

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE SERVICIO DE IMPRESIONES DE ARTES GRÁFICAS EN LA
CIUDAD DE QUITO**

KATYA VERÓNICA ASUERO BORBOR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI, MGTR

QUITO, JUNIO 2019

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

LECTORES:

Mgtr. Rodrigo Saltos

Mgtr. Vicente Torres

DEDICATORIA

A mis padres por todo su amor, esfuerzo y preocupación día a día. A mis hermanos y mi cuñado por su aliento y paciencia. A mis amigos por la fortaleza que me brindaron cuando más lo necesité. A David que con su apoyo esto pudo dar fruto y, sobre todo a Dios por la sabiduría y la fuerza que me brindó durante todo este camino.

Verónica

AGRADECIMIENTO

A mis padres porque sin ayuda, apoyo incondicional, consejos y palabras este sueño no fuese posible.

A mi familia por ser el motor que impulsó que luche sin caer día a día.

A todos mis amigos que sin ellos este camino hubiese sido más difícil y sin momentos tan satisfactorios y llenos de alegría.

A David, por todo el apoyo y la confianza brindada que me ayudaron ser mejor cada día.

A todos mis profesores que sin sus conocimientos este proyecto no sería posible.

A mi tutor de tesis, Mgtr. Christian Fajardo, por su tiempo, apoyo, paciencia y sus conocimientos que ayudaron a la finalización del proyecto.

A Dios, que me ha ayudado en todos los obstáculos y adversidades para seguir adelante y con la mejor actitud.

Verónica

ÍNDICE

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS IMPRENTAS EN LA CIUDAD DE QUITO	1
1.1. Antecedentes de las imprentas.....	1
1.1.1. Caracterización histórica de las imprentas en el Ecuador	3
1.1.2. Condiciones actuales de las imprentas en la ciudad de Quito	3
1.2. GENERALIDADES.....	4
1.2.1. Tipo de empresa.....	4
1.2.2. Imagen Corporativa	5
1.3. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO	5
1.3.1. Entorno General	5
1.3.2. Entorno Específico.....	8
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.1.1. Definición de Planificación Estratégica	13
2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica	14
2.1.3. Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica	15
2.2. ESTRATEGIAS	17
2.2.1. Definición Estrategias.....	17
2.2.2. Tipos de Estrategias	18
2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.3.1. Misión	19
2.3.2. Visión.....	20
2.3.3. Valores Estratégicos.....	21
2.3.4. Análisis Interno y Externo	22
2.3.5. Determinación de objetivos	23
2.3.6. Formulación de las estrategias	24
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	26
3.1. ENCUESTA.....	26
3.1.1. Objetivos de la Encuesta.....	26
3.1.2. Diseño de la Encuesta	26
3.1.3. Corrida de la Encuesta	28
3.1.4. Representación gráfica de los resultados e interpretación.....	29
3.2. VALORES EMPRESARIALES	41
3.2.1. Misión.....	41
3.2.2. Visión.....	41
3.2.3. Código de Ética de la empresa	41
3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	43
3.3.1. Para empleados	43
3.3.2. Para clientes	44

3.3.3. Para proveedores.....	44
3.4. PLANEACIÓN	45
3.4.1. Objetivos a Largo Plazo	45
3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo	45
3.4.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	46
3.4.4. Cadena de Valor.....	49
3.5. FODA.....	50
3.5.1. Planificación Estratégica.....	54
3.5.2. Planificación Operativa (POA) y Táctica.....	56
3.5.3. Planificación de Contingencia.....	61
3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	63
3.6.1. Organigrama Estructural	63
3.6.2. Organigrama Funcional.....	63
3.7. CONTROL.....	67
3.7.1. Monitoreo Administrativo Empresarial	68
3.7.2. Monitoreo Administrativo de Empleados	69
3.7.3. Monitoreo Administrativo de Clientes.....	70
3.7.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores	71
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	72
4.1. ACTIVOS	72
4.1.1. Activos Fijos	72
4.1.2. Inversión Inicial	72
4.2. FINANCIAMIENTO	73
4.3. COSTOS Y GASTOS	74
4.3.1. Gastos Administrativos.....	74
4.3.2. Gastos de Venta	75
4.4. PRESUPUESTO	76
4.4.1. Ingresos	76
4.4.2. Egresos.....	76
4.5. ESTADOS FINANCIEROS.....	77
4.5.1. Estado de Situación Proyectado	77
4.5.2. Estado de Resultado Integral.....	78
4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	79
4.6.1. Valor Presente Neto (VAN).....	79
4.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	79
4.6.3. Tasa de Descuento	80
4.6.4. Período de Recuperación de la Inversión	81
4.6.5. Relación Beneficio – Costo.....	81

4.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO	82
4.8. PUNTO DE EQUILIBRIO	83
4.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	84
4.9.1. Escenario Optimista	84
4.9.2. Escenario Pesimista	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1. CONCLUSIONES	88
5.2. RECOMENDACIONES	90
6. BIBLIOGRAFÍA	91

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1 – Resultados Edad	29
Tabla 2. Pregunta 2 - Resultados: Sexo	30
Tabla 3. Pregunta 3 - Resultados Contratación de Serv. Impresión	31
Tabla 4. Pregunta 4 - Resultados Frecuencia.....	32
Tabla 5. Pregunta 5 - Resultados Promedio de Gasto.....	33
Tabla 6. Pregunta 6 - Resultados Insatisfacción	34
Tabla 7. Pregunta 7 - Resultados Servicio	35
Tabla 8. Pregunta 8 - Resultados	36
Tabla 9. Pregunta 9.1 - Resultados Impresión Lona o Vinil.....	37
Tabla 10. Pregunta 9.2 - Resultados Flyers	38
Tabla 11. Pregunta 10 - Resultados Medios	39
Tabla 12. Pregunta 11 - Resultados Sectores.....	40
Tabla 13. Matriz FODA.....	51
Tabla 14. Matriz de Factores Externos (EFE)	52
Tabla 15. Matriz de Factores Internos (EFI).....	53
Tabla 16. Planificación Estratégica	55
Tabla 17. POA Producción	57
Tabla 18. POA Finanzas	58
Tabla 19. POA Marketing.....	59
Tabla 20. POA Ventas	60
Tabla 21. Plan de Contingencia	62
Tabla 22. Monitoreo Administrativo	68
Tabla 23. Monitoreo Administrativo Empleados	69
Tabla 24. Monitoreo Administrativo de Clientes	70
Tabla 25. Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	71

Tabla 26. Activos Fijos	72
Tabla 27. Inversión Inicial	73
Tabla 28. Tabla de Financiamiento.....	73
Tabla 29. Gastos Administrativos.....	74
Tabla 30. Gastos de Venta	75
Tabla 31. Presupuesto de Ingresos.....	76
Tabla 32. Tabla de Egresos.....	76
Tabla 33. Estado de Situación Proyectado.....	77
Tabla 34. Estado de Resultados Integral.....	78
Tabla 35. Valor Presente Neto	79
Tabla 36. Tasa Interna de Retorno.....	80
Tabla 37. Tasa de Descuento	80
Tabla 38. Período de Recuperación de la Inversión	81
Tabla 39. Relación Beneficio - Costo	81
Tabla 40. Índices Financieros	82
Tabla 41. Punto de Equilibrio	83
Tabla 42. Análisis de Sensibilidad - Escenario Optimista.....	85
Tabla 43. Análisis de Sensibilidad - Escenario Pesimista.....	87

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Fabricación del papel.....	1
Figura 2. Ejemplar de Primicias de la Cultura de Quito.....	3
Figura 3. Imagen Corporativa de ViewPrint.....	5
Figura 4. Imagen Ubicación de ViewPrint	6
Figura 5. Imagen Evo-JET.....	7
Figura 6. Imagen Plotter de Corte VicSign.....	7
Figura 7. Imagen Corporativa BlueInk	8
Figura 8. Imagen Corporativa Grupo Yajamin.....	9
Figura 9. Imagen Corporativa Tercera Dimensión	9
Figura 10. View Design	10
Figura 11. Imevi Equipos.....	11
Figura 12. View Design	11
Figura 13. PrintMax Business S.A.....	12
Figura 14. Fórmula Tamaño de la Muestra.....	28
Figura 15. Pregunta 1	29
Figura 16. Pregunta 2.....	30
Figura 17. Cadena de Valor ViewPrint.....	49
Figura 18. Estructura de la empresa.....	63
Figura 19. Fórmula Cálculo TIR.....	80
Figura 20. Fórmula del Punto de Equilibrio	83

RESÚMEN EJECUTIVO

Por medio del presente trabajo de titulación, se propone la creación de una empresa de servicios gráficos que mediante la recopilación de información y la búsqueda de datos se implementarán estrategias para este plan de negocio.

En el primer capítulo, se investigó acerca de la historia de las imprentas en el Ecuador, y todos los antecedentes del entorno en la ciudad de Quito.

Como segundo punto, se explica toda la parte metodológica, definiciones y términos adecuados para que este plan de negocios se guíe en base a la planificación estratégica que ayudarán al proyecto.

A continuación, se realizó un estudio de mercado, en el cual se usó como herramienta la encuesta que nos permitió dar visibilidad de las preferencias, precios y ubicación.

Además, en este capítulo desarrollamos toda la de planificación estratégica como es la misión, visión, código de ética, objetivos a corto y mediano plazo y el organigrama de la empresa.

Por último, se efectuó un análisis financiero el cual se desarrolla con un horizonte de evaluación de cinco años, donde se considera la inversión inicial, costos, gastos y ventas, con esto se desenvuelve todo el estudio financiero del balance general, estados de resultados y flujos de caja que ayudaron a aceptar todos los indicadores financieros mediante el VAN, TIR R C/B y PRI.

ABSTRACT

Through the present titling work, we propose the creation of a graphic services company that through the collection of information and the search of data will implement strategies for this business plan development.

In the first chapter, we investigated the history of printing presses in Ecuador, and all background information in the city of Quito.

As a second point, the entire methodological part, definitions and adequate terms are explained so that this business plan is guided based on the strategic planning that will help the project.

Next, a market study was carried out, in which the survey was used as a tool that allowed us to give visibility of preferences, prices and location.

In addition, in this chapter we develop all strategic planning such as mission, vision, code of ethics, short and mid-term objectives and the organizational chart of the company.

Finally, a financial analysis was carried out, which was developed with an evaluation horizon of five years, where the initial investment, costs, expenses and sales are considered, with this the entire financial study of the balance sheet, income statements and cash flows that helped to accept all the financial indicators through the NPV (Net Price Value), IRT (Internal Rate of Return), B/C Ratio (Benefit-Cost Ratio) and PP (Payback Period).

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en la ciudad de Quito existen muchas empresas de impresión de artes gráficas que pocas ofrecen múltiples servicios en un solo lugar. Además, existen imprentas que son informales y no ofrecen un servicio de calidad.

Por lo tanto, ViewPrint vio una oportunidad para que pueda realizar diferentes trabajos de producción tanto de publicidad para organizaciones, material pop, como trabajos independientes.

Debido a esto, ViewPrint quiere satisfacer las necesidades del mercado debido a que en la mayoría de ocasiones los clientes no reciben por parte de muchos negocios un direccionamiento o asesoría correcto, un buen trato o buena calidad. Estos problemas se han generado por la falta de capacidad de mano de obra, maquinarias, espacio físico, mala organización y ubicación.

En base a esto, se ha decidido emprender una empresa en el sector del Valle de los Chillos, ubicado en Conocoto, dado que, se identificó que alrededor de este sitio solo existen 3 empresas que ofrecen este servicio. Por tal razón, se quiere incursionar en este mercado que permita brindar no solo un servicio, sino una experiencia, donde pueda cumplir todos los requerimientos los sus potenciales clientes, y a su vez expandir la demanda en toda la ciudad de Quito.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS IMPRENTAS EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1. Antecedentes de las imprentas

Las culturas y civilizaciones antiguas desde mucho tiempo atrás dejaron su huella mediante jeroglíficos, historias y figuras; en piedras, cuevas, tumbas y templos porque de esta forma podían contar su historia y transmitir conocimientos a las futuras generaciones. De esta forma, la imprenta exige un elemento imprescindible que es el papel.

“Las crónicas antiguas atribuyen a un miembro del séquito el emperador Ts'ai Lun la invención del papel en 105 d.C., un material utilizado como medio de escritura y hecho de celulosa a jirones o cáñamo. Más tarde, en el siglo VII, surgió la idea de tallar relieves en madera y después entintarlos como medio de reproducción de dibujos y textos sagrados sobre papel. Posteriormente, se utilizaron bloques de piedra grabados para imprimir textos de Confucio. Estos métodos eran muy adecuados para reproducir los innumerables caracteres de la escritura china” (Williams, 1992).



Figura 1. Fabricación del papel
Fuente: (Fernandez, 2012)

Luego de mucho tiempo se inventó la imprenta que ayudó a evolucionar toda la historia del mundo, plasmando toda la información para que pueda ser difundida rápidamente.

Hasta el año 1453 los conocimientos se transmitían mediante manuscritos elaborados por monjes (Lujan, 2016). Tenemos que tener en cuenta que los escritos solo eran accesibles

a unos grupos muy restringidos. Las bibliotecas importantes de catedrales y abadías guardaban bastante información sobre herencia de la antigüedad pagan y cristiana (Williams, 1992).

Gracias a la invención de la imprenta el proceso de copiado se aceleró y en cuestión de unos pocos años los escritos abarcaron un público enorme (Lujan, 2016).

Entre 1436 y 1450 se sabe con seguridad que Johan Gutenberg construyó un aparato que permitía fundir las letras metálicas satisfactoriamente. Y sería en 1455 cuando inauguraría la industria editorial con "La Biblia de Gutenberg" (Imprenta Online, s.f.).

Las primeras ilustraciones se hacen xilografiadas. El primer libro con ilustraciones xilografiadas es una colección de fábulas de Albert Pfister en el año 1460 (López R. , 2014).

El siglo XIX representó una época de avances fundamentales, un boom que se suscitó por dos razones principales: la evidente mejoría en las prensas mecánicas y la litografía implementada desde 1798 por el alemán Alois Senefelder (Algarabía, 2018).

“El linotipo hizo innecesaria la composición de las líneas a mano. En su espacio físico poseía un contenedor desde el cual se deslizaban los signos al presionar un teclado que podía usarse muchas veces. El linotipista u operador de la máquina presionaba las teclas y ésta por sí sola componía, fundía y ordenaba las líneas, sobre las cuales hoy escribimos” (Imprenta Josman, 2013).

El siglo XX resultó igualmente, o tal vez más sustancial, pues, utilizando placas de zinc y aluminio granulado, la estadounidense Ira Rubel aportó los principios de la impresión offset (Algarabía, 2018).

La impresión offset es un sistema indirecto de impresión que deriva de la litografía en la cual la plancha se moja parcialmente con agua que repele la tinta grasa. Para imprimir se emplean tintas de 4 colores, las famosas CMYK: Cyan, Magenta, amarillo (Yellow) y negro (Black) (CG, 2016).

En la actualidad, existe la combinación de impresión offset e impresión digital, en la cual sigue en constante crecimiento e innovación gracias a los avances tecnológicos que sus gigantescos pasos brindan una mejor experiencia a sus clientes.

1.1.1. Caracterización histórica de las imprentas en el Ecuador

La primera que funcionó en los territorios del Ecuador actual, antigua Presidencia de Quito, fue traída por el sacerdote jesuita José María Maugeri aproximadamente por el año 1755, y fue instalada en la ciudad de Ambato con el pomposo nombre de “Imprenta de la Compañía de Jesús” (Efrén, 2017). Aquí el reconocido Eugenio Espejo publicó “Primicias de la Cultura de Quito”.



Figura 2. Ejemplar de Primicias de la Cultura de Quito
Fuente: (Ochoa, 2016)

Se ha evidenciado que la mayor concentración de empresas se desempeña en Quito y Guayaquil. De acuerdo con el Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, en Ecuador se encuentran registrados 4026 centros de actividades de impresión (incluidas empresas y establecimientos). Actualmente, podemos encontrar con facilidad una imprenta tras otra que ayuda a nuestras necesidades con diferencias precios, pero sin tomar en cuenta calidad y servicio.

1.1.2. Condiciones actuales de las imprentas en la ciudad de Quito

Actualmente, en la ciudad de Quito existen muchas empresas de impresión de artes gráficas tanto formales como informales, según en la base de datos de la Superintendencia

de Compañías, a julio del 2018 están constituidas y registradas solamente 96 talleres como negocios formales y legales (Superintendencia de Compañías, 2018).

1.2. GENERALIDADES

1.2.1. Tipo de empresa

La empresa estará conformada bajo las leyes ecuatorianas y reguladas por la Superintendencia de Compañías.

Por sectores económicos, estará en la parte de servicios de la industria gráfica que comprende dos sectores, cuya diferenciación es fundamental en la comprensión de su organización y operatividad. Según la CFN (CFN, Corporación Financiera Nacional, 2018), la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0 en la cual la industria gráfica ocupa la codificación C181, dichos sectores son los siguientes:

- a. Actividades de impresión: se incluye en esta categoría la impresión de textos en general, documentos, así como otros ejemplares comerciales: calendarios, tarjetas de presentación; éstos son algunos ejemplos de entre una amplia variedad. Es importante indicar que esta categoría incluye también el servicio de impresión digital.
- b. Actividades de servicios relacionadas con la impresión: se ubican en esta clasificación las empresas cuya producción es destinada al uso de las imprentas ubicadas en las categorías anteriores; por ejemplo, impresión de placas (delgadas láminas metálicas para impresión offset). En esta categoría se incluye también el servicio de copias.

1.2.2. Imagen Corporativa

VIEWPRINT S.A. será una empresa que entrará con un servicio diferenciador como es el asesoramiento, servicio pos-venta y calidad en las impresiones que será una experiencia totalmente nueva para sus clientes.



Figura 3. Imagen Corporativa de ViewPrint
Fuente: ViewPrint

1.3. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1. Entorno General

1.3.1.1. Componente Socio Demográfico

En el sector del Valle de los Chillos, ubicado en Francisco Farfán y Catalina Aldaz, donde se establecerá la empresa, existen únicamente 3 talleres que brindan este servicio, así que tiene mucho campo que cubrir. Por lo tanto, se ofrece una empresa que cumpla todos los requisitos con los estándares que el mercado desea con una variedad de servicios y con precios accesibles.



Figura 4. Imagen Ubicación de ViewPrint
Fuente: ViewPrint

1.3.1.2. Componente Tecnológico

La imprenta ViewPrint contará con maquinaria moderna que garantice la calidad, debido que esto es un factor muy importante al ser considerado porque es el primer detalle que se observa.

La imprenta contará con los siguientes componentes tecnológicos:

- Plotter – Evo-JET

Impresora de gran formato y excelente resolución. Tiene un sistema de tinta que suministra constantemente sin detener la impresión. Fácil de ser cambiado a cualquier momento. Además, mantiene los colores llamativos y duraderos siempre (PrintMax, s.f.).



Figura 5. Imagen Evo-JET
Fuente: (PrintMax, s.f.)

- Plotter de Corte de Vinil – VicSign

Esta máquina ayudará a realizar cortes, en lugar de imprimirlas a gran escala. Es muy usada por su precisión y para estampar logotipos, slogan, entre otros para empresas o para cualquier persona que solicite algo específico.



Figura 6. Imagen Plotter de Corte VicSign
Fuente: (PrintMax, s.f.)

1.3.1.3. Componente Ecológico

En el taller de ViewPrint todos los desperdicios de las impresiones que se utilizarán, pasarán a reciclaje porque en muchas ocasiones esto puede servir para pruebas de color a los clientes, algunos materiales se usarán como cinta adhesiva y el resto de desperdicio se les va colocando ordenadamente.

En cuanto, a los desperdicios como tal, se tendrá por separado en tachos de basura industriales lo que se podrá enviar a reciclaje y lo que será totalmente basura.

1.3.2. Entorno Específico

1.3.2.4. Competidores

Nombraremos a los 3 principales competidores que debemos tener en cuenta, no solo por el portafolio que ofrecen, si no por los precios:

- Blue Ink

Una empresa que empezó con la gigantografía, pero luego vio un espacio en los stands donde diseñan, asesoran y realizan la instalación, con precios muy competitivos. También, cuentan con servicio domicilio y aceptan tarjetas de crédito. Ubicada en la parte norte de Quito, Sector La Prensa.



Figura 7. Imagen Corporativa BlueInk
Fuente: (BlueInk, 2012)

- Grupo Yajamin

Es una imprenta que está en crecimiento, ubicada en sector de El Valle de Los Chillos, donde su principal producto diferenciador son las estructuras metálicas para los stands, donde esta empresa se encarga de las vallas, letreros, letras en 3D y gigantografías.



Figura 8. Imagen Corporativa Grupo Yajamin

- Tercera Dimensión

Es una imprenta en crecimiento ubicada en Sangolquí, que ofrece servicios de impresión, rotulación, gigantografías y merchandising. No tiene página web oficial, por lo que maneja toda su publicidad mediante redes sociales, una de las redes más importantes es Facebook, y ha tenido gran acogida.



Figura 9. Imagen Corporativa Tercera Dimensión

1.3.2.5. Clientes

Nuestros principales clientes serán empresas que requieran impresiones de gigantografías, vinilos o lonas para todo tipo de trabajo, por ejemplo, stands, islas, exhibidores, roll ups, banners, decoraciones de oficinas, papel tapizado, fondos de prensa, vallas, entre otras.

View Design es una empresa muy reconocida por sus creativos stands, islas, push pull, pre-decorados, entre otros servicios, en ferias y exposiciones de marcas reconocidas. Ubicado en el sector de El Valle de Los Chillos. Esta empresa cuenta con su portafolio de clientes, de los cuales si se requiere de servicios de impresión gráfica o asesoramiento podrá ser re direccionado con ViewPrint.



Figura 10. View Design
Fuente: (ViewDesign, 2015)

Además, tendrá clientes independientes como arquitectos, diseñadores gráficos, diseñadores de interiores y personas particulares para ampliar su portafolio de clientes.

1.3.2.6. Proveedores

Para la elaboración de nuestros productos contaremos con el apoyo de nuestros proveedores:

- IMEVI

Una empresa ubicada cerca de la Universidad Tecnológica Equinoccial que brinda a sus clientes una gama de materiales como lonas, viniles, tintas, accesorios, equipos y asistencia técnica.



Figura 11. Imevi Equipos
Fuente: (IMEVI, 2015)

- HYPRO

Es una empresa dedicada a la venta de maquinarias, insumos y accesorios para la industria gráfica y la publicidad. Han incorporado nuevas tecnologías, productos y servicios para poder brindar así una mejor atención a nuestros clientes (Hypro, 2018).



Figura 12. View Design
Fuente: (Hypro, 2018)

- PRINTMAX BUSINESS

Una empresa que tiene materiales para impresoras, laminadoras, cortadoras láser, plotter de corte, lona banner, equipos, instalación y pantallas LED para exteriores. Dedicada a soluciones de impresión exterior de gran formato y lleva más de 25 años en el mercado brindando innovación tecnológica e industrial (PrintMax, s.f.).



Figura 13. PrintMax Business S.A.
Fuente: (PrintMax, s.f.)

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica

Se define como planificación estratégica el desarrollo de una misión y visión, el establecimiento de objetivos, medidas competitivas y los enfoques internos para lograr los propósitos de una organización (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2001).

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones la toma de decisiones basada en la formulación y establecimiento de objetivos que logrará que alcancen los mismos y así obtener mayor eficiencia, eficiencia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

Según Pimentel, la planificación estratégica es una actividad compleja debido a que es a largo plazo la realización del cómo y qué hacer, la organización perdure en el tiempo; donde se incluye misión, visión, valores corporativos, objetivos, políticas y estrategias (Pimentel, 1999).

También, Lamb define a la planeación estratégica como un proceso en el cual se debe crear y mantener un equilibrio y acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y el desarrollo de oportunidades de mercado (Lamb, 2002).

Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazos de la estrategia (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2001).

El proceso que ha descrito (Hill & Jones, 2009), lo proponen de una manera formal que constan cinco pasos principales:

1 Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.

2 Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para determinar las amenazas y oportunidades.

3 Analizar el ambiente operativo interno de la organización.

4 Seleccionar las estrategias para ayudar a consolidar las fortalezas y mitigar las debilidades.

5 Implementar estrategias.

2.1.2. Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de la planificación estratégica es un proceso, el cual ayuda a realizar un seguimiento de los objetivos establecidos para así verificar el cumplimiento de la misión y visión.

De esta forma, la planificación estratégica principalmente comprende un conjunto de actividades donde la toma de decisiones es a largo plazo y de esta manera, se puede hacer un seguimiento para verificar el cumplimiento de todos los objetivos propuestos.

De modo que una estrategia bien formulada, ayuda a la gerencia en un futuro deseado para la organización a construir un puente entre la situación actual y la situación deseada y así, anticiparse a los posibles cambios del entorno y determinar las posibles acciones ante los competidores (Pimentel, 1999).

En base a la planeación estratégica, se puede medir indicadores importantes para las organizaciones como son: productividad, efectividad, eficiencia y eficacia en corto, mediano y largo plazo (Armijo, 2009).

Es importante mencionar que el proceso de la planeación estratégica requiere una constante retroalimentación acerca de cómo las estrategias se van realizando y cumpliendo a través de control de gestión y de análisis FODA.

2.1.3. Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1. Ventajas

La planificación estratégica ayuda a la organización para una gestión de cumplimiento de objetivos propuestos a largo plazo. Por esta razón, generará muchas ventajas como las siguientes:

- Produce una capacidad de gestión más eficiente, liberando recursos tanto materiales como los de recursos humanos.
- La meta es alcanzar rentabilidad y crecimiento de la organización a largo plazo (Lamb, 2002).
- Un plan estratégico bien planteado ayudaría a la empresa a proteger todos sus recursos tanto humanos como materiales (Armijo, 2009).
- Permite que los colaboradores desarrollen sus ideas, y así contribuir a la innovación para la empresa.

- Desarrolla todo el compromiso de las personas que colaboran en la compañía para lograr los objetivos propuestos y a su vez, cumplen con la misión y visión (Lamb, 2002).
- Es un marco útil, en el cual permite afrontar problemas y así, tomar decisiones adecuadas para luego identificar nuevas demandas (Pimentel, 1999).
- Motiva a la comunicación entre todos los colaboradores y el trabajo en equipo (Scott, 2007).
- Comunica a todos los miembros de la empresa la estrategia a seguir, los objetivos a cumplir y el compromiso que se requiere (Pimentel, 1999).

2.1.3.2. Desventajas

- Las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos (Lamb, 2002).
- Un error en las estrategias puede afectar severamente en la existencia de una empresa (Lamb, 2002).
- Un plan estratégico no es tan estricto, sin embargo, da parámetros y directrices para poder seguirlo.
- Toma algún tiempo recuperar la inversión de dinero y tiempo para lograr los objetivos propuestos (Pimentel, 1999).
- En algunas ocasiones puede limitar al personal o a los recursos para cumplir con lo que se propuso en la planeación estratégica (López M. E., 2013).

- Las empresas se pueden limitar o en ciertos casos, rechazan oportunidades por seguir el delineamiento del plan estratégico (Chiavenato, 2001).
- Requiere una planificación cuidadosa y exhausta.

No es tan asequible para los negocios pequeños, puesto que genera costos elevados y cambios en la organización indeseables, de los cuales no hay un departamento encargado que pueda velar por el cumplimiento, de los mismos (Benítez, 2010).

- Puede generar resistencia al cambio.
- Se requiere conocimientos profundos sobre planeación.

2.2. ESTRATEGIAS

2.2.1. Definición Estrategias

Para empezar su concepto proviene de la raíz etimológica en griego *strategos*, que se refiere a “jefes de ejército” y *stragos* maniobras militares (Benítez, 2010). De esta manera, se relaciona mucho las estrategias militares con las de la administración, obviamente dando otro enfoque, puesto que una estrategia traerá mejores resultados a una empresa.

La estrategia se refiere en cómo una compañía u organización pretende alcanzar sus objetivos, mediante tecnologías que le permitan realizar sus operaciones y producir bienes o servicios para un determinado mercado (Chiavenato, 2001).

El establecimiento de las metas y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la elección de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas (Scott, 2007).

De acuerdo con Koontz nos define a la estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

2.2.2. Tipos de Estrategias

Genéricas

Este tipo de estrategia se basa en que la ventaja competitiva se centra en lo fundamental que es tomar una decisión. Por lo tanto, una organización si desea alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará (Porter, 2015).

Liderazgo en costos

Consiste en que la organización se propone en convertirse en el fabricante de bajo costo de su industria. Se pueden realizar por la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, acceso preferencial de las materias primas y ensamblaje automatizado (Porter, 2015). Además, su objetivo principal es que tenga una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Diferenciación de producto

Es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Estrategia enfocada

Esta estrategia se centra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular puede distinguirse en una zona geográfica u otros aspectos, con este puede concentrarse en un segmento específico del mercado (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Concentración

Se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial dónde la empresa o compañía selecciona un segmento o grupo y adhiere su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes, con esto logra de alguna forma una ventaja competitiva. Aunque esta estrategia se divide en dos: concentración basada en costos y concentración basada en la diferenciación (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

2.3. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. Misión

También conocido como propósito ayuda a identificar las tareas básicas de una organización, o de cualquiera de sus áreas. Todo tipo de operación debe tener un propósito, por lo cual esto es una función básica (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Según Porter, la misión representa cumplir una finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. En otras palabras, es la razón esencial de ser y existir de la organización. También cuenta con los objetivos principales y esenciales del negocio (Porter, 2015).

De acuerdo con Alcaraz, la misión es la razón, propósito o motivo por el cual existe una empresa y que guía las actividades de esta. (Alcaraz, 2011).

Según (Alcaraz, 2011), la misión debe contener y manifestar las siguientes características y con esto le permitirán permanecer en el tiempo:

- Atención
- Alta calidad en sus productos
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación sobre los productos y servicios para que llamen la atención a los clientes.

2.3.2. Visión

La visión ayuda para mirar el futuro que se desea alcanzar, puesto que es la imagen que la organización que relata sobre el futuro de una empresa, es decir, lo que la organización pretende ser (Porter, 2015).

Se define como visión la declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve al emprendedor para establecer el rumbo de la organización (Alcaraz, 2011).

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en una última instancia. Significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

La visión, según (Alcaraz, 2011) debe contener y ser:

- Clara y entendible
- Motivadora para los colaboradores de la empresa
- Realista, considerando el entorno actual
- Alineada con la misión y los valores de la empresa

2.3.3. Valores Estratégicos

Se puede dar el significado a los valores estratégicos como los principios que inspiran a la gestión y la rectitud de los actos de las personas que integran el proyecto o plan estratégico de una empresa. Cabe mencionar que son los pilares fundamentales para toda la organización y principalmente para los colaboradores (León, Meza, & Báez, 2003).

Para una compañía los valores son las creencias, las características y normas conductuales que deben guiar el propósito, la visión y misión de esta. Se relacionan profundamente con un trato justo, integridad, conducta ética, trabajo en equipo y responsabilidad social (Thompson & Strickland, 2012).

De acuerdo con (Lamb, 2002), los valores deben componerse y deben ser fundidos de lo siguiente:

- Transparencia y ética en la gestión.
- Eficiencia con equidad
- Solidaridad social
- Administración responsable

Mediante los valores se establece que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer los negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión (Hill & Jones, 2009).

2.3.4. Análisis Interno y Externo

2.3.4.1. Análisis Interno

El primer paso que se debe realizar es el estudio de los factores clave que de alguna forma han condicionado el desempeño pasado de la organización, la evaluación y la identificación de todas las debilidades y fortalezas para su funcionamiento (Pimentel, 1999).

Para el análisis interno, se debe realizar un enfoque de las debilidades y fortalezas de las organizaciones.

Thompson expone que el ambiente interno de la empresa debe auditarse para medir sus recursos, fortalezas y debilidades en todos los aspectos y áreas como son, desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Se deben evaluar otros factores como los recursos humanos y financieros, el clima laboral, la relación con los clientes y los sistemas de control (Thompson & Strickland, 2012).

2.3.4.2. Análisis Externo

El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas (López M. E., 2013).

Este análisis ayuda a identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir para alcanzar la misión (Thompson & Strickland, 2012).

Para este análisis se debe tomar en cuenta tres importantes aspectos: el ambiente de la industria, el ambiente a nivel macroeconómico y el nivel de macroambiente (Thompson & Strickland, 2012).

Además, (Porter, 2015) nos aporta con contamos con el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

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

2.3.5. Determinación de objetivos

En esta parte de la determinación de los objetivos se desprenden de la misión, visión, valores y temas estratégicos de una empresa, y se traducen en una fusión que vincula todos los objetivos de todas las partes de la organización (Machado, 2014).

Para el establecimiento de los objetivos es necesario convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos deben ser específicos, cuantificables y medibles (Thompson & Strickland, 2012).

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Se determina como el segundo paso para obtener el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. Por lo tanto, deben ser claros específicos y ubicados en el tiempo (Alcaraz, 2011).

Mediante los objetivos que (Alcaraz, 2011) explica en su libro, la misión se traduce con los siguientes elementos:

- Asignación de recursos (qué)
- Asignación de actividades (cómo)
- Asignación de responsables (quién)

- Asignación de tiempos (cuándo)

Además, se pueden dividir los objetivos por el tiempo:

- Objetivos a corto plazo (menos de 1 año)
- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años)
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años)

Aunque también los objetivos pueden dividirse por las áreas o divisiones de una compañía que (Thompson & Strickland, 2012) exponen, por ejemplo:

- Objetivos financieros
- Objetivos estratégicos

2.3.6. Formulación de las estrategias

La formulación de estrategias consiste en la tarea de desarrollar un análisis de las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece la empresa, puesto que es fundamental entender las amenazas y oportunidades que podría afrontar la empresa y de esta forma, identificar otras estrategias que puedan superar a sus rivales (Hill & Jones, 2011).

La finalidad de la formulación de estrategias es generar alternativas para alcanzar la visión y misión de la empresa, haciéndose preguntas de cómo va la empresa, cómo va a crecer y por qué sus clientes deben comprar sus productos o servicios (Maldonado, 2019).

Estos pasos son los siguientes que propone (Pimentel, 1999):

- 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

3.1. ENCUESTA

3.1.1. Objetivos de la Encuesta

- Determinar las necesidades del servicio de impresión gráfica de nuestros posibles clientes potenciales.

3.1.2. Diseño de la Encuesta

ENCUESTA

Objetivo: Determinar las necesidades del servicio de impresión gráfica de nuestros posibles clientes potenciales.

1. Edad: _____

2. Sexo:

Femenino _____

Masculino _____

3. ¿Ha contratado algún tipo de servicio de impresión gráfica? (Si su respuesta es NO ha finalizado la encuesta).

Si _____

No _____

4. De la escala del 1 al 5, ¿con qué frecuencia ha contratado algún tipo de servicio de impresión gráfica?

5: Muy frecuente (más de 1 vez al mes)

4: Frecuente (al menos 1 vez al mes)

3: Eventual (al menos 1 vez cada 3 meses)

2: Poco frecuente (al menos 1 vez al año)

1: Nada frecuente

5. ¿Cuánto en promedio ha gastado en un servicio de impresión gráfica?

\$10 - \$50 _____

\$50 - \$150 _____

\$150 - \$300 _____

Más de \$300 _____

6. En el lugar dónde realizó las impresiones de artes gráficas, ¿cuáles fueron los aspectos por los cuales podría optar por otro lugar que le brinde el mismo servicio?

No entrega a tiempo _____
Mala calidad _____
Precios muy altos _____
Mala atención _____
Poca variedad de servicios _____
Ubicación _____
Otros _____

7. ¿Qué tipo de servicio le gustaría que ofrezca la empresa?

Diseño de logos _____
Manejo de redes sociales _____
Banners _____
Impresiones láser _____
Material de publicidad _____
Gigantografías _____
Flyers o volantes _____
Otros _____

8. Si le ofreciéramos una empresa con los servicios antes mencionados ¿lo utilizaría?

Si _____
No _____

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios de impresiones?

Impresión Lona o Vinil (m ²)	Flyers (A5–1 Millar)
\$4-\$7 _____	\$80-\$95 _____
\$7-\$10 _____	\$95-\$110 _____
10-\$15 _____	\$110-\$125 _____
\$15 en adelante _____	\$125 en adelante _____

10. ¿Por cuáles medios le gustaría conocer nuestros servicios?

Correo electrónico _____
Redes sociales _____
Radios _____
Periódico _____
Otros _____

11. ¿En cuál sector del Valle de los Chillos le gustaría que estemos ubicados?

Sangolquí _____
Conocoto _____
La Armenia _____
San Rafael _____
El Tingo _____
Otro _____

3.1.3. Corrida de la Encuesta

Se determinó a la población de El Valle de Los Chillos para la corrida de la encuesta, considerando que tiene una tasa alta de crecimiento en su población, del cual se realizarán los cálculos respectivos para obtener el total del número de encuestas, con la siguiente fórmula:

Muestra para poblaciones infinitas

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Figura 14. Fórmula Tamaño de la Muestra

Fuente: (Pickers, 2019)

$n = ?$ Tamaño de la muestra

$N = 80.852$ Población o a ser estudiada, datos según (GADPP, 2017).

$e = 5\%$ Error muestral

$z = 1.96$ Intervalo de confianza

$p = 20\%$ Probabilidad de éxito

$q = 80\%$ Probabilidad de fracaso

El tamaño de muestra total fue de 384 encuestas, cuyas encuestas se realizarán en el sector del Valle, con la información de los cantones de Rumiñahui y Conocoto (este cantón pertenece al Cantón de Quito) debido a que la empresa se encontrará en ese sector.

3.1.4. Representación gráfica de los resultados e interpretación

3.1.4.1. Edad

Tabla 1. Pregunta 1 – Resultados Edad

Rango Edad	# Encuestas	Peso
18-25	74	19%
25-35	163	42%
35-45	75	20%
Más de 45	72	19%
Total	384	100%

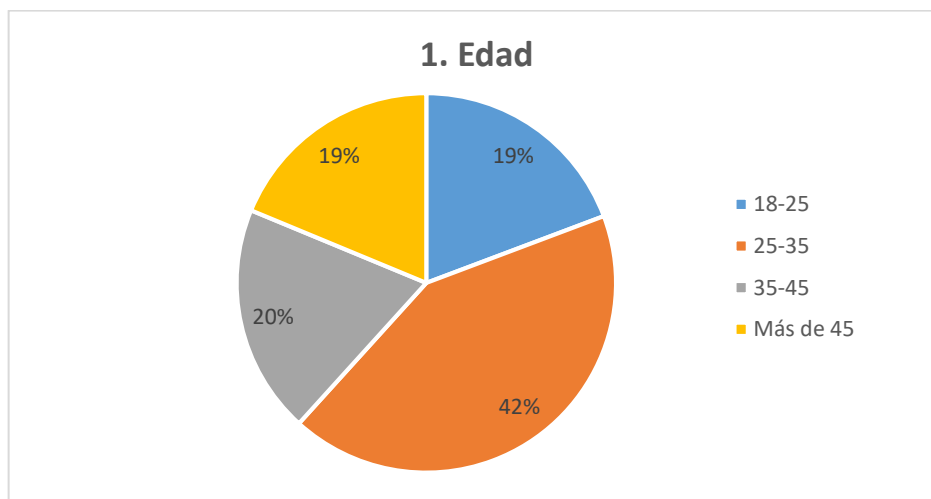


Figura 15. Pregunta 1

En la pregunta 1, del 100% de los encuestados podemos observar que la edad que más prevalece es en el rango entre 25 a 35 años representando el 42%, seguido de la edad entre 35 y 45 años. De los cuales serán, las personas que están en nuestro mercado objetivo.

3.1.4.2. Sexo

Tabla 2. Pregunta 2 - Resultados: Sexo

Sexo	# Encuestas	Peso
Femenino	187	49%
Masculino	197	51%
Total	384	100%

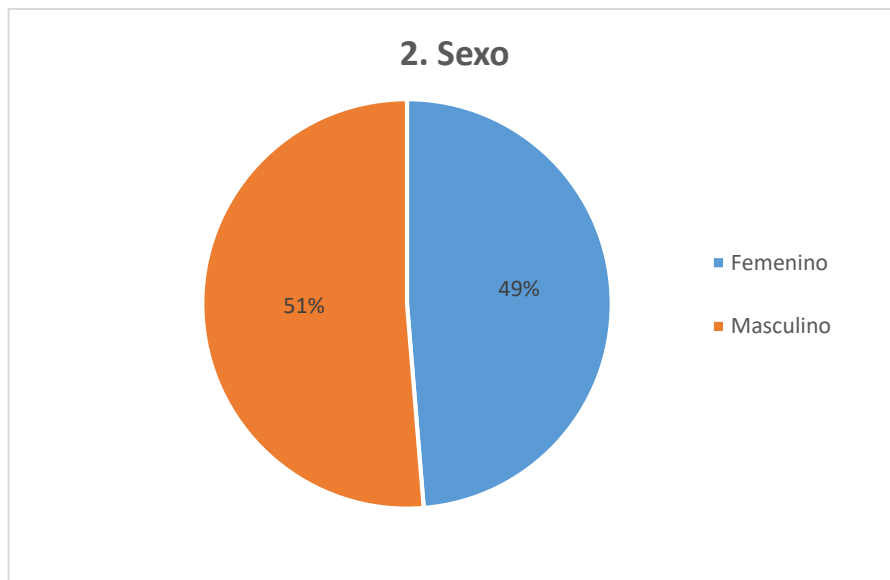


Figura 16. Pregunta 2

Con los resultados arrojados, en la pregunta 2 observamos que el 51% de los encuestados son hombres y el 49% son mujeres del total de 384 encuestas.

3.1.4.3. ¿Ha contratado algún tipo de servicio de impresión gráfica?

Tabla 3. Pregunta 3 - Resultados Contratación de Serv. Impresión

SI/NO	# Encuestas	Peso
SI	311	81%
NO	73	19%
Total	384	100%

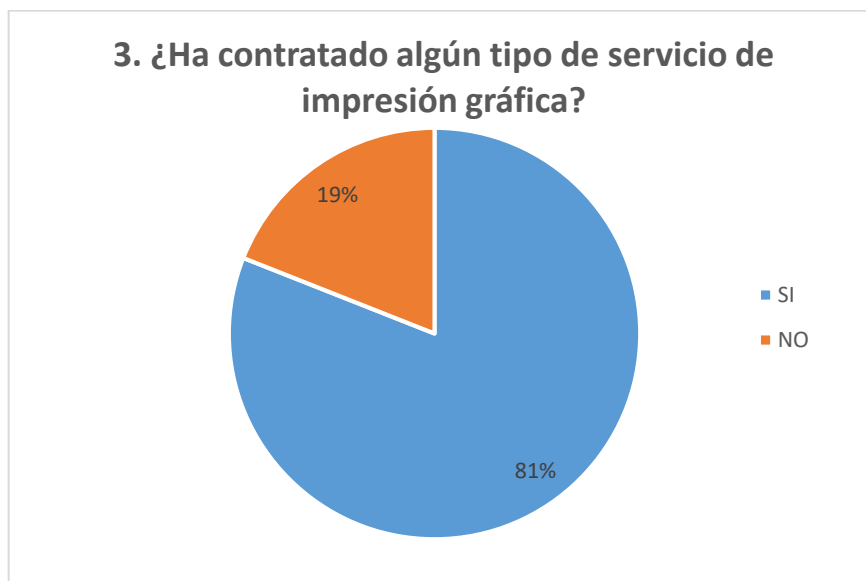


Figura 16. Pregunta 3

De los 384 encuestados en el Sector del Valle se ha determinado que 311 personas, o sea representando el 81%, alguna vez han contratado el servicio de impresiones gráficas.

3.1.4.4. De la escala del 1 al 5, ¿con qué frecuencia ha contratado algún tipo de servicio de impresión gráfica?

Tabla 4. Pregunta 4 - Resultados Frecuencia

Frecuencia	# Encuestas	Peso
<i>Muy frecuente</i>	44	14%
<i>Frecuente</i>	85	27%
<i>Eventual</i>	83	27%
<i>Poco frecuente</i>	41	13%
<i>Nada frecuente</i>	58	19%
Total	311	100%

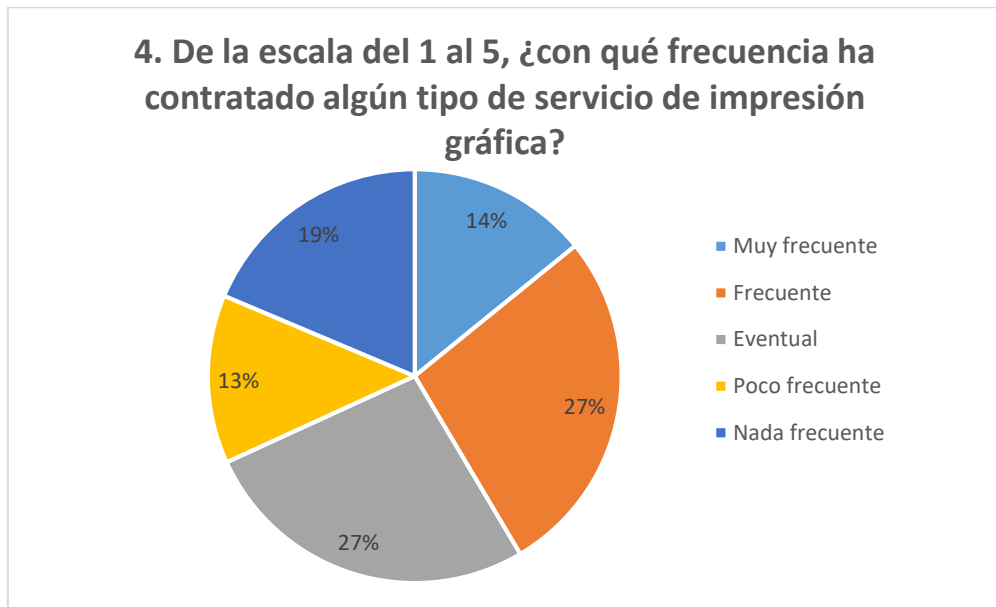


Figura 17. Pregunta 4

Esta gráfica arroja que la mayor frecuencia de contratación de servicio de impresión gráfica corresponde al 27% siendo “Frecuente”, definido como al menos 1 vez al mes y la otra respuesta con el mismo porcentaje fue la frecuencia de “Muy Frecuente”, definido como 1 vez al mes. Si notamos la suma de ambas respuestas nos dan el 41%, por lo tanto, las personas del sector respondieron que usan bastante el servicio.

3.1.4.5. ¿Cuánto en promedio ha gastado en un servicio de impresión gráfica?

Tabla 5. Pregunta 5 - Resultados Promedio de Gasto

Promedio	# Encuestas	Peso
<i>\$10-\$50</i>	161	52%
<i>\$50-\$150</i>	67	22%
<i>\$150-\$300</i>	47	15%
<i>Más de \$300</i>	36	12%
Total	311	100%

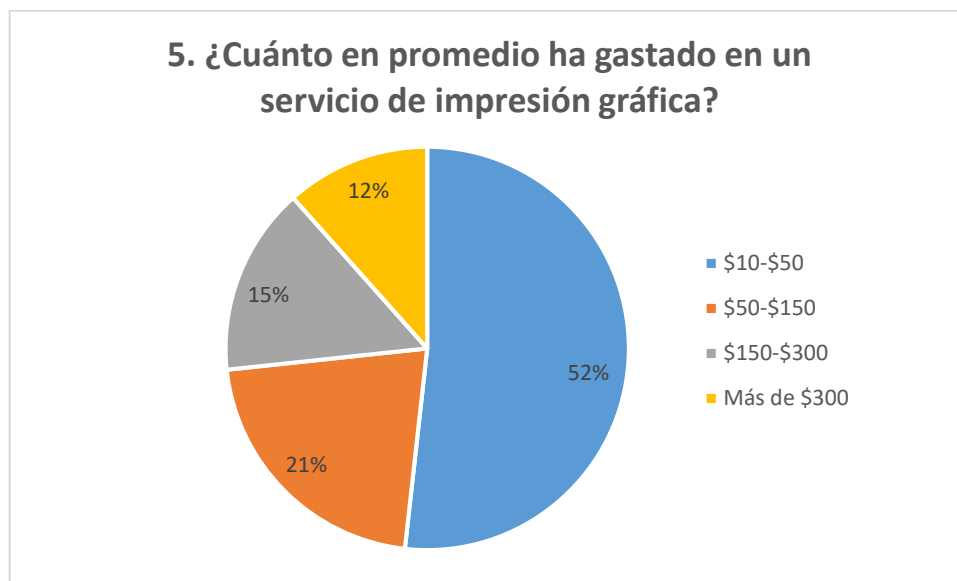


Figura 18. Pregunta 5

La mayoría de los encuestados cuando requieren un servicio de impresión gráfica han determinado que su promedio de gasto ha sido entre \$10 y \$50. Por lo que determinados que la mayoría de personas (representado por el 52%), utiliza servicios pequeños pero que requieren rapidez en su entrega.

3.1.4.6. En el lugar dónde realizó las impresiones de artes gráficas, ¿cuáles fueron los aspectos por los cuales podría optar por otro lugar que le brinde el mismo servicio?

Tabla 6. Pregunta 6 - Resultados Insatisfacción

Aspectos	# Encuestas	Peso
<i>No entrega a tiempo</i>	87	14%
<i>Mala calidad</i>	71	12%
<i>Precios muy altos</i>	220	36%
<i>Mala atención</i>	128	21%
<i>Poca variedad</i>	57	9%
<i>Ubicación</i>	27	4%
<i>Otros</i>	24	4%
Total	614	100%

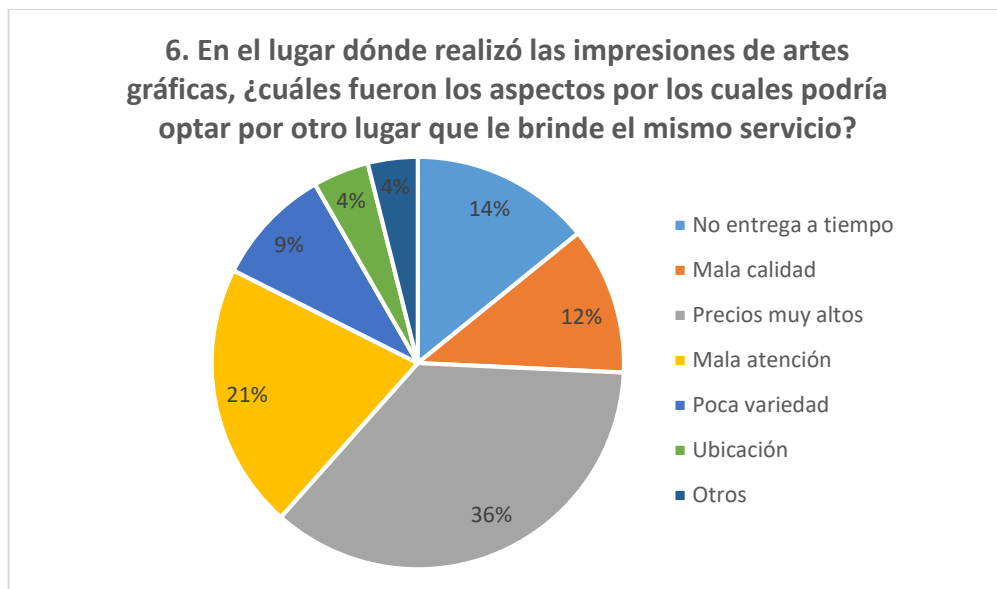


Figura 19. Pregunta 6

De los encuestados que contestaron que sí han usado un servicio de impresión gráfica, se constata que los aspectos por los cuales podrían optar por otro lugar son por precios muy altos, seguidos de mala atención y, por último, otro factor es porque no se entrega a tiempo el servicio solicitado.

3.1.4.7. ¿Qué tipo de servicio le gustaría que ofrezca la empresa?

Tabla 7. Pregunta 7 - Resultados Servicio

Servicio	# Encuestas	Peso
<i>Diseño de logos</i>	221	35%
<i>Manejo redes</i>	120	19%
<i>Banners</i>	27	4%
<i>Impresión Láser</i>	53	8%
<i>Material publicidad</i>	130	20%
<i>Gigantografías</i>	42	7%
<i>Flyers</i>	42	7%
Total	635	100%

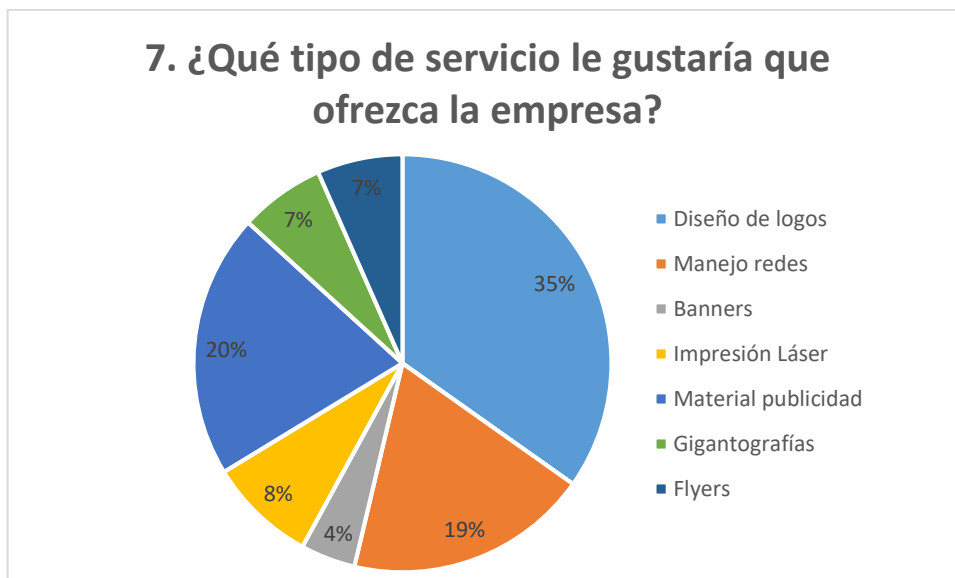


Figura 20. Pregunta 7

Los resultados arrojaron que el tipo de servicio que le gustaría a los encuestados es el diseño de logos con un 35%, seguido por el servicio de material de publicidad (POP) y, por último, el manejo de redes sociales con 19%.

Consideramos que una oportunidad de negocio son el manejo de redes, debido que, por la tendencia tecnológica de estos días, sería una muy buena opción para ser versátiles en los servicios que ofrecemos, y de esta manera poder ir a otros mercados con el tiempo.

3.1.4.8. Si le ofreciéramos una empresa con los servicios antes mencionados ¿lo utilizaría?

Tabla 8. Pregunta 8 - Resultados

SI/NO	# Encuestas	Peso
SI	266	86%
NO	45	14%
Total	311	100%

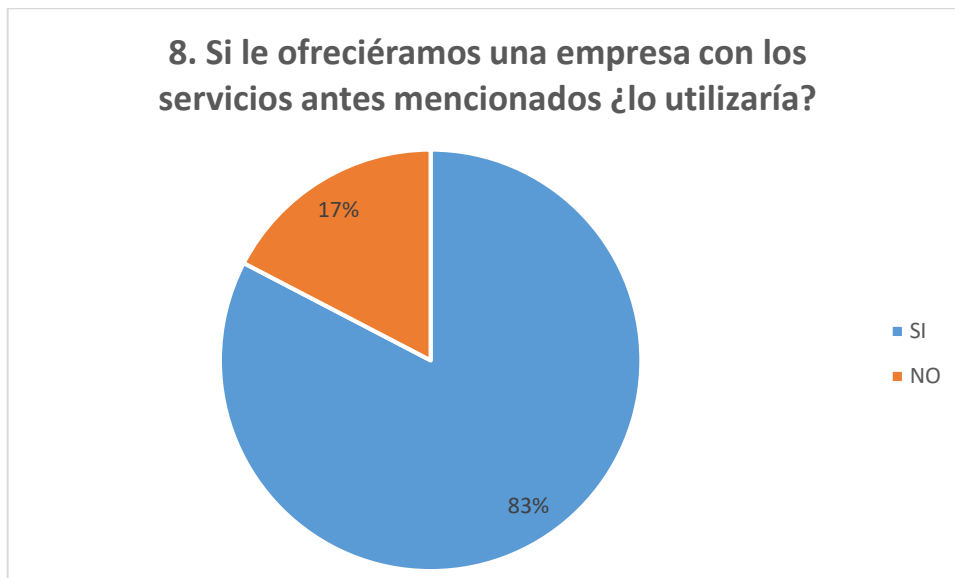


Figura 21. Pregunta 8

De los encuestados que respondieron que sí habían contratado alguna vez un servicio de impresión gráfica, el 83% optó porque sí utilizaría los servicios que ViewPrint ofrecería, como son diseño de logos, material de publicidad, manejo de redes, entre otros.

3.1.4.9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios de impresiones?

- Impresión Lona o Vinil (m²)

Tabla 9. Pregunta 9.1 - Resultados Impresión Lona o Vinil

Promedio	# Encuestas	Peso
\$4-\$7	95	31%
\$7-\$10	147	47%
\$10-\$15	37	12%
\$15 en adelante	32	10%
Total	311	100%

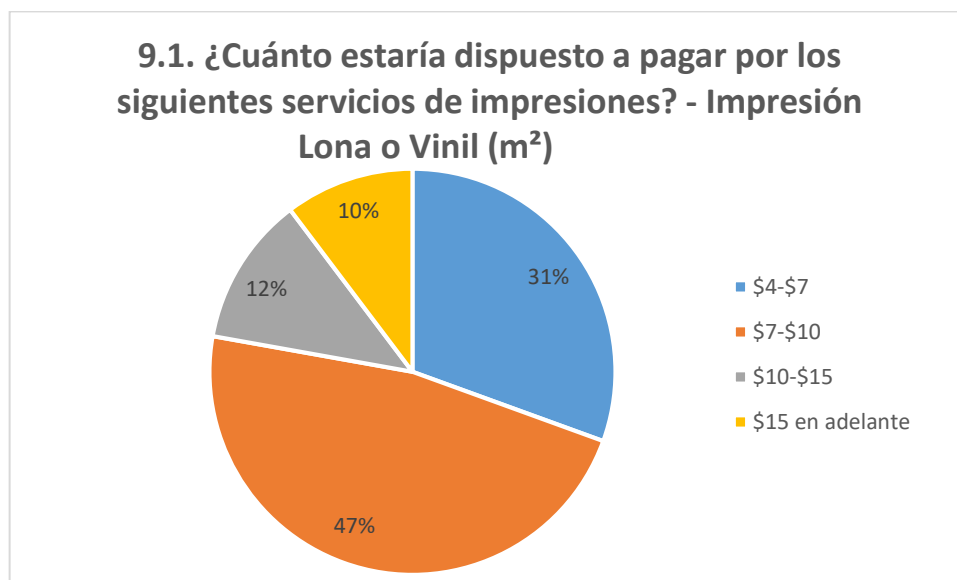


Figura 22. Pregunta 9.1

La mayoría de los encuestados respondió que estarían dispuestos a pagar por el metro cuadrado de la impresión de viniles o lona entre \$7 a \$10, representando un 47% de las respuestas, seguido del rango que está entre \$4 a \$7 que representa el 31% de las respuestas.

3.1.4.10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios de impresiones?

- Flyers (A5–1 Millar)

Tabla 10. Pregunta 9.2 - Resultados Flyers

Promedio	# Encuestas	Peso
\$80-\$95	165	53%
\$95-\$110	64	21%
\$110-\$125	43	14%
\$125 en adelante	39	13%
Total	311	100%

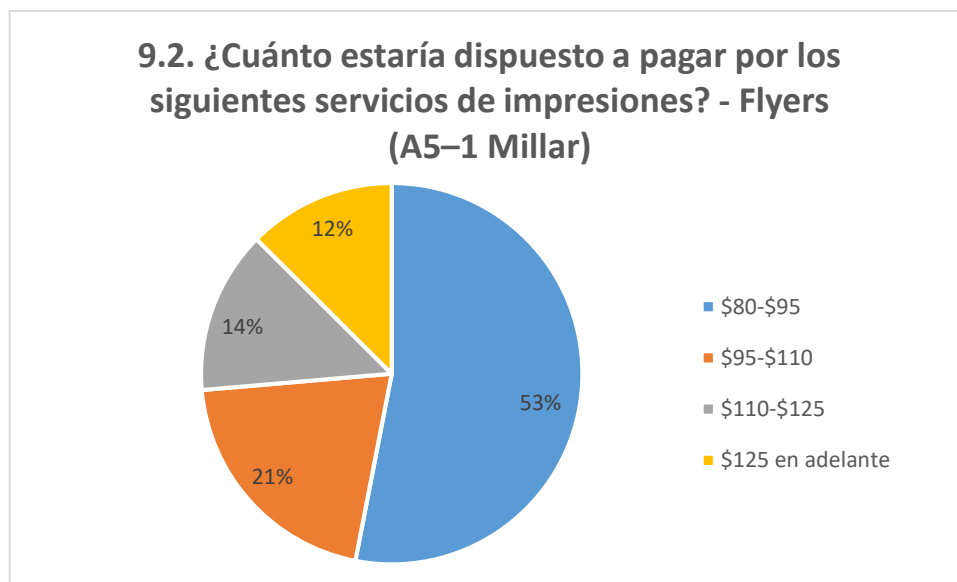


Figura 23. Pregunta 9.2

La mayoría de los encuestados respondió que estarían dispuestos a pagar por Flyers tamaño A5 de un paquete de 1000 hojas, entre \$80 a \$95, representando un 58% de las respuestas, seguido del rango que está entre \$95 a \$110 que representa el 21% de las respuestas.

3.1.4.11. ¿Por cuáles medios le gustaría conocer nuestros servicios?

Tabla 11. Pregunta 10 - Resultados Medios

Medios	# Encuestas	Peso
<i>Correo electrónico</i>	123	22%
<i>Redes sociales</i>	268	48%
<i>Radios</i>	78	14%
<i>Periódico</i>	38	7%
<i>Otros</i>	52	9%
Total	559	100%

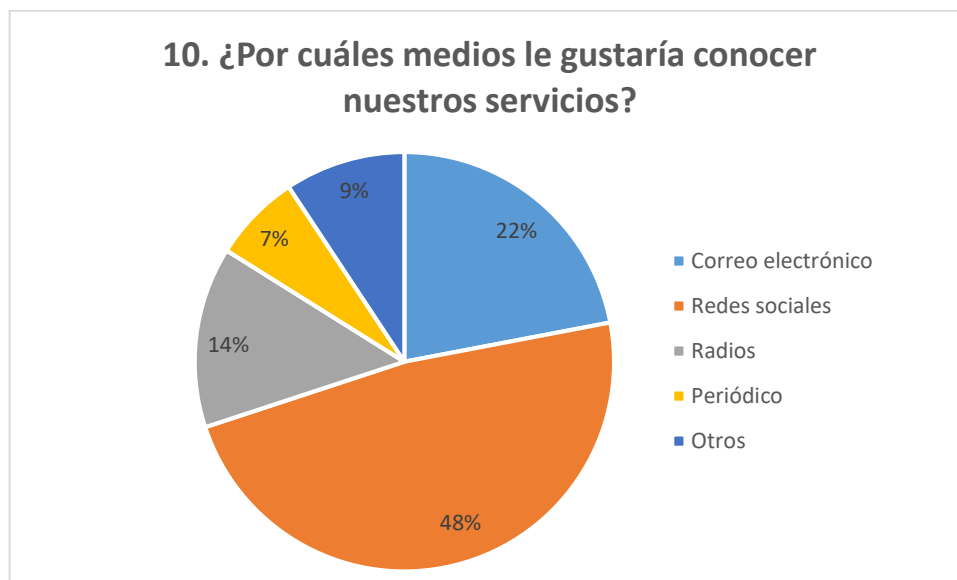


Figura 24. Pregunta 10

Las respuestas determinaron que el 48% de los encuestados prefiere conocer los servicios de ViewPrint mediante redes sociales, el 22% le gustaría conocer los servicios mediante correo electrónico, el 14% le gustaría que estemos presentes en la radio y el 9% respondió otros, siendo página web, revistas, entre otros.

3.1.4.12. ¿En cuál sector del Valle de los Chillos le gustaría que estemos ubicados?

Tabla 12. Pregunta 11 - Resultados Sectores

Sector	# Encuestas	Peso
<i>Sangolquí</i>	81	26%
<i>Conocoto</i>	42	14%
<i>La Armenia</i>	37	12%
<i>San Rafael</i>	77	25%
<i>El Tingo</i>	46	15%
<i>Otros</i>	28	9%
Total	311	100%

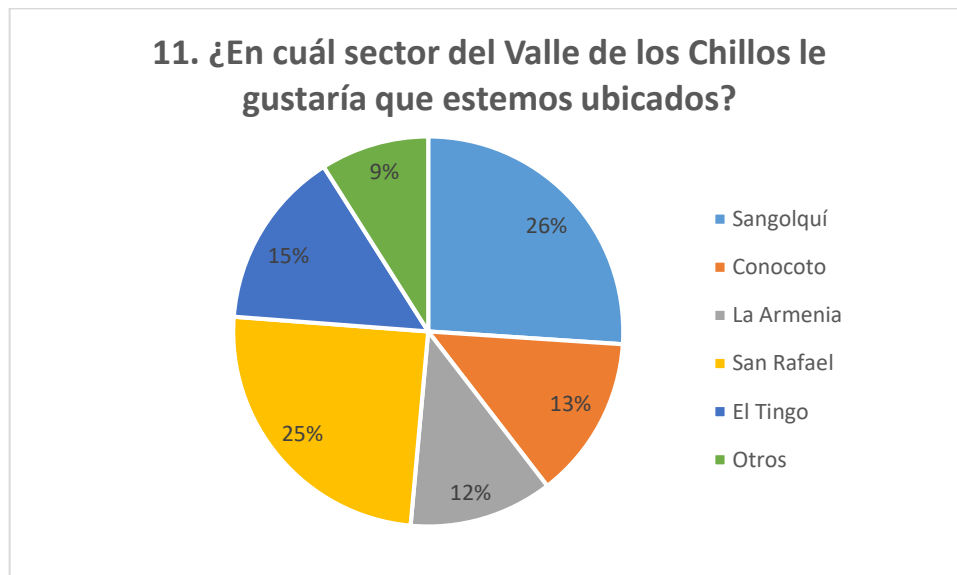


Figura 25. Pregunta 11

Se determinó mediante las encuestas que el 26% prefiere que ViewPrint esté ubicado en Sangolquí, el 25% en San Rafael, el 15% en el Tingo y el 14% en el sector de Conocoto.

3.2. VALORES EMPRESARIALES

3.2.1. Misión

Ser una empresa que dé soluciones a nuestros clientes, con respuestas rápidas y servicios de altos estándares de calidad, trabajando en equipo y con un personal capacitado que este profundamente comprometido con nuestra empresa y sus objetivos.

3.2.2. Visión

Ofrecer para el 2024 los mejores servicios de impresión gráfica con una experiencia innovadora, de calidad y excelencia a nuestros clientes.

3.2.3. Código de Ética de la empresa

En la empresa ViewPrint, se fundamentará por tener a sus colaboradores tanto internos como externos con un código de ética que ayudará a que su conducta profesional sea lo más homogéneo y con las mismas posibilidades para el personal que conformará esta empresa.

En la empresa ViewPrint, se fundamentará por tener a sus colaboradores tanto internos como externos con un código de ética que ayudará a que su conducta profesional sea lo más transparentes y con las mismas posibilidades para el personal que conformará esta empresa.

- **Respeto:** Es nuestro principal valor que prevalecerá dentro de la empresa y que se tendrá que cumplir, debido que es la manera correcta de interactuar tanto entre

colaboradores y con nuestros clientes; de esta manera fomentamos a un clima laboral ameno.

- **Cultura Inclusiva:** Se trabajará de manera diversa, es decir, nuestros colaboradores no se sentirán excluidos por su sexo, religión, raza, cultura, edad, alguna clase de discapacidad, entre otros.
- **Honestidad:** Todas las actividades se basarán en esta virtud, con una conducta digna, en base a las leyes establecidas, las políticas de la empresa y fundamentada en la ética profesional.
- **Transparencia:** El comportamiento que se fomentará será transmitir nuestros servicios claros hacia los clientes y desempeñar un trabajo entre los colaboradores de la mejor manera.
- **Trabajo en equipo:** Se fomentará a todo el grupo de colaboradores que todo su esfuerzo y sus aportes sean para llevar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo.
- **Puntualidad:** Como parte de nuestro código de ética, es imprescindible este punto debido a que los colaboradores deben cumplir con este requisito, porque si no cumplimos con los tiempos con nuestros clientes, el trabajo, reuniones o llegada de trabajo, puede afectar a nuestros clientes potenciales.

3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1. Para empleados

Las normas, responsabilidades, procesos, reglamentos y políticas de ViewPrint serán difundidas para mantener al tanto a todos los colaboradores sobre sus funciones y demás disposiciones y, de esta manera ayuda a que ViewPrint cumpla con sus objetivos propuestos.

- ✓ Cumplir con el horario establecido.
- ✓ Tratar con respeto y amabilidad a los clientes y a todos los colaboradores de ViewPrint.
- ✓ El personal deberá realizar todas sus funciones con responsabilidad y esmero.
- ✓ Cada miembro de ViewPrint tendrá sus funciones, responsabilidades y obligaciones dispuestas, por lo que cada empleado es enteramente responsable de sus procesos.
- ✓ Establecer un código de vestimenta que sea presentable para los clientes y dentro de la organización.
- ✓ Los empleados no podrán revelar cualquier tipo de información confidencial sensible de ViewPrint.
- ✓ Los sistemas, métodos, técnicas o información que se usan en ViewPrint son de exclusividad de la organización, por lo que se prohibirá alguna copia, extracción o reproducción de las mismas.
- ✓ Los activos de la empresa deberán ser cuidados por todos los colaboradores.
- ✓ En caso de enfermedad, será justificado el día de su ausencia, siempre y cuando sea presentado un certificado médico.

3.3.2. Para clientes

La política para los clientes ayudará que nuestros clientes tengan presentes algunos puntos que mencionaremos para evitar futuros inconvenientes con la parte esencial de la empresa:

- ✓ En los pagos y transacciones se prohíbe algún tipo de proceso ilícito.
- ✓ Los pagos que se aceptarán: de contado, tarjeta de crédito, cheques, transferencias bancarias.
- ✓ Si un cliente solicita crédito, pasará por un proceso de aprobación de gerencia, el cual determinará si se le puede otorgar.
- ✓ En caso de devolución, deberá comprobarse si el servicio que se le otorgó no fue el que solicitó el cliente, caso contrario no se hará ninguna devolución.
- ✓ Para clientes frecuentes se podrá negociar para llegar a algunos descuentos.

3.3.3. Para proveedores

La política para nuestros proveedores (personas naturales, jurídicas o instituciones) es mantener un compromiso de respetar un conjunto de principios y conseguir una operación óptima y continua de nuestro negocio.

- ✓ Todos los proveedores se establecerán con ellos un contrato donde las dos partes estarán de acuerdo con todas las cláusulas para intercambiar bienes o servicios y, así ambas partes cumplan con lo dispuesto en el contrato.
- ✓ Se buscará el proveedor más competente, con experiencia y una propuesta donde beneficie a ViewPrint.
- ✓ Se debe seleccionar a proveedores que cumplan con todos los requisitos legales.
- ✓ Se prohíbe transacciones o pagos ilícitos con nuestros proveedores.
- ✓ Los proveedores tendrán un día a la semana para el pago desde la fecha de recepción de la factura.

- ✓ Decidir medios de comunicación óptimos con los proveedores para respaldos de ambas partes.
- ✓ Si en algún momento algún proveedor incumpliera con los acuerdos u obligaciones con ViewPrint, se podrá dar por finalizado el contrato.

3.4. PLANEACIÓN

3.4.1. Objetivos a Largo Plazo

- Ser aliados estratégicos de empresas multinacionales, corporaciones o empresas reconocidas en Ecuador en el año 2022.
- Diversificar la gama de servicios a nuestros clientes para el año 2022.
- Importar directamente todos los insumos que se requiera para el giro del negocio en el año 2024.

3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo

3.4.2.1. Objetivos de Producción

- Optimizar todos los recursos de ViewPrint para no generar desperdicios.
- Establecer nuevos procesos para reducir el tiempo de entrega.
- Realizar un control interno del inventario de la materia prima.

3.4.2.2. Objetivos de Finanzas

- Realizar las declaraciones de los impuestos al SRI.
- Desarrollar controles periódicos para verificar los índices de rentabilidad de la empresa.

- Administrar de manera adecuada todos los ingresos de la empresa.
- Velar por la seguridad, cumplimiento de responsabilidades, normas y obligaciones de todos los colaboradores de ViewPrint.
- Ayudar a mantener una comunicación transparente, adecuada y respetuosa entre todo el organigrama de la empresa.

3.4.2.3. Objetivos de Marketing

- Lograr un reconocido posicionamiento de la empresa.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores y los clientes.
- Realizar un plan de comunicación publicitaria de la empresa.

3.4.2.4. Objetivos de Ventas

- Establecer un plan detallado de las estrategias de distribución y las ventas.
- Lograr nuevos clientes para obtener aumento en el volumen de ventas.
- Implementar servicio postventa.

3.4.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis permitirá tener un panorama completo de la empresa por medio de la industria de ese momento, con el fin de saber dónde está colocada la empresa (Riquelme, 2015). Además, con esto se puede generar estrategias para poder competir con el mercado de una manera oportuna, generando valor a la empresa en un futuro.

3.4.3.5. Poder de negociación de proveedores

ViewPrint se enfocará en encontrar proveedores con los cuales se pueda dar un crecimiento mutuo. Aunque se debe tener en cuenta que los insumos que se requiere para el giro del negocio diario son costosos, por lo que de alguna manera se tendrá que contar con créditos, descuentos con proveedores a los cuales compramos frecuentemente o alianzas estratégicas.

Uno de los factores a considerar es la ubicación de los proveedores, debido a que la mayoría de ellos están situados en Quito, a causa de tráfico, distancia, horarios ViewPrint se expondría a que en algunas ocasiones se complique la adquisición de materia prima.

Otro factor importante es la cantidad de empresas o negocios que poseen la materia prima que ViewPrint necesita, debido a que, por la marca de las máquinas, se necesitan insumos específicos, por lo que a veces el proveedor puede fallar en la entrega por un tema de importaciones.

3.4.3.6. Poder de negociación clientes

ViewPrint con el tiempo tendrá la capacidad de negociar con sus clientes, puesto que en algunas ocasiones estarán dispuestos a pedir rebajas en los precios que ofrecemos, pero eso será siempre y cuando la cantidad de pedidos o el volumen del pedido sea alto para poder justificar servicios adicionales como entregas a domicilio, artes pequeñas, entregas en corto tiempo, entre otros.

3.4.3.7. Amenaza de nuevos competidores

Consiste en las posibles creaciones de nuevos negocios que podrán imitar los servicios de ViewPrint o a su vez puede fusionar o aumentar más servicios y volverse más competentes en el mercado.

Hay factores que pueden ayudar a que crezcan estos negocios como economías a escalas, un valor de la marca, ubicación y, por ende, esto colabora a que su distribución sea más oportuna.

3.4.3.8. Amenaza de productos sustitutos

Aquí habrá posibles productos que podrán reemplazar a los servicios que ViewPrint ofrece y que en muchas ocasiones esto es relevante para el cliente.

Se podrá reemplazar con productos ya hechos y que se pueden encontrar al por mayor y con precios muy reducidos, pero se debe tomar en cuenta la calidad y el servicio ofrecido.

Otro aspecto que puede afectar son herramientas digitales o páginas web que vienen logos, plantillas o ideas predeterminadas.

Por lo tanto, si contamos con varios productos sustitutos en el mercado tanto nacional como internacional.

3.4.3.9. Rivalidad entre competidores

Existiría bastante competencia porque muchas imprentas o negocios informales, de igual forma quieren diversificar sus servicios, puesto que ahora la tendencia de los negocios de las imprentas ya no es solo imprimir, si no es un ámbito tecnológico, se denota una fuerte concentración en manejo de redes y diseño de logotipos y es lo que los nuevos competidores están ofertando a precios muy cómodos, pero sin contar con un servicio, un valor agregado y sobre todo entregas a tiempo.

Existen otros negocios que son agencias publicitarias que ellas buscan negocios informales o imprentas para tercerizar y de esta forma ayudar al cliente, aunque este método de muchas agencias favorece indudablemente al cliente porque los precios suelen ser muy por debajo de lo que en el mercado oferta.

3.4.4. Cadena de Valor

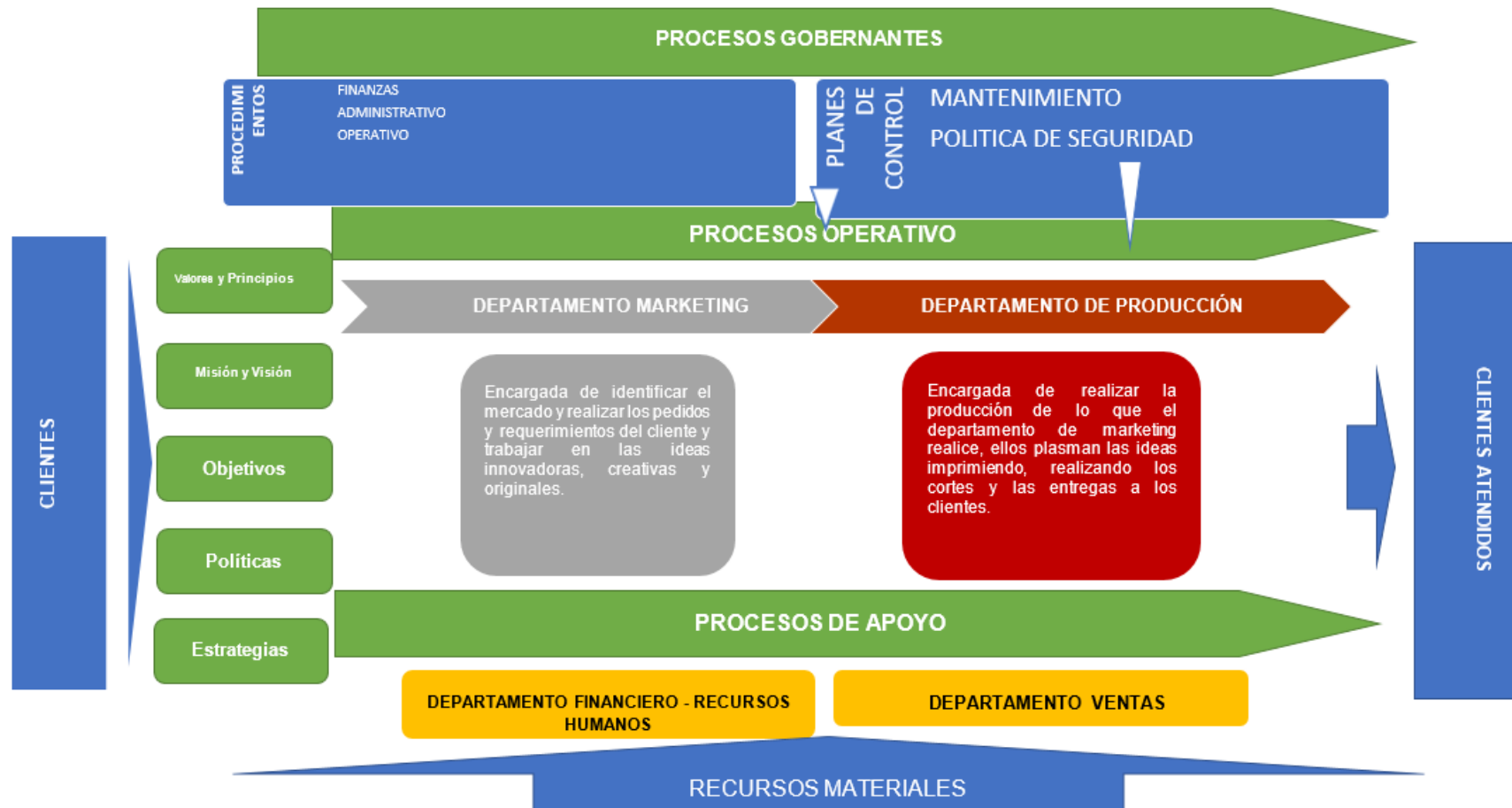


Figura 17. Cadena de Valor ViewPrint
 Elaboración: Verónica Asuero

3.5. FODA

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Luego de esto, se podrá determinar estrategias para una buena administración del negocio.

A continuación, se presenta la Matriz FODA:

Tabla 13. Matriz FODA

MATRIZ FODA VIEWPRINT		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Calidad y versatilidad en los servicios ofrecidos.	Altos costos en el mantenimiento de la maquinaria
		Maquinaria nueva y en perfecto estado.	Adquisición de insumos en lugares alejados.
		Personal calificado y capacitado.	Dependencia de innovación tecnológica.
		Gran conocimiento y agilidad técnica de la maquinaria.	Recursos financieros limitados.
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Brindar a los clientes nuevos servicios, aprovechando la tecnología de punta con la que se cuenta, de esta manera se podrá crear nuevos clientes mediante referencias y reconocimiento cuyo objetivo es generar mayor ventas y plazas de trabajo.	Obtener más clientes como empresas grandes, corporaciones y agencias publicitarias para generar más ingresos ofreciendo servicios especializados y de calidad, de esta forma lograremos una gran expansión de la empresa y facilidad para la requisición de insumos.
	Realizar alianzas estratégicas con empresas.		
	Posibilidad de expansión geográfica.		
	Servicio especializado a los clientes.		
	Contribuir con el medio ambiente a través del reciclaje.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Productos sustitutos y más económicos.	Mantener un departamento de Marketing para que nos ayude con la innovación y así, y ser pioneros en la industria para dificultar el acceso de nuevos competidores en la industria y fidelizar a los clientes.	Administrar de manera adecuada los recursos y todas las ganancias con el fin de mantenernos en el mercado, y poder adquirir todos los insumos para el giro del negocio diario y estar en todo momento a la vanguardia con la tecnología.
	Alto crecimiento de nuevas imprentas en el mercado.		
Factores político - legales en constante cambios.			
Aumento del costo en algunas materias primas.			

Elaboración: Verónica Asuero

Tabla 14. Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Realizar alianzas estratégicas con empresas.	0,40	4	1,60
	2	Posibilidad de expansión geográfica.	0,10	3	0,30
	3	Servicio especializado a los clientes.	0,40	4	1,60
	4	Contribuir con el medio ambiente a través del reciclaje.	0,10	3	0,30
			1,00		3,80
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Productos sustitutos y más económicos.	0,40	3	1,20
	2	Alto crecimiento de nuevas imprentas en el mercado.	0,25	2	0,50
	3	Factores político - legales en constante cambios.	0,10	1	0,10
4	Aumento del costo en algunas materias primas.	0,25	3	0,75	
		1,00		2,55	

Elaboración: Verónica Asuero

Tabla 15. Matriz de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Calidad y versatilidad en los servicios ofrecidos.	0,30	4	1,20
	2	Maquinaria nueva y en perfecto estado.	0,10	2	0,20
	3	Personal calificado y capacitado.	0,30	3	0,90
	4	Gran conocimiento y agilidad técnica de la maquinaria.	0,30	3	0,90
			1,00		3,20
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Altos costos en el mantenimiento de la maquinaria.	0,4	4	1,60
	2	Adquisición de insumos en lugares alejados.	0,2	1	0,20
	3	Dependencia de innovación tecnológica.	0,1	3	0,30
4	Recursos financieros limitados.	0,3	2	0,60	
		1,00		2,70	

Elaboración: Verónica Asuero

3.5.1. Planificación Estratégica

En la planificación estratégica se desarrollará y se implementará los objetivos propuestos por cada área con sus respectivas actividades en un determinado tiempo.

La planificación realizará el Gerente General, con el fin de saber las actividades de todos. Los encargados de cada departamento revisarán las actividades, mientras que el Gerente General, luego de su revisión, procederá a la aprobación.

De esta manera, se presentará la planificación estratégica:

Tabla 16. Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	David Cajiao
APOYO DEL PROYECTO:	Verónica Asuero, Ariel Cajiao y Freddy Gárate

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 aliados estratégicos de empresas multinacionales, corporaciones o empresa reconocidas en Ecuador en el año 2022.	1	Crear una buena imagen y publicidad para la imprenta.	David Cajiao/Freddy Gárate	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Ofrecer y visitar a la empresas para que conozcan los servicios.	David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Producir todos los requerimientos a tiempo.	David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X						0%	Recurso Externo	
		4	Mantener estándares de calidad en la entrega de los servicios requeridos.	David Cajiao/Freddy Gárate	jun.-19	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
2	Diversificar la gama de servicios a nuestros clientes para el año 2022.	5	Buscar nuevas oportunidades de servicios para no saturar el mercado.	Verónica Asuero/ David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Conseguir nuevas maquinarias para ofrecer otros servicios.	Verónica Asuero	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	Cotización de empresas que venden maquinaria para imprentas.	
		7	Ofrecer servicios complementarios.	Verónica Asuero/ David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Preguntar y hacer encuestas a los clientes.	Ariel Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:	4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
3	Importar directamente todos los insumos que se requiera para el giro del negocio.	9	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Ariel Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Obtener y generar fidelización con los proveedores.	Verónica Asuero/ David Cajiao/ Freddy Gárate	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Realizar todas las gestiones para poder importar	David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Externo	Datos de la SENA E	
		12	Cotizar medios de transporte para que los insumos lleguen en buen estado	Verónica Asuero/ David Cajiao	jun.-19	dic.-22	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:

David Santiago Cajiao

Gerente General

Revisado por:

Verónica Asuero

Freddy Gárate

Aprobado por:

Verónica Asuero

Freddy Gárate

David Santiago Cajiao

Elaboración: Verónica Asuero

3.5.2. Planificación Operativa (POA) y Táctica

Aquí es la elaboración de la planificación operativa de todos los departamentos por parte de todos los gerentes, con esto determinamos los objetivos a corto y mediano plazo, con esto damos seguimiento y cumplimiento a todas las actividades determinadas.

De esta manera, se presentará la planificación operativa por cada departamento:

Tabla 17. POA Producción

LÍDER DE PROYECTO:	Verónica Asuero
APOYO DEL PROYECTO:	Luis Muñoz, Ariel Cajiao, David Cajiao

ÁMBITO:	Producción
----------------	------------

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	Optimizar todos los recursos de ViewPrint para no generar desperdicios.	1	Verificar los procesos actuales de impresión en la empresa.	Ariel Cajiao	jun.-19	dic.-22	X											0%	Recurso Propio		
		2	Reciclar todos los insumos que puedan servir para otra ocasión.	Ariel Cajiao	jun.-19	dic.-22	X												0%	Recurso Propio	
		3	Cotizar precios de materia prima.	Ariel Cajiao/David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X												0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
2	Establecer nuevos procesos para reducir el tiempo de entrega.	5	Evaluar la materia prima empleada antes de usarlos.	Verónica Asuero/Luis Muñoz	jun.-19	dic.-22	X											0%	Recurso Externo	Insumos de los proveedores.	
		6	Mantener los procesos indicados para las impresiones.	Luis Muñoz	jun.-19	dic.-22	X											0%	Recurso Propio		
		7	Analizar y evaluar el producto terminado.	Luis Muñoz	jun.-19	dic.-22	X											0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
3	Realizar un control interno del inventario de la materia prima.	9	Revisar los precios de los proveedores.	David Cajiao/Ariel Cajiao/Luis Muñoz	jun.-19	dic.-22	X											0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden materia prima para imprentas.	
		10	Evaluar las posibles utilidades promedio de la materia prima.	Luis Muñoz/Ariel Cajiao	jun.-19	dic.-22	X											0%	Recurso Propio		
		11	Verificar de forma periódica los insumos.	Luis Muñoz	jun.-19	dic.-22	X											0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
4	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:										0%					

Elaborado por:

Verónica Asuero
Gerente de Productividad

Revisado por:

Luis Muñoz
Gerente de Finanzas

Aprobado por:

David Cajiao
Gerente General

Elaboración: Verónica Asuero

Tabla 18. POA Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	David Cajiao
APOYO DEL PROYECTO:	Luis Muñoz, Verónica Asuero, Camila Álvarez, Ana Vega

ÁMBITO:	Finanzas
----------------	----------

ESTRATEGIAS:	5
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	Ayudar a mantener una comunicación transparente, adecuada y respetuosa entre todo el organigrama de la empresa.	1	Realizar un manual de políticas organizacionales.	Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Estar siempre en contacto con el equipo.	Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Tener una buena administración de personal.	Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
2	Velar por la seguridad, cumplimiento de responsabilidades, normas y obligaciones de todos los colaboradores de ViewPrint.	5	Hacer cumplir el reglamento de normas y responsabilidades.	Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Fomentar un buen clima laboral.	Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		7	Tener un control del personal en las horas de llegada.	Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Planificar al personal para definir sus funciones.	Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
3	Administrar de manera adecuada todos los ingresos de la empresa.	9	Registro diario de las transacciones financieras de la imprenta.	Ana Vega/Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Tener cierta cantidad de dinero para situaciones de emergencia.	Ana Vega/Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Realizar arqueros de caja diario por la persona asignada.	Ana Vega/Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas que venden maquinaria para imprentas.	
		12	Tener facturación electrónica al día.	Ana Vega/Camila Alvarez	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
4	Desarrollar controles periódicos para verificar los índices de rentabilidad de la empresa.	13	Analizar los estados financieros.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	ene.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		14	Analizar los costos de los proveedores.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		15	Analizar los balances financieros.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		16	Evaluar y estar actualizado en las normativas del país.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	jun.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
5	Realizar las declaraciones de los impuestos al SRL.	17	Realizar las declaraciones del IVA según lo estipulado por la ley.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		18	Llevar un registro de las retenciones realizadas por la imprenta.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		19	Archivar las facturas originales.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		20	Realizar de revisiones periódicas del mayor de impuestos.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		21	Realizar las declaraciones del Impuesto a la Renta.	Ana Vega/David Cajiao	mar.-20	abr.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		22	Realizar las declaraciones del Retención en la Fuente.	Ana Vega/David Cajiao	jun.-19	dic.-19	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:
Ana Vega
Gerente de Finanzas

Revisado por:
David Cajiao
Gerente General

Aprobado por:
David Cajiao
Gerente General

Elaboración: Verónica Asuero

Tabla 19. POA Marketing

LÍDER DE PROYECTO:	Verónica Asuero
APOYO DEL PROYECTO:	Verónica Asuero/David Cajiao/Freddy Gárate

ÁMBITO:	Marketing
----------------	-----------

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	Lograr un reconocido posicionamiento de la empresa.	1	Analizar los posibles sectores sustitutos.	Verónica Asuero	jun.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Realizar encuestas de satisfacción al cliente respecto al servicio.	Verónica Asuero	jun.-19	mar.-16	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Realizar descuentos por un cierto número de compras.	Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
		4	Realizar estudios de mercado.	Verónica Asuero	jun.-19	ene.-19	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 promoción en redes sociales.	David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Producir un catálogo con todos los servicios y precios.	David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Agendar reuniones con posibles clientes potenciales	David Cajiao/Verónica Asuero/Freddy Gárate	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		12	Pedir un feedback de los servicios.	David Cajiao/Verónica Asuero/Freddy Gárate	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:	4											% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%		
4	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores y los clientes.	13	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		14	Cotizar los materiales entregados por nuestros distribuidores.	David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		15	Medir el tiempo de entrega de cada pedido.	David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		16	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	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:

Verónica Asuero
Gerente de Marketing

Revisado por:

Luis Muñoz
Gerente de Finanzas

Aprobado por:

David Cajiao
Gerente General

Elaboración: Verónica Asuero

Tabla 20. POA Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Luis Muñoz/Verónica Asuero
APOYO DEL PROYECTO:	Camila Alvarez/Luis Muñoz/Verónica Asuero/David Cajiao/Ana Vega

ÁMBITO:	Ventas
----------------	--------

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	Establecer un plan detallado de las estrategias de distribución y las ventas.	1	Evaluación constante de indicadores de la empresa.	David Cajiao/Verónica Asuero/Luis Muñoz	jun.-19	ene.-20	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Crear canales de distribución óptimos para la entrega de los pedidos.	Luis Muñoz	jun.-19	jun.-20	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Difundir los productos con la fuerza de ventas.	Verónica Asuero/Luis Muñoz	jun.-19	dic.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
		4	Imponer una meta a los vendedores.	David Cajiao	jun.-19	sep.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
2	Lograr nuevos clientes para obtener aumento en el volumen de ventas.	5	Realizar capacitaciones al personal sobre los servicios que ofrecemos.	David Cajiao/Luis Muñoz/Ana Vega	jun.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Crear estrategias de ventas para atraer clientes.	David Cajiao/Ana Vega/Verónica Asuero	jun.-19	jul.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
		7	Mejorar la imagen de la imprenta.	Camila Alvarez/Freddy Gárate/David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
		8	Interactuar frecuentemente con el cliente.	David Cajiao/Camila Alvarez/Verónica Asuero	jun.-19	jul.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%				
3	Implementar servicio postventa.	9	Evaluación del personal a través del nivel de desempeño.	David Cajiao/Camila Alvarez	jun.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Realizar capacitaciones y reuniones mensuales con el personal.	David Cajiao/Luis Muñoz/Ana Vega/Verónica Asuero	jun.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Revisión de resultados de la entrega de producto terminado al cliente.	Camila Alvarez/Freddy Gárate/David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	dic.-19	X					X						0%	Recurso Propio	
		12	Generar indicadores para medir satisfacción	Camila Alvarez/Freddy Gárate/David Cajiao/Verónica Asuero	jun.-19	ene.-20	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:

Luis Muñoz/Verónica Asuero

Gerente de Producción/Gerente Marketing

Revisado por:

Ana Vega

Gerente de Finanzas

Aprobado por:

David Cajiao

Gerente General

Elaboración: Verónica Asuero

3.5.3. Planificación de Contingencia

Este plan de contingencia permitirá a la empresa en caso de cualquier eventualidad o contratiempo estar preparado para solventar los problemas y que no afecte a las actividades diarias de la empresa.

A continuación, presentamos la planificación estratégica:

Tabla 21. Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	David Cajiao
APOYO DEL PROYECTO:	Camila Alvarez/Ana Vega/Verónica Asuero

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.	1	Asignar un presupuesto a cada departamento.	David Cajiao/Ana Vega			X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	David Cajiao/Ana Vega			X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Disponer del fondo en caso de emergencia.	David Cajiao/Ana Vega			X					X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Contratar un seguro que cubra con los bienes de la empresa.	4	Provisionar un rubro para el pago del seguro.	David Cajiao/Ana Vega			X					X					0%	Recurso Propio		
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Camila Alvarez			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguros.	
		6	Realizar concurso para la contratación de un seguro para la empresa.	Camila Alvarez/Verónica Asuero			X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Contratar los servicios de una empresa de guardiania para que cuide de las instalaciones y personas no autorizadas la entrada.	7	Verificar presupuesto.	David Cajiao/Ana Vega			X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Control de ingreso y salida del personal de seguridad.	Camila Alvarez			X					X					0%	Recurso Propio		
		9	Cotización de empresas de seguridad	Camila Alvarez			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 contingencia.

Elaborado por:

David Cajiao
Gerente General

Revisado por:

Verónica Asuero
Luis Muñoz
Ana Vega

Aprobado por:

David Cajiao
Verónica Asuero
Ana Vega

Elaboración: Verónica Asuero

3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.6.1. Organigrama Estructural

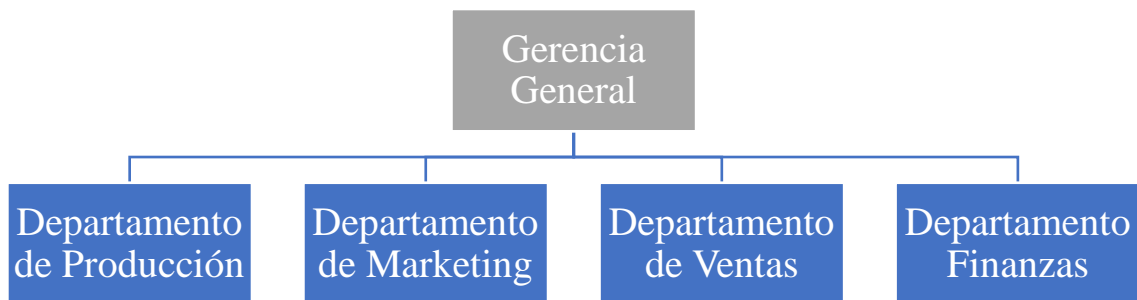


Figura 18. Estructura de la empresa

3.6.2. Organigrama Funcional

Se explicará cómo la empresa está compuesta y los departamentos que conformarán la estructura funcional de ViewPrint.

3.6.2.1. Gerencia General

El Gerente General será la persona que representará la empresa como persona jurídica, a su vez administrará el negocio del cual planificará, ejecutará, verificará y actuará para que se lleve a cabo el plan estratégico y con esto alcanzar a los objetivos propuestos.

Como tal sus funciones serán:

- Cumplir con los objetivos y planificaciones propuestas.
- Delegar funciones a los colaboradores.
- Realizar todos los trámites respectivos para la inscripción de la empresa.
- Avalar, verificar, negociar o aceptar futuras negociaciones con empresas.
- Representar legalmente a la empresa.
- Velará por el bienestar de la empresa y todos sus colaboradores.
- Difundir y comprometer a todos que se cumplan las políticas, procedimientos, procesos y normas de la empresa.

3.6.2.2. Departamento de Producción

En este departamento el encargado será una persona que tendrá conocimientos de cómo manejar las máquinas para la impresión, softwares que estén relacionados con las máquinas y estará encargada enteramente de producir los requerimientos y solicitudes que los clientes soliciten.

Sus funciones que debe realizar son:

- Mantener un control del inventario de todos los insumos y materia prima.
- Realizar todos pedidos que soliciten los clientes.
- Cuidar de los activos de la empresa.
- Entregar a tiempo los requerimientos de los clientes.
- Informar cuándo los materiales que usa para el giro del negocio estén por acabarse.
- Evaluar la calidad del producto.
- Cumplir con estándares, procedimientos y procesos para llegar al producto final al momento de la entrega al cliente.

3.6.2.3. Departamento de Ventas

Esta es un área de importancia, debido a que si no hay clientes pues no habrá producción ni requerimientos. Este departamento será el encargado de buscar clientes para poder operar.

Sus funciones serán las siguientes:

- Negociar con los potenciales clientes.
- Promocionar a la empresa.
- Supervisar el requerimiento de los clientes.
- Realizar las entregas a los clientes.
- Estar pendiente de la cartera de crédito de los clientes.
- Efectuar propuestas al cliente para generar altos rendimientos en la empresa.
- Reportar las ventas al Gerente General.
- Ejecutar un servicio postventa a nuestros clientes.
- Realizar los cobros a los clientes.
- Revisar la cartera diariamente.
- Llevar un control contable.
- Atender a los clientes, en caso de que alguien del departamento de no se encuentre presente.
- Ayudar a cualquier requerimiento del establecimiento.

3.6.2.4. Departamento de Marketing

En este departamento fluirán las ideas, la creatividad y la innovación para generar un valor agregado a los productos que se ofrecerán. Este es un área muy sensible porque se encargarán de hacer toda la parte creativa de la empresa.

Sus funciones serán:

- Crear nuevas ideas para nuestros clientes.
- Atender todos los requerimientos de los clientes.
- Manejar los programas competentes para realizar las solicitudes de los clientes.
- Mantener un constante contacto con el cliente para estar alineado con el pedido.
- Efectuar propuestas originales para los clientes.
- Respaldo de información.

3.6.2.5. Departamento de Finanzas

En este departamento es una parte medular, cuyo propósito es tener las cuentas claras de la empresa y tendrá una fusión con recurso humanos debido a que es una empresa que recién está empezando, por lo tanto, dará un apoyo fundamental para que todo el equipo de ViewPrint se encuentre en un entorno de bienestar y un clima laboral óptimo para que todos puedan trabajar de la mejor manera.

Sus funciones serán:

- Mantener toda la información financiera y contable actualizada.
- Ser un apoyo a todos los colaboradores.
- Velar por la seguridad de todos los colaboradores.
- Realizar los indicadores para ver el estado de la empresa.
- Las cuentas bancarias serán manejadas por esta área.
- Constantes levantamientos de inventarios de los insumos.
- Pagará a todos los colaboradores de la empresa.
- Estará pendiente de la cartera de los clientes o los proveedores.
- Efectuará un exhaustivo monitoreo de los balances generales de la empresa.

3.7. CONTROL

Las matrices de control permitirán a ViewPrinti tener un control y un panorama absoluto de la empresa de esta manera todos los miembros están claros en las actividades a desempeñar y velar por su cumplimiento. Cada matriz ha sido evaluada con el gerente general y con el encargado de cada departamento.

A continuación, se presenta las siguientes matrices:

3.7.1. Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 22. Monitoreo Administrativo

LÍDER DE PROYECTO:	Ana Vega
APOYO DEL PROYECTO:	Verónica Asuero, Luis Muñoz, Ana Vega, David Cajiao, Freddy Gárate
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Crear una buena imagen y publicidad para la imprenta.	David Cajiao/Freddy Gárate	X					X	
2	Ofrecer y visitar a la empresas para que conozcan los servicios.	David Cajiao	X						X
3	Producir todos los requerimientos a tiempo.	David Cajiao	X						X
5	Mantener estándares de calidad en la entrega de los servicios requeridos.	David Cajiao/Freddy Gárate	X						X
6	Cotizar medios de transporte para que los insumos lleguen en buen estado	Verónica Asuero/David Cajiao	X			X			
7	Realizar todas las gestiones para poder importar	David Cajiao	X			X			
8	Verificar los procesos actuales de impresión en la empresa.	Ariel Cajiao	X				X		
9	Reciclar todos los insumos que puedan servir para otra ocasión.	Ariel Cajiao	X					X	
10	Evaluar la materia prima empleada antes de usarlos.	Verónica Asuero/Luis Muñoz	X						X
11	Verificar de forma periódica los insumos.	Luis Muñoz	X					X	
12	Realizar un manual de políticas organizacionales.	Camila Alvarez	X				X		
13	Registro diario de las transacciones financieras de la imprenta.	Ana Vega/Camila Alvarez	X					X	
14	Tener facturación electrónica al día.	Ana Vega/Camila Alvarez	X						X
15	Archivar las facturas originales.	Ana Vega/David Cajiao/Camila Alvarez	X						X
16	Realizar encuestas de satisfacción al cliente respecto al servicio.	Verónica Asuero	X						X
17	Producir un catálogo con todos los servicios y precios.	David Cajiao/Verónica Asuero	X				X		
18	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	David Cajiao/Verónica Asuero	X						X
19	Difundir los productos con la fuerza de ventas.	Verónica Asuero/Luis Muñoz	X						X
20	Realizar capacitaciones al personal sobre los servicios que ofrecemos.	David Cajiao/Luis Muñoz/Ana Vega	X				X		
21	Mejorar la imagen de la imprenta.	Camila Alvarez/Freddy Gárate/David Cajiao/Verónica Asuero	X				X		
22	Realizar capacitaciones y reuniones mensuales con el personal.	David Cajiao/Luis Muñoz/Ana Vega/Verónica Asuero	X				X		

Elaborado por:
 David Cajiao
 Gerente General

Revisado por:
 Ana Vega
 Luis Muñoz
 Verónica Asuero
Aprobado por:
 Ana Vega
 Luis Muñoz
 Verónica Asuero

Elaboración: Verónica Asuero

3.7.2. Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 23. Monitoreo Administrativo Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Ana Vega
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiyinga, Ximena Silva.
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Cumplir con el horario de 8 horas diarias de lunes a viernes	Ana Vega/David Cajiao	X							X
2	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Ana Vega	X							X
3	Cumplir con el manual de políticas organizacionales	Ana Vega	X							X
5	Fomentar un buen clima laboral	Ana Vega	X							X
6	Establecer normas, para el consumo responsable de bebidas alcohólicas en diversas situaciones	Ana Vega/David Cajiao	X						X	
7	Establecer normas de seguridad y salud ocupacional	Ana Vega	X						X	
8	Código de vestimenta para todos los colaboradores.	Ana Vega/David Cajiao	X						X	
9	Para selección y reclutamiento se pasará por verificación de datos.	Ana Vega	X						X	
10	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Ana Vega	X						X	

Elaborado por:

David Cajiao
Gerente General

Revisado por:

Ana Vega - Gerente Finanzas
Verónica Asuero - Gerente Marketing

Aprobado por:

Ana Vega - Gerente Finanzas
Verónica Asuero - Gerente Marketing
David Cajiao

Elaboración: Verónica Asuero

3.7.3. Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 24. Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Verónica Asuero
APOYO DEL PROYECTO:	Luis Muñoz/Ana Vega/Freddy Gárate/Camila Alvarez

MONITOREO:	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar constantes encuestas de satisfacción	Verónica Asuero	X					X	
2	Elaborar el plan postventa con el cliente	Verónica Asuero	X						X
3	Generar en la página Web de la imprenta un segmento de atención al cliente	Verónica Asuero	X				X		
5	Políticas de cumplimiento legal con los clientes	Ana Vega/Verónica Asuero/Luis Muñoz	X					X	
6	Tener un comprador espía para realizar una evaluación a la atención por parte del personal	Verónica Asuero/Freddy Gárate/Camila Alvarez	X			X			

Elaborado por:

David Cajiao

Gerente General

Revisado por:

Luis Muñoz

Ana Vega

Aprobado por:

David Cajiao - Gerente General

Verónica Asuero - Gerente Marketing

Elaboración: Verónica Asuero

3.7.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 25. Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Luis Muñoz
APOYO DEL PROYECTO:	Verónica Asuero, Luis Muñoz, David Cajiao, Ana Vega, Ariel Cajiao
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Evaluación y calificación de proveedores	Verónica Asuero/Luis Muñoz	X					X	
2	Políticas legales de los proveedores	Ana Vega/David Cajiao	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Ariel Cajiao/David Cajiao/Verónica Asuero/Luis Muñoz	X						X
5	Control del tiempo de entrega de la materia prima a nuestras bodegas	Ariel Cajiao	X					X	
6	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Ariel Cajiao	X						X
7	Control de pagos y cartera con los proveedores	Ana Vega	X					X	
8	Control semanal de inventarios	Luis Muñoz	X						X
9	Mantener al día los pagos de la Retención a la Fuente	Ana Vega	X						X

Elaborado por:

David Cajiao
Gerente General

Revisado por:

Verónica Asuero
Ana Vega
Luis Muñoz

Aprobado por:

David Cajiao
Ana Vega

Elaboración: Verónica Asuero

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizada la Planificación Estratégica, se empezó por poner en práctica la misión, visión, objetivos y el código de ética a la empresa ViewPrint para que la empresa vaya direccionada a cumplir toda la parte estratégica propuesta en este plan de negocios.

4.1. ACTIVOS

4.1.1. Activos Fijos

Los activos fijos de ViewPrint tienen un total de \$22.708,07, y donde obtiene mayor inversión es en Maquinaria y Equipo porque aquí está la maquinaria que se utiliza para el giro de negocio.

Tabla 26. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
INVENTARIO DE IMPRESIÓN	\$ 7.193,07
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.600,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 595,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.450,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 870,00
VEHICULOS	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 22.708,07

4.1.2. Inversión Inicial

Para que ViewPrint empiece su operación debe contar con una inversión inicial de Activos Fijos de \$21.995; Activos Diferidos por \$400 y un Capital de Trabajo de \$2.291,93.

Tabla 27. Inversión Inicial

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 22.708,07
Activos Diferidos	\$ 400,00
Capital de Trabajo	\$ 2.291,93
TOTAL INVERSIÓN	\$ 25.400,00

4.2. FINANCIAMIENTO

Para empezar la operación del negocio, será totalmente financiado por los aportes de los socios, no contará con préstamos bancarios o de terceros y empezará con \$25.000.

Tabla 28. Tabla de Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
<i>RECURSOS PROPIOS</i>				
Aporte socios	\$ 25.000,00	100%	4,39%	4,39%
<i>RECURSOS AJENOS</i>				
Préstamo bancario	\$ -	0%		
TOTAL INVERSIÓN	\$ 25.000,00	100%		4,39%

4.3. COSTOS Y GASTOS

4.3.1. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos proyectados para el Año 3 tienen un total de \$ 22.843,3.

Tabla 29. Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 539,00	\$ 565,95	\$ 594,25	\$ 623,96	\$ 655,16
Sueldos y Salarios	\$ 12.674,40	\$ 13.195,32	\$ 13.737,65	\$ 14.302,26	\$ 14.890,09
Servicios Básicos	\$ 1.260,00	\$ 1.311,03	\$ 1.364,13	\$ 1.419,37	\$ 1.476,86
Depreciaciones	\$ 2.356,50	\$ 2.356,50	\$ 2.356,50	\$ 1.206,50	\$ 1.206,50
Gastos Constitución	\$ 400,00				
Gastos Arriendos	\$ 1.440,00	\$ 1.498,32	\$ 1.559,00	\$ 1.622,14	\$ 1.687,84
TOTAL	\$ 18.669,90	\$ 18.927,12	\$ 19.611,52	\$ 19.174,24	\$ 19.916,44

4.2.2. Gastos de Venta

Los gastos de ventas necesarios para la imprenta en el Año 3 tienen un total de \$ 259,83.

Tabla 30. Gastos de Venta

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POP	\$ 100,00	\$ 104,05	\$ 108,26	\$ 112,65	\$ 117,21
Redes Sociales	\$ 120,00	\$ 124,86	\$ 129,92	\$ 135,18	\$ 140,65
TOTAL	\$ 220,00	\$ 228,91	\$ 238,18	\$ 247,83	\$ 257,86

4.4. PRESUPUESTO

4.4.1. Ingresos

Para los Ingresos determinamos un 5% de crecimiento que en el Año 3 los ingresos que se van a percibir son de un total de \$30.238,82.

Tabla 31. Presupuesto de Ingresos

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS DE SERVICIOS	5%	\$ 27.427,50	\$ 28.798,88	\$ 30.238,82	\$ 31.750,76	\$ 33.338,30
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		\$ 27.427,50	\$ 28.798,88	\$ 30.238,82	\$ 31.750,76	\$ 33.338,30

4.4.2. Egresos

Para el Año 3 los ingresos que se van a percibir son de un total de \$7.930,36.

Tabla 32. Tabla de Egresos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Operación	\$ 7.193,07	\$ 7.552,72	\$ 7.930,36	\$ 8.326,88	\$ 8.743,22
TOTAL	\$ 7.193,07	\$ 7.552,72	\$ 7.930,36	\$ 8.326,88	\$ 8.743,22

4.5. ESTADOS FINANCIEROS

4.5.1. Estado de Situación Proyectado

Podemos observar en el Estado de Situación Proyectado a los 5 años, empezamos en el Año 1 con \$25.000 y terminamos para el Año 5 con \$38.528.43 en total Patrimonio + Pasivo.

Tabla 33. Estado de Situación Proyectado

DETALLE CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 9.485,00	\$ 13.892,39	\$ 18.337,24	\$ 22.904,73	\$ 27.757,15	\$ 32.495,93
Caja / Bancos	\$ 2.025,79	\$ 6.433,18	\$ 10.878,03	\$ 15.445,52	\$ 20.297,94	\$ 25.036,72
INVENTARIO DE IMPRESIÓN	\$ 7.459,21	\$ 7.459,21	\$ 7.459,21	\$ 7.459,21	\$ 7.459,21	\$ 7.459,21
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 15.515,00	\$ 13.158,50	\$ 10.802,00	\$ 8.445,50	\$ 7.239,00	\$ 6.032,50
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 595,00	\$ 595,00	\$ 595,00	\$ 595,00	\$ 595,00	\$ 595,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ -2.356,50	\$ (4.713,00)	\$ (7.069,50)	\$ (8.276,00)	\$ (9.482,50)
TOTAL ACTIVOS	\$ 25.000,00	\$ 27.050,89	\$ 29.139,24	\$ 31.350,23	\$ 34.996,15	\$ 38.528,43
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ 307,63	\$ 424,77	\$ 485,63	\$ 722,93	\$ 791,90
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ 435,81	\$ 601,76	\$ 687,97	\$ 1.024,15	\$ 1.121,86
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 743,45	\$ 1.026,53	\$ 1.173,60	\$ 1.747,07	\$ 1.913,77
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 1.307,44	\$ 1.805,27	\$ 2.063,92	\$ 3.072,44	\$ 3.365,59
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 1.307,44	\$ 3.112,72	\$ 5.176,63	\$ 8.249,08
TOTAL PATRIMONIO	\$ 25.000,00	\$ 26.307,44	\$ 28.112,72	\$ 30.176,63	\$ 33.249,08	\$ 36.614,67
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 25.000,00	\$ 27.050,89	\$ 29.139,24	\$ 31.350,23	\$ 34.996,15	\$ 38.528,43

4.5.2. Estado de Resultado Integral

En el Estado de Resultado Integral para el primer año, podemos evidenciar que tiene ganancias de \$1.307,44 llegando al año 5 a \$3.365,59.

Tabla 34. Estado de Resultados Integral

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	\$ 28.400,00	\$ 29.820,00	\$ 31.311,00	\$ 32.876,55	\$ 34.520,38
VENTAS DE SERVICIOS	\$ 28.400,00	\$ 29.820,00	\$ 31.311,00	\$ 32.876,55	\$ 34.520,38
Costos de operación	\$ 7.459,21	\$ 7.832,17	\$ 8.223,78	\$ 8.634,97	\$ 9.066,72
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 20.940,79	\$ 21.987,83	\$ 23.087,22	\$ 24.241,58	\$ 25.453,66
GASTOS OPERACIONALES	\$ 18.889,90	\$ 19.156,03	\$ 19.849,70	\$ 19.422,07	\$ 20.174,30
Gastos Administrativos	\$ 18.669,90	\$ 18.927,12	\$ 19.611,52	\$ 19.174,24	\$ 19.916,44
Suministros de Oficina	\$ 539,00	\$ 565,95	\$ 594,25	\$ 623,96	\$ 655,16
Sueldos y Salarios	\$ 12.674,40	\$ 13.195,32	\$ 13.737,65	\$ 14.302,26	\$ 14.890,09
Servicios Básicos	\$ 1.260,00	\$ 1.311,03	\$ 1.364,13	\$ 1.419,37	\$ 1.476,86
Gastos Arriendos	\$ 1.440,00	\$ 1.498,32	\$ 1.559,00	\$ 1.622,14	\$ 1.687,84
Depreciaciones	\$ 2.356,50	\$ 2.356,50	\$ 2.356,50	\$ 1.206,50	\$ 1.206,50
Gastos Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 220,00	\$ 228,91	\$ 238,18	\$ 247,83	\$ 257,86
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.050,89	\$ 2.831,80	\$ 3.237,52	\$ 4.819,52	\$ 5.279,36
Gasto Financiero (INTERES)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 2.050,89	\$ 2.831,80	\$ 3.237,52	\$ 4.819,52	\$ 5.279,36
15% Partic. Trabajadores	\$ 307,63	\$ 424,77	\$ 485,63	\$ 722,93	\$ 791,90
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 1.743,26	\$ 2.407,03	\$ 2.751,89	\$ 4.096,59	\$ 4.487,45
25% Impuesto a la Renta	\$ 435,81	\$ 601,76	\$ 687,97	\$ 1.024,15	\$ 1.121,86
UTILIDAD NETA	\$ 1.307,44	\$ 1.805,27	\$ 2.063,92	\$ 3.072,44	\$ 3.365,59

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

4.6.1. Valor Presente Neto (VAN)

El Valor Actual Neto o VAN calculado para ViewPrint es de \$33.149,95, este indicador al ser positivo demuestra que el Plan de Negocio se acepta y ayuda a maximizar la inversión del proyecto propuesto.

Tabla 35. Valor Presente Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (25.000,00)	1,0000	\$ (25.000,00)
1	\$ 6.433,18	0,9028	\$ 5.807,69
2	\$ 10.878,03	0,8150	\$ 8.865,56
3	\$ 15.445,52	0,7358	\$ 11.364,13
4	\$ 20.297,94	0,6642	\$ 13.482,28
5	\$ 31.069,22	0,5996	\$ 18.630,29
VAN =			\$ 33.149,95

4.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es un indicador o criterio utilizado para la toma de decisiones sobre proyectos y mide la rentabilidad del dinero mantenido en dicho Plan de Negocios (Mete, 2014). Para que el Plan de Negocios de ViewPrint sea aceptada debe cumplir con la condición principal: *la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento para que sea aceptada.*

La TIR del plan propuesto es de 43,28% y es mayor que su tasa de descuento 10,77%

Por lo tanto, cumple la condición:

- TIR > Tasa de Descuento
- 43,28% > 10,77%

Tabla 36. Tasa Interna de Retorno

TIR	43,28%
------------	--------

Para realizar estos cálculos se utilizó la siguiente fórmula:

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

Figura 19. Fórmula Cálculo TIR

4.6.3. 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 37. Tasa de Descuento

CPPC / WACC	4,39%
Tasa R. País	6,21%
Tasa Infl.	0,17%
TMAR / Tasa de descuento	10,77%

4.6.4. Período de Recuperación de la Inversión

Este indicador nos va permitir medir el plazo de tiempo en el que la inversión inicial debería ser recuperada, la misma que se recuperará en 3 años y 11 meses.

Tabla 38. Período de Recuperación de la Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 25.000,00	
1	\$ 5.807,69	\$ 5.807,69
2	\$ 8.865,56	\$ 14.673,25
3	\$ 11.364,13	\$ 26.037,38
4	\$ 13.482,28	\$ 39.519,66
5	\$ 18.630,29	\$ 58.149,95

4.6.5. Relación Beneficio – Costo

El resultado obtenido es que, por cada dólar invertido en el proyecto, se obtendrá \$1,32 dólares adicionales, lo cual ayudará para la toma de decisiones del proyecto.

Tabla 39. Relación Beneficio - Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 22.974,21	\$ 22.974,21
1	\$ 30.425,79	\$ 27.467,54	\$ 23.992,61	\$ 21.659,84
2	\$ 36.253,18	\$ 29.546,21	\$ 24.631,70	\$ 20.074,75
3	\$ 42.189,03	\$ 31.040,81	\$ 25.716,98	\$ 18.921,41
4	\$ 48.322,07	\$ 32.096,45	\$ 26.850,53	\$ 17.834,64
5	\$ 60.850,82	\$ 36.488,47	\$ 28.034,52	\$ 16.810,57
SUMA =		\$ 156.639,48		\$ 118.275,42
RELACIÓN B / C =			\$ 1,32	

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

Los Indicadores Financieros calculados permiten determinar y analizar a través de varias variables la rentabilidad y liquidez del proyecto propuesto en 5 años.

Tabla 40. Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	18,69	17,86	19,52	15,89	16,98
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	74%	74%	74%	74%	74%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	7%	9%	10%	15%	15%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	4,60%	6%	7%	9%	10%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	4,97%	6%	7%	9%	9%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	4,83%	6%	7%	9%	9%

- 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 que en este caso será de \$19,52 para el Año 3.
- Para el Año 3, ViewPrint obtendrá una utilidad operacional sobre las ventas totales de los productos de un 10%.
- El índice de rendimiento sobre activos totales determina la utilidad neta de la empresa sobre el total de los activos fijos, para el Año 3 el rendimiento de este índice es del 7%.

4.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio que se calculó para el primer año es de \$23.487,59; con esto ViewPrint debe tener ingresos sobre dicho valor para no generar ni pérdidas ni ganancias.

Tabla 41. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\frac{16.690,90}{1 - \frac{8.218,21}{28.400,00}}$
PE en dólares =	$\frac{16.690,90}{0,71}$
PE en dólares =	23.487,59 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 20. Fórmula del Punto de Equilibrio

4.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

4.9.1. Escenario Optimista

Dentro del Análisis de Sensibilidad se determina que el proyecto es aceptado porque este cuenta con un VAN y TIR positivos, lo que hace que la implementación de este de Plan de Negocio sea viable en un escenario optimista aumentando el 10% en ventas y 5% en los costos de operación.

Tabla 42. Análisis de Sensibilidad - Escenario Optimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 2.025,79	\$ 6.433,18	\$ 10.878,03	\$ 15.445,52	\$ 20.297,94
Venta de servicios		\$ 31.240,00	\$ 32.802,00	\$ 34.442,10	\$ 36.164,21	\$ 37.972,42
Valor residual Activos						\$ 6.032,50
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 33.265,79	\$ 39.235,18	\$ 45.320,13	\$ 51.609,73	\$ 64.302,86
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 7.832,17	\$ 8.223,78	\$ 8.634,97	\$ 9.066,72	\$ 9.520,05
Gastos Administrativos		\$ 16.709,07	\$ 17.399,15	\$ 18.117,77	\$ 18.866,12	\$ 19.645,44
Gastos de Ventas		\$ 231,00	\$ 240,36	\$ 250,09	\$ 260,22	\$ 270,76
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -2.025,79					
Gastos de Constitución		\$ 400,00				
APORTE SOCIOS	\$ 25.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 22.974,21	\$ 25.172,24	\$ 25.863,28	\$ 27.002,83	\$ 28.193,06	\$ 29.436,25
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -22.974,21	\$ 8.093,55	\$ 13.371,90	\$ 18.317,30	\$ 23.416,67	\$ 34.866,61
Préstamo	\$ -					
APORTE SOCIOS	\$ 25.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 307,63	\$ 424,77	\$ 485,63	\$ 722,93
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 435,81	\$ 601,76	\$ 687,97	\$ 1.024,15
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 2.025,79	\$ 8.093,55	\$ 12.628,45	\$ 17.290,78	\$ 22.243,07	\$ 33.119,53

4.9.2. Escenario Pesimista

Dentro de un escenario pesimista donde se ha disminuido las ventas en 5% y aumentado los costos en 10%, obtenemos que aún el proyecto sigue siendo rentable con las variables del VAN y la TIR siendo positivas.

Tabla 43. Análisis de Sensabilidad - Escenario Pesimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 2.025,79	\$ 6.433,18	\$ 10.878,03	\$ 15.445,52	\$ 20.297,94
Venta de servicios		\$ 29.820,00	\$ 31.311,00	\$ 32.876,55	\$ 34.520,38	\$ 36.246,40
Valor residual Activos						\$ 6.032,50
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 31.845,79	\$ 37.744,18	\$ 43.754,58	\$ 49.965,90	\$ 62.576,84
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Servucción		\$ 8.205,13	\$ 8.615,39	\$ 9.046,16	\$ 9.498,46	\$ 9.973,39
Gastos Administrativos		\$ 17.504,74	\$ 18.227,68	\$ 18.980,52	\$ 19.764,51	\$ 20.580,93
Gastos de Ventas		\$ 242,00	\$ 251,80	\$ 262,00	\$ 272,61	\$ 283,65
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -2.025,79					
Gastos de Constitución		\$ 400,00				
APORTE SOCIOS	\$ 25.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 22.974,21	\$ 26.351,87	\$ 27.094,87	\$ 28.288,68	\$ 29.535,59	\$ 30.837,97
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -22.974,21	\$ 5.493,92	\$ 10.649,31	\$ 15.465,90	\$ 20.430,32	\$ 31.738,86
Préstamo	\$ -					
APORTE SOCIOS	\$ 25.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 307,63	\$ 424,77	\$ 485,63	\$ 722,93
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 435,81	\$ 601,76	\$ 687,97	\$ 1.024,15
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 2.025,79	\$ 5.493,92	\$ 9.905,86	\$ 14.439,38	\$ 19.256,72	\$ 29.991,79

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se determinó que, para empezar el proyecto, la ubicación para el proyecto será en el Valle de los Chillos y según los estudios realizados en el presente trabajo no existen muchos lugares que cuenten con este servicio, por lo que se vio una oportunidad para emprender este negocio enfocado al servicio de impresiones gráficas.
- Con la Planificación Estratégica se pretende ayudar a la organización mediante estrategias, para que sus objetivos sean alcanzables en el corto y largo plazo en cada una de sus áreas. Además, esto permite que realicemos un análisis interno y externo para saber en dónde la empresa debe enfocarse, sin dejar a un lado las políticas y procesos que se propondrán para que el negocio sea más productivo y genere una utilidad.
- El desarrollo de la Planificación Estratégica de ViewPrint permitirá que la empresa funcione en un orden adecuado, presentando políticas organizacionales, procesos, asignación de actividades y objetivos en cada departamento que estarán alineados con la misión y visión para satisfacer las necesidades de su mercado propuesto y así ayudar a generar una mejor rentabilidad para la empresa.
- La implementación del plan de negocio requiere de inversión inicial total por \$25,400 y se ha demostrado que esta inversión si puede ser cubierta por los socios de la empresa, teniendo una estructura sin financiamiento externo, dónde solo los socios son los únicos dueños del negocio.
- En la evaluación de los indicadores financieros se determinó que el VAN con \$33.149,95 y la TIR siendo el 43,28%, son valores positivos que nos indican que podemos aceptar el proyecto y que es viable, de otro modo, tomaremos en consideración, el indicador como la Relación Beneficio/Costo que nos ayuda a

saber que por cada dólar que invertimos obtenemos \$1,32 adicionales. Finalmente, el proyecto cuenta con las condiciones financieras óptimas para el ejercicio.

- El punto de equilibrio de ViewPrint será \$23.487,59, es decir, que sus ingresos deben ser iguales al valor mencionado para no generar ni pérdidas ni ganancias en el ejercicio de un año.
- Mediante un Análisis de Sensibilidad realizado al plan de negocio de ViewPrint se ha demostrado que existe mayor sensibilidad a la disminución de las ventas que al aumento de los costos de producción del servicio, por lo que nuestras estrategias de ventas han sido bien planteadas para ofrecer un servicio de calidad y precio que vayan de acuerdo con la filosofía de la empresa, más no para que nuestros servicios sean elevados en precios.

5.2. RECOMENDACIONES

- En el desarrollo del plan de negocios de ViewPrint se pudo evidenciar que cuenta por el momento solo con un cliente potencial, por lo que tendrá que expandirse, realizar una búsqueda y darse a conocer, con las estrategias planteadas puede incluso hasta diversificarse en más servicios de impresión y así, generar más ventas.
- Se recomienda a ViewPrint dar seguimiento a todas las políticas, actividades, procesos y objetivos propuestas para que exista una mejora continua en la organización y de esta manera, cumplir con todos los objetivos que se han implementado en mediano y corto plazo.
- ViewPrint constantemente deberá implementar estrategias tanto internas como externas para que se puedan desarrollar nuevos servicios en menor tiempo y de esta manera, fidelizar al cliente.
- Es recomendable que ViewPrint anualmente realice comparaciones de los indicadores financieros con los objetivos propuestos de la Planificación Estratégica para medir y ver de qué forma se los alcanzó o cómo se pueden alcanzar. Además, que esto ayudará a tener una visión general de la empresa.
- Para ViewPrint es imprescindible que las ventas aumenten para que genere más utilidades y de esta forma, la capacidad de producción sea a un 100%, y se pueda recuperar más rápido la inversión que estaba prevista para alrededor de 3 años con 11 meses.
- Se recomienda asegurar a los socios la retribución de lo invertido en el proyecto con los indicadores establecidos en los escenarios tanto optimista como pesimista.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Algarabía. (20 de Junio de 2018). Recuperado el 02 de 01 de 2019, de <https://algarabia.com/cronologia/de-la-imprenta-de-gutenberg-a-la-impresora/>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Benítez, C. (Junio de 2010). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Importancia de la Planificación Estratégica en empresas PYMES dedicadas al sector comercio y/o servicio de la ciudad de Rosario: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf>
- BlueInk. (2012). Obtenido de <http://www.blueink.ec/es/blog>
- CFN. (2018). Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Actividades-de-Impresion.pdf>
- CFN. (11 de Noviembre de 2018). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de CFN: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Actividades-de-Impresion.pdf>
- CG, L. I. (16 de Junio de 2016). *La Imprenta*. Recuperado el 02 de Enero de 2019, de <https://www.laimprentacg.com/diferencias-entre-impresion-offset-y-digital/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Efrén, A. (2017). *Enciclopedia del Ecuador*. Recuperado el 02 de Enero de 2019, de <http://www.encyclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/imprenta/>
- Fernandez, T. (7 de Agosto de 2012). Obtenido de <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/3862/grandes-inventos-la-imprenta>
- GADPP. (2017). *Prefectura de Pichincha*. Obtenido de <https://www.pichincha.gob.ec/cantones/ruminahui>
- Gutierrez, A. (1992). *Método de Investigación y la elaboración de la monografía*. Quito: Series Didácticas A.G.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y Casos*. Mexico D.F.: Cengage Learning.

- Hypro*. (2018). Obtenido de <https://hypro.ec/about-us/>
- IMEVI*. (2015). Obtenido de <http://www.imevi.com.ec/empresa>
- Imprenta Josman*. (2013). Recuperado el 02 de 01 de 2019, de <http://www.imprentajosman.com/index.php?seccion=imprensa>
- Imprenta Online*. (s.f.). Recuperado el 2019 de 01 de 02, de <https://www.imprentaonline.net/historia-de-la-imprensa>
- INEC. (Agosto de 2018). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2018/Agosto-2018/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2018_08.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Lamb, J. (2002). *Marketing*. México: Thomson Learning .
- León, J., Meza, R., & Báez, L. (2003). *Planificación Estratégica*. San José: Serie de Publicaciones: Ruta.
- López, M. E. (Junio de 2013). *El Buzón de Pacioli*. Obtenido de Planeación Estratégica: un pilar en la gestión empresarial: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- López, R. (9 de Noviembre de 2014). *Historia y Biografías*. Recuperado el 02 de Enero de 2019, de https://historiaybiografias.com/la_imprensa/
- Lujan, I. (11 de Marzo de 2016). *Máster Universidad de Valencia*. Recuperado el 2019 de 01 de 01, de <https://www.uv.es/uvweb/master-historia-formacion-mundo-occidental/es/master-historia-formacion-del-mundo-occidental/invencion-imprensa-impacto-historia-1285932066992/GasetaRecerca.html?d=Desktop&id=1285961209839>
- Machado, M. (2014). *Plan de Acción: Planificación Estratégica*. Obtenido de http://www.ose.com.uy/descargas/publicaciones/plan_de_accion_2014.pdf
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados* . México: Pearson Educación.
- Mete, M. (Marzo de 2014). *SCIELO*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- Moyano, L. E. (2015). *Plan de Negocios*. Lima: Editorial Macro.
- Münch, L. (2015). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- Ochoa, A. (2016). Obtenido de <https://hazteverecuador.com/5-de-enero-de-1792-primicias-de-la-cultura-de-quito/>
- Pickers, S. (2019). *Psyma*. Obtenido de <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

- Pimentel, L. (Septiembre de 1999). *Introducción al concepto de Planificación Estratégica*. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Porter, M. (2015). *Estrategias Competitivas*. México: Editorial Patria.
- Pride, H. &. (2017). *Introducción a los negocios*. México: Cengage Learning.
- PrintMax. (s.f.). *PrintMax Business S.A.* Recuperado el 02 de Enero de 2019, de <https://printmaxec.com/equipos/impresoras/>
- R DeThomas, A. (2001). *Writing a convincing Bussiness Plan*. Chicago: Barrons Business Library.
- Riquelme, M. (2015). *Clave para el éxito de la empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Scott, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- Superintendencia de Compañías*. (18 de Julio de 2018). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- Superintendencia de Compañías*. (18 de Julio de 2018). Recuperado el 18 de Octubre de 2018, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- Telégrafo, E. (09 de Octubre de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-grafica-preve-un-crecimiento-para-2018>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2001). *Administración Estratégica conceptos y casos*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, I. (20 de Noviembre de 2018). *Promonegocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Thompson, P., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- ViewDesign*. (2015). Obtenido de <http://viewdesign.com.ec/>
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Williams, R. (1992). *Historia de la Comunicación*. Barcelona: Tesys S.A.