PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPRENTA GUTEMBERG UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

BRYAN RAFAEL TERÁN TERÁN

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. Lisbeth Suárez

Mgtr. Pablo Hernández

DEDICATORIA

A Dios por todo su amor, sabiduría y fortaleza. A mis padres y hermanos, por sus conocimientos, amor y paciencia. Y a toda mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

Bryan

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas sus bendiciones, que a lo largo de toda mi vida ha derramado sobre mí y su amor para que siempre siga adelante.

A mis padres y hermanos por ser el apoyo incondicional en todo momento a lo largo de mi vida, por cada sonrisa y palabras de apoyo que siempre me han brindado para poder seguir siempre adelante.

A los señores Marcos y Jonathan Vernaza por el total apoyo y apertura brindada para la realización de esta investigación en la Imprenta Gutemberg.

A toda mi familia y amigos por su apoyo en cada momento.

A Mgtr. Christian Fajardo por el apoyo y por todo el conocimiento impartido a lo largo de la realización del proyecto.

A la Subsecretaría de Política Fiscal del Ministerio de Finanzas del Ecuador, por la ayuda y el apoyo brindado.

Y al Fútbol, porque desde el primer momento que tope un balón de futbol me enseñó a tener disciplina y las ganas de superarme cada día.

Bryan

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPRENTA GUTEMBERG, 3

1.1 ANTECEDENTES DE LAS IMPRENTAS EN EL PAÍS, 3
1.1.1 Historia de la imprenta, 3
1.1.2 Caracterización histórica de las imprentas en el Ecuador, 6
1.1.2.1 Condiciones actuales de las imprentas en la ciudad de Quito, 9
1.2 GENERALIDADES, 10
1.2.1 Nombre o Razón Social, 10
1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s), 11
1.2.3 Imagen Corporativa, 11
1.2.4 R.U.C., 12
1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, 13
1.3.1 Entorno General, 13
1.3.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural, 13
1.3.1.2 Componente Tecnológico, 14
1.3.1.2.1 Máquina Shinohara Bicolor, 15
1.3.1.2.2 Troqueladora y Repujadora, 16
1.3.1.2.3 Pan de Oro, 18
1.3.1.2.4 Guillotina de 115, 20
1.3.1.2.5 Computadores Mac, 21
1.3.1.3 Componente Ecológico, 22
1.3.2 Entorno Específico, 24
1.3.2.1 Competidores, 24
1.3.2.2 Clientes, 26
1.3.2.3 Proveedores, 27

2 MARCO TEÓRICO, 30

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 30
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica, 30
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica, 31
2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica, 32
2.1.3.1 Ventajas, 32
2.1.3.2 Desventajas, 33
2.2 ESTRATEGIAS, 35
2.2.1 Definición Estrategias, 35
2.2.2 Tipos de Estrategias, 36
2.2.2.1 Estrategias Competitivas Genéricas, 36
2.2.2.2 Estrategias de Crecimiento, 37
2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 39
2.3.1 Misión, 39

2.3.2 Visión, 40
2.3.3 Valores Estratégicos, 41
2.3.4 Análisis Interno y Externo, 42
2.3.4.1 Análisis Interno, 42
2.3.4.2 Análisis Externo, 43
2.3.5 Determinación de objetivos, 44
2.3.6 Formulación de las Estrategias, 45

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPRENTA GUTEMBERG, 47

3.1 ENCUESTA, 47
3.1.1 Objetivos de la Encuesta, 47
3.1.2 Diseño de la Encuesta, 48
3.1.3 Corrida de la Encuesta, 49
3.1.4 Tabulación de la Encuesta, 49
3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación, 50
3.1.5.1 Edad, 50
3.1.5.2 Sexo, 51
3.1.5.3 ¿Qué imprentas conoce usted?, 52
3.1.5.4 ¿Hace qué tiempo acude a la imprenta?, 53
3.1.5.5 ¿Antes ha solicitado trabajos en otra imprenta?, 54
3.1.5.6 ¿Cómo calificaría el servicio brindado por imprenta Gutemberg en relación a otras imprentas?, 55
3.1.5.7 La persona que recibe su pedido, ¿qué tipo de atención le dio?, 56
3.1.5.8 El trabajo de impresión recibido, ¿solucionó su problema?, 57
3.1.5.9 ¿Le garantiza la imprenta Gutemberg el trabajo realizado?, 58
3.1.5.10 ¿Cubre sus expectativas los trabajos que le ofrece la imprenta Gutemberg?, 59
3.1.5.11 ¿Qué tipo de impresiones le gustaría que realice la imprenta?, 60
3.1.5.12 ¿Le gustaría que exista entrega a domicilio?, 61
3.1.5.13 ¿Recomendaría el servicio brindado por la imprenta Gutemberg a otras personas?, 62
3.2 VALORES EMPRESARIALES, 62
3.2.1 Misión, 62
3.2.2 Visión, 63
3.2.3 Código de Ética de la empresa, 63
3.2.3.1 Principios, 63
3.2.3.2 Accionistas, 64
3.2.3.3 Proveedores, 65
3.2.3.4 Comunidad, 65
3.2.3.5 Cumplimiento del Código de Ética, 66
3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, 66
3.3.1 Para empleados, 66
3.3.2 Para clientes, 69
3.3.3 Para proveedores, 70
3.4 PLANEACIÓN, 72
3.4.1 Objetivos a Largo Plazo, 72
3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo, 73
3.4.2.1 Objetivos de Producción, 73
3.4.2.2 Objetivos de Marketing y Ventas, 73

3.4.2.3 Objetivos de Finanzas, 74
3.4.2.4 Objetivos de Recursos Humanos, 74
3.4.3 FODA, 75
3.4.4 Planificación Estratégica, 80
3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica, 82
3.4.5.1 Departamento de Finanzas, 83
3.4.5.2 Departamento de Marketing y Ventas, 84
3.4.5.3 Departamento de Productividad, 85
3.4.5.4 Departamento de Recursos Humanos, 86
3.4.6 Planificación de Contingencia, 87
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 89
3.5.1 Organigrama Estructural, 89
3.5.2 Organigrama Funcional, 89
3.5.2.1 Gerente General, 89
3.5.2.2 Departamento de Finanzas, 90
3.5.2.3 Departamento de Marketing y Ventas, 90
3.5.2.4 Departamento de Productividad, 91
3.5.2.5 Departamento de Recursos Humanos, 92
3.6 CONTROL, 93
3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial, 94
3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados, 95
3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes, 96
3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores, 97

4 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA DE LA IMPRENTA GUTEMBERG Y POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 98

4.1 ACTIVOS, 99
4.1.1 Activos Fijos, 99
4.1.2 Activos Intangibles, 100
4.2 COSTOS Y GASTOS, 100
4.2.1 Costos de Importación, 100
4.2.2 Gastos Administrativos, 102
4.2.3 Gastos de Ventas, 103
4.3 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO 2014, 104
4.4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2014, 105
4.5 PRESUPUESTO, 106
4.5.1 Ingresos, 106
4.5.2 Egresos, 106
4.6 ESTADOS FINANCIEROS, 106
4.6.1 Estado de Situación Proyectado, 106
4.6.2 Estado de Resultados Integral, 107
4.6.3 Flujo de Efectivo, 108
4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO, 110
4.7.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN), 110
4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 110
4.7.3 Tasa de Descuento, 111
4.7.4 Período de Recuperación de Inversión, 112

4.7.5 Relación Beneficio Costo, 112
4.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO, 114
4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO, 117
4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 117

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 119

5.1 CONCLUSIONES, 119
5.2 RECOMENDACIONES, 120

REFERENCIAS, 122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características Máquina Shinohara Bicolor, 15
Tabla 2. Características Troqueladora, 17
Tabla 3. Características Repujadora, 18
Tabla 4. Características Máquina Heidelberg Bola Roja, 20
Tabla 5. Características Guillotina de 115, 21
Tabla 6. Características Computador Mac, 22
Tabla 7. Pregunta 1, 50
Tabla 8. Pregunta 2, 51
Tabla 9. Pregunta 3, 52
Tabla 10. Pregunta 4, 53
Tabla 11. Pregunta 5, 54
Tabla 12. Pregunta 6, 55
Tabla 13. Pregunta 7, 56
Tabla 14. Pregunta 8, 57
Tabla 15. Pregunta 9, 58
Tabla 16. Pregunta 10, 59
Tabla 17. Pregunta 11, 60
Tabla 18. Pregunta 12, 61
Tabla 19. Pregunta 13, 62
Tabla 20. Matriz FODA, 76
Tabla 21. Matriz de Factores Externos (EFE), 77
Tabla 22. Matriz de Factores Internos (EFI), 78
Tabla 23. Planificación Estratégica, 81
Tabla 24. POA Finanzas, 83
Tabla 25. POA Marketing y Ventas, 84
Tabla 26. POA Productividad, 85
Tabla 27. POA Recursos Humanos, 86
Tabla 28. Plan de Contingencia, 88
Tabla 29. Monitoreo Administrativo Empresarial, 94
Tabla 30. Monitoreo Administrativo de Empleados, 95
Tabla 31. Monitoreo Administrativo de Clientes, 96
Tabla 32. Monitoreo Administrativo de Proveedores, 97
Tabla 33. Activos Fijos, 100
Tabla 34. Activos Intangibles, 100
Tabla 35. Costos de Importación, 101
Tabla 36. Gastos Administrativos, 102
Tabla 37. Gastos de Ventas, 103
Tabla 38. Balance de Situación Proyectado 2014, 104
Tabla 39. Estado de Resultados Integral 2014, 105
Tabla 40. Presupuesto de Ingresos, 106
Tabla 41. Presupuesto de Egresos, 106
Tabla 42. Estado de Situación Proyectado, 107
Tabla 43. Estado de Resultados Integral, 108
Tabla 44. Flujo de Efectivo, 109
Tabla 45. Valor Actual Neto, 110
Tabla 46. Tasa Interna de Retorno, 111

Tabla 47. Tasa de Descuento, 112
Tabla 48. Período de Recuperación de Inversión, 112
Tabla 49. Relación Beneficio Costo, 113
Tabla 50. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través de tiempo, 115
Tabla 51. Punto de Equilibrio, 117
Tabla 52. Análisis de Sensibilidad, 118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fabricación de Papel, 3
Figura 2. Johannes Gutenberg, 4
Figura 3. Linotipia, 5
Figura 4. Primera imprenta Ecuador, 6
Figura 5. Juan Adán Schwartz, 7
Figura 6. Primicias de la Cultura de Quito, 8
Figura 7. Impresión Offset, 9
Figura 8. Variedad de servicios, 10
Figura 9. Imagen Corporativa Gutemberg, 11
Figura 10. R.U.C., 12
Figura 11. Ubicación Planta Principal, 13
Figura 12. Ubicación Almacén Centro, 14
Figura 13. Máquina Shinohara Bicolor, 15
Figura 14. Troqueladora y Repujadora, 16
Figura 15. Máquina Heidelberg Bola Roja, 19
Figura 16. Guillotina de 115, 20
Figura 17. Computadora Mac, 22
Figura 18. Reciclaje Papel, 23
Figura 19. Reciclaje Pan de Oro, 23
Figura 20. Imagen Corporativa Litocromo, 25
Figura 21. Imagen Corporativa Vernaza Grafic, 25
Figura 22. Imagen Corporativa DILIPA, 26
Figura 23. Imagen Corporativa PROPANDINA, 28
Figura 24. Imagen Corporativa Dispapeles, 28
Figura 25. Diseño Encuesta, 48
Figura 26. Fórmulas Muestra, 49
Figura 27. Pregunta 1, 50
Figura 28. Pregunta 2, 51
Figura 29. Pregunta 3, 52
Figura 30. Pregunta 4, 53
Figura 31. Pregunta 5, 54
Figura 32. Pregunta 6, 55
Figura 33. Pregunta 7, 56
Figura 34. Pregunta 8, 57
Figura 35. Pregunta 9, 58
Figura 36. Pregunta 10, 59
Figura 37. Pregunta 11, 60
Figura 38. Pregunta 12, 61
Figura 39. Pregunta 13, 62
Figura 40. Implementación de Misión, Visión, Objetivos y Código de Ética (A), 98
Figura 41. Implementación de Misión, Visión, Objetivos y Código de Ética (B), 99
Figura 42. Implementación de Misión, Visión, Objetivos y Código de Ética (C), 99
Figura 43. Fórmula TIR, 111
Figura 44. Fórmula del Punto de Equilibrio, 117

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una propuesta de implementación de una Planificación Estratégica para la Imprenta Gutemberg, donde se busca integrar estrategias para cumplir los objetivos propuestos en un determinado tiempo, siguiendo lineamientos para la implementación de este trabajo. El primer capítulo describe la historia de las imprentas desde sus inicios hasta su llegada Ecuador. Después se analiza y define todos los conceptos que abarca una Planificación Estratégica para poder implementarlos a la estructura de la empresa. Luego se hizo un estudio de mercado aplicando encuestas para poder determinar la aceptación de nuestro producto y de la misma manera ver cuáles son las necesidades que tienen los clientes y en base a los resultados se propuso las estrategias adecuadas teniendo en cuenta la matriz FODA y realizando una Planificación Estratégica y Operativa para cada uno de los departamentos de la empresa. Finalmente, analizamos en términos monetarios la propuesta de la Planificación Estratégica y como ayudará en gran manera a la imprenta a conseguir los objetivos planteados lo que se ve reflejado en las proyecciones realizadas a 5 años de los estados financieros.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el uso de la imprenta es indispensable en la vida cotidiana de las personas a nivel mundial, debido a que gracias a su uso podemos leer un periódico hasta la realización de partes matrimoniales. La imprenta se ha convertido en una fuente de trabajo y de la misma manera ayuda al desarrollo social y económico en el mundo.

Imprenta Gutemberg es una empresa creada hace 44 años por Jaime Vernaza y su hijo Marcos Vernaza, produce calendarios, partes matrimoniales, invitaciones (de bautizo, quince años, réquiem) e impresión de toda tipo de publicidad a nivel nacional e internacional, por su funcionamiento y resultados se le considera como una empresa calificada en el sector de servicios.

Dentro de la organización, la empresa presenta algunas dolencias por mejorar como la falta de una estructura funcional del personal, políticas internas de cobranza y pago de distribuidores, y definir los objetivos y estrategias de mejoramiento continuo, ya que no existe una planificación estratégica establecida al momento.

Una de las alternativas de incremento de rentabilidad es incentivar a los clientes ofreciendo variedad de productos que tengan calidad óptima, para que los clientes se sientan satisfechos y se mantengan con fidelidad a la empresa por largo tiempo.

Por todo lo mencionado, la elaboración de una Planificación Estratégica para la Imprenta Gutemberg es importante, debido a que nos permitirá establecer objetivos a corto y largo plazo, sustentables en el tiempo que mejoren la calidad del servicio y productos más aun considerando que en estos últimos tiempos se han incrementado las imprentas dentro del mercado. Se establecerán metas con tiempos de cumplimiento para cada uno de los departamentos, finalmente se hará una proyección financiera a 5 años para justificar la importancia de la implementación de la Planificación Estratégica en la imprenta.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPRENTA GUTEMBERG

1.1 ANTECEDENTES DE LAS IMPRENTAS EN EL PAÍS

1.1.1 Historia de la imprenta

Al pasar de los años la imprenta ha tenido una evolución muy importante desde su nacimiento en China en el año 593 d.c., siendo el comienzo de la reproducción de textos y dibujos de forma múltiple, ya que la invención del papel en China impulsó al desarrollo de estas técnicas (Gráfica Latina, s.f.).

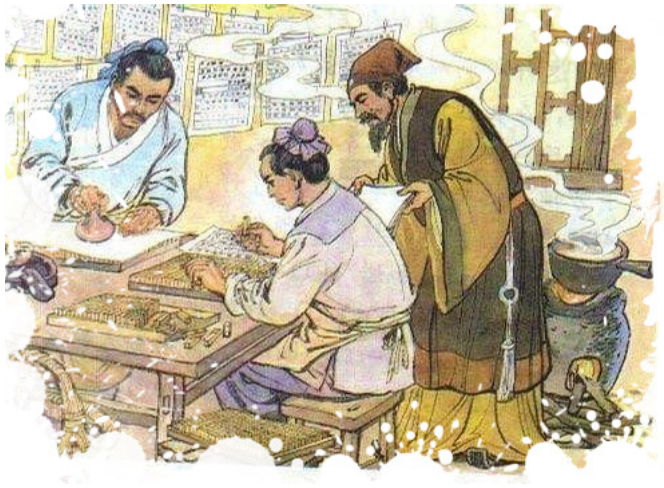


Figura 1. Fabricación de Papel

Fuente: Imprenta Josman.

A los monjes budistas se les atribuye la invención de la imprenta, usaban esta técnica para realizar impresiones de color en papeles de trapo y seda.

Las técnicas de impresión llegaron a occidente muchos años después.

A Johannes Gutenberg se lo conoce como el inventor de la imprenta moderna, fomentó entre los años 1436 y 1450 el uso de metales para la impresión y el desarrollo de técnicas para fundir letras metálicas en textos. Su obra maestra fue la "Biblia de Gutemberg", la cual pudo ser ilustrada gracias a que se asoció con Johannes Fust, quien financió su impresión en el año 1955, se encuentra en forma física en la Biblioteca Nacional de Austria (Rees, 2006).



Figura 2. Johannes Gutenberg

Fuente: The Crown College.

En 1796 (Gráfica Latina, s.f.) se inventa la litografía, fue creada por Alois Senefelder, consiste en la reproducción de dibujos o grabados que se encontraban impregnadas en piedra caliza.

Años después, William Church construye en 1822 (Gráfica Latina, s.f.) una máquina automática que mecanizaba, componía y facilitaba la impresión manual de tipos de textos completos.

En 1851, T. Nelson un constructor británico creo una máquina con impresión rotativa ayudada por bobinas de papel, la cual fue patentada por William Bullock en 1863 (História y Biografías, 2014), quien desarrolló impresiones de libros sobre papel continuo. Este hecho es demasiado importante, ya que desde que Gutemberg creo la técnica para difundir letras mecánicas en papel no hubo un claro avance de la imprenta, hasta que llegó la hectografía que es un procedimiento que sirve para imprimir pequeñas cantidades de textos de forma continua.

En 1884 Ottmar Mergenthaler (Gráfica Latina, s.f.), inventó la linotipia, que consistía en la impresión automatizada de los textos por medio de un molde de impresión en negativo. Esta técnica se logró gracias al aporte de la fotografía, la cual tuvo una gran influencia en lo que ahora es la imprenta moderna.

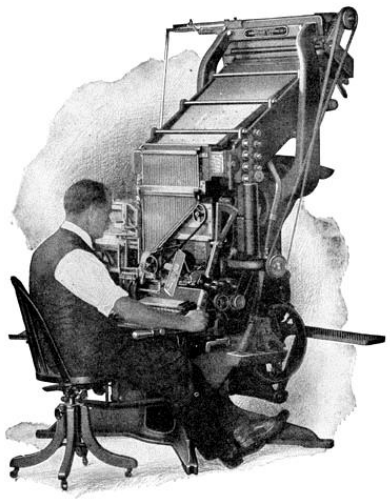


Figura 3. Linotipia

Fuente: Art in the age.

En 1904, Washington Rubel inventó la impresión offset, que es un método utilizado hasta la actualidad, consiste en la reproducción de textos e imágenes

sobre distintos soportes en una plancha metálica compuesta de una aleación de aluminio (Gráfica Latina, s.f.).

En la actualidad, la imprenta digital sigue con su continua evolución, esto ayuda al impulso de las actividades diarias tanto de personas como empresas, ahorrando tiempo y costos.

1.1.2 Caracterización histórica de las imprentas en el Ecuador

La primera imprenta que llegó al Ecuador, fue la importada por los Jesuitas en el año 1750, fue ubicada en Ambato. Este hito es trascendental en la historia tanto ecuatoriana como sudamericana, ya que fue una de las primeras imprentas en llegar a la parte sur del continente.



Figura 4. Primera imprenta Ecuador

Fuente: CODESO.

Los Jesuitas ecuatorianos liderados por el padre José María Maugeri, Superior y Rector del Colegio Ambato, otorgaron el nombre de “Imprenta de la Compañía”, a la primera imprenta ecuatoriana.

La inserción de una imprenta en nuestro país ayudó al avance de la cultura y de la religión, brindando conocimientos y desarrollo al pueblo ecuatoriano.

El encargado de la tipografía y de ser el despensero de la imprenta fue el hermano Juan Adán Schwartz, quien fue el encargado de la impresión de varias obras antes que la imprenta fuera reubicada en el país (Navas Tapia, 2013).



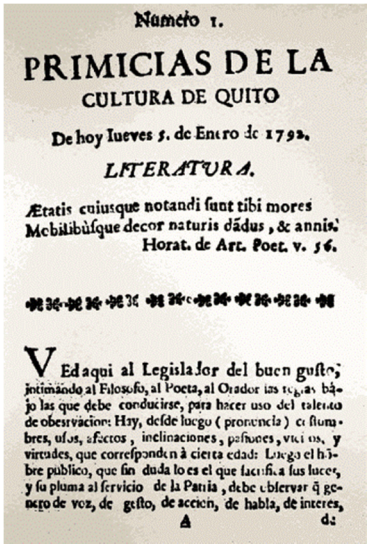
Figura 5. Juan Adán Schwartz

Fuente: Asociación Filatélica Ecuatoriana.

La obra más antigua impresa en esta imprenta data del año 1755 y llevaba el título de “Piissima erga Dei Genitricem devotio. Hambati Typis Societatis Jesu” (Navas Tapia, 2013).

En 1759, se produce un hecho inesperado ya que los encargados del funcionamiento de la imprenta son trasladados a Quito, debido a esto la imprenta fue movida a dicha ciudad, la cual permaneció en el Seminario San Luis.

Esta imprenta permaneció por más de 25 años dentro de la ciudad de Quito, en dicho tiempo desarrolló varias obras memorables para la cultura de nuestra país, una de las publicaciones más relevantes fue la de "Primicias de la Cultura de Quito", realizada por Eugenio Espejo (Vargas, 1965).



Numero 1.

PRIMICIAS DE LA
CULTURA DE QUITO

De hoy Iueves 5. de Enero de 1792.

LITERATURA.

Ætatis cuiusque notandi sunt tibi mores
Mobilibùsque decor naturis dãdus, & annis.
Horat. de Art. Poet. v. 56.

VEdaqui al Legislador del buen gusto;
intimando al Filosofo, al Poeta, al Orador las reglas bá-
jo las que debe conducirse, para hacer uso del talento
de observacion: Hay, desde luego (prosigue) costum-
bres, usos, afectos, inclinaciones, pasiones, vicios, y
virtudes, que corresponden à cierta edad: Luego el hõ-
bre publico, que sin duda lo es el que sacrifica sus luces,
y su pluma al servicio de la Patria, debe observar q̃ ge-
nero de voz, de gesto, de accion, de habla, de interes,
A de

Figura 6. Primicias de la Cultura de Quito

Fuente: Efemérides del Ecuador.

En 1827 (Vargas, 1965), la imprenta fue trasladada a la ciudad de Cuenca, por el Coronel Ignacio Torres, poniendo a disposición del Fray Vicente Solano.

En el transcurso de los años, fue mayor la introducción de imprentas en el Ecuador, constituyéndose de esta manera un negocio dentro del país, de igual manera impulsando la cultura mediante las publicaciones que las mismas han realizado.

En la actualidad, podemos encontrar en nuestro país, imprentas para cada necesidad, brindado un servicio de calidad y satisfaciendo la necesidad de sus usuarios, con tecnología de punta.

1.1.2.1 Condiciones actuales de las imprentas en la ciudad de Quito

Como se describió en los antecedentes, Quito siempre ha sido pionera en la importación de nueva tecnología de impresión para el desarrollo del país.



Figura 7. Impresión Offset

Fuente: TALLPA.

Desde que llegó la primera imprenta a Quito, se ha observado un avance constante de las mismas al pasar los años. Hoy en día, la ciudad cuenta con una amplia gama de imprentas distribuidas en varios sectores de Quito.

Actualmente contamos con 771 imprentas en el cantón Quito, las mismas que están distribuidas en sectores estratégicos, su mayor apogeo se encuentra establecido en el sector universitario, específicamente en la Universidad Central, Universidad Católica y sus alrededores.

El componente tecnológico con que cuentan estas imprentas es alto, ya que cada vez evoluciona la tecnología y actualizan su maquinaria, de igual manera capacitan al personal humano, para que den un buen servicio a la ciudadanía.



Figura 8. Variedad de servicios

Fuente: Rotuprint.

La variedad de servicios que brindan las imprentas es amplia, realizan todo tipo de trabajos con materiales de buena calidad, a precios accesibles para la ciudadanía.

1.2 GENERALIDADES

1.2.1 Nombre o Razón Social

IMPRENTA GUTEMBERG, se eligió este nombre en honor a Johannes Gutenberg padre de la imprenta.

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Persona Natural. El propietario de la imprenta asume la capacidad legal del negocio, es decir, asume los derechos y obligaciones a título personal, y de forma ilimitada.

La Imprenta Gutemberg cuenta con la siguiente línea de productos:

- Partes matrimoniales.
- Calendarios.
- Invitaciones (bautizo, quince años, réquiem).
- Papelería en general.
- Publicidad.

1.2.3 Imagen Corporativa

Figura 9. Imagen Corporativa Gutemberg

Fuente: Imprenta Gutemberg.

1.2.4 R.U.C.



SRI
..le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1703284370001
APELLIDOS Y NOMBRES: VERNAZA RAMOS MARCOS EDISON
NOMBRE COMERCIAL: IMPRENTA GUTEMBERG
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 55536

FEC. NACIMIENTO:	08/01/1952	**FEC. ACTUALIZACION:**	26/08/2008
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	10/12/1978	**FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**	03/01/1994
FEC. INSCRIPCION:	31/10/1981	**FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**	29/09/1997

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
SERVICIOS DE ACTIVIDADES DE IMPRENTA.

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Calle: MANUEL BENIGNO CUEVA Número: N80 -381 Intersección: JAIME ROLDOS Referencia: FRENTE AL COLEGIO AMERICANO Teléfono: 022481009

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

 # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \REGIONAL NORTE\ PICHINCHA **CERRADOS:** 1

SRI DIRECCIÓN REGIONAL NORTE
COD. SC14823 26 AGO. 2008
SERVICIOS TRIBUTARIOS
QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJAM150508 **Lugar de emisión:** QUITO/AV. GALO PLAZA **Fecha y hora:** 26/08/2008

Página 1 de 2

Figura 10. R.U.C.

Fuente: SRI.

1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1 Entorno General

1.3.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural

La Imprenta Gutemberg se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, con su planta principal en Carcelén (Sector Colegio Americano) y su almacén en la Río de Janeiro Oe5-122 y Estados Unidos (Sector Parque América).

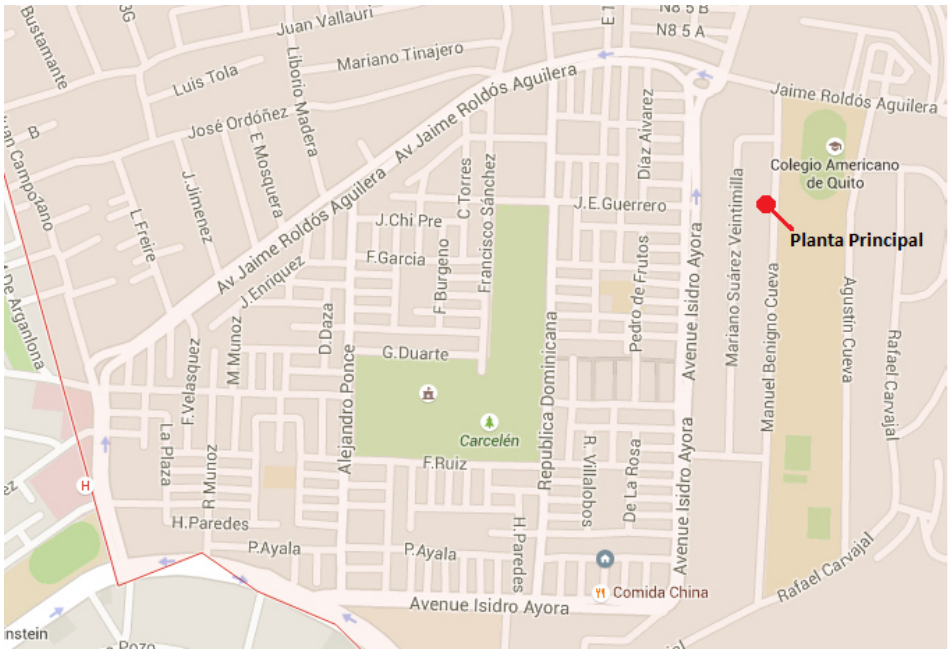


Figura 11. Ubicación Planta Principal

Fuente: Google Maps.

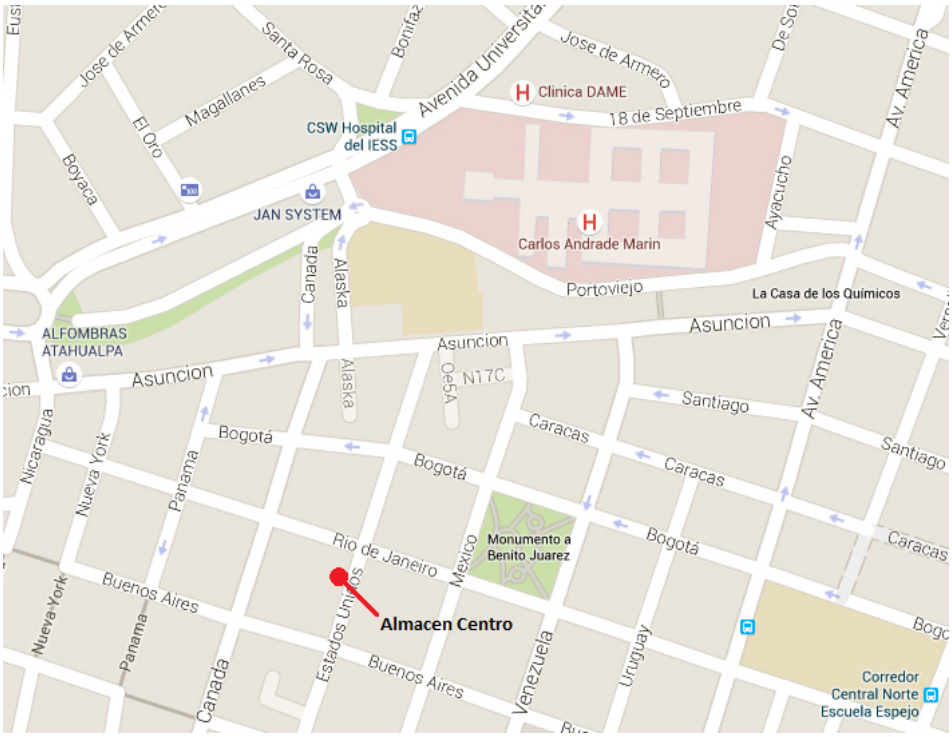


Figura 12. Ubicación Almacén Centro

Fuente: Google Maps.

La imprenta se encuentra enfocada a las necesidades del mercado local, contando con una amplia variedad de productos y sus precios son accesibles para la ciudadanía en general.

1.3.1.2 Componente Tecnológico

La Imprenta Gutemberg cuenta al momento con maquinaria moderna, con altos estándares de calidad lo cual se observa en los trabajos realizados.

En sus inicios, sus fundadores realizaban sus trabajos con maquinaria de manera manual.

La imprenta en estos momentos cuenta con los siguientes componentes tecnológicos:

1.3.1.2.1Máquina Shinohara Bicolor

La máquina Offset GTO Shinohara 52, realiza con mayor rapidez las impresiones continuas, por ejemplo libros y papelería en general, ya que tiene tiro y retiro del papel, ideal para impresiones a full color.



Figura 13. Máquina Shinohara Bicolor

Fuente: Imprenta Gutemberg**.**

Tabla 1. Características Máquina Shinohara Bicolor

Impresiones: 52 x 36 cm
Trifásica
Control de velocidad, refrigeración y circulación eliminadas de estática.
Peso: 4000 kg

Fuente: Shinohara.

1.3.1.2.2Troqueladora y Repujadora

La máquina troqueladora, es uno de los principales instrumentos en las imprentas y sirve para realizar operaciones de empacado, es un importante equipo de procesado, empacado y formado para después de la impresión. Sirve para la realización de impresiones de calcomanías, adhesivos, cubiertas de libros, calendarios, etc.

La máquina Repujadora está diseñada para realizar repujado para invitaciones, usando diferentes materiales tales como pan de oro, láminas de papel aluminio, etc. La máquina sirve para obtener un mejor diseño del producto, generando un mejor efecto visual del mismo.

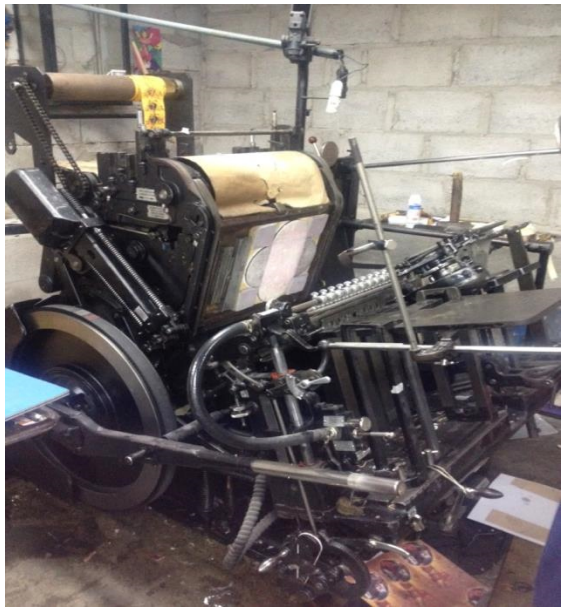


Figura 14. Troqueladora y Repujadora

Fuente: Imprenta Gutemberg.

Tabla 2. Características Troqueladora

La estructura de la máquina emplea materiales de alta calidad para alta rigidez.
Buen funcionamiento, alta presión y bajo ruido con mecanismo de engranaje helicoidal de 3 ejes. (ML-750 2 ejes, ML-1600 1800 2000 4 ejes)
Embrague electromagnético de placa simple sensible y fiable.
La altitud operacional es razonablemente organizada, la cama móvil puede abrirse hasta su máximo rango.
El sistema eléctrico de la máquina troqueladora, máquina de troquelado se ha diseñado en conformidad con la norma IEC.
De funcionamiento sencillo y continuo y la demora de apertura están disponibles, el rango de retardo es ajustable.
Sistema de protección fiable para garantizar la seguridad del personal de operación (Zhejiang Guangya Machinery co. Ltd., s.f.)

Fuente: GUANGYA.

Tabla 3. Características Repujadora

Diámetro (mm) (max.)	1,000
Ancho de materiales (mm)	600 - 1,200
Diámetro papel básico Interior	76 / 3"
Tipo rebobinado (mm)	Rebobinado centro con un solo eje
Velocidad Mecánica (m/min.)	0 - 150
Estante de desenrollado de tipo levantado con eje de aire de 3 pulgadas que facilita la carga de rollos.	
La tensión de desenrollado es medida por una celda de carga y se compara con la tensión ajustada. El controlador automático aumentará o disminuirá la tensión automáticamente de acuerdo a la diferencia de tensión calculada.	
Equipada con freno neumático para el control de la tensión.	
Equipada con dispositivo de rodillo curvado y rodillo de aluminio ajustable para facilitar el paralelado del material.	
El sistema de repujado es operado hidráulicamente.	
El ajuste micrométrico permite el ajuste exacto del espacio de repujado para lograr una profundidad consistente.	
El rodillo de repujado de aluminio es cromado. El rodillo inferior de presión es un rodillo de acero presurizado con nylon, lo que da larga vida de servicio y un movimiento estable de la máquina de repujado, con repujados claros y excelentes.	
El eje sencillo de aire de rebobinado de superficie logra una tensión consistente y la mayor uniformidad del rollo. No se daña el producto y la eficiencia de producción es alta.	
Equipada con medidor de longitud para detener la máquina automáticamente cuando se ha alcanzado la longitud establecida. (All products, s.f.)	

Fuente: HCI Converting Equipment.

1.3.1.2.3Pan de Oro

La máquina para el uso del pan de oro es una Heidelberg Bola Roja, tiene un tubo eléctrico para el calentamiento de la plancha, para que

en el momento de la impresión, el pan de oro se pegue en el papel. El pan de oro dentro de la imprenta es usado para la decoración de partes matrimoniales, tarjetas de presentación, invitaciones, etc. Su presentación en láminas sirve para que la repujadora pueda adherir el pan de oro en el producto con el diseño solicitado por el cliente. De igual manera, el pan de oro se utiliza para la decoración de marcos y de materiales de papelería en general.

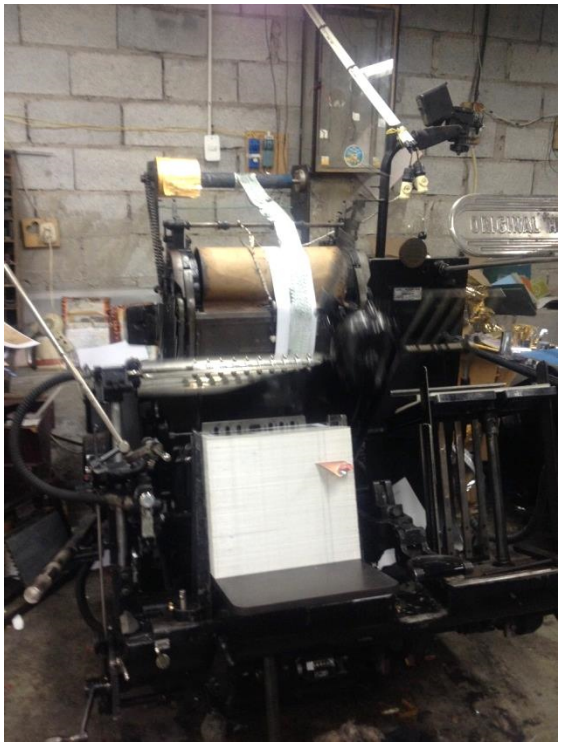


Figura 15. Máquina Heidelberg Bola Roja

Fuente: Imprenta Gutemberg.

Tabla 4. Características Máquina Heidelberg Bola Roja

Tamaño: 26 x 38 cm
4500 impresiones por hora
Pesa: 1550 kg
Tuvo eléctrico para calentamiento de la plancha
Contador
Registro de papel
Palanca de inicio de trabajo y para mantener la máquina en stand by

Fuente: Imprenta Gutemberg

1.3.1.2.4Guillotina de 115

La guillotina es parte esencial de la imprenta, puesto que la misma realiza cortes de manera ágil y rápida a materiales de uso diario como cartón, papel, carpetas, etc. Su tecnología permite frecuenciar la medida de los cortes por medio del computador para realizar cortes de manera eficiente y precisa.



Figura 16. Guillotina de 115

Fuente: Imprenta Gutemberg.

Tabla 5. Características Guillotina de 115

Formatos de hasta 65 x 92 cm
Formatos con una diagonal mayor de 115 cm pueden girarse en la mesa delantera
Procesamiento hasta un 30 % más racional en todos los programas de corte
Elevador de pila
Vibradora automática
Compensador
Sistema de transporte de pinzas
Sistemas de carga y descarga
Longitud del corte 115 cm Altura de carga (sin cubierta) 16,5 cm
Profundidad de introducción 115 cm
Hondo de la mesa delantera 71,5 cm
Anchura sin mesas de salida 233 cm
Anchura con mesas de salida 265 cm
Profundidad 254 cm
Altura 171 cm
Altura de la mesa 90 cm
Presión de prensado 150 a 4500 daN (Grupo SG, s.f.)

Fuente: POLAR

1.3.1.2.5Computadores Mac

El uso de los computadores Mac en la imprenta son específicamente para el diseño gráfico de los productos.

El diseño y procesador que tienen estas computadoras sirven para instalar programas que ayuden a tener un mejor manejo de la presentación y diseño del producto, con especificaciones exactas.

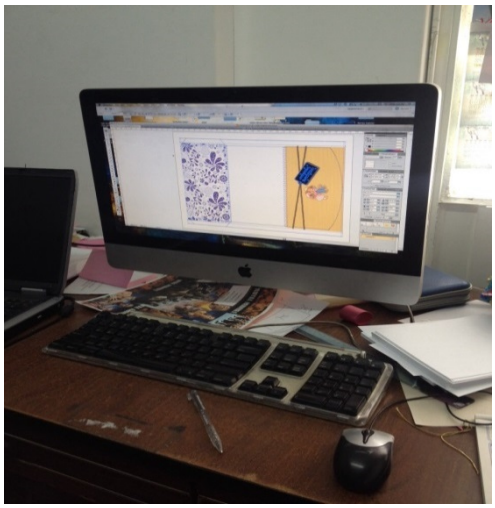


Figura 17. Computadora Mac

Fuente: Imprenta Gutemberg.

Tabla 6. Características Computador Mac

Pantalla de 27 pulgadas (diagonal) retro iluminada por LED
Procesador Intel Core i5 quad core de 3.2 GHz
Turbo Boost de hasta 3.6 GHz
Disco duro de 1 TB o 3 TB (7200 rpm)
Fusion Drive de 1 TB o 3 TB
Teclado inalámbrico Apple
Magic Mouse o Magic Trackpad (Apple, s.f.)

Fuente: Apple Store.

1.3.1.3 Componente Ecológico

El material que se desperdicia con cada corte o montaje en impresión es reciclado, dentro de las instalaciones de la imprenta se encuentran costales donde se depositan los desperdicios. La impresión de proformas y papeles de necesidad interna son impresos en papel reciclado.



Figura 18. Reciclaje Papel

Fuente: Imprenta Gutemberg.

Los días que la maquinaria no es usada se apagan, de esta manera se ahorra en mayor cantidad energía dentro de la imprenta, la maquinaria y productos usados en la imprenta no contaminan ni emiten gases tóxicos dañinos para el medio ambiente.



Figura 19. Reciclaje Pan de Oro

Fuente: Imprenta Gutemberg.

El reciclaje del material usado y el ahorro de energía, contribuye a la lucha contra calentamiento global porque disminuye el consumo energético en una cantidad considerable y reduce la cantidad de desechos que se producen por concepto de materiales plásticos, ya que estos deben ser procesados de distinta manera al papel para poder ser reusados.

1.3.2 Entorno Específico

1.3.2.1 Competidores

La tarjetería, que es nuestro principal producto dio lugar a que aumente nuestra competencia en la actualidad.

Entre nuestros principales competidores tenemos a:

- Litocromo: Es una empresa que nació en 1968, ofreciendo al público en general diferentes alternativas en invitaciones para cualquier ocasión y evento social.

  Los mecanismos para la fabricación de producto que la empresa tiene, lo han hecho merecedor a premios internacionales debido a la calidad que tienen sus productos.

  Sus productos tienen características originales y modernas, poniendo atención en cada uno de sus detalles, brindando de esta manera una atención personalizada para cada cliente.

Su principal sucursal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Asunción y Salinas (Litocromo, s.f.).

Figura 20. Imagen Corporativa Litocromo

Fuente: Litocromo.

- Vernaza Grafic: Fundada por Medardo Vernaza en el año de 1950. Su mercado se encuentra en el ingreso de insumos y nuevas tecnología de la industria gráfica.

  La empresa cuenta con alta tecnología para realización de impresos, principalmente en productos de papelería. Su planta industrial está ubicada en Sangolqui y tiene almacenes distribuidos a nivel nacional, teniendo a Quito como su principal mercado.

  En estos últimos años ha implementado el servicio puerta a puerta, ya que han adquirido varios camiones para la comercialización de sus productos (Vernaza Grafic, s.f.).

Figura 21. Imagen Corporativa Vernaza Grafic

Fuente: Vernaza Grafic.

- DILIPA: Es una empresa que lleva más de 29 años dentro del mercado papelero, brindado un servicio diversificado de productos a sus clientes.

  La empresa se dedica principalmente a la distribución de útiles escolares, papelería y suministros de oficina.

  Se encuentra presente en Ibarra, Portoviejo, Santo Domingo de los Tsáchilas y Quito, teniendo en esta última ciudad su planta principal (Dávila, 2010).



Figura 22. Imagen Corporativa DILIPA

Fuente: DILIPA.

1.3.2.2 Clientes

La imprenta Gutemberg cuenta con varios clientes a nivel de Quito como a nivel nacional.

Nuestro principal cliente en la ciudad de Quito, es el Sr. José Ajila, su local se encuentra ubicado en el centro histórico y se llama Encajsa, es un local que provee todo para compromisos sociales desde los vestidos y ternos, hasta la realización de toda la logística de eventos sociales. Es un cliente muy sólido que hace compras muy altas mensualmente. Entre sus

principales compras hacia nuestra imprenta es la tarjetería y la realización de invitación para diversos eventos.

En la ciudad de Cuenca tenemos como cliente al Sr. Manuel Lupercio, que al igual que el Sr. José Ajila, se encarga de la realización de todo compromiso social. Sus principales compras son las invitaciones para matrimonios y bautizos.

Comercial Popular, se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Latacunga, es nuestro mejor cliente en papelería y mayor distribuidor de nuestro producto en dicha ciudad y sus alrededores.

1.3.2.3 Proveedores

Para la elaboración de los productos vamos a recurrir a varios proveedores algunos nacionales y otros internacionales, con el fin de conseguir los mejores costos.

Entre nuestros principales proveedores tenemos:

- PROPANDINA: Es un distribuidor de materiales gráficos de manera industrial. Es una empresa colombiana erradicada en Ecuador (Propandina, s.f.).



Figura 23. Imagen Corporativa PROPANDINA

Fuente: PROPANDINA.

- Dispapeles: Es un distribuidor de etiquetas, tarjetas plásticas, sobres, etc., que son realizados con la última tecnología del mercado, además cuenta con una alta gama en suministros de papelería e insumos.

  Es una empresa Colombia que cuenta con operaciones en Ecuador, específicamente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca (Dispapeles, s.f.).



Figura 24. Imagen Corporativa Dispapeles

Fuente: Dispapeles.

- Jarmez: Es una empresa distribuidora de pan de oro y de productos no perecederos en Quito. Se encuentra ubicada en las calles La Florida Y Machala. La empresa cuenta con un empleado.

- Color Tecnic: Empresa ecuatoriana distribuidora de materiales como tintas, alcohol industrial, pan de oro. También se dedica a la elaboración de placas.

- Punto Gráfico: Distribuidor de tintas, ubicado en la ciudad de Quito.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

Se define a la Planificación Estratégica, como el proceso sistemático en el que se analiza la situación externa e interna de la empresa, se establecen objetivos y estrategias y se trazan planes de acción que le permitan en el tiempo mantenerse y crecer en el mercado.

La Planificación Estratégica consiste en obtener varias ventajas competitivas organizacionales, con la formulación y ejecución de estrategias, todo en función de la misión y de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo con la utilización de los recursos disponibles de la empresa.

También podemos decir que la Planificación Estratégica es el proceso en el cual la alta gerencia ordena de manera sistematiza sus objetivos en un periodo determinado de tiempo. Dentro de este proceso intervienen los niveles estratégicos de la empresa.

Dentro de la Planificación Estratégica, la dirección general establece metas; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente;

esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995).

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en la realización de un análisis sistemático y a fondo del ámbito interno de la empresa, a fin de reducir las debilidades y amenazas, aumentar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.

La Planificación Estratégica tiene como objetivo realizar cambios en la cultura interna de la organización. Se caracteriza fundamentalmente por contribuir a la buena toma de decisiones, basándonos en la eficiencia de la organización e integra la visión de largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

La Planificación Estratégica facilita a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr la empresa en un determinado periodo de tiempo, esto contribuye a la motivación y empuje hacia la participación activa del personal de la organización, buscando el cumplimiento de los objetivos que se establecieron.

Los administradores debemos saber la situación actual de la empresa, el camino que tomara para cumplir sus objetivos y como debe alcanzar sus metas, las empresas tienen plena potestad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, no todas compiten de la misma manera es por ello

que es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una avaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1 Ventajas

La planificación estratégica ayuda a un mejor manejo de la organización. Los gerentes establecen objetivos claros, los cuales serán cumplidos en un determinado periodo de tiempo. Por esta razón, la planificación genera muchas ventajas dentro de la organización como las siguientes:

- El diseño de una buena planificación ayuda a establecer métodos para lograr los objetivos previamente establecidos, para de esta manera prever problemas y corregirlos antes de que causen más dificultades a la organización.

- Reducir y corregir problemas dentro de la organización, debido a que los objetivos, metas y estrategias, son analizados detalladamente.

- Permite que el personal desarrolle ideas y proporcionen alternativas de solución.

- Observar el desempeño de los empleados, así como, la innovación, creatividad y conocimiento que éstos apliquen en su trabajo.

- Permite enfocar la atención de la dirección en temas claves dentro de la organización; esto es importante para la toma de decisiones.

- Comunica a todos los miembros de la organización, los objetivos y metas trazadas, así como las actividades y curso de acción a seguir para lograrlos.

- Establecer las prioridades para las actividades y la distribución de los recursos.

- Tomar las decisiones de hoy con miras a las consecuencias futuras.

- Desarrollar bases coherentes y defendibles para la toma de decisiones.

- Mejorar el trabajo en equipo y la adquisición de conocimientos.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

2.1.3.2 Desventajas

- La principal desventaja de la planeación estratégica es la gran inversión de tiempo, personal y dinero.

- Algunas empresas utilizan personal especializado en planeación, para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, etc.

- La empresa pequeña que no tiene un departamento dedicado a la planeación no puede seguir el proceso sistémico de planeación estratégico. No obstante, se favorece siguiendo unos marcos básicos.

- Peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.

- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riegos.

- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

2.2 ESTRATEGIAS

2.2.1 Definición Estrategias

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones que dirigen a la realización de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible, por medio de la utilización entre los recursos y capacidades existentes dentro de la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los miembros de la organización.

En la actualidad, es de manera primordial el desarrollo de las capacidades necesarias para adaptarse a los constantes cambios, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva (Manene, 2013).

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

La estrategia deseada es la concepción original que se tiene sobre lo que vamos a realizar dentro de la organización y la aplicada es lo que realmente se hizo comparándolo con lo deseado. La experiencia es la parte impulsador del establecimiento de nuevas metas organizacionales y la intuición o el sentido

práctico se reafirma gracias a los resultados obtenidos (Dirección Nacional de Innovación Académica, s.f.).

2.2.2 Tipos de Estrategias

2.2.2.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas, son aquellas estrategias que emprender acciones ofensivas o defensivas para crear un punto de vista justificable en un sector, para poder desarrollar las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. A un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

La implementación de estas estrategias genéricas requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector (Porter, 1991).

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para obtener un mejor desempeño sobre otras empresas:

- Liderazgo general en costos: consiste en obtener el liderazgo total en costos en un sector industrial. El liderazgo en costos requiere de la

construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de rígidos controles de costo y la minimización de los costos. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia (Porter, 1991).

- Diferenciación: es una estrategia de marketing fundamentada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie de los de la competencia.

- Enfoque o alta segmentación: Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.

2.2.2.2 Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento son aquellas que tratan de organizar a la empresa para que las personas conozcan sus funciones y tengan una mejor comunicación. Esto incluye encontrar la estructura correcta, definir las funciones de cada puesto de trabajo y los perfiles necesarios para realizar estas funciones. Adicionalmente, es importante definir las reglas internas, como el manual de procesos de la organización (Grupo Enroke, s.f.).

Dentro de las estrategias de crecimiento podemos aplicarlas tanta interna como externamente a la organización. Se conoce como crecimiento interno de la empresa aquel que está basado en la realización de inversiones productivas en dentro de la organización, aumentando así su capacidad productiva.

Podemos determinar los siguientes factores del crecimiento interno de la organización:

- Penetración en el mercado: consiste en aumentar las ventas de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.

- Desarrollo de productos: se ofrece un producto mejorado en los mercados en los que la empresa se encuentra presente.

- Desarrollo de mercados: se trata de introducir nuestros productos en mercados nuevos.

- Diversificación: consiste en vender productos o servicios muy diferentes a lo que es nuestra actividad principal.

El crecimiento externo se basa en la aportación de recursos por organismos externos a la organización. Podemos determinar los siguientes factores externos:

- Fusión: consiste en la disolución de dos o más sociedades que traspasan sus respectivos patrimonios a una nueva sociedad.

- Absorción: se produce cuando una sociedad compra un patrimonio de otra u otras y lo integra en el suyo propio.

- Participación: consiste en comprar una parte de las acciones de otra empresa para influir en ella.

- Cooperación: consiste en un acuerdo entre distintas empresas a través del cual tratan de unir sus esfuerzos y aprovechar las ventajas que surgen de actuar conjuntamente (Alumnos Economía Empresa, s.f.).

2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1 Misión

La misión manifiesta la existencia de la empresa. Es la razón de ser de la empresa. En la misión se determina cuál es la función básica que la organización va a desempeñar en un entorno determinado. A través de la misión la empresa justifica su existencia. En la formulación de la misión se muestra de forma genérica las funciones de la empresa. Además de la razón de ser, la misión tiene que especificar las actividades que piensa desarrollar y la dirección que seguirá la organización (El Ergonomista, s.f.).

Es importante que la misión sea establecida de forma clara y concreta, ya que la misma busca definir y establecer el carácter de la empresa, de tal manera que todos los que pertenecen a dicha organización realicen cada una de sus labores con eficiencia.

Por medio de la misión, podemos definir las oportunidades que se pudieran presentar ante una diversificación de la organización. La misión aporta a la estabilidad de la operaciones que la empresa generando credibilidad y fidelidad por pare de los clientes (Enrique, 2008).

La misión se compone por 5 elementos, los cuales son:

- La historia que tiene la empresa.
- Las preferencias de la alta gerencia y propietarios.
- El entorno que define las amenazas y oportunidades de la organización.
- Los recursos de la compañía.
- El último componente es basarnos en tener una ventaja competitiva.

2.3.2 Visión

La visión determina lo que la empresa pretende conseguir, la cual tiene como finalidad inspirar y motivar al personal que conforma la organización. Debe ser

comprensible y redactada de forma entendible para su buena interpretación. Es importante que la visión se integre a la cultura empresarial (Enrique, 2008).

La visión se la puede interpretar como lo que queremos dar y llegar hacer. La visión es el estado futuro que deseamos para la empresa. La visión recoge las aspiraciones de la alta dirección. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

Para lograr que los esfuerzos de todos los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes o stakeholders, internos y externos, que interactúan con la empresa (El Ergonomista, s.f.).

La importancia de la visión se da ya que es una fuente de inspiración para la organización, representa la iniciativa de la empresa. La visión ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización.

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 (Castellanos Crúz, 2007).

Con relación a los Valores Estratégicos, se incorporarán los definidos por los Dirigentes de la Empresa. Todas las decisiones de negocios dentro de la organización se basan en valores. La búsqueda de valores en el proceso de planeación estratégica requiere de un análisis profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro (Castellanos Crúz, 2007).

2.3.4 Análisis Interno y Externo

2.3.4.1 Análisis Interno

El análisis interno sirve para analizar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva.

Para consolidar y mantener está, la empresa debe lograr un nivel superior en la eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente. Las fortalezas de la organización conducen a un desempeño superior estas áreas, sus

debilidades, a uno deficiente (Proceso de Administración Estratégica, 2012).

Un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades (Arturo, 2014).

2.3.4.2 Análisis Externo

El análisis externo ayuda a identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que se cumple su misión.

En esta etapa prácticamente se deben de examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato a ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico y macro ambiente (Proceso de Administración Estratégica, 2012).

Existen diversas formas de realizar un análisis externo. Una forma común es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite

analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Ayuda a realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas (Arturo, 2014).

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

2.3.5 Determinación de objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo determinado de tiempo y con el uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Los objetivos proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener (Garteiz, 2009).

2.3.6 Formulación de las Estrategias

La formulación estrategias consiste en desarrollar una respuesta amplia a las preguntas de cómo la empresa va a competir, cómo va a crecer, por qué los clientes le deben comprar, y cómo atraer y retener a sus colaboradores para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y medios necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades (Maldonado, 2014).

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se logra mediante la aplicación del despliegue de objetivos.

Finalmente se consolidan todas las acciones en los documentos conocidos como plan estratégico y plan Operativo para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos (Maldonado, 2014).

El proceso de dirección estratégica es un proceso de 7 pasos, que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados (Formulación Estratégica, s.f.). Estos pasos son los siguientes:

- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.

- Análisis del entorno.

- Análisis interno.

- Revisión de la misión y objetivos de la organización.

- Formulación de la estrategia.

- Implantación de la estrategia.

- Control o evaluación de resultados.

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPRENTA GUTEMBERG

3.1 ENCUESTA

3.1.1 Objetivos de la Encuesta

Considerando la base de referencia del conocimiento de la realidad universal, nacional e Institucional así como de la base teórica en los diferentes capítulos que antecede se procedió a la investigación de campo para:

- Fundamentar el análisis y propuestas realizando encuestas en las instalaciones de la Imprenta Gutemberg.

- Orientar la investigación para determinar las condiciones y características de la prestación de servicio al cliente, establecer conclusiones y recomendaciones.

3.1.2 Diseño de la Encuesta

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE IMPRENTA GUTEMBERG

Por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio:

1. EDAD: _____ **2. SEXO** **M** ☐ **F** ☐

Escoja con un círculo la respuesta:

3. ¿ QUÉ IMPRENTAS CONOCE USTED? GUTEMBERG DON BOSCO ARTES GRÁFICAS OTRAS: _____

4. ¿HACE QUÉ TIEMPO ACUDE A LA IMPRENTA?

0-3meses	4-6 meses	6m-1año	más de 1 año

5. ¿ANTES HA SOLICTADO TRABAJOS EN OTRA IMPRENTA?

SI	NO

¿Dónde? _____

6. ¿CÓMO CALIFICARÍA EL SERVICIO BRINDADO POR IMPRENTA GUTEMBERG EN RELACIÓN A OTRAS IMPRENTAS?

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO

7. LA PERSONA QUE RECIBE SU PEDIDO, ¿QUÉ TIPO DE ATENCIÓN LE DIO?

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO

8. EL TRABAJO DE IMPRESIÓN RECIBIDO, ¿SOLUCIONÓ SU PROBLEMA ?

SI	NO

9. ¿LE GARANTIZA LA IMPRENTA GUTEMBERG EL TRABAJO REALIZADO?

SI	NO

10. ¿CUBRE SUS EXPECTATIVAS LOS TRABAJOS QUE LE OFRECE LA IMPRENTA GUTEMBERG?

SI	NO

11. ¿QUÉ TIPO DE IMPRESIONES LE GUSTARÍA QUE REALICE LA IMPRENTA? (Puede escoger más de una opción)

- ☐ FACTURAS
- ☐ TRÍPTICOS
- ☐ REVISTAS
- ☐ VOLANTES
- ☐ MATERIAL DE PUBLICIDAD
- ☐ TARJETAS DE PRESENTACIÓN
- ☐ BANNERS
- ☐ GIGANTOGRAFÍAS
- ☐ COLGANTES CON MATERIAL P.O.P.
- ☐ OTROS

12. ¿LE GUSTARÍA QUE EXISTA ENTREGA A DOMICILIO?

SI	NO

13. ¿RECOMENDARÍA EL SERVICIO BRINDADO POR LA IMPRENTA GUTEMBERG A OTRAS PERSONAS?

SI	NO

Figura 25. Diseño Encuesta

3.1.3 Corrida de la Encuesta

Para determinar la muestra se consideró la población del Cantón Quito con un crecimiento poblacional del 2% anual y se aplicó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

Muestra para Poblaciones Infinitas	
Variable	**Atributo**
$n = \frac{s^2 * z^2}{E^2}$	$n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$
Muestra para Poblaciones Infinitas	
$n = \frac{s^2 * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * s^2}$	$n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$

S^2 = Varianza
Z = Valor normal
E = Error
N = Población
P = Proporción
Q = 1-P

Figura 26. Fórmulas Muestra

El tamaño de muestra total fue de 384 encuestas las mismas que se realizaron a los clientes de la Imprenta Gutemberg en sus instalaciones.

3.1.4 Tabulación de la Encuesta

Se realizó la tabulación de las encuestas que fueron aplicadas en las instalaciones de la Imprenta con sus clientes, para lo cual se consigna cada una de las preguntas y las respuestas respectivas, con un gráfico ilustrativo en cada caso, de las cuales se establece los resultados con porcentajes.

3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

3.1.5.1 Edad

Tabla 7. Pregunta 1

PREGUNTA 1		
Menos de 20	11	3%
20-30	82	21%
31-40	148	39%
41-50	114	30%
51-60	28	7%
61-70	1	0%
Más de 70	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**

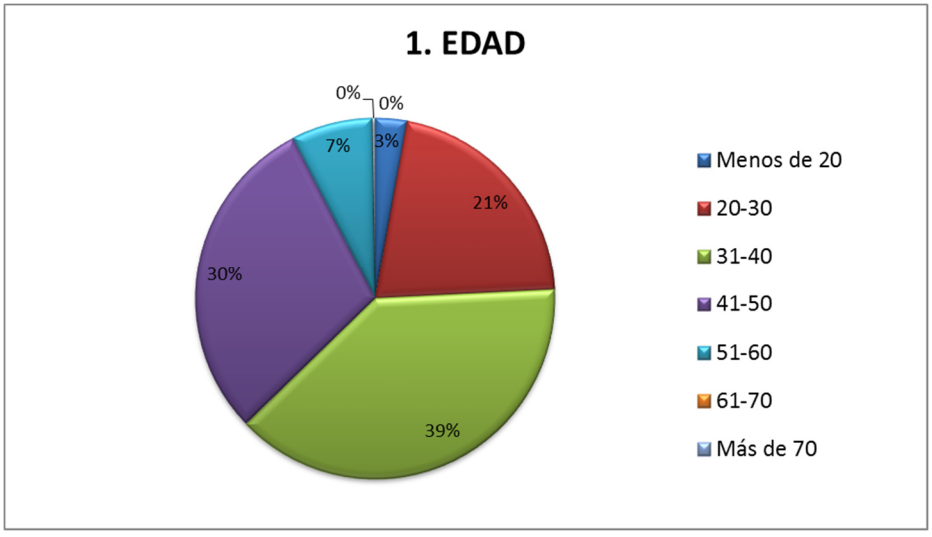


Figura 27. Pregunta 1

Del 100% de los encuestados, el 39% pertenece a clientes entre la edad de 31 a 40 años.

3.1.5.2 Sexo

Tabla 8. Pregunta 2

PREGUNTA 2		
MASCULINO	223	58%
FEMENINO	161	42%
TOTAL	**384**	**100%**

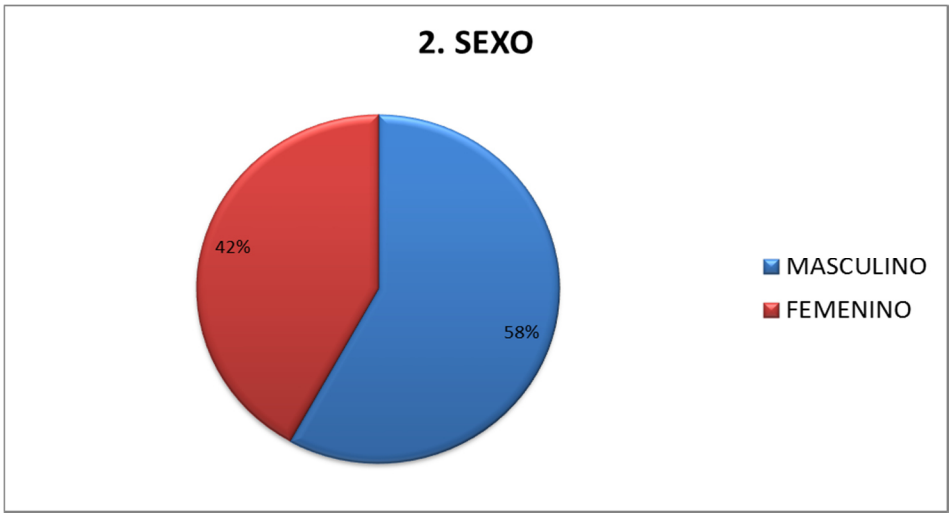


Figura 28. Pregunta 2

De los 384 encuestados, el 58% corresponde a clientes de género masculino y el 42% de género femenino.

3.1.5.3 ¿Qué imprentas conoce usted?

Tabla 9. Pregunta 3

PREGUNTA 3		
DON BOSCO	91	39%
ARTES GRÁFICAS	107	46%
OTRAS	34	15%
TOTAL	**232**	**100%**

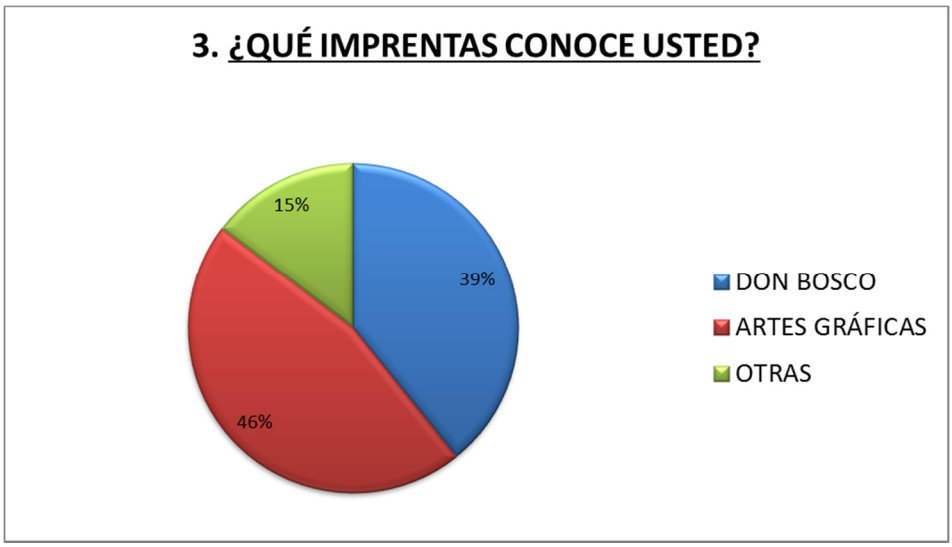


Figura 29. Pregunta 3

El 46% de nuestros clientes conoce la Imprenta Artes Gráficas, mientras que el 39% conoce la Imprenta Don Bosco. El 15% de nuestros clientes conoce otras imprentas entre las que se encuentras la Imprenta Línea Azul e Imprenta Graficas Andina.

3.1.5.4 ¿Hace qué tiempo acude a la imprenta?

Tabla 10. Pregunta 4

PREGUNTA 4		
0-3meses	75	19%
4-6 meses	111	29%
6m-1año	160	42%
más de 1 año	38	10%
TOTAL	384	100%

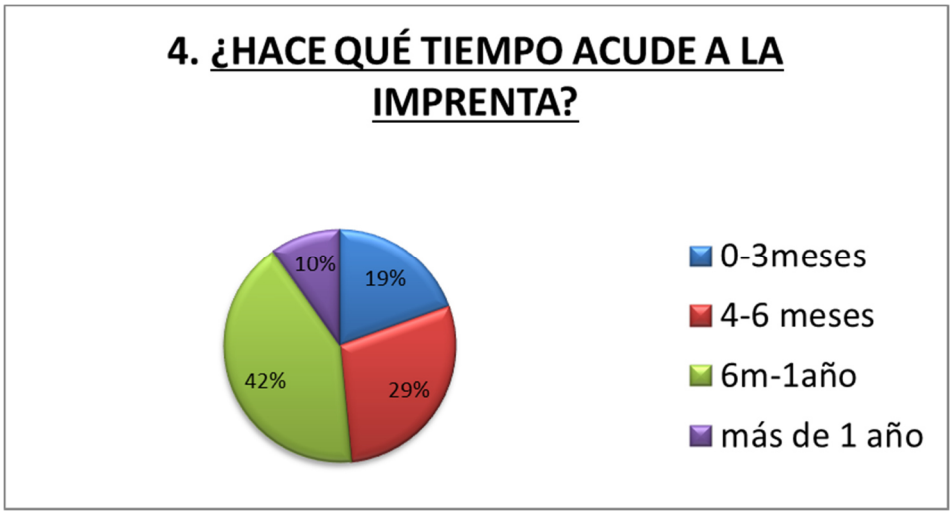


Figura 30. Pregunta 4

Del 100% de los clientes encuestados, el 42% acude a nuestra imprenta en un rango de 6 meses a un año, esto se debe a que se abrió hace menos de un año una sucursal en el sector del centro de Quito. Mientras el 10% de los encuestados son clientes que han adquirido nuestros productos hace más de un año.

3.1.5.5 ¿Antes ha solicitado trabajos en otra imprenta?

Tabla 11. Pregunta 5

PREGUNTA 5		
SI	238	62%
NO	146	38%
TOTAL	**384**	**100%**

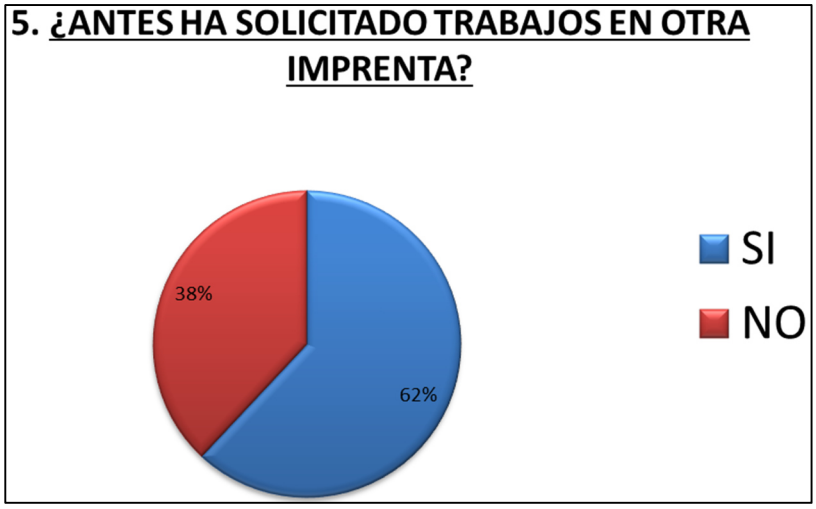


Figura 31. Pregunta 5

De los 384 encuestados, el 62% ha solicitado diversos trabajos a diferentes imprentas, mientras que el 38% solo han solicitado trabajos a la Imprenta Gutemberg.

3.1.5.6 ¿Cómo calificaría el servicio brindado por imprenta Gutemberg en relación a otras imprentas?

Tabla 12. Pregunta 6

PREGUNTA 6		
MUY BUENO	273	71%
BUENO	98	26%
REGULAR	13	3%
MALO	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**

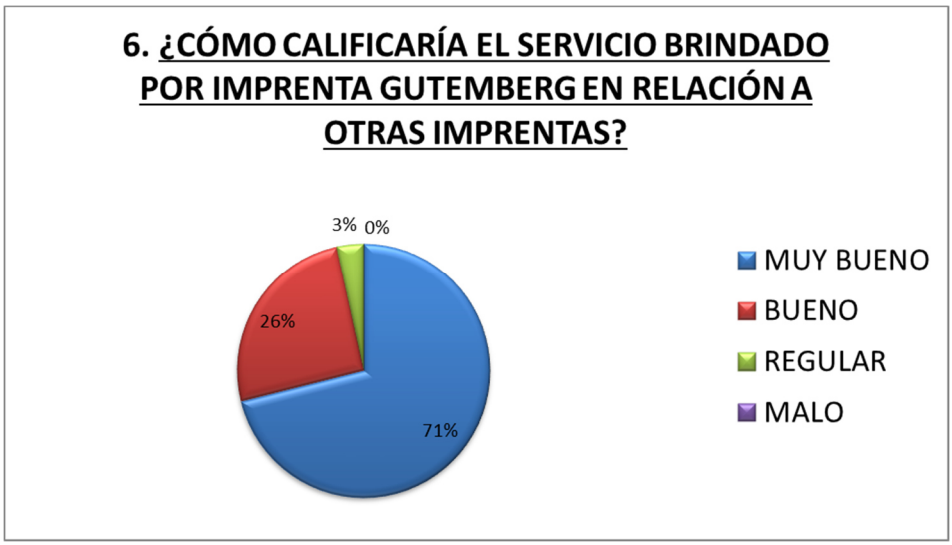


Figura 32. Pregunta 6

Del 100% de los encuestados, el 71% indicó que el servicio brindado por la Imprenta Gutemberg fue muy bueno, satisfaciendo sus necesidades. Mientras el 26% opino que el servicio brindado por la Imprenta Gutemberg fue bueno.

3.1.5.7 La persona que recibe su pedido, ¿qué tipo de atención le dio?

Tabla 13. Pregunta 7

PREGUNTA 7		
MUY BUENO	277	72%
BUENO	91	24%
REGULAR	16	4%
MALO	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**



Figura 33. Pregunta 7

El 72% de los encuestados recibieron una atención muy buena de parte del personal de la Imprenta Gutemberg, mientras que el 24% de los clientes opinaron que la atención por parte del personal de la imprenta fue buena.

3.1.5.8 El trabajo de impresión recibido, ¿solucionó su problema?

Tabla 14. Pregunta 8

PREGUNTA 8		
SI	374	97%
NO	10	3%
TOTAL	**384**	**100%**



Figura 34. Pregunta 8

El 97% de las personas encuestadas indicaron que el servicio brindado por la Imprenta Gutemberg soluciono los problemas que tenían los clientes.

3.1.5.9 ¿Le garantiza la imprenta Gutemberg el trabajo realizado?

Tabla 15. Pregunta 9

PREGUNTA 9		
SI	377	98%
NO	7	2%
TOTAL	**384**	**100%**



Figura 35. Pregunta 9

El 98% de los clientes encuestados opinaron que la Imprenta Gutemberg garantiza el trabajo realizado, de esta manera satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

3.1.5.10 ¿Cubre sus expectativas los trabajos que le ofrece la imprenta Gutemberg?

Tabla 16. Pregunta 10

PREGUNTA 10		
SI	379	99%
NO	5	1%
TOTAL	**384**	**100%**



Figura 36. Pregunta 10

El 99% de los encuestados determinaron que la Imprenta Gutemberg cubrió sus expectativas al momento de adquirir nuestros productos.

3.1.5.11 ¿Qué tipo de impresiones le gustaría que realice la imprenta?

Tabla 17. Pregunta 11

PREGUNTA 11		
FACTURAS	43	6%
TRÍPTICOS	27	4%
REVISTAS	35	5%
VOLANTES	59	8%
MATERIAL DE PUBLICIDAD	72	10%
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	47	7%
BANNERS	94	14%
GIGANTOGRAFÍAS	138	20%
COLGANTES CON MATERIAL P.O.P.	91	13%
OTROS	88	13%
TOTAL	**694**	**100%**

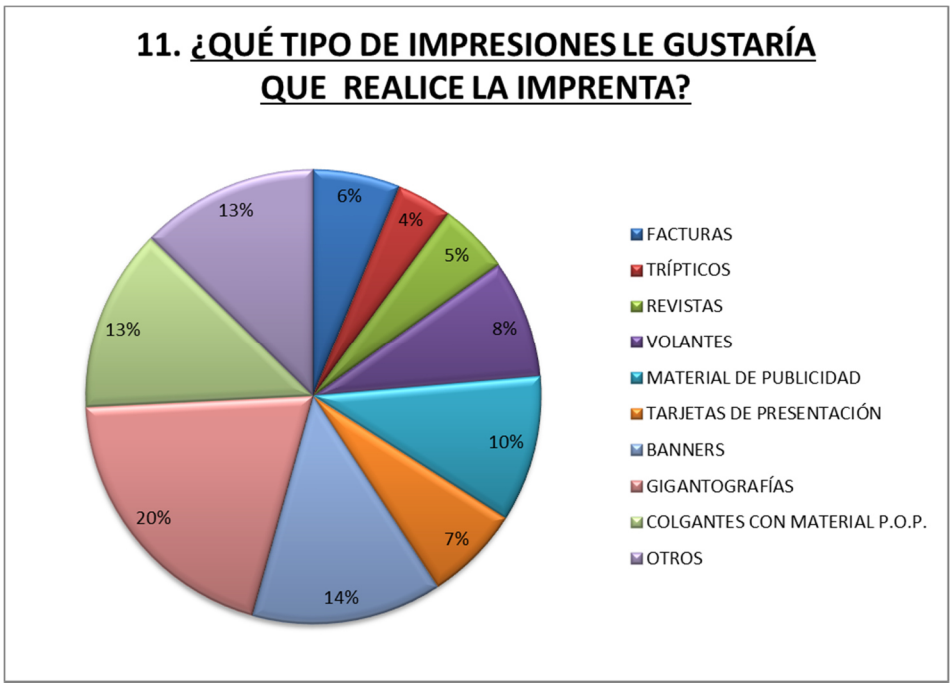


Figura 37. Pregunta 11

Del 100% de encuestados, el 20% indicó que le gustaría que la Imprenta Gutemberg realice gigantografías, el 14% que se realicen banners y el 13% que se realice colgantes con material P.O.P.

3.1.5.12 ¿Le gustaría que exista entrega a domicilio?

Tabla 18. Pregunta 12

PREGUNTA 12		
SI	373	97%
NO	11	3%
TOTAL	**384**	**100%**

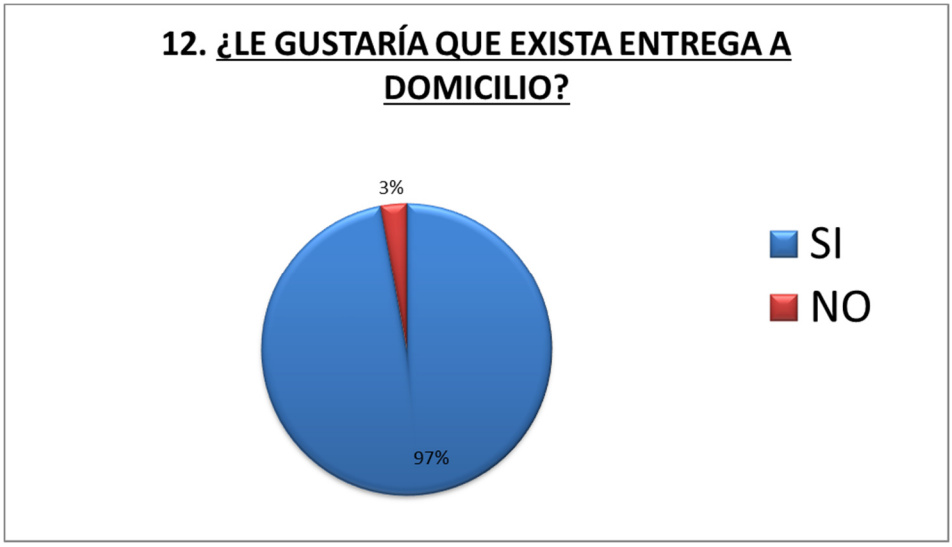


Figura 38. Pregunta 12

De los 384 encuestados, el 97% indico que le gustaría que la Imprenta Gutemberg realice entregas a domicilio.

3.1.5.13 ¿Recomendaría el servicio brindado por la imprenta Gutemberg a otras personas?

Tabla 19. Pregunta 13

PREGUNTA 13		
SI	375	98%
NO	9	2%
TOTAL	**384**	**100%**



Figura 39. Pregunta 13

Del 100% de encuestados, el 98% mencionó que recomendaría el servicio que la Imprenta Gutemberg realiza.

3.2 VALORES EMPRESARIALES

3.2.1 Misión

Somos una imprenta que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y diseños con altos estándares de calidad, tecnología innovadora,

precios competitivos, con un equipo de trabajo capacitado y comprometido que garantiza el servicio y permite a la empresa alcanzar los objetivos planteados.

3.2.2 Visión

Ser para el año 2020 la imprenta más importante del país con productos innovadores, excelencia en el servicio y compromiso con sus clientes.

3.2.3 Código de Ética de la empresa

El código de ética de la Imprenta Gutemberg tiene por objetivo ser una referencia formal que se aplica a todos los colaboradores directos e indirectos, independientemente del cargo o función que ocupen dentro de la imprenta, de los cuales se espera una conducta personal y profesional uniforme de todo el personal.

3.2.3.1 Principios

- **Respeto:** Es un valor esencial que prevalecerá en todo el equipo de trabajo de la Imprenta, ya que el mismo inspira la armonía y la buena comunicación. Dentro de la Imprenta se respeta las diferencias sean estas de sexo, edad, raza, religión, nacionalidad, incapacidad física, clase social y formación profesional.

- **Honestidad:** Se considera este valor como esencial en cualquier relación. Se laborará siempre de acuerdo a leyes establecidas, normas, procedimientos y ética profesional.

- **Responsabilidad:** Se demuestra en el desarrollo adecuado de los procesos diarios, la construcción y preservación del patrimonio e imagen, de igual manera con el buen uso de los recursos naturales y en la preservación del medio ambiente, con base en los conceptos de desarrollo sustentable y responsabilidad social.

- **Transparencia:** Las actividades en todas las Áreas y sus resultados deben reportar una información transparente, ya que de esta manera aseguramos la confianza y la tranquilidad del cliente y de la misma manera del personal.

- **Identidad:** La Imprenta Gutemberg desde sus inicios conserva sus ideales muy claros, los mismos que los llevaron a posicionarse como una de las imprentas líderes en la ciudad de Quito, distribuyendo productos auténticos con altos estándares de calidad.

3.2.3.2 Accionistas

La relación con los Accionistas debe fundamentarse en la comunicación clara, exacta, transparente y oportuna de la información lo cual les permitirá conocer la situación financiera real y sobre las actividades que

desarrolla la Empresa, para poder tomar decisiones que conlleven a generar resultados positivos y un buen posicionamiento en el mercado.

La Imprenta Gutemberg considera justo e importante, proporcionar una retribución adecuada a la inversión de los Accionistas. Los colaboradores deben actuar siempre con fidelidad en defensa de los intereses de la empresa, cuidando sigilosamente la información interna y negocios estratégicos de la misma.

3.2.3.3 Proveedores

La Imprenta Gutemberg tiene un control sobre la evaluación y calificación para proveedores los mismos que se basan en la calidad, costo, tiempo de entrega, además que estén calificados legalmente y que cuenten con la certificación de la calidad del producto y de igual manera que preserven el medio ambiente.

3.2.3.4 Comunidad

Todo colaborador, en el momento en el que esté representando a la empresa delante de los miembros de una comunidad, actuar conforme los preceptos éticos, sin privilegios de cualquier orden. Respetar los valores culturales y reconocer la importancia de las comunidades para el éxito de la Empresa, bien como la necesidad de retribuir a la Sociedad en la que se desarrollaran los negocios.

Aportar a la comunidad con acciones de responsabilidad social como la utilización de elementos de reciclaje, proteger el medio ambiente al utilizar químicos que no sean nocivos, colaborar con Instituciones de servicio social.

3.2.3.5 Cumplimiento del Código de Ética

Este Código de Ética refleja los valores y la cultura organizacional de la Imprenta Gutemberg y el personal debe dar cumplimiento con compromiso, transparencia y profesionalismo.

3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1 Para empleados

Para un mejor manejo de las actividades diarias de los empleados de la imprenta, se realizaron políticas que ayudarán al personal de la empresa a mejorar y cumplir cada una de sus funciones.

A continuación, están las políticas para los empleados de la Imprenta Gutemberg:

- Realizar el trabajo, con eficiencia y eficacia.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.

- Atender adecuadamente al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer todos los procedimientos y normas a seguir.

- Deben mantener un comportamiento ético.

- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumplir la reglamentación vigente.

- Propiciar el mejoramiento cualitativo para incrementar y mejorar su rendimiento.

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

- Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

- Comunicar adecuadamente, la gestión de la empresa en forma interna y externa.

- Garantizar la salud y seguridad del personal.

- Mantener le mejor nivel de comportamiento personal.

- Establecer normas, para el consumo responsable de bebidas alcohólicas en diversas situaciones.

- Establecer claramente las funciones que deben realizar el personal en la empresa.

- Establecer normas de manejo de Agendas de trabajo.

- Determinar normas de buen uso de uniformes o vestimenta.

- Establecer normas para el pago de haberes del personal.

- Establecer las 40 horas de trabajo.

- Horas extras: Después de una jornada de ocho horas en un día o por el día de la semana (domingos y feriados).

- Fijar día y horario de pago fijado el día de pago y su forma de pago.

- Normas de utilización del uniforme o vestimenta dentro de la Organización.

- Establecer normas de seguridad para información interna de la empresa, llaves, de escritorio, oficinas, cosas personales, equipos tecnológicos, elementos con los que se pueden acceder a las oficinas de la organización.

3.3.2 Para clientes

Los clientes como parte esencial de la empresa, deben ser manejados a través de políticas que ayudarán a una relación de cordialidad y respeto, para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

Las políticas para clientes por parte de la Imprenta Gutemberg son:

- La forma de pago será de contado (tarjetas de crédito, efectivo y cheques).

- Se aceptan cambios del producto en caso de no cumplir con las condiciones establecidos en el pedido inicial.

- Se realizará un descuento especial si la compra excede las 500 unidades.

- En caso de haber una falla de fabricación del producto, el cliente podrá acercarse a cambiar el producto.

- Se otorgará la información necesaria e instrucciones para el uso del producto.

- Se informará al cliente que el producto es ecológico y por lo tanto desechable.

3.3.3 Para proveedores

Imprenta Gutemberg reconoce, como objetivo estratégico, la importancia de minimizar el coste global de las compras de equipos y materiales; y la contratación de obras y servicios, garantizando el lineamiento estratégico de las adjudicaciones, la conformidad de los procesos con los procedimientos de compra aprobados y el cumplimiento de los requisitos definidos por el cliente interno demandante, que será quien ejecute el posterior provisionamiento.

Para las licitaciones de compra se promueve la participación de por lo menos 3 posibles Proveedores en el proceso de selección, dentro de criterios de eficiencia de gestión.

La Sociedad asume y promueve dentro de la ley, el espíritu de la creación de valor para los distintos grupos de interés, en especial para el cliente interno, los accionistas y los proveedores, los siguientes principios de actuación:

- El producto debe cumplir en todos sus aspectos con los requisitos estipulados en los contratos celebrados con la empresa.

- El monto de la compra estará establecido según lo pactado en el contrato.

- Deberán entregar el producto en excelentes condiciones, cumpliendo con todas las normas de precaución.

- Se cumplirá con la fecha exacta de entrega que se establece en el contrato, caso contrario la empresa tiene el derecho de cancelar el contrato.

- Seleccionar a los proveedores de acuerdo a criterios de objetividad, imparcialidad, evitando favoritismos o conflictos de interés, basados en la ética y en la libre competencia (precios competitivos, valor agregado y fortaleza financiera)

- Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los proveedores que ofrezcan sus productos y servicios.

- Elegir por lo menos 3 proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de negociación, calidad y entrega, garantizando el cumplimiento de los objetivos, establecidos en el Plan estratégico de la empresa.

- Conocer las expectativas del cliente interno, para establecer las condiciones de compra y el suministro adecuado de los productos o servicios requeridos.

- Seleccionar los proveedores que cumplan con la legislación y normatividad vigente.

- Establecer un contrato con las condiciones de compra y/o venta, para asegurar su cumplimiento en tiempo y forma.

- Determinar canales de comunicación adecuados para, garantizar la transparencia de la gestión de compras y la objetividad en la toma de decisiones

- Dar prioridad a las relaciones comerciales y de servicio, que determinen rentabilidad a largo plazo para ambas parte

- Efectuar los pagos de acuerdo a lo que se establece en los contratos.

- Comunicarse permanentemente con los proveedores, por medio de un canal institucional, para atender sus, sugerencias, opiniones y mejorar la relación comercial y la calidad del producto.

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Ser importadores directos de materiales de imprenta como tintas, pan de oro y papel para el año 2019.

- Abrir una sucursal en la ciudad de Cuenca para el año 2019.

- Incrementar las ventas en un 30% para el año 2020.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

3.4.2.1 Objetivos de Producción

- Optimizar los procesos de impresión y de esta manera determinar un sistema de producción adecuado.
- Establecer un control de calidad de los productos.
- Lograr un control de insumos y materia prima.
- Analizar y evaluar el ciclo de vida de los productos que se elaborar en la imprenta.

3.4.2.2 Objetivos de Marketing y Ventas

- Lograr un mayor posicionamiento en el mercado de la empresa.
- Establecer un plan detallado de estrategias de distribución y ventas.
- Realizar un plan de comunicación publicitaria.
- Lograr alianzas estratégicas con distribuidores de materiales de imprentas.

3.4.2.3 Objetivos de Finanzas

- Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras.

- Presentar estados financieros de la imprenta.

- Realizar presupuestos.

- Evaluar permanentemente con índices financieros a la empresa.

- Realizar la declaración de impuestos que por ley la imprenta debe presentar.

3.4.2.4 Objetivos de Recursos Humanos

- Desarrollar un Plan de capacitación con temas de mejoramiento de servicio al cliente para fortalecer hábitos de comportamiento en el servicio.

- Establecer un sistema de méritos para estimular al personal en su desarrollo personal y profesional.

- Establecer un sistema de comunicación adecuado entre jefes y el personal para mejorar la coordinación de las actividades diarias.

- Elaborar un sistema de indicadores de gestión para evaluar la labor del personal de la empresa.

3.4.3 FODA

A continuación, presentaremos la situación actual de la Imprenta Gutemberg representada en una matriz FODA, la cual ayudará a determinar de una mejor manera cuales son nuestros puntos débiles dentro de la empresa y para poder generar estrategias, con las cuales determinaremos cuales son nuestras fortalezas para tener un mejor manejo de la imprenta.

Tabla 20. Matriz FODA

MATRIZ FODA IMPRENTA GUTEMBERG		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
		Calidad y excelencia en productos.	Falta de un plan estratégico de la imprenta.
		Personal calificado y capacitado	Alto costo del mantenimiento de la maquinaria
		Efectividad en el servicio.	Recursos financieros limitados
		Poseer conocimiento técnico de la maquinaria y uso adecuado del material reciclado.	Mayor requerimiento de marketing en el mercado
		ESTRATEGIAS FO	**ESTRATEGIAS DO**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	Ofrecer a nuestros clientes productos innovadores cumpliendo estándares de calidad teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente al momento de producirlos, de este manera obtendremos mayores ingresos y generaremos más fuentes de trabajo.	Aumentar la cobertura del mercado de la imprenta en otras ciudades a través de sucursales, esto permitirá captar más clientes y el aumento de ingresos para la imprenta, lo cual generará un crecimiento de la imprenta.
	Ofrecer a los clientes productos personalizados.		
	Posibilidad de expansión geográfica.		
	Convenio con otras empresas		
	Incursionar en el cuidado del medio ambiente por medio del reciclaje.		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	Modificaciones en normativas gubernamentales vigentes.	Crear una ventaja competitiva dentro del sector de la impresión dentro del país, ofreciendo descuentos y precios inferiores a los de la competencia, generando una efectividad en nuestro servicio.	Mejorar la capacidad de endeudamiento y la imagen de la empresa con el fin de tener mejores procesos dentro de la imprenta, y de esta manera tener una mayor aceptación en el mercado.
	Canales de distribución		
	Mayor cantidad de imprentas competidoras creadas en los últimos años.		
	Aumento del costo en algunas materias primas.		

Tabla 21. Matriz de Factores Externos (EFE)

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	Ofrecer a los clientes productos personalizados.	0,20	3	0,60
	2	Posibilidad de expansión geográfica.	0,20	3	0,60
	3	Convenio con otras empresas.	0,40	4	1,60
	4	Incursionar en el cuidado del medio ambiente por medio del reciclaje.	0,20	3	0,60
			1,00		3,40
		AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Modificaciones en normativas gubernamentales vigentes	0,40	3	1,20
	2	Canales de distribución	0,25	2	0,50
	3	Mayor cantidad de imprentas competidoras creadas en los últimos años.	0,10	1	0,10
	4	Aumento del costo en algunas materias primas.	0,25	3	0,75
			1,00		2,55

Tabla 22. Matriz de Factores Internos (EFI)

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	Calidad y excelencia en productos.	0,30	4	1,20
	2	Personal calificado y capacitado	0,10	2	0,20
	3	Efectividad en el servicio.	0,30	3	0,90
	4	Poseer conocimiento técnico de la maquinaria y uso adecuado del material reciclado.	0,30	3	0,90
			1,00		3,20
		DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Falta de un plan estratégico de la imprenta.	0,4	4	1,60
	2	Alto costo del mantenimiento de la maquinaria	0,2	1	0,20
	3	Recursos financieros limitados	0,3	3	0,90
	4	Mayor requerimiento de marketing en el mercado	0,1	2	0,20
			1,00		2,90

Como conclusión de los factores externos e internos analizados que afectan a la imprenta, podemos determinar que externamente la imprenta supera la media de 2,50 de las puntuaciones ponderadas, esto quiere decir que la imprenta se encuentra preparada para responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas. Dentro de las oportunidades se asignó una calificación alta a la tercera oportunidad, ya que realizar convenios con otras empresas generaría una mayor utilidad y expansión a la imprenta. Las oportunidades descritas ayudarán a tener una mayor sostenibilidad económica y a tener un desarrollo empresarial más grande, previniendo cualquier tipo de amenaza que se presente como es el aumento del valor de la materia prima. Si la empresa aprovecha al máximo todas sus oportunidades tendrá ventaja competitiva y generará valor agregado.

En los factores internos analizados, podemos observar que las fortalezas tienen una mayor puntuación ante las debilidades, de igual manera superando la media, los empleados conocen del producto, únicamente requiere de aspectos complementarios como fueron mencionados en el desarrollo de la matriz, los cuales ayudarán a un crecimiento y reconocimiento de la imprenta en el mercado.

Las estrategias de la imprenta serán desarrolladas a nivel empresarial para generar una utilidad, la cual permitirá establecernos dentro del mercado sacando provecho de las distintas oportunidades y estando alerta de las posibles amenazas que podrían ocurrir.

3.4.4 Planificación Estratégica

Para realizar la planificación estratégica, la alta gerencia determinó varios objetivos con sus respectivas actividades en un determinado tiempo. Esta planificación será realizada por el gerente general, mientras que será aprobada y revisada por todos los gerentes de cada uno de los departamentos de la imprenta.

A continuación, se presentará la planificación estratégica:

Tabla 23. Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.

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	Ser importadores directos de materiales de imprenta como tintas, pan de oro y papel para el año 2019.	1	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Generar alianzas estratégicas con empresas fabricantes de productos.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Cotizar medios de transporte para la entrega del producto.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Externo	Dato proveniente de transportes de carga.
		4	Revisión y aprobación del producto.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Abrir una sucursal en la ciudad de Cuenca para el año 2019.	5	Análisis de mercado donde se va a situar la sucursal.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Realizar concursos para reclutar nuevos trabajadores.	Marcos Alejandro Vernaza/Ximena Silva	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Mantener un control de calidad del producto final.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Tener eficiencia en la producción de la sucursal.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Incrementar las ventas en un 30% para el año 2020.	9	Optimizar nuestros recursos.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Brindar un valor agregado en el diseño de nuestros productos.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Ampliar nuestros maquinaria.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden maquinaria para imprentas.
		12	Aumentar el personal humano de la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Marcos Edison Vernaza	Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas	Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas
Gerente General	Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas	Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas
	Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad	Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad
	Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos	Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica

La elaboración de la planificación operativa, es realizada por todos los gerentes de cada uno de los departamentos, para de esta manera determinar los objetivos y actividades que vamos a realizar a corto y mediano plazo, para dar cumplimiento a las mismas y tener un control minucioso del rendimiento que producen las actividades a cada departamento de la empresa.

A continuación, se presentará la planificación operativa por cada departamento de la imprenta:

3.4.5.1 Departamento de Finanzas

Tabla 24. POA Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza	**ÁMBITO:**	Finanzas	**ESTRATEGIAS:**	5
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.			**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	Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras.	1	Registro diario de las transacciones financieras de la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Tener facturación electrónica al día.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Presentar estados financieros de la imprenta.	5	Tener la información financiera al día.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Analizar con los directores de cada área sobre los estados financieros.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Verificar y analizar los estados de ingresos y gastos de la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	dic-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Revisión y aprobación de los balances.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	dic-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar presupuestos.	9	Realizar estudios financieros para determinar el presupuesto de cada área.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	jul-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Tener cierta cantidad de dinero para situaciones de emergencia.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Realizar cotizaciones de nueva maquinaria.	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquinga	jul-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden maquinaria para imprentas.
		12	Asignar cierta cantidad económica para cada área de la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Evaluar permanentemente con índices financieros a la empresa.	13	Analizar los estados financieros.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	feb-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Analizar los costos de los proveedores.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	feb-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Analizar los balances financieros.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	feb-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Evaluar el impacto que tendría la situación actual del país en la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	may-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Realizar la declaración de impuestos que por ley la imprenta debe presentar.	17	Realizar las declaraciones del IVA según lo estipulado por la ley.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		18	Llevar un registro de las retenciones realizadas por la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		19	Archivar las facturas originales.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		20	Realizar de revisiones periódicas del mayor de impuestos.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		21	Realizar las declaraciones del Impuesto a la Renta.	Marcos Alejandro Vernaza	mar-16	abr-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		22	Realizar las declaraciones del Retención en la Fuente.	Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	6				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	22				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Marcos Alejandro Vernaza	Marcos Edison Vernaza	Marcos Edison Vernaza
Gerente de Finanzas	Gerente General	Gerente General

3.4.5.2 Departamento de Marketing y Ventas

Tabla 25. POA Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Jonathan Vernaza	**ÁMBITO:**	Marketing y Ventas	**ESTRATEGIAS:**	4
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza, Marcos Alejandro Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena S			**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	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado de la empresa.	1	Realizar estudios de mercado.	Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	may-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Analizar los sectores comercializan nuestro producto.	Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	mar-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Realizar descuentos por un cierto número de compras.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Jonathan Vernaza/Ximena Silva	nov-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Establecer un plan detallado de estrategias de distribución y ventas.	5	Medición del número de ventas.	Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Analizar balances de ingresos y gastos.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza	ene-16	feb-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Tener una buena difusión de nuestros productos.	Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Evaluación de los ingresos que tiene la empresa.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar un plan de comunicación publicitaria.	9	Realizar propaganda en redes sociales.	Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Repartir flyers en lugares públicos.	Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Demostración de nuestro producto en papelerías y empresas.	Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar los resultados.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Lograr alianzas estratégicas con distribuidores de materiales de imprentas.	13	Realizar un análisis de nuestros actuales distribuidores.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	mar-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Cotizar los materiales entregados por nuestros distribuidores.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	mar-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Medir el tiempo de entrega de cada pedido.	Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	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:
Jonathan Vernaza	Marcos Alejandro Vernaza	Marcos Edison Vernaza
Gerente de Marketing y Ventas	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.5.3 Departamento de Productividad

Tabla 26. POA Productividad

LÍDER DE PROYECTO:	Fernando Llumiquinga	**ÁMBITO:**	Productividad	**ESTRATEGIAS:**	4
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza, Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Ximena Silva.			**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 los procesos de impresión y de esta manera determinar un sistema de producción adecuado.	1	Verificar los procesos actuales de impresión en la empresa.	Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Analizar los sistemas de producción de la imprenta.	Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Mantener las condiciones económicas estables.	Fernando Llumiquinga/Marcos Alejandro Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Establecer un control de calidad de los productos.	5	Analizar el producto terminado.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Verificar fallas al producto terminado.	Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Evaluar la materia prima empleada en nuestros productos.	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Lograr un control de insumos y materia prima.	9	Cotizar precios de materia prima.	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden materia prima para imprentas.
		10	Evaluar posibles proveedores del producto necesitado.	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	mar-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Verificar el tiempo de uso de la materia prima.	Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Externo	Analizar materias primas con empresas distribuidoras.
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Analizar y evaluar el ciclo de vida de los productos que se elaborar en la imprenta.	13	Control de cada producto.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Controles de calidad al producto terminado.	Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Monitereo del producto a traves del cliente.	Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	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:
Fernando Llumiquinga	Marcos Alejandro Vernaza	Marcos Edison Vernaza
Gerente de Productividad	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.5.4 Departamento de Recursos Humanos

Tabla 27. POA Recursos Humanos

LÍDER DE PROYECTO:	Ximena Silva
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza, Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga.

ÁMBITO:	Recursos Humanos

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	Desarrollar un Plan de capacitación con temas de mejoramiento de servicio al cliente para fortalecer hábitos de comportamiento en el servicio.	1	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Ximena Silva/Jonathan Vernaza	jul-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Efectuar control de calidad de nuestros productos.	Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Generar una página web donde puedan los clientes damos su opinión sobre la atención recibida.	Ximena Silva/Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Tener un buzón de quejas para el cliente.	Ximena Silva/Jonathan Vernaza	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Establecer un sistema de méritos para estimular al personal en su desarrollo personal y profesional.	5	Analizar los puestos y las funciones que la imprenta requiere.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	feb-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	may-16	jul-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Llevar un control de los roles de pagos de los empleados.	Marcos Alejandro Vernaza/Ximena Silva	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar actividades deportivas fuera del horario de trabajo.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	jul-16	sep-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Establecer un sistema de comunicación adecuado entre jefes y el personal para mejorar la coordinación de las actividades diarias.	9	Realizar capacitaciones al personal.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	may-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Creación de un reglamento interno de la imprenta.	Ximena Silva	ene-16	mar-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Realizar conversatorios mensuales con el personal.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Tener medidas preventivas de sanción para el personal.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Elaborar un sistema de indicadores de gestión para evaluar la labor del personal de la empresa.	13	Evaluación del personal a través del nivel de desempeño.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	ene-16	dic-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Ximena Silva	ene-16	mar-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Revisión de las pruebas elaboradas.	Ximena Silva	abr-16	may-16	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Generar indicadores del desempeño laboral del personal.	Ximena Silva	nov-16	dic-16	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:
Ximena Silva	Marcos Alejandro Vernaza	Marcos Edison Vernaza
Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.6 Planificación de Contingencia

El plan de contingencia es desarrollado para tener una prevención en el caso que existiera algún contratiempo dentro de la imprenta y que afecte al normal desarrollo de las actividades de la empresa.

A continuación, se presentará la planificación de contingencia elaborada por el gerente general de la imprenta:

Tabla 28. Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.

ÁMBITO:	Gerente General

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

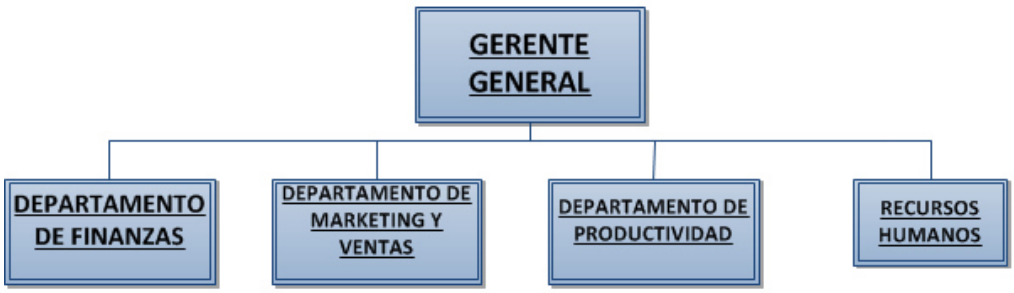
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento de la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva			X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Marcos Alejandro Vernaza			X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Marcos Edison Vernaza			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa.	4	Verificar presupuesto.	Marcos Alejandro Vernaza			X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Marcos Alejandro Vernaza/Ximena Silva			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguros.
		6	Realizar concurso para la contratación de un seguro para la empresa.	Ximena Silva			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Contratar los servicios de una empresa de seguridad y de guardianía que garantice que no ingresen personas no autorizadas.	7	Verificar presupuesto.	Marcos Alejandro Vernaza			X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Control de ingreso y salida del personal de seguridad.	Ximena Silva			X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Cotización de empresas de seguridad	Marcos Alejandro Vernaza/Ximena Silva			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguridad.
	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:
Marcos Edison Vernaza	Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas	Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas
Gerente General	Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas	Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas
	Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad	Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad
	Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos	Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1 Organigrama Estructural



3.5.2 Organigrama Funcional

3.5.2.1 Gerente General

El gerente general, es el encargado de la planificación estratégica y operativa. Por otra parte, el gerente general también debe dirigir las operaciones que se han planificado, tanto la planificación operativa como la estratégica. Finalmente, este dirige al recurso humano de la compañía a través de sus diferentes jefes departamentales.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la imprenta:

- Planificar, dirigir, organizar y controlar.
- Hacer cumplir la misión, visión y las políticas de la empresa.

- Coordinar las relaciones entre las distintas áreas.

3.5.2.2 Departamento de Finanzas

El departamento de Finanzas se encargará de realizar todo tipo de pagos, sean estos a los proveedores tanto como a la nómina de la empresa. Por otra parte el área financiera debe entregar presupuestos al gerente general incluyendo todos los costos y gastos que se puedan incurrir en los distintos departamentos.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la imprenta:

- Formular el programa de financiamiento.
- Generar reportes de los gastos incurridos, de los costos e ingresos.
- Llevar a cabo un control interno de los distintos materiales.
- Realizar presupuestos.
- Llevar la contabilidad.

3.5.2.3 Departamento de Marketing y Ventas

El departamento de Marketing y Ventas, se encargará de las compras de las distintas materias primas que puedan ser requeridas, las adquisiciones,

la selección del producto, las importaciones en caso de ser requeridas, etc. Además, deberá encargarse de la comercialización del producto dentro y fuera del país en caso de ser requerido, un servicio de postventa, abrir nuevos mercados y la innovación de los productos.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la imprenta:

- Publicidad del producto.
- Diseño del producto.
- Administrar los recursos.
- Controlar la emisión de dinero, salida de recursos.
- Supervisar las compras.
- Generar los métodos de distribución del producto.
- Entregar reportes de ventas y metas de ventas mensuales para ser alcanzadas. Fomentar las relaciones empresariales, convenios, etc.

3.5.2.4 Departamento de Productividad

El departamento de Productividad, deberá ser la responsable de la producción de los bienes, cumplir con los objetivos planteados por el

gerente, informar con su debido tiempo la materia prima a ser requerida, entregar con oportunidad el producto final para ser comercializado.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la imprenta:

- Bodega.
- Encuadernación.
- Producción.
- Llevar a cabo la elaboración del producto.
- Evaluar y controlar la calidad del producto.
- Entregar un reporte de producción, y las metas que se espera producir mensualmente.

3.5.2.5 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos se encargará del área de recursos humanos de la empresa, el reclutamiento y la selección del personal, su capacitación, su entrenamiento, su evaluación y su desvinculación. Además, se deberá encargar del mantenimiento de los equipos, mantenimiento de la infraestructura. Un control sobre los sistemas informáticos y un mantenimiento y sus debidas actualizaciones.

Además, cumplirá las siguientes funciones dentro de la imprenta:

- Contratación.
- Gestión de personal.
- Desarrollo de planes de capacitación del personal.

3.6 CONTROL

Para realizar un control de las actividades realizadas interna como externamente de la imprenta, se realizará un monitoreo administrativo de los empleados, clientes y proveedores.

Esto ayudará a que la imprenta pueda generar un mejor control y tener una satisfacción tanto al personal de la imprenta, como para los clientes.

El monitoreo de cada actividad será basada en el cumplimiento de cada actividad y en el aporte que se va a dar a esta actividad. Esto será evaluado por el Gerente General y por cada director de cada área de la imprenta.

A continuación, se presentan las tablas en las cuales se encuentra detalladas las actividades en cada área que se va a realizar el monitoreo:

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 29. Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.

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.	Marcos Alejandro Vernaza	X					X	
2	Generar alianzas estratégicas con empresas fabricantes de productos.	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquinga	X			X			
3	Realizar descuentos por un cierto número de compras.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza	X					X	
5	Revisión y aprobación del producto.	Fernando Llumiquinga	X						X
6	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Jonathan Vernaza	X				X		
7	Medición del número de ventas.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza	X				X		
8	Mantener un control de calidad del producto final.	Fernando Llumiquinga	X						X
9	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Ximena Silva	X				X		
10	Optimizar nuestros recursos.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X				X		
11	Brindar un valor agregado en el diseño de nuestros productos.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X					X	
12	Ampliar nuestros maquinaria.	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquinga	X			X			
13	Aumentar el personal humano de la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X			X			
14	Registro diario de las transacciones financieras de la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza	X						X
15	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	Marcos Alejandro Vernaza	X						X
16	Tener facturación electrónica al día.	Marcos Alejandro Vernaza	X						X
17	Revisión y aprobación de los balances.	Marcos Alejandro Vernaza	X					X	
18	Llevar un registro de las retenciones realizadas por la imprenta.	Marcos Alejandro Vernaza	X						X
19	Archivar las facturas originales.	Marcos Alejandro Vernaza	X						X
20	Realizar capacitaciones al personal.	Ximena Silva	X				X		
21	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Ximena Silva	X				X		
22	Realizar actividades deportivas fuera del horario de trabajo.	Ximena Silva	X				X		

Elaborado por:

Marcos Edison Vernaza

Gerente General

Revisado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

Aprobado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 30. Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.

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	Ximena Silva	X						X
2	Uso de mandiles azules con el logo de la imprenta	Ximena Silva	X						X
3	Informe de actividades para el personal contratado	Ximena Silva	X						X
5	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Ximena Silva	X						X
6	Las horas extras deben ser notificadas al jefe de recursos humanos con las actividades realizadas durante ese tiempo	Ximena Silva	X					X	
7	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la imprenta	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X					X	
8	Establecer normas, para el consumo responsable de bebidas alcohólicas en diversas situaciones	Ximena Silva	X					X	
9	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X					X	
10	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X					X	
11	Para postulaciones de cursos se debe hacer el requerimiento al área de Recursos Humanos para la aprobación	Ximena Silva	X				X		
12	Revisión de maletas del personal al ingresos y salida de la jornada de trabajo	Marcos Alejandro Vernaza/Jonathan Vernaza/Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X						X

Elaborado por:

Marcos Edison Vernaza

Gerente General

Revisado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

Aprobado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 31. Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información del cliente	Jonathan Vernaza	X					X	
2	Tener un buzón de sugerencias en recepción	Jonathan Vernaza	X						X
3	Generar en la página Web de la imprenta un segmento de atención al cliente	Jonathan Vernaza	X				X		
5	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	Jonathan Vernaza/Ximena Silva	X					X	
6	Tener un comprador espía para realizar una evaluación a la atención por parte del personal	Jonathan Vernaza	X			X			
7	Contactar al cliente después de una semana para saber sus comentarios sobre el producto final	Jonathan Vernaza	X				X		

Elaborado por:

Marcos Edison Vernaza

Gerente General

Revisado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

Aprobado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 32. Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de cuestionarios de calidad a proveedores	Ximena Silva	X					X	
2	Auditorias fisicas a proveedores	Fernando Llumiquinga	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Fernando Llumiquinga/Ximena Silva	X						X
5	Control de los desabastecimientos	Fernando Llumiquinga	X					X	
6	Control del tiempo de entrega de la materia prima a nuestras bodegas	Fernando Llumiquinga	X						X
7	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Fernando Llumiquinga	X					X	
8	Control semanal de inventarios	Fernando Llumiquinga	X						X
9	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Fernando Llumiquinga	X						X
10	Mantener al día los pagos de la Retención a la Fuente	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquinga	X						X

Elaborado por:

Marcos Edison Vernaza

Gerente General

Revisado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

Aprobado por:

Marcos Alejandro Vernaza - Gerente de Finanzas

Jonathan Vernaza - Gerente de Marketing y Ventas

Fernando Llumiquinga - Gerente de Productividad

Ximena Silva - Gerente de Recursos Humanos

4 IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA DE LA IMPRENTA GUTEMBERG Y POSIBLES RESULTADOS FINANCIEROS CON LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizada la Planificación Estratégica, se procedió a la implementación en la empresa, se empezó con la misión, visión, objetivos y el código de ética de la Imprenta Gutemberg, para esto se reunió a los empleados para que conozcan las directrices y el comportamiento de la empresa y de esta manera poder alcanzar las metas propuestas. Para los clientes se procedió a ubicar la gigantografía en un lugar visible de la empresa para que de igual manera puedan conocer más sobre la imprenta.

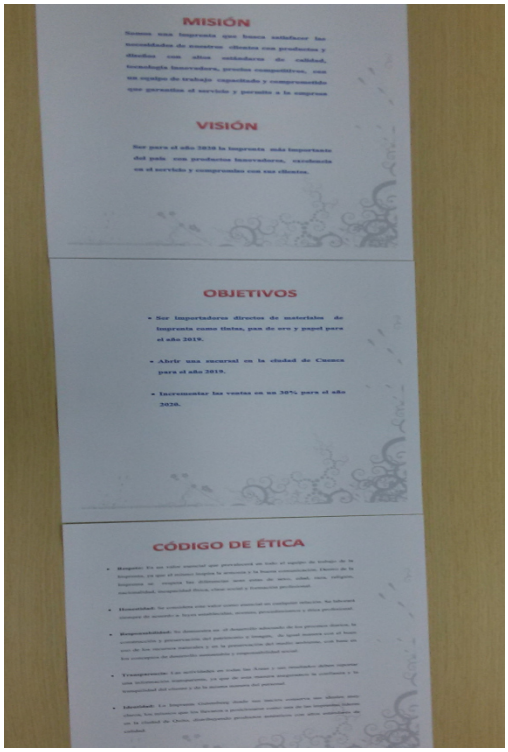


Figura 40. Implementación de Misión, Visión, Objetivos y Código de Ética (A)

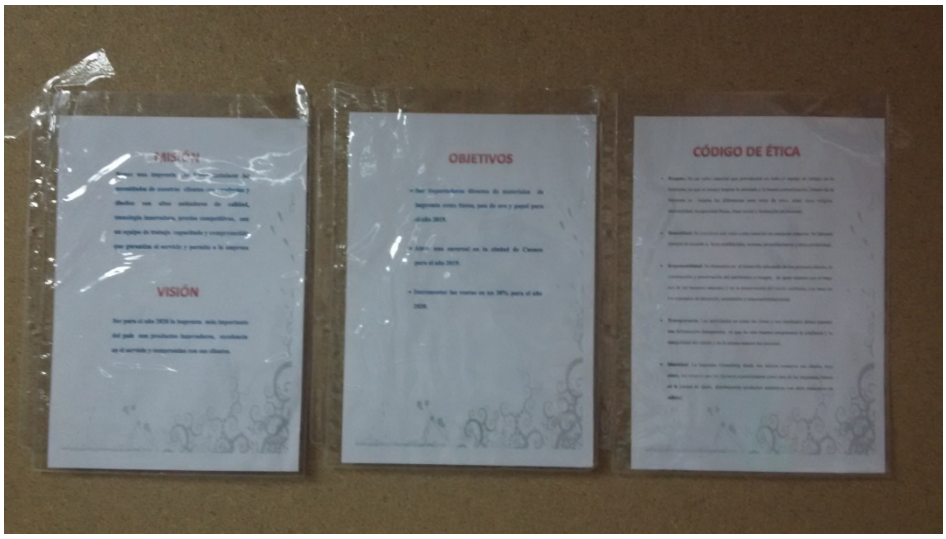


Figura 41. Implementación de Misión, Visión, Objetivos y Código de Ética (B)



Figura 42. Implementación de Misión, Visión, Objetivos y Código de Ética (C)

4.1 ACTIVOS

4.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos de la Imprenta Gutemberg tienen un total de $ 163.060,00, siendo la mayor inversión en maquinaria y equipo, debido a que la maquinaria que se usa para la realización del producto tiene un alto costo.

Tabla 33. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 16.400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 119.000,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 660,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 5.800,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.200,00
VEHÍCULO	$ 19.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 163.060,00**

4.1.2 Activos Intangibles

Dentro de los activos intangibles que la imprenta cuenta están el capital de trabajo con $ 21.940,00 y los activos diferidos con $ 400,00. Dentro del capital de trabajo consta el financiamiento que necesitó la imprenta para comenzar a funcionar.

Tabla 34. Activos Intangibles

DETALLE	VALOR
Capital de Trabajo	$ 21.940,00
Activos Diferidos	$ 400,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**$ 22.340,00**

4.2 COSTOS Y GASTOS

4.2.1 Costos de Importación

Los costos de importación que tiene la imprenta Gutemberg para el año 2014 y 2015 son más altos que los valores proyectados, ya que los aranceles a las importaciones disminuirán en el año 2016.

Tabla 35. Costos de Importación

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
COSTOS DIRECTOS	**$ 42.262,53**	**$ 42.715,87**	**$ 33.258,97**	**$ 34.891,92**	**$ 36.606,52**
IMPORTACIÓN	***$ 36.240,83***	***$ 24.471,30***	***$ 25.694,87***	***$ 26.979,61***	***$ 28.328,59***
FOB	$ 21.456,00	$ 22.528,80	$ 23.655,24	$ 24.838,00	$ 26.079,90
FLETE	$ 1.700,00	$ 1.785,00	$ 1.874,25	$ 1.967,96	$ 2.066,36
SEGURO	$ 150,00	$ 157,50	$ 165,38	$ 173,64	$ 182,33
CIF	***$ 23.306,00***	***$ 24.471,30***	***$ 25.694,87***	***$ 26.979,61***	***$ 28.328,59***
ARANCEL	$ 2.330,60	$ 2.447,13	$ 2.569,49	$ 2.697,96	$ 2.832,86
SALVAGUARDA	$ 10.487,70	$ 11.012,09			
FODINFA	***$ 116,53***	***$ 122,36***	***$ 128,47***	***$ 134,90***	***$ 141,64***
IVA	$ 4.348,90	$ 2.936,56	$ 3.083,38	$ 3.237,55	$ 3.399,43
LIQUIDACIÓN ADUANERA	***$ 17.283,73***	***$ 16.518,13***	***$ 5.781,34***	***$ 6.070,41***	***$ 6.373,93***
COSTOS INTERNOS DE TRANSPORTE	**$ 600,00**	**$ 600,00**	**$ 600,00**	**$ 600,00**	**$ 600,00**
ISD	***$ 1.072,80***	***$ 1.126,44***	***$ 1.182,76***	***$ 1.241,90***	***$ 1.304,00***
COSTOS DE IMPORTACIÓN	**$ 42.262,53**	**$ 42.715,87**	**$ 33.258,97**	**$ 34.891,92**	**$ 36.606,52**

4.2.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos proyectados para el año 2016 tienen un total de $ 209.488,31.

Tabla 36. Gastos Administrativos

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
Suministros de Oficina	$ 525,50	$ 546,78	$ 568,93	$ 591,97	$ 615,94
Sueldos y Salarios	$ 172.291,20	$ 179.372,37	$ 186.744,57	$ 194.419,77	$ 202.410,43
Servicios Básicos	$ 4.608,00	$ 4.794,62	$ 4.988,81	$ 5.190,85	$ 5.401,08
Depreciaciones	$ 17.186,00	$ 17.186,00	$ 17.186,00	$ 15.386,00	$ 15.386,00
Gastos Constitución	$ 400,00				
TOTAL	**$ 195.010,70**	**$ 201.899,78**	**$ 209.488,31**	**$ 215.588,60**	**$ 223.813,45**

4.2.3 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas necesarios para la imprenta en el año 2016 tienen un total de $ 2.051,60.

Tabla 37. Gastos de Ventas

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
Publicidad	$ 695,00	$ 723,15	$ 752,43	$ 782,91	$ 814,62
Redes Sociales	$ 1.200,00	$ 1.248,60	$ 1.299,17	$ 1.351,78	$ 1.406,53
TOTAL	**$ 1.895,00**	**$ 1.971,75**	**$ 2.051,60**	**$ 2.134,69**	**$ 2.221,15**

4.3 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO 2014

Dentro del Estado de Situación Proyectado para el año 2014 presentado por la Imprenta Gutemberg podemos ver que la empresa cuenta con un total de activos de $ 185.000,00.

Tabla 38. Balance de Situación Proyectado 2014

DETALLE CUENTA	2014
ACTIVOS	
CORRIENTES	**$ 21.940,00**
Caja / Bancos	$ 21.940,00
NO CORRIENTES	
TANGIBLES	**$ 163.060,00**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 16.400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 119.000,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 660,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 5.800,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.200,00
VEHÍCULO	$ 19.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
TOTAL ACTIVOS	**$ 185.000,00**
PASIVOS	
Amortización del Préstamo	$ 65.000,00
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
TOTAL PASIVOS	**$ 65.000,00**
PATRIMONIO	
Capital Social	$ 120.000,00
Utilidad Neta	$ -
Utilidad Acumulada	$ -
TOTAL PATRIMONIO	**$ 120.000,00**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 185.000,00**

4.4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2014

En el Estado de Resultados Integral para el año 2014 presentado por la Imprenta Gutemberg podemos ver que la empresa no cuenta con una utilidad debido a que hubo más gastos que ingresos en gran parte por el financiamiento y el crédito obtenido para la constitución de la imprenta.

Tabla 39. Estado de Resultados Integral 2014

DETALLE	2014
Ingresos por Ventas	**$ 241.900,00**
VENTAS	$ 241.900,00
SERVICIO DE ENCENDIDO	$ -
Costos de Importación	**$ 42.262,53**
COSTOS DIRECTOS	$ 42.262,53
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 199.637,47**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 196.905,70**
Gastos Administrativos	**$ 195.010,70**
Suministros de Oficina	$ 525,50
Sueldos y Salarios	$ 172.291,20
Servicios Básicos	$ 4.608,00
Depreciaciones	$ 17.186,00
Gastos Constitución	$ 400,00
Gastos de Ventas	**$ 1.895,00**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 2.731,77**
Gasto Financiero (INTERES)	$ 6.025,27
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (3.293,50)**
15% Partic. Trabajadores	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (3.293,50)**
25% Impuesto a la Renta	
UTILIDAD NETA	**$ (3.293,50)**

4.5 PRESUPUESTO

4.5.1 Ingresos

En el presupuesto de ingresos determinamos un crecimiento anual del 10%, aumentando la utilidad en los años proyectados.

Tabla 40. Presupuesto de Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS	10%	$ 241.900,00	$ 266.090,00	$ 292.699,00	$ 321.968,90	$ 354.165,79
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		**$ 241.900,00**	**$ 266.090,00**	**$ 292.699,00**	**$ 321.968,90**	**$ 354.165,79**

4.5.2 Egresos

Dentro del presupuesto de egresos, podemos observar que los gastos que tiene la empresa aumentan de una manera mínima en los años proyectados.

Tabla 41. Presupuesto de Egresos

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos	**$ 195.010,70**	**$ 201.899,78**	**$ 209.488,31**	**$ 215.588,60**	**$ 223.813,45**

4.6 ESTADOS FINANCIEROS

4.6.1 Estado de Situación Proyectado

Dentro del siguiente Estado de Situación Financiera se puede observar que la empresa en el período 2015 y sus proyecciones, tiene un aumento debido a que su deuda va reduciendo.

Tabla 42. Estado de Situación Proyectado

DETALLE CUENTA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 21.940,00**	**$ 25.285,08**	**$ 53.413,08**	**$ 90.614,72**	**$ 140.643,05**	**$ 204.491,13**
Caja / Bancos	$ 21.940,00	$ 25.285,08	$ 53.413,08	$ 90.614,72	$ 140.643,05	$ 204.491,13
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 163.060,00**	**$ 145.874,00**	**$ 128.688,00**	**$ 111.502,00**	**$ 96.116,00**	**$ 80.730,00**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 16.400,00	$ 16.400,00	$ 16.400,00	$ 16.400,00	$ 16.400,00	$ 16.400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 119.000,00	$ 119.000,00	$ 119.000,00	$ 119.000,00	$ 119.000,00	$ 119.000,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 660,00	$ 660,00	$ 660,00	$ 660,00	$ 660,00	$ 660,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.200,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00	$ 2.200,00
VEHÍCULO	$ 19.000,00	$ 19.000,00	$ 19.000,00	$ 19.000,00	$ 19.000,00	$ 19.000,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		$ -17.186,00	$ (34.372,00)	$ (51.558,00)	$ (66.944,00)	$ (82.330,00)
TOTAL ACTIVOS	**$ 185.000,00**	**$ 171.159,08**	**$ 182.101,08**	**$ 202.116,72**	**$ 236.759,05**	**$ 285.221,13**
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 65.000,00	$ 54.452,57	$ 42.800,69	$ 29.928,71	$ 15.708,85	$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		$ -	$ 3.389,08	$ 6.161,69	$ 9.562,94	$ 13.092,21
25% Impuesto a la Renta por pagar		$ -	$ 4.801,20	$ 8.729,06	$ 13.547,50	$ 18.547,29
TOTAL PASIVOS	**$ 65.000,00**	**$ 54.452,57**	**$ 50.990,97**	**$ 44.819,45**	**$ 38.819,29**	**$ 31.639,50**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 120.000,00	$ 120.000,00	$ 120.000,00	$ 120.000,00	$ 120.000,00	$ 120.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (3.293,50)	$ 14.403,60	$ 26.187,17	$ 40.642,49	$ 55.641,87
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (3.293,50)	$ 11.110,10	$ 37.297,27	$ 77.939,76
TOTAL PATRIMONIO	**$ 120.000,00**	**$ 116.706,50**	**$ 131.110,10**	**$ 157.297,27**	**$ 197.939,76**	**$ 253.581,63**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 185.000,00**	**$ 171.159,08**	**$ 182.101,08**	**$ 202.116,72**	**$ 236.759,05**	**$ 285.221,13**

4.6.2 Estado de Resultados Integral

En el Estado de Resultado Integral podemos determinar la utilidad o pérdida que puede generar la imprenta, generando una utilidad en el año 2015 junto con sus proyecciones.

Tabla 43. Estado de Resultados Integral

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por Ventas	**$ 241.900,00**	**$ 266.090,00**	**$ 292.699,00**	**$ 321.968,90**	**$ 354.165,79**
VENTAS	$ 241.900,00	$ 266.090,00	$ 292.699,00	$ 321.968,90	$ 354.165,79
0	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costos de Importación	**$ 42.262,53**	**$ 31.703,78**	**$ 33.258,97**	**$ 34.891,92**	**$ 36.606,52**
COSTOS DIRECTOS	$ 42.262,53	$ 31.703,78	$ 33.258,97	$ 34.891,92	$ 36.606,52
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 199.637,47**	**$ 234.386,22**	**$ 259.440,03**	**$ 287.076,98**	**$ 317.559,27**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 196.905,70**	**$ 206.871,52**	**$ 214.661,41**	**$ 220.971,21**	**$ 229.414,06**
Gastos Administrativos	**$ 195.010,70**	**$ 201.899,78**	**$ 209.488,31**	**$ 215.588,60**	**$ 223.813,45**
Suministros de Oficina	$ 525,50	$ 546,78	$ 568,93	$ 591,97	$ 615,94
Sueldos y Salarios	$ 172.291,20	$ 179.372,37	$ 186.744,57	$ 194.419,77	$ 202.410,43
Servicios Básicos	$ 4.608,00	$ 4.794,62	$ 4.988,81	$ 5.190,85	$ 5.401,08
Depreciaciones	$ 17.186,00	$ 17.186,00	$ 17.186,00	$ 15.386,00	$ 15.386,00
Gastos Constitución	$ 400,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 1.895,00**	**$ 4.971,75**	**$ 5.173,10**	**$ 5.382,61**	**$ 5.600,61**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 2.731,77**	**$ 27.514,69**	**$ 44.778,62**	**$ 66.105,77**	**$ 88.145,21**
Gasto Financiero (INTERES)	$ 6.025,27	$ 4.920,81	$ 3.700,71	$ 2.352,84	$ 863,84
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (3.293,50)**	**$ 22.593,88**	**$ 41.077,91**	**$ 63.752,93**	**$ 87.281,37**
15% Partic. Trabajadores		$ 3.389,08	$ 6.161,69	$ 9.562,94	$ 13.092,21
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (3.293,50)**	**$ 19.204,80**	**$ 34.916,22**	**$ 54.189,99**	**$ 74.189,16**
25% Impuesto a la Renta		$ 4.801,20	$ 8.729,06	$ 13.547,50	$ 18.547,29
UTILIDAD NETA	**$ (3.293,50)**	**$ 14.403,60**	**$ 26.187,17**	**$ 40.642,49**	**$ 55.641,87**

4.6.3 Flujo de Efectivo

Dentro del Flujo de Efectivo podemos determinar la liquidez que posee la empresa, pues se describen los ingresos y salidas de dinero, como inversión en el año 2014 tenemos el aporte de los socios por un valor de $ 120.000,00 para los años siguientes observamos flujos positivos generando beneficios y utilidad para la imprenta.

Tabla 44. Flujo de Efectivo

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 21.940,00	$ 25.285,08	$ 53.413,08	$ 90.614,72	$ 140.643,05
Venta de servicios		$ 241.900,00	$ 266.090,00	$ 292.699,00	$ 321.968,90	$ 354.165,79
Valor residual Activos						$ 65.430,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 263.840,00**	**$ 291.375,08**	**$ 346.112,08**	**$ 412.583,62**	**$ 560.238,84**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		$ 42.262,53	$ 31.703,78	$ 33.258,97	$ 34.891,92	$ 36.606,52
Gastos Administrativos		$ 177.424,70	$ 184.713,78	$ 192.302,31	$ 200.202,60	$ 208.427,45
Gastos de Ventas		$ 1.895,00	$ 4.971,75	$ 5.173,10	$ 5.382,61	$ 5.600,61
Gastos Financieros		$ 6.025,27	$ 4.920,81	$ 3.700,71	$ 2.352,84	$ 863,84
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 43.060,00					
Gastos de Constitución		$ 400,00				
APORTE SOCIOS	$ 120.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 163.060,00**	**$ 228.007,50**	**$ 226.310,12**	**$ 234.435,09**	**$ 242.829,97**	**$ 251.498,42**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -163.060,00**	**$ 35.832,50**	**$ 65.064,96**	**$ 111.676,98**	**$ 169.753,64**	**$ 308.740,42**
Préstamo	$ 65.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 120.000,00					
Amortización de Préstamo		$ 10.547,43	$ 11.651,88	$ 12.871,99	$ 14.219,85	$ 15.708,85
15% Participación Trabajadores			$ -	$ 3.389,08	$ 6.161,69	$ 9.562,94
25% Impuesto a la Renta			$ -	$ 4.801,20	$ 8.729,06	$ 13.547,50
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 21.940,00**	**$ 25.285,08**	**$ 53.413,08**	**$ 90.614,72**	**$ 140.643,05**	**$ 269.921,13**

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

4.7.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El Valor Actual Neto calculado para la imprenta es de $ 137.629,45; debido a que es positivo ayuda a maximizar la inversión, además ayuda a evaluar y aceptar el Plan Estratégico propuesto.

Tabla 45. Valor Actual Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (120.000,00)	1,0000	$ (120.000,00)
1	$ 25.285,08	0,8094	$ 20.465,55
2	$ 53.413,08	0,6551	$ 34.991,77
3	$ 90.614,72	0,5302	$ 48.048,10
4	$ 140.643,05	0,4292	$ 60.360,78
5	$ 269.921,13	0,3474	$ 93.763,25
VAN =			**$ 137.629,45**

4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es un indicador que muestra la rentabilidad para la evaluación del Plan Estratégico a implementar.

Para aceptar o no la implementación del proyecto en la empresa se debe determinar que la TIR sea mayor rentabilidad.

La TIR para el plan propuesto es del 53,97%, la misma que fue aceptada ya que muestra que el proyecto será viable, además cumple con la siguiente condición:

- TIR > TASA DE DESCUENTO

- 53,97% > 23,55%

Tabla 46. Tasa Interna de Retorno

TIR	53,97%

La fórmula que se utiliza para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{\text{VAN positivo}}{\text{VAN positivo - VAN negativo}}$$

Figura 43. Fórmula TIR

4.7.3 Tasa de Descuento

La Tasa de Descuento aplicada para llevar a valor presente los Flujos Netos fue calculada en base al WACC, la Inflación y a la Tasa de Riesgo País, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 47. Tasa de Descuento

CPPC / WACC	5,93%
Tasa R. País	13,48%
Tasa Infl.	4,14%
TMAR / Tasa de descuento	**23,55%**

4.7.4 Período de Recuperación de Inversión

Este indicador permite medir el plazo de tiempo en el que la inversión inicial debería ser recuperada, la misma que para el presente proyecto será recuperada en 4 años.

Tabla 48. Período de Recuperación de Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ 120.000,00	
1	$ 20.465,55	$ 20.465,55
2	$ 27.777,57	$ 48.243,12
3	$ 44.325,66	$ 92.568,78
4	$ 57.347,87	$ 149.916,66
5	$ 91.324,62	$ 241.241,28

4.7.5 Relación Beneficio Costo

El resultado obtenido es que por cada dólar invertido en el proyecto, se tendrá $ 1,16 dólares adicionales, lo cual ayudará para la toma de decisiones.

Tabla 49. Relación Beneficio Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ 163.060,00	$ 163.060,00
1	$ 263.840,00	$ 213.550,10	$ 228.007,50	$ 184.547,55
2	$ 291.375,08	$ 190.884,52	$ 237.322,20	$ 155.473,61
3	$ 335.099,99	$ 177.685,45	$ 234.435,09	$ 124.308,28
4	$ 405.563,41	$ 174.058,55	$ 242.829,97	$ 104.217,08
5	$ 553.218,64	$ 192.173,08	$ 251.498,42	$ 87.363,70
SUMA =		**$ 948.351,70**		**$ 818.970,21**
RELACIÓN B / C =			**$ 1,16**	

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

Los Indicadores Financieros calculados permiten determinar la rentabilidad que generará la imprenta al poner en marcha el Plan Estratégico propuesto.

Tabla 50. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través de tiempo

INDICADORES	FÓRMULA		2014	2015	2016	2017	2018
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	2,40	2,69	3,26	3,77	4,32
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	83%	88%	89%	89%	90%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	1%	10%	15%	21%	25%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-1%	5%	9%	13%	16%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-3%	11%	17%	21%	22%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-2%	8%	13%	17%	20%

El Índice de Liquidez permite saber que por cada dólar de deuda que tiene la empresa, con cuanto contará de ingreso para cubrirla en el corto plazo. Es decir, por cada dólar de deuda habrá $ 3,26 de ingreso para pagar la misma.

Para el año 2016, la imprenta obtendrá una utilidad operacional sobre las ventas totales de los productos de un 15%.

El índice de rendimiento sobre activos totales determina la utilidad neta de la empresa sobre el total de los activos fijos, para el año 2016 el rendimiento de este índice es del 13%

4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio calculado para la imprenta en el trascurso del primer año es de $ 238.727,65; es decir, la imprenta debe tener ingresos sobre dicho valor para no generar ni perdidas ni ganancias. Para el primer año no se tiene perdidas ni ganancias, el beneficio va a ser igual a cero.

Tabla 51. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\dfrac{205.572,90}{1 - \dfrac{33.595,33}{241.900,00}}$
PE en dólares =	$\dfrac{205.572,90}{0,86}$
PE en dólares =	**238.727,65 dólares**

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio fue la siguiente:

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costos\ Fijos}{1 - \frac{Costos\ Variables}{Ingresos\ Totales}}$$

Figura 44. Fórmula del Punto de Equilibrio

4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Dentro del análisis de sensibilidad se determina que el proyecto es viable, ya que cuenta con un VAN y TIR positivos, lo que hace rentable a la implementación del Plan Estratégico que se propone.

Tabla 52. Análisis de Sensibilidad

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 21.940,00	$ 25.285,08	$ 53.413,08	$ 90.614,72	**$ 140.643,05**
Venta de servicios		$ 241.900,00	$ 266.090,00	$ 292.699,00	$ 321.968,90	$ 354.165,79
Valor residual Activos						$ 65.430,00
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 263.840,00**	**$ 291.375,08**	**$ 346.112,08**	**$ 412.583,62**	**$ 560.238,84**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Importación		$ 46.488,78	$ 34.874,16	$ 36.584,87	$ 38.381,11	$ 40.267,17
Gastos Administrativos		$ 195.167,17	$ 203.185,15	$ 211.532,54	$ 220.222,86	$ 229.270,20
Gastos de Ventas		$ 2.084,50	$ 5.468,92	$ 5.690,41	$ 5.920,88	$ 6.160,67
Gastos Financieros		$ 6.025,27	$ 4.920,81	$ 3.700,71	$ 2.352,84	$ 863,84
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 43.060,00					
Gastos de Constitución		$ 400,00				
APORTE SOCIOS	$ 120.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 163.060,00**	**$ 250.165,72**	**$ 248.449,05**	**$ 257.508,53**	**$ 266.877,69**	**$ 276.561,88**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -163.060,00**	**$ 13.674,28**	**$ 42.926,03**	**$ 88.603,55**	**$ 145.705,93**	**$ 283.676,96**
Préstamo	$ 65.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 120.000,00					
Amortización de Préstamo		$ 10.547,43	$ 11.651,88	$ 12.871,99	$ 14.219,85	$ 15.708,85
15% Participación Trabajadores		$ -	$ 3.389,08	$ 6.161,69	$ 9.562,94	$ 13.092,21
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ 4.801,20	$ 8.729,06	$ 13.547,50	$ 18.547,29
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 21.940,00**	**$ 3.126,85**	**$ 23.083,86**	**$ 60.840,82**	**$ 108.375,64**	**$ 236.328,61**

TASA DE DESCUENTO = 23,55%

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FLUJO DE FONDOS	$ (120.000,00)	$ 3.126,85	$ 23.083,86	$ 60.840,82	$ 108.375,64	$ 236.328,61
TASA DE DESCUENTO =	23,55%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 58.520,54**	Proyecto Viable				
TIR =	**36,41%**	Proyecto Viable				

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las imprentas fueron uno de los principales instrumentos que ayudaron a la mejora educativa e industrial a nivel mundial a través de los años, permitiendo generar un desarrollo social. La llegada de la imprenta al Ecuador, ayudo a generar fuentes de comunicación mediante la creación de periódicos y libros, los cuales generaron un desarrollo en la parte educativa e intelectual de la sociedad ecuatoriana. La Imprenta Gutemberg, gracias a la nueva tecnología implementada en sus instalaciones, cuentan con productos de alta calidad satisfaciendo a sus clientes y cubriendo la demanda.

- Una Planificación Estratégica ayuda a que la empresa pueda tener establecida estrategias, las cuales ayudarán a que se cumplan los objetivos a corto y largo plazo que fueron propuestos por cada uno de los departamentos que conforman la empresa. De igual manera, ayuda a generar una guía de políticas y procesos para obtener una mejora continua de la empresa para generar una utilidad.

- La realización de una Planificación Estratégica para la Imprenta Gutemberg, ayudó a que los administradores de la empresa tomen mejores decisiones a nivel interno y que puedan satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, generando una mejor rentabilidad para la imprenta.

- Después de la realización de un análisis financiero, se concluye que se debe implementar la Planificación Estratégica ya que todos los indicadores y las proyecciones realizadas arrojan valores positivos, ayudarán a mejorar en las actividades de la empresa, y por ende le permitirán a la imprenta consolidarse en el mercado

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio más profundo sobre la historia de la imprenta a nivel nacional, ya que se encuentra muy poca información sobre este tema, de igual manera actualizar datos sobre las imprentas a nivel provincial y por ciudad, debido a que anualmente existe un crecimiento considerable en la apertura de imprentas en el país.

- Se recomienda realizar un seguimiento continuo de la Planificación Estratégica de la imprenta y hacer revisiones anuales en conjunto con todos los miembros de la organización, debido a que los objetivos van a irse desarrollando y debemos tener un mejor control de como están siendo implementadas las actividades que deben realizar cada uno de los departamentos de la empresa.

- Para las actualizaciones de la Planificación Estratégica, debemos tener en cuenta nuevas metodologías para el desarrollo de la misma, debido a que esto ayudará a tener conceptos más actualizados en cuanto a la realización y generar una mayor utilidad después de la actualización de la Planificación Estratégica.

- Realizar comparaciones anuales de los indicadores financieros de la empresa con los de la Planificación Estratégica, para comprobar si se están alcanzando los resultados proyectados.

REFERENCIAS

1. All products. (s.f.). *Máquina de repujado de lámina de alumninio*. Obtenido de http://www.allproducts.com/manufacture9/hci/Mquina-de-repujado-de-lmina-de-alumninio.html

2. Alumnos Economía Empresa. (s.f.). *Estrategias de crecimiento interno y externo*. Obtenido de http://alumnoseconomiaempresa.wikispaces.com/7-+Estrategias+de+crecimiento+interno+y+externo

3. Apple. (s.f.). *Comparar los modelos de Mac*. Obtenido de https://www.apple.com/mx/mac/compare/?desktops

4. Arturo, K. (21 de Junio de 2014). *Análisis internos: Fortalezas y Debilidades.* Obtenido de Crece Negocios: http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/

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

6. Dávila, M. (Diciembre de 2010). Estructura de la empresa Clip papelería para el manejo de marca y comercialización de suministros de papelería en la ciudad de Quito. Quito.

7. Dirección Nacional de Innovación Académica. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-3.htm

8. Dispapeles. (s.f.). *Quienes somos?* Obtenido de http://dispapeles.com/quienes-somos/

9. Donnelly, J., Gibson, j., & Ivancevich, J. (1995). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (8va. ed.). México: Irwin.

10. El Ergonomista. (s.f.). *Estrategia Empresarial*. Obtenido de http://www.elergonomista.com/3ab06.html

11. Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Barcelona: Materials.

12. Formulación Estratégica. (s.f.). *Formulación Estratégica*. Obtenido de http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf

13. Garteiz, J. M. (14 de Marzo de 2009). *Objetivos Empresariales.* Obtenido de My Coach: http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/

14. Gráfica Latina. (s.f.). *Historia de la Imprenta*. Obtenido de http://www.graficalatina.com.ar/2.1/historia-imprenta.html

15. Grupo Enroke. (s.f.). *Estrategias de Crecimiento Empresarial*. Obtenido de http://www.grupoenroke.com/index.php/ejemplo-4/23-estrategias-de-crecimiento-empresarial

16. Grupo SG. (s.f.). *Guillotina Polar*. Obtenido de http://www.sgcentroamerica.com/PDF/Guillotinas_X_XT.pdf

17. História y Biografías. (9 de Noviembre de 2014). *La Imprenta*. Obtenido de http://historiaybiografias.com/la_imprenta/

18. Litocromo. (s.f.). *Tarjetería Fina*. Obtenido de http://litocromo.com/tarjeteria-fina/

19. Maldonado, J. A. (1 de Agosto de 2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/#pfad

20. Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). *Estrategias empresariales: Tipología, características y uso*. Obtenido de http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/

21. Navas Tapia, O. (31 de Marzo de 2013). *La Primera Imprenta*. Obtenido de Ecuador Filatélico: http://afe-filateliaecuador.blogspot.com/2013/03/la-primera-imprenta.html

22. Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva.* México: Continental.

23. Proceso de Administración Estratégica. (2 de Diciembre de 2012). *Análisis del Entorno.* Obtenido de http://holaxv.blogspot.com/

24. Propandina. (s.f.). *Quienes somos?* Obtenido de http://www.propandina.com.co/

25. Rees, F. (2006). *Johannes Gutenberg, Inventor of the printing press.* Minneapolis: Compass Point Books.

26. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, E. (2012). *Administración estrategia.* México: McGraw Hil.

27. Vargas, J. M. (1965). *Historia de la Cultura Ecuatoriana.* Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana.

28. Vernaza Grafic. (s.f.). *La empresa*. Obtenido de http://www.vernazagrafic.com/laempresa

29. Zhejiang Guangya Machinery co. Ltd. (s.f.). *Máquina Troqueladora*. Obtenido de http://www.chinaguangya.com/es/1-die-cutting.html