 13.797,46
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 35.780,00**	**$ 53.794,90**	**$ 85.710,77**	**$ 130.215,90**	**$ 188.681,99**	**$ 263.206,22**

4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.7.1 Tasa de descuento

Esta tasa es muy importante en el ámbito financiero ya que se utiliza para determinar el valor en el tiempo y es indispensable para evaluar inversiones.

Para obtener el cálculo de la Tasa de Descuento se toma en cuenta los datos de WACC, Tasa Riesgo País y la Tasa de Inflación obtenidos de la página del Banco Central del Ecuador actualizada a Septiembre 2016, con lo que se obtuvo la Tasa de 15,54%.

Tabla 28: Tasa de descuento

CPPC / WACC	5,78%
Tasa R. País	8,46%
Tasa Infl.	1,30%
TMAR / Tasa de descuer	**15,54%**

4.7.2 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN sirve como criterio para evaluar si el proyecto o inversión es viable, además de realizar una comparación por parte de los inversionista para tomar la decisión de invertir en la empresa o el riesgo de invertir en el mercado financiero. En el caso de la distribuidora obtenemos un VAN de $343.896,31 lo que quiere decir que es este el valor que queda después de haber recuperado la inversión y sus costos.

Tabla 29: VAN

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (85.000,00)	1,0000	$ (85.000,00)
1	$ 53.794,90	0,8655	$ 46.559,55
2	$ 85.710,77	0,7491	$ 64.205,27
3	$ 130.215,90	0,6483	$ 84.424,20
4	$ 188.681,99	0,5611	$ 105.876,84
5	$ 263.206,22	0,4857	$ 127.830,45
VAN =			**$ 343.896,31**
TASA DE DESCUENTO =		15,54%	

- **Criterio de aceptación o rechazo**

VAN > 0 Se acepta el proyecto

VAN = 0 Indiferente

VAN < 0 Se rechaza el proyecto

VAN = $343.896,31 > 0 por lo que se puede decir que crea valor a la compañía y que se debe aceptar las propuestas del Plan Estratégico ya que es un proyecto viable.

4.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIR es un indicador que mide la rentabilidad de la inversión, nos indica la máxima tasa de financiamiento que se puede soportar antes de que el VAN sea negativo. Obteniendo como TIR 99,63% siendo una empresa muy rentable debido a que la empresa no cuenta con deudas y rápida recuperación de cartera.

TIR	99,63%

- **Criterio de aceptación o rechazo**

TIR > TD Se acepta el proyecto

TIR = TD Indiferente

TIR < TD Se rechaza el proyecto

TIR= 99,63% > Tasa de Descuento= 15,54%, al obtener el TIR mayor a la tasa de descuento con amplia diferencia se debe aceptar el proyecto, generando un alto impacto la propuesta del Plan Estratégico.

4.7.4 Período de recuperación de la inversión

En este punto se conoce el plazo de tiempo en el que se recupera el capital invertido, mediante la acumulación de flujos actualizados. En este caso el Período de Recuperación de la Inversión va a ser de 1 año y 7 meses, que para el monto de le inversión es muy atractiva.

Tabla 30: Período de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ 85.000,00	
1	$ 46.559,55	$ 46.559,55
2	$ 64.205,27	$ 110.764,81
3	$ 84.424,20	$ 195.189,01
4	$ 105.876,84	$ 301.065,85
5	$ 127.830,45	$ 428.896,31

4.7.5 Relación beneficio costo

Para obtener el resultado de esta relación se deben dividir todos los beneficios actualizados para los costos actualizados, el resultado informa cuanto se recibe o se pierde por cada dólar invertido.

Tabla 31: Relación beneficio costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ 49.220,00	$ 49.220,00
1	$ 477.525,73	$ 413.299,06	$ 423.730,83	$ 366.739,51
2	$ 539.715,20	$ 404.296,45	$ 451.065,32	$ 337.889,52
3	$ 620.223,10	$ 402.115,53	$ 480.963,55	$ 311.827,98
4	$ 718.179,47	$ 402.998,60	$ 513.677,34	$ 288.244,45
5	$ 836.226,91	$ 406.127,43	$ 549.483,85	$ 266.865,92
SUMA =		**$ 2.028.837,06**		**$ 1.620.787,37**
RELACIÓN B / C =			**$ 1,25**	

- **Criterio de aceptación o rechazo**

B/C > 1 Se acepta el proyecto

B/C ≤ 1 Se rechaza el proyecto

Al obtener una Relación Beneficio Costo de $1,25 quiere decir que además de recuperar la inversión inicial y cubrir la tasa de rendimiento se obtiene una ganancia de $0,25 por cada dólar invertido. Al ser mayor que 1 el proyecto es viable y se lo debe aceptar.

4.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.8.1 Indicadores financieros

Existen Indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y de rentabilidad los cuales ayudarán a la empresa a estar preparados para cualquier condición futura y tomar las decisiones que se crean más convenientes. Para analizar la distribuidora del Ing. Horacio Holguín Arias se tomaron los indicadores de liquidez y de rentabilidad ya que estos se podían aplicar y son los de mayor importancia para su giro de negocio.

Tabla 32: Indicadores financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Razón Corriente =	Activo Corriente / Pasivo Corriente	=	18,30	9,48	8,23	8,02	8,23
RENTABILIDAD							
Margen Bruto de Utilidad =	Utilidad Bruta / Ventas	=	42,86%	42,9%	43%	43%	43%
Margen Operacional de Utilidad =	Utilidad Operacional / Ventas	=	1,84%	5,13%	8,16%	11,04%	13,59%
Margen Neto de Utilidad =	Utilidad Neta / Ventas	=	1,17%	3,27%	5,21%	7,04%	8,67%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	5,73%	14,99%	20,78%	23,61%	24,23%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA)=	Utilidad Neta / Total Activos	=	5,55%	13,82%	18,58%	20,82%	21,29%

Razón Corriente: También denominado Índice de Liquidez nos indica el valor que tiene la empresa para cubrir o respaldar con sus Activos Corrientes cualquier obligación que tenga en el Pasivo Corriente a corto plazo. Por lo tanto por cada

dólar que la distribuidora deba a corto plazo se cuenta con $18,30 como respaldo para cubrirla.

Margen Bruto de Utilidad: se puede concluir que la utilidad bruta obtenida después de descontar el costo de venta es de 42.86% y al pasar los años tiene un leve ascenso debido al aumento de la ventas pero no son de gran impacto.

Margen Operacional de Utilidad: se puede evidenciar que para el año 1 se genera una utilidad operacional de 1.84% el cual va aumentado al pasar de los años, debido a que las ventas superan significativamente a sus costos y gastos.

Margen Neto de Utilidad: en este caso las ventas generaron un 1.17% de utilidad a la distribuidora y es alentadora al pasar de los años debido a su proyección de ventas.

Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE): este indicador refleja que el patrimonio de la empresa genera una rentabilidad de 5.73% y va aumentando debido al incremento de valorizaciones de la empresa.

Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA): este indicador demuestra que la distribuidora ha utilizado eficientemente sus activos ya que generan un 5.55% de rentabilidad la cual van en forma ascendente para los siguientes años.

4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Lo que se busca en el Punto de equilibrio es encontrar dónde los ingresos se igualan con los costos y gastos para que de esta manera la empresa tengo conocimiento del valor de ventas que debe tener para no generar ni pérdida ni ganancias.

Ingresos Año 1 = $ 441.745,73

$$\textbf{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{1-(Costo Variable/I)}}$$

$$\textbf{Punto de Equilibrio} = \frac{135.501,20}{0,325094481}$$

$ 416.805,60 DÓLARES

$$\textbf{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Punto de Equilibrio en Dólares}}{\text{Precio promedio de venta}}$$

$$\textbf{Punto de Equilibrio} = \frac{\$ \quad 416.805,60}{\$ \quad 14,00}$$

29.772 CLIENTES

La distribuidora debe generar un volumen de ventas de $416.805,60 que si lo dividimos para $14 que es el precio promedio de venta nos da como resultado un total de 29.772 clientes. Si se aplica el mismo procedimiento para los siguientes años el nivel mínimo de volumen de ventas para no generar pérdidas ira disminuyendo.

4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 33: Análisis de sensibilidad

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 35,780.00	$ 53,794.90	$ 85,710.77	$ 130,215.90	**$ 188,681.99**
Venta		$ 419,658.44	$ 461,624.29	$ 507,786.72	$ 558,565.39	$ 614,421.93
Valor residual Activos						$ 785.00
Recuperación de Capital de Trabajo						$ 35,780.00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 455,438.44**	**$ 515,419.19**	**$ 593,497.48**	**$ 688,781.29**	**$ 839,668.91**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de compras		$ 265,047.44	$ 291,552.18	$ 320,707.40	$ 352,778.14	$ 388,055.95
Gastos Administrativos		$ 127,159.94	$ 128,813.01	$ 130,487.58	$ 132,183.92	$ 133,902.31
Gastos de Ventas		$ 52,710.00	$ 53,253.39	$ 53,816.75	$ 54,399.14	$ 54,999.77
Activos Fijos	$ -35,780.00					
APORTE SOCIOS	$ 85,000.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 49,220.00**	**$ 444,917.37**	**$ 473,618.59**	**$ 505,011.73**	**$ 539,361.21**	**$ 576,958.04**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -49,220.00**	**$ 10,521.07**	**$ 41,800.60**	**$ 88,485.75**	**$ 149,420.09**	**$ 262,710.88**
APORTE SOCIOS	$ 85,000.00					
15% Participación Trabajadores		$ 1,216.18	$ 3,742.20	$ 6,546.27	$ 9,739.38	$ 13,187.86
25% Impuesto a la Renta		$ 1,722.93	$ 5,301.45	$ 9,273.88	$ 13,797.46	$ 18,682.80
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 35,780.00**	**$ 7,581.96**	**$ 32,756.95**	**$ 72,665.61**	**$ 125,883.24**	**$ 230,840.21**

TASA DE DESCUENTO = 15.54%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (85,000.00)	$ 7,581.96	$ 32,756.95	$ 72,665.61	$ 125,883.24	$ 230,840.21
TASA DE DESCUENTO =	15.54%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 175,961.58**	Proyecto Viable				
TIR =	**55.33%**	Proyecto Viable				

En un escenario pesimista de que los costos y gastos aumenten en un 5% y las ventas disminuyan en 5%, se refleja que el proyecto sigue siendo viable, obteniendo un VAN positivo con $175.961,58 y un TIR de 55,33% por lo que se puede concluir que se debe implementar la propuesta del Plan Estratégico para la distribuidora del Ing. Horacio Holguín Arias.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el Ecuador no existe la cultura de elaborar Planes Estratégicos en las empresas, por lo que el uso de este documento de investigación le permitirá a la distribuidora tener altas probabilidades de alcanzar el éxito con el Plan presentado, llegando a sobresalir en un mercado tan competitivo como es el de las editoriales.

- Se concluye que con la metodología aplicada al Plan Estratégico propuesto, ayudará a la empresa a concientizar la importancia de tener uno y elaborar un plan de contingencia para el futuro, ya que en un mundo tan cambiante, evolucionado y competitivo como este, la distribuidora deberá estar preparada para las adversidades que se puedan presentar. Manteniendo una dirección clara hacia el futuro y mejorando la gestión administrativa con la disminución de sus falencias y mejoramiento de sus fortalezas.

- A partir de esta investigación se concluye que los gerentes y empleados tienen que ser conscientes de que la implementación de las estrategias para cumplir los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo van a generar un alto impacto, trayendo múltiples beneficios a la empresa, y que con el aporte de sus actitudes y aptitudes para realizar el plan y proponer mejoras se llegará al éxito empresarial.

- Se concluye que al ser una empresa comercial que trabaja bajo el sistema de inventario en consignación, no necesita de un elevado monto de capital para su giro de negocio ya que además trabaja por temporadas por lo que la recuperación de cartera rápida.

- En base a criterios financieros que se evaluaron, se concluye que el proyecto de la distribuidora es viable, sustentado con un VAN de $343.896,31 y un TIR de 99,63% lo que es bastantes atractivo para posibles inversionistas.

- Los indicadores financieros nos reflejaron resultados positivos generando una liquidez de $18,30 para cubrir sus obligaciones, también mostró un 6% de rentabilidad sobre sus activos y patrimonio para su primer año los cuales van aumentando satisfactoriamente con las proyecciones.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para que se pueda llegar a competir con las grandes editoriales se recomienda que se haga énfasis en los gustos y preferencias que tienen los clientes acerca de los textos en la ciudad de Quito para poder transmitir dicha información a la matriz en Guayaquil y así trabajar con estos resultados, obteniendo como resultados fidelizar, motivar y comprometer a los clientes.

- Para poder implementar el Plan Estratégico y se logren los objetivos propuestos se debe también pensar en el capital humano ya que contribuyen con el crecimiento de la empresa, por tal razón se recomienda estimular, incentivar,

capacitar, convencer y comprometer a los gerentes y empleados de la distribuidora para que estén claros de las funciones y actividades que deben desarrollar para el beneficio de la empresa.

- Durante el proceso de la implementación del el Plan Estratégico se recomienda ir evaluando y monitoreando todas las actividades que se realicen para que si ocurre algún error o algo no vaya bien se proceda a elaborar correctivos y mejoramiento de procedimientos.

- Se recomienda que la distribuidora tenga al día todos los registros de documentos financieros y del negocio, para poder tener una información oportuna y confiable de la situación económica y financiera generando con mayor seguridad las proyecciones y decisiones para el futuro.

- La distribuidora demostró tener suficiente liquidez como para cubrir cualquier obligación de pago que se presente a corto, mediano o largo plazo por lo que se recomienda analizar el mercado para realizar inversiones en entidades financieras con tasas atractivas o buscar otro proyecto que sea rentable, para generar mayores ingresos y valorización a la distribuidora.

REFERENCIAS

1. Castellanos Crúz, R. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega.* La Habana.

2. Charles, H., & Gareth, J. (1996). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado.* Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

3. Ediciones Holguín S.A. (2015). Obtenido de http://www.edicionesholguin.com/

4. EDINUN. (2015).

5. Editorial Santillana. (2011). *Quiénes somos?* Obtenido de http://www.santillana.com.ec /index.php/quienes-somos

6. Freed, D. R. (1997). *Conceptos de Administración Estatégica.* México: A Simon & Schuder Company.

7. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada.* Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

8. Google Maps. (2015). Obtenido de https://www.google.com.ec/maps/@-0.140754,-78.4855179,16z

9. Grupo Editorial Norma. (2008). *Conócenos*. Obtenido de http://www.normaeditorial.com/conocenos

10. Grupo Editorial Norma. (2015). *Autor(es) / Editorial Norma*. Obtenido de http://www.librerianorma.com/autor/autor.aspx?p=9XPdW4C/gvEGSSD4eStVNs/751wUUfCK

11. Jarillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica.* Madrid: Mc Graw Hill.

12. Mendoza, G. (22 de Abril de 2010). *La empresa y el medio ambiente.* Obtenido de http://es.slideshare.net/giovannamendoza/la-empresa-y-el-medio-ambiente-3823738

13. Ministerio de Educación. (2014). *AMIE*. Obtenido de Información Educativa: http://educacion.gob.ec/amie/

14. Ogliastri, E. (1992). *Manual de Planeación Estratégica.* Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores.

15. Salesianos Ecuador. (2005). *Historia*. Obtenido de http://www.salesianos.org.ec/quienesp/3/

16. Servicio de Rentas Internas - SRI. (2011).

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRABAJO DE TITULACIÓN

La finalidad de esta encuesta es obtener información mediante las preguntas planteadas, con el objetivo de realizar un plan estratégico.

Edad: ____
Sexo: M ___ F ___

1. ¿Nombre de la institución en la que trabaja?

_____

2. ¿Cree usted que es necesario solicitar textos a sus estudiantes para complementar su aprendizaje? **(Si las respuesta es NO pasar a la pregunta 4)**

SI ____ NO ___

3. ¿Qué factores toma en cuenta para adoptar los textos? **(Señale las opciones desde 1 siendo lo más importante para usted y 6 lo menos importante)**

Contenido científico ___
Precio ___
Pedagógicos ___
Actualizados ___
Cantidad de talleres ___
Calidad ___

4. ¿Ha utilizado alguno de los siguientes textos?

Identidad (Estudios Sociales) _____
Destrezas Literarias (Literatura) _____
Emprendimiento y Gestión _____
Educación para la ciudadanía _____
Ninguno _____

5. ¿Sabía que los textos mencionados anteriormente son de Ediciones Holguín S.A.?

SI ____ NO ___

6. ¿Cómo ha sido su experiencia con los textos de Ediciones Holguín S.A.?

Excelente ____ Bueno ____
Regular ____ Malo ____

7. ¿La pedagogía de los textos es la adecuada para desarrollar las habilidades y destrezas de sus estudiantes? **(Si su respuesta es NO justifique su respuesta)**

SI ____ NO ____ ¿Por qué?
_____

8. ¿Recomendaría utilizar los textos de Ediciones Holguín S.A.?**(Si su respuesta es NO justifique su respuesta)**

SI ____ NO ____ ¿Por qué?
_____

9. ¿En qué lugares le gustaría encontrar los textos?

Librerías ____
Papelerías ____
Puntos de venta ____
Otros_____

10. ¿Le gustaría trabajar con un libro digital en vez del físico?

SI ____ NO ___

¡Muchas gracias!