



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención de título de

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPRENTA GRAFIMUNDO OFFSET EN LA
CIUDAD DE CUENCA”

AUTORA:

CATERINE IRENE AMÓN VERDEZOTO

E-MAIL:

cati_true19@hotmail.com

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPRENTA GRAFIMUNDO OFFSET EN LA CIUDAD DE CUENCA”, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas que ha sido desarrollado por la señorita: **Caterine Irene Amón Verdezoto**, el mismo que han cumplido con las normas de Investigación Científica y una vez procedido a realizar su debido análisis de su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Diego Almeida

TUTOR

Ing. Jacqueline Sánchez

MIEMBRO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Caterine Irene Amón Verdezoto**, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y de los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Caterine Irene Amón Verdezoto

DEDICATORIA

A Dios y mi Virgencita María Auxiliadora sobre todas las cosas, a mis tres angelitos que desde el cielo siempre han estado conmigo.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento papi, mami y mi ñañita hermosa, los amo con mi vida.

A mis Docentes, los cuales han compartido sus conocimientos durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a Dios y a mi Virgencita que guiaron mis pasos cada día de mi vida, a mis angelitos Evita, Pepito y Mesías que desde arriba me cuidan.

Agradecerles inmensamente a mi papi que cada día, hora, minuto y segundo de su vida esta pendiente de mí, a la mujer que más amo en mi vida, mi mejor amiga y la persona que cada día me roba una sonrisa mi mamita, a la chiquita de mis ojos quien es mi orgullo y fortaleza mi ñañita linda, también agradecerle a mi abuelito Carlos, gracias por su apoyo incondicional.

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día, en especial al Ing. Diego Almeida por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección., su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable.

Ing. Jacqueline Sánchez por su invaluable contingente intelectual y académica en la elaboración y presentación final de esta investigación, la cual me ha permitido alcanzar mi meta.

Un agradecimiento grande y especial al Phd. Rafael Soler por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado.

Y como no agradecer a mi empresa formadora como es Grafimundo Offset que me abrió las puertas para que pudiera realizar mis prácticas profesionales y la tesis.

RESUMEN

La presente tesis es un plan de negocios para la Imprenta Grafimundo Offset en la Ciudad de Cuenca, su objetivo es mejorar la gestión de la empresa a través de los componentes del plan, considerando que la empresa está atravesando cambios en relación a su estructura organizativa, forma legal, nuevas inversiones en maquinaria, por lo que es necesario una guía que muestra a través de análisis y proyecciones los posibles resultados y así poder tomar decisiones acertadas.

En relación a la metodología aplicada la investigación posee enfoque mixto, ya que se utilizó técnicas cualitativas y cuantitativas, como encuestas, entrevistas, descripciones y recolección de datos, también fue exploratoria, explicativa, descriptiva y correlacional.

Los resultados de la investigación a través de los diferentes estudios exponen la necesidad de aplicar un plan de marketing, que mejore la posición comercial de la empresa, en relación a los aspectos administrativos se proporciona un manual de funciones de los diferentes cargos de la empresa, también se identifican los requisitos para la constitución de la empresa como compañía limitada, y en los aspectos financieros se muestra la viabilidad proyectada en relación a la compra de maquinaria y el impacto de constituirse como compañía.

Se concluye que es necesaria la aplicación del plan de negocios para mejorar la gestión de la empresa en sus diferentes áreas.

SUMMARY

The current thesis is a business plan for Grafimundo Offset Printing company in Cuenca city, it aims to improve the company`s management through the components of the plan, considering that the company is facing some changes related to its organization, legal body, new investments in machinery, for instance, it is necessary a guideline to show by means of analysis and projections, the possible result and so to be able to make appropriate decisions.

About the methodology applied, the research work has a mixed focus, since it used qualitative and quantitative techniques such as surveys, interviews, descriptions and data collection; besides, it was explorative, explanatory, descriptive and correlated.

The result of the research work along the different studies evidence the necessity of applying a marketing plan which improves the commercial placement of the company.

On the administrative aspects, a manual of duties for the different positions of the company is provided, moreover, the requirements for the constitution of the enterprise as a limited company are identified and, on the financial aspects, the forecasted feasibility about the purchase of machinery and the impact of starting up as a company.

It is concluded that the application of a business plan for the improvement of the company`s management in its different areas is necessary.

ÍNDICE GENERAL

Certificación Del Tribunal.....	II
Certificado De Responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Resumen	VI
Summary.....	VII
Capítulo I.....	1
El Problema	1
1.1 Antecedentes Del Problema.....	1
1.1.1 Formulación Del Problema De Investigación	1
1.1.2 Delimitación Del Problema.....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo General	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
1.3 Justificación De La Investigación.....	2
Capítulo II.....	3
Marco Teórico	3
2.1 Plan De Negocios.....	3
2.2 Cómo Se Debe Escribir Un Plan De Negocios.....	5
2.3 Guión Del Plan De Negocios	5
2.4 Estructura De Un Plan De Negocios.....	6
2.5 Plan De Marketing	8
2.5.1 Análisis Externo	9
2.5.2 Análisis Interno	9
2.5.3 Diagnóstico Estratégico.....	9
2.5.3.1 Matriz Atractivo Del Mercado	9
2.5.3.2 Matriz Del Perfil Competitivo.....	11
2.5.4 Estudio De Mercado.....	11
2.5.5 Estrategias De Mercadotecnia.....	12
2.6 Plan Técnico.....	12

2.6.1 Estudio Del Tamaño.....	13
2.6.4 Localización	13
2.6.4 .1 Macro Localización.....	14
2.6.4.2 Micro Localización.....	14
2.6.5 Ingeniería Del Proyecto.....	15
2.6.5.1 Características De La Tecnología.....	15
2.7 Estudio Organizacional O Administrativo.....	16
2.7.1 Planeación Estratégica De Un Negocio	16
2.7.2 Diseño De La Organización De La Empresa En Sentido Funcional Y Estructural	17
2.7.3 Estructura De La Organización.....	17
2.7.4 Manual De Funciones.....	18
2.8 Plan De Costos.....	19
2.8.1 Sistematización De Costos E Ingresos:.....	19
2.8.1.1 Los Costos: Elementos Principales.....	19
2.8.2 Inversión En Capital De Trabajo:.....	20
2.8.3 Costo De Operación Y Mantenimiento:.....	20
2.8.4 Ingresos O Beneficios:	21
2.9 Plan Económico Y Financiero Del Negocio.....	21
2.9.1 Elementos De Un Flujo De Caja:.....	21
2.9.2 Análisis Sistemático De La Evaluación Del Proyecto:	22
2.9.3 Indicadores De Rentabilidad	23
2.9.3.1 El Valor Actual Neto:.....	23
2.9.3.2 Tasa Interna De Retorno.....	24
2.9.3.3 Análisis De Equilibrio	25
Capítulo III	26
Marco Metodológico	26
3.1 Idea A Defender.....	26
3.1.1 Idea A Defender	26
3.3 Tipo De Investigación.....	26
3.3.1 Tipos De Estudios De Investigación	26

3.3.2	Diseño De La Investigación	27
3.4	Población Y Muestra.....	27
3.5	Métodos, Técnicas E Instrumentos.....	28
Capítulo IV	29
Análisis De Resultados	29
4.1	Procedimiento De La Propuesta.....	29
4.2	Plan De Marketing	30
4.2.1	Análisis Externo	30
4.2.1.1	Macroentorno.....	30
4.2.1.1.1	Factor Demográfico	30
4.2.1.1.2	Factor Político.....	31
4.2.1.1.3	Factor Económico	33
4.2.1.1.4	Factor Social	34
4.2.1.1.5	Factor Tecnológico	35
4.2.1.2	Microentorno	36
4.2.1.2.1	Clientes	36
4.2.1.2.2	Competencia	37
4.2.1.2.3	Proveedores.....	39
4.2.1.2.4	Productos Sustitutos.....	41
4.2.2	Análisis Interno	41
4.2.2.1	Descripción De Los Productos	41
4.2.2.1.1	Servicios.....	41
4.2.2.1.2	Productos.....	42
4.2.2.2	Calidad.....	42
4.2.2.3	Análisis De La Red De Distribución	43
4.2.2.3.1	Canal De Distribución.....	43
4.2.2.4	Fidelización De Los Clientes.....	43
4.2.2.5	Capacidad Administrativa	44
4.2.2.5.1	Organigrama Estructural.....	44
4.2.2.6	Capacidad Técnica Operativa.....	45
4.2.2.6.1	Capacidad Instalada	45

4.2.2.7 Capacidad Financiera	46
4.2.3 Diagnóstico Estratégico.....	46
4.2.3.1 Matriz Atractivo Del Mercado	46
4.2.3.2 Matriz Del Perfil Competitivo	48
4.2.4 Investigación De Mercados.....	49
4.2.4.1 Planteamiento Del Problema	49
4.2.4.2 Justificación.....	49
4.2.4.3 Objetivos De La Investigación	50
4.2.4.4 Técnica De Investigación	50
4.2.4.5 Hallazgos De La Investigación De Mercado	51
4.2.5 Oferta Y Demanda	63
4.2.5.1 Oferta.....	63
4.2.5.2 Demanda.....	64
4.2.6 Marketing Estratégico	64
4.2.6.1 Establecimiento De Objetivos	64
4.2.6.2 Determinación Del Mercado Meta	65
4.2.6.3 Formulación De Estrategias.....	67
4.2.6.3.1 Priorización Del Foda	68
4.2.6.3.2 Matriz Foda.....	70
4.2.6.4 Líneas Estratégicas	71
4.2.6.5 Plan De Acción.....	72
4.2.7 Marketing Mix.....	79
4.2.7.1 Estrategias.....	79
4.2.7.1.1 Estrategia De Producto	79
4.2.7.1.2 Estrategias De Precio	82
4.2.7.1.3 Estrategia De Plaza	83
4.2.7.1.4 Comunicación	84
4.2.7.2 Presupuesto	86
4.2.7.3 Cronograma	87
4.3 Plan Técnico.....	90
4.3.1 Localización	90

4.3.1.1 Macrolocalización	90
4.3.1.2 Microlocalización	91
4.3.2 Determinación De Maquinaria	92
4.3.3 Tamaño De La Planta	93
4.3.3.1 Determinación Del Mínimo De Área Requerida	93
4.3.3.1.1 Departamento De Diseño	94
4.3.3.1.2 Departamento De Producción	94
4.3.3.1.3 Bodega	98
4.3.3.1.4 Oficinas Administrativas	98
4.3.3.1.5 Servicios Higiénicos	98
4.3.3.1.6 Área Total	98
4.3.4 Procesos De Producción	99
4.3.4.1 Flujograma De Adquisición De Material	100
4.3.4.2 Diagrama De Flujo Del Proceso De Producción De Trípticos, Volantes O Afiches	101
4.3.4.3 Diagrama De Flujo Del Proceso De Facturación	103
4.3.4.4 Diagrama De Flujo Del Proceso De Producción De Libros	105
4.4 Plan Administrativo	107
4.4.1 Antecedentes Generales De La Empresa	107
4.4.1.1 Reseña Histórica	107
4.4.2 Descripción De La Empresa	107
4.4.2.1 Filosofía Empresarial	107
4.4.2.1.1 Misión	107
4.4.2.1.2 Visión	107
4.4.2.1.3 Valores Corporativos	108
4.4.2.2 Objetivos Estratégicos De La Empresa	108
4.4.3 Organigrama Estructural	109
4.4.4 Organigrama De Posición	110
4.4.5 Manual De Funciones Y Competencias	110
4.4.5.1 Manual De Funciones De Gerente	111
4.4.5.2 Manual De Funciones De Secretaría	114

4.4.5.3 Manual De Funciones De La Contadora	116
4.4.5.4 Manual De Funciones Del Diseñador Gráfico	119
4.4.5.5 Manual De Funciones Del Jefe De Terminados	122
4.4.5.6 Manual De Funciones De Guillotina	125
4.4.5.7 Manual De Funciones Del Operario De Heidelberg	127
4.4.5.8 Manual De Funciones Del Operario De La Chief	129
4.4.5.9 Manual De Funciones Del Operario De Hamada	131
4.4.5.10 Manual De Funciones De Guillotina	133
4.4.5.11 Manual De Funciones Del Operario De La Tipografía	136
4.4.5.12 Manual De Funciones Del Operario De La Leibinger Numeradora	137
4.4.5.13 Manual De Funciones De Los Operarios De Terminados.....	139
4.4.5.14 Manual De Funciones Del Vendedor	141
4.4.6 Análisis Legal.....	143
4.4.6.1 Marco Legal Interno Del Proyecto.	143
4.4.6.2 Trámites De Constitución De La Empresa	144
4.4.6.3 Base Legal De La Constitución De La Empresa	146
4.4.6.4 Ordenanzas Municipales.....	147
4.4.6.5 Trámite Para Pagar La Patente Municipal En Cuenca	148
4.4.6.6 Cuerpo De Bomberos De Azuay	149
4.4.6.7 Cámara De Comercio Del Azuay	149
4.4.6.8 Registro Mercantil	150
4.5 Plan Financiero	151
4.5.1 Inversión	151
4.5.1.1 Amortización Bancaria	153
4.5.1.2 Cálculo De Los Ingresos	153
4.5.2 Costos Y Gastos	154
4.5.2.1 Costo De Producción	155
4.5.2.2 Estado De Resultados.....	156
4.5.2.3 Flujo De Caja	158
4.5.2.4 Balance General	161
4.5.3 Evaluación Del Estudio Financiero	163

4.5.3.1 Valor Actual Neto.....	163
4.5.3.2 Tasa Interna De Retorno	164
4.5.3.3 Relación Beneficio-Costo	165
4.5.3.4 Punto De Equilibrio.....	166
4.5.3.5 Período De Recuperación De La Inversión	167
Conclusiones.....	170
Recomendaciones	171
Bibliografía.....	172
Anexos	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	PAG
1.	Hilo Conductor Del Plan De Negocios.....	3
2.	Análisis Externo	9
3.	Matriz 3x3.....	10
4.	Seis Partes De La Organización	18
5.	Cuadro Sinóptico De Las Inversiones	19
6.	Visión De Evaluación De Proyectos	22
7.	Valor Agregado Bruto Por Actividad Económica.....	34
8.	Organigrama Estructural De La Empresa Grafimundo Offset	45
9.	Matriz De Ubicación	48
10.	Pregunta N° 1 De La Encuesta.....	52
11.	Pregunta N° 2 De La Encuesta.....	53
12.	Pregunta N° 3 De La Encuesta.....	54
13.	Pregunta N° 4 De La Encuesta.....	56
14.	Pregunta N° 5 De La Encuesta.....	57
15.	Pregunta N° 6 De La Encuesta.....	58
16.	Pregunta N° 7 De La Encuesta.....	59
17.	Pregunta N°8 De La Encuesta.....	60
18.	Pregunta N° 9 De La Encuesta.....	61
19.	Pregunta N° 10 De La Encuesta.....	62
20.	Diagrama De Gantt Del Marketing Mix.....	89
21.	Macrolocalización	91
22.	Dirección De La Empresa Grafimundo Offset	92
23.	Flujograma De Adquisición De Material	100
24.	Diagrama De Flujo Del Proceso De Producción De Trípticos, Volantes O Afiches ...	101
25.	Diagrama De Flujo Del Proceso De Facturación	103
26.	Diagrama De Flujo Del Proceso De Producción De Libros	105
27.	Organigrama Estructural.....	109
28.	Organigrama De Posición.....	110

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	PAG
1.	Cientes De Mayor Demanda	36
2.	Clasificación De Clientes	37
3.	Análisis De La Competencia	37
4.	Nómina De Proveedores.....	39
5.	Productos De La Empresa Grafimundo Offset.....	42
6.	Productos De Alta Demanda De La Empresa Grafimundo	42
7.	Materiales De La Empresa Grafimundo Offset.....	43
8.	Imprentas De Cuenca.....	63
9.	Variables Industriales	65
10.	Matriz Foda.....	70
11.	Plan De Acción De La Estrategia N°1-Objetivo 1.....	72
12.	Plan De Acción De La Estrategia N°2- Objetivo 1.....	73
13.	Plan De Acción De La Estrategia N°3- Objetivo 1.....	74
14.	Plan De Acción Estrategia N°1-Objetivo 2	74
15.	Plan De Acción Estrategia N°2-Objetivo 2	75
16.	Plan De Acción Estrategia N°3-Objetivo 2	76
17.	Plan De Acción Estrategia N°1- Objetivo 3	76
18.	Plan De Acción Estrategia N°2-Objetivo 3	77
19.	Plan De Acción Estrategia N°3-Objetivo 3	77
20.	Plan De Acción Estrategia N°1-Objetivo 4	78
21.	Plan De Acción Estrategia N°1-Objetivo 4	79
22.	Estrategia N°1 Del Producto.....	79
23.	Estrategia N°2 Del Producto.....	80
24.	Estrategia N°3 Del Producto.....	81
25.	Estrategia N°1 De Precio.....	82
26.	Estrategia N°2 De Precio	83
27.	Estrategia N°1 De Plaza.....	84
28.	Estrategia N°1 De Comunicación	84
29.	Estrategia N°2 De Comunicación	85
30.	Presupuesto Del Marketing Mix.....	86
31.	Cronograma Del Marketing Mix	87
32.	Macrolocalización De La Empresa Grafimundo Offset	90
33.	Maquinaria Del Área De Preprensa.....	92
34.	Maquinaria Del Área De Prensa.....	92
35.	Maquinaria Del Área Postprensa.....	93
36.	Maquinaria Del Área De Terminados	93
37.	Perfil Requerido Del Gerente	113

38. Perfil Requerido De La Secretaria.....	116
39. Perfil Requerido De La Contadora	118
40. Perfil Requerido Del Diseñador Gráfico	121
41. Perfil Requerido De Jefe De Terminados.....	123
42. Perfil Requerido Del Operario De Guillotina.....	126
43. Perfil Requerido Del Operario De Heidelberg	128
44. Perfil Requerido Del Operario De La Chief.....	130
45. Dperfil Requerido Del Operario De Hamada	132
46. Perfil Requerido Del Operario De Guillotina Polar	135
47. Perfil Requerido Del Operario De La Tipografía.....	137
48. Perfil Requerido Del Operario De La Leibinger Numeradora	138
49. Perfil Requerido Los Operarios De Terminados	140
50. Perfil Requerido Del Vendedor	142

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PAG
1.	Atractivo Del Mercado De La Industria	46
2.	Matriz Posición Competitiva	47
3.	Matriz Del Perfil Competitivo	48
4.	Pregunta N°1 De La Encuesta.....	52
5.	Pregunta N°2 De La Encuesta.....	53
6.	Pregunta N°3 De La Encuesta.....	54
7.	Pregunta N° 3 Frecuencia De Empresas Encuestadas	55
8.	Pregunta N°4 De La Encuesta.....	56
9.	Pregunta N°5 De La Encuesta.....	57
10.	Pregunta N°6 De La Encuesta.....	58
11.	Pregunta N°7 De La Encuesta.....	59
12.	Pregunta N° 8 De La Encuesta.....	60
13.	Pregunta N° 9 De La Encuesta.....	61
14.	Pregunta N° 10 De La Encuesta.....	62
15.	Demanda Insatisfecha.....	64
16.	Fortalezas Priorizadas.....	68
17.	Debilidades Priorizadas	68
18.	Oportunidades Priorizadas.....	69
19.	Amenazas Priorizadas.....	70
20.	Determinación Del Mínimo Del Área De Pre-Prenta	94
21.	Determinación Del Mínimo De Área De Prensa	94
22.	Determinación Del Mínimo De Área De Post-Prenta.....	95
23.	Determinación Del Mínimo De Área De Terminados.....	95
24.	Promedio De La Altura De Las Máquinas	96
25.	Cálculo De La Superficie De Operaciones, Método De Guerchet	97
26.	Área Total De La Empresa Grafimundo Offset.....	98
27.	Inversiones.....	151
28.	Tabla De Amortización Bancaria	153
29.	Ingresos Proyectados	154
30.	Costos Y Gastos.....	154
31.	Costo De Producción	155
32.	Estado De Resultados	156
33.	Flujo De Caja.....	158
34.	Balance General.....	161
35.	Valor Actual Neto.....	163
36.	Valor Actual Neto (-).....	164
37.	Ingresos Actualizados.....	166
38.	Período De Recuperación De La Inversión	167

39. Resumen De Indicadores 169

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Actualmente la imprenta GRAFIMUNDO OFFSET, no cuenta con un Plan de Negocios, es por ello que la empresa no tiene conocimiento, visión de los objetivos, metas y necesidades, la misma, que nunca ha realizado un análisis de viabilidad, factibilidad técnica y económica para el crecimiento de la empresa.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

No existe documentación respecto a indicadores económicos, técnicos y de mercado que permitan concretar estrategias de desarrollo de la empresa Grafimundo Offset.

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Dentro del proceso de la investigación, se ha determinado como objeto a la Gestión Empresarial, siendo esta la realidad objetiva sobre la cual se trabajará desde el punto de vista, tanto práctico como teórico, para lograr la solución del problema. Además se ha determinado a la Planeación Estratégica como campo de acción.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Negocios para la Imprenta Grafimundo Offset en la ciudad de Cuenca.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el Marco Teórico Referencial del Plan de Negocios.
- Implementar una metodología para el Plan de Negocios.
- Analizar los resultados y determinar las estrategias de negocio.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El sector de las artes gráficas, tiene un peso más que notable en la economía del Ecuador, al existir una importante transformación debido al impacto de la informatización y digitalización que ha supuesto una simplificación del proceso de producción, es por ello que se ha convertido en la principal ventaja competitiva.

La investigación se constituye en una solución a los problemas identificados dentro de la organización, buscando combinar la forma y contenido, la forma se refiere a la estructura, la redacción e ilustración, cuánto llama la atención y cuan atractivo es el negocio, mientras que el contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la factibilidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. Se investigan alternativas y se proponen cursos de acción, reduciendo así la curva de aprendizaje, la incertidumbre y el riesgo del crecimiento de la empresa.

- **APORTE SOCIAL**

La microempresa como instancia dedicada a los nuevos emprendimientos necesita ser robustecida, es por ello que mediante el Plan de Negocios se desarrollará estrategias para que la empresa crezca, además, se involucre una acumulación de conocimientos y capital humano, iniciando así un sistema de formación y capacitación profesional dentro de la empresa, por consiguiente, se estimulará la canalización de fondos hacia una inversión productiva que tenga impactos en el mediano y largo plazo.

- **APORTE PRÁCTICO**

Desarrollar una herramienta de dirección, siguiendo un proceso lógico y realista, orientado a las acciones futuras que deberán ejecutarse utilizando los recursos que dispone la organización y que establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

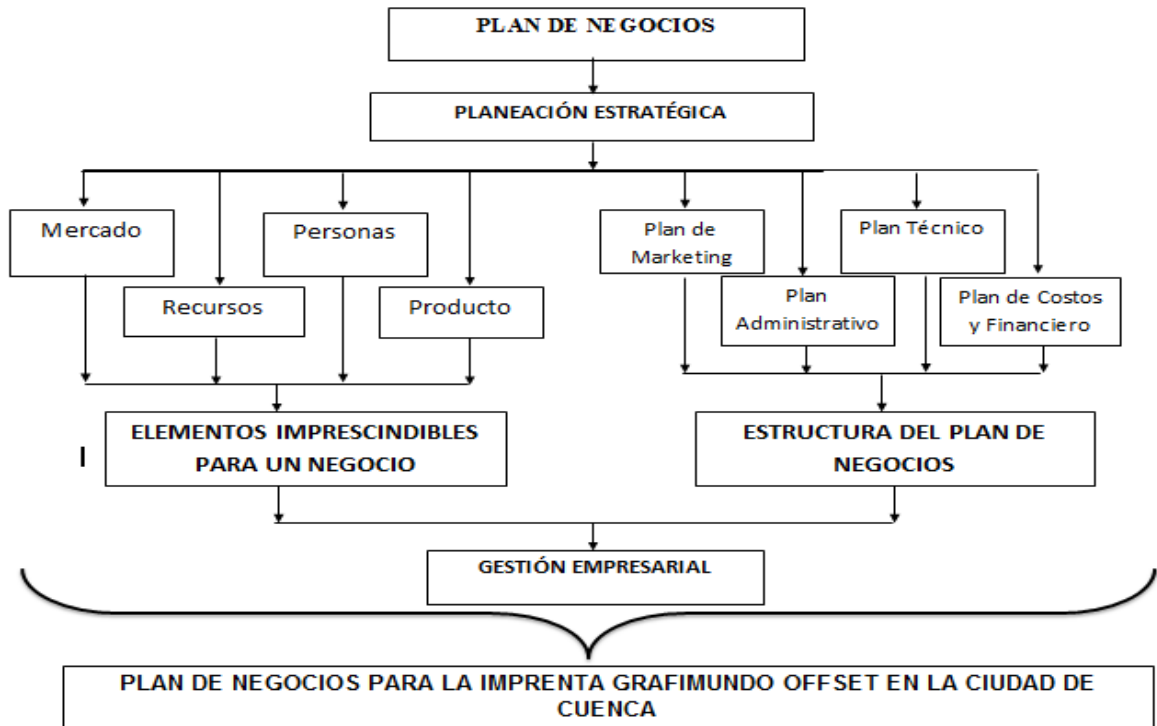
- **APORTE ACADÉMICO**

Este proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en esta especialización mediante la realización de un proyecto de investigación aplicado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Figura 1. HILO CONDUCTOR DEL PLAN DE NEGOCIOS



Fuente: (Salazar, 2010), (Ansoff, 1993), (Heyel, 2003)

Elaborado por: La autora

Para la elaboración del Marco Teórico se expone algunas consideraciones teóricas, abordando las características más significativas acerca del Plan de Negocios, es por ello que se elaboró un hilo conductor, en donde se lleva un proceso investigativo sistemático y coherente, marcando los límites del mismo y cubriendo todos los detalles de la investigación. A continuación se desarrollará la parte teórica del Plan de Negocios:

2.1 PLAN DE NEGOCIOS

Un Plan de Negocios consiste básicamente en un documento detallado y ordenado que se puede relacionar como un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa con tres perspectivas, el pasado como una introducción, el presente como el contexto, es decir la situación actual de la organización, y por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas (Catarina, 2013).

Existen muchas definiciones de lo que es un Plan de Negocios, pero todos los autores coinciden en que un Plan de Negocios es un instrumento que permite conocer la información necesaria y fundamental para analizar, evaluar un proyecto y ponerlo en funcionamiento, así como para buscar el financiamiento de los inversionistas. Un Plan de Negocios puede utilizarse para la creación de una empresa o para una empresa que ya está en funcionamiento con el fin de evaluar las operaciones de la misma y así poder orientarlas.

(Pérez, 2002, pág. 89), señala que “Un Plan de Negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificables que se convierten en objetivos”

“Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo” (Longenecker, 2012, pág. 85).

(Longenecker, 2012), señala que un Plan de Negocios debe crear la idea básica del negocio, los primeros objetivos del Plan de Negocio son el identificar el contexto de la oportunidad de negocios, identificar factores que señalan si el negocio tendrá éxito, concretar el enfoque del empresario para explotar la idea, con el fin de conquistar el Capital de Financiamiento.

(Ollé, y otros, 2007), señalan que cada proyecto empresarial, posee puntos clave, que son los que hay que seleccionar para ser planificados, pensándolos y respetándolos cuantas veces sea necesario, es por ello que cuando se habla del plan de negocios de un nuevo proyecto empresarial se está pensando en analizar aquellos puntos que son críticos para la viabilidad de la empresa o futura empresa.

La utilidad del Plan de Negocio tiene doble enfoque ya que sirve internamente al emprendedor como instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación del proyecto.

Utilidad Interna: Al emprendedor, el Plan de Negocios le permite comprobar si ha olvidado algún dato importante que posteriormente puede entrar en análisis. Por otro lado puede analizar él mismo el proyecto para ver si tiene coherencia interna; es decir que tenga relación y viabilidad del proyecto con todas las áreas de la empresa. Un Plan de

Negocios sirve para minimizar el riesgo, es una forma de prever también los posibles problemas que pueden surgir en el futuro y disponer de eventuales soluciones, como también para dar seguimiento a las estrategias propuestas.

Utilidad Externa: El Plan de Negocios es necesario para que el emprendedor pueda presentar externamente su proyecto, es como una tarjeta de presentación de la empresa. El Plan de Negocios será de gran importancia y útil al momento de buscar colaboradores para la empresa o posibles accionistas, ya que es lógico pensar que una persona para incorporarse a una nueva empresa querrá conocer cuál es el proyecto empresarial de la misma y también si queremos que una persona invierta su dinero en el proyecto. El Plan de Negocios también será necesario para solicitar cualquier tipo de ayuda o soporte financiero.

2.2 CÓMO SE DEBE ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIOS

(Ollé et al., 2007) señala que en un Plan de Negocios se puede adquirir diferentes formas en función de las personas al que va destinado: un socio potencial, un inversor público o privado, un futuro banquero, una empresa de capital de riesgo, pero a pesar que las características de cada una de las personas mencionadas anteriormente son diferentes, existen una serie de coincidencias de tipo práctico que es conveniente tener presente desde el punto de vista del plan de empresas que han de recibir:

- El Plan de Negocios debe ser breve, preciso, con anexos que se consideren necesarios, contener un sumario inicial donde se explique de una forma resumida el núcleo del negocio.
- La información que contenga el Plan de Negocios ha de ser relevante y de calidad, se debe suministrar datos verdaderos y comprobables.
- El Plan de Negocios ha de dar una visión integral del proyecto, debe ofrecer de una forma equilibrada, información sobre todas las áreas de la empresa.
- El Plan de Negocios ha de estar redactado de una forma clara, precisa y concisa.

2.3 GUIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

(Ollé et al., 2007), señalan que hay cuatro elementos imprescindibles para que una nueva empresa o una empresa en marcha funcionen:

- **Producto o Servicio:** Toda empresa ofrece al mercado un bien o servicio para el consumo y satisfacción del mercado. La consideración que cada empresario debe

hacerse, es si el producto o servicio que se ofrece aporta alguna innovación en relación a los que ya existen en el mercado, que lo convierta en superior a los ojos de los consumidores, determinar cuál es el nivel tecnológico del producto o servicio que se ofrece.

- **Clientes:** Se debería analizar si hay personas interesadas por el producto o servicio y si están dispuestas a pagar por el producto que se ofrece. Determinar con mucha precisión cuál es el segmento del mercado que la empresa quiere que sea suyo.
- **Recursos:** Los recursos es frecuentemente la barrera más difícil de franquear en el momento de crear una nueva empresa. Disponer de local, de máquinas, de medios de transporte o de materias primas son elementos físicos imprescindibles para poder fabricar un producto u ofrecer un servicio
- **Equipo Humano:** En primer lugar, es fundamental la figura del propio empresario y, en segundo lugar, todo el equipo humano que pueda reclutar para llevar a cabo el proyecto.

2.4 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Existen muchos autores que indican cómo debemos redactar y estructurar el Plan de Negocios y exponen guías para elaborarlo; sin embargo la mayoría de autores coinciden en que, para elaborar un Plan de Negocios es necesario que sea personalizado y creativo de acuerdo a las necesidades, requerimientos de cada empresa y para quién será dirigido. Después de haber analizado las teorías y modelos de varios autores, se extraerá lo que se considera importante y se propone a continuación la estructura del Plan de Negocios que se llevará a cabo durante todo el trabajo investigativo.

1. PLAN DE MARKETING

a. Análisis Externo

i. Macroentorno

1. Factor Demográfico
2. Factor Político
3. Factor Económico
4. Factor Social
5. Factor Tecnológico

ii. Microentorno

1. Clientes
2. Competencia
3. Proveedores
4. Productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores

b. Análisis Interno

- i.** Recursos que posee, tangibles e intangibles
- ii.** Capacidad financiera
- iii.** Capacidad tecnológica

c. Diagnóstico Estratégico

- i.** Matriz Atractivo del Mercado
- ii.** Matriz del Perfil Competitivo

d. Fase Investigativa

- i.** Objetivos Generales de la Investigación
- ii.** Segmentación
- iii.** Targeting
- iv.** Posicionamiento

e. Establecimiento de objetivos

f. Formulación de estrategias

- i.** Determinación del mercado meta
- ii.** Posicionamiento del producto
- iii.** Desarrollo del marketing-mix

g. Planes de acción y Presupuesto

h. Control

2. PLAN TÉCNICO

a. Localización

b. Determinación de Maquinaria

c. Determinación del mínimo del área requerida

d. Procesos de Producción

3. PLAN ADMINISTRATIVO

a. Antecedentes Generales de la Empresa

b. Filosofía Empresarial.

c. Organigrama Estructural

d. Organigrama de Posición

- e. Manual de Funciones y Competencias.
- f. Análisis Legal

4. PLAN FINANCIERO

- a. Inversiones
- b. Amortización Bancaria
- c. Costos y Gastos
- d. Flujo de Caja
- e. Evaluación del Estudio Financiero
 - i. Valor Actual Neto
 - ii. Tasa Interna de Retorno
 - iii. Relación beneficio-costos
 - iv. Punto de Equilibrio
 - v. Período de recuperación de la inversión

2.5 PLAN DE MARKETING

(Giménez, 2012), señala que el Plan de Marketing es un documento escrito que de forma lógica y estructurada definen los objetivos comerciales a conseguir en un período de tiempo determinado y se detallan las estrategias, acciones que se van a seguir, para alcanzarlos en el plazo previsto. Su elaboración requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones

Para realizar un Plan de Marketing en un Plan de Negocios es fundamental por las siguientes razones:

- El estudio de mercado proporciona una serie de información que permitirá cuantificar o dimensionar los potenciales compradores, su probable comportamiento y los hábitos de consumo de ese mercado.
- Hay que definir estrategias y políticas que tienen que ver con la presentación del producto en sí mismo, el precio del bien o servicio, las promociones para inducir a su compra y mantenerse competitivo en el mercado y los distribuidores para garantizar oportunidad y vigencia del producto.

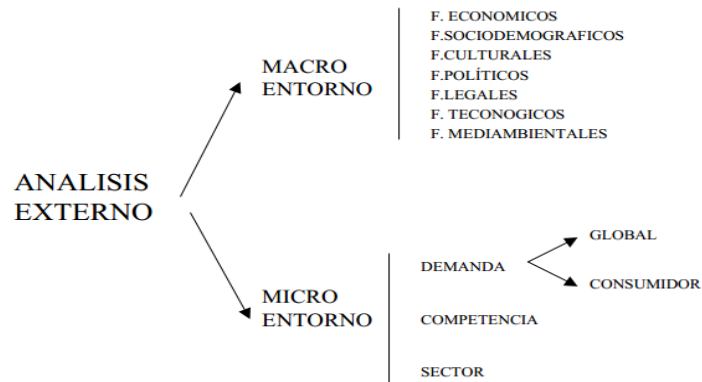
Por todas estas razones mencionadas anteriormente, se debe definir un Plan de Marketing inserto en un Plan de Negocio, en el cual se establezca y determine esta serie de aspectos valiosos para la fase de operación del negocio. El Plan de Marketing abarca el Marketing

Estratégico y Marketing Operativo, en donde, se describirá las fases del proceso previo de estudio para la toma de decisiones.

2.5.1 ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto mercado en que se desarrolla la empresa.

Figura 2. ANÁLISIS EXTERNO



Fuente: Giménez (2007)

2.5.2 ANÁLISIS INTERNO

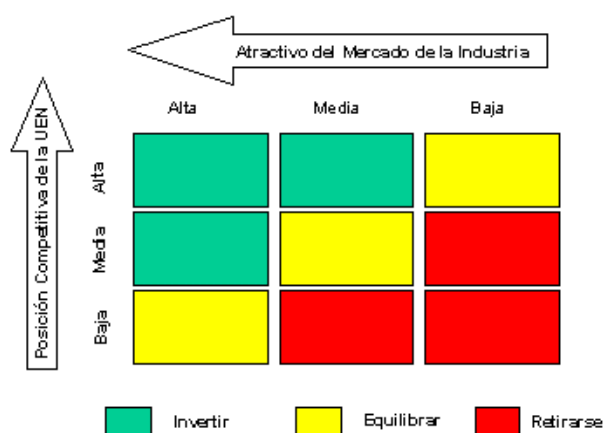
(Costa, 2012), señala que el análisis interno detecta las fortalezas (utilizarlas), las debilidades de la compañía (reducirlas); analizar también las oportunidades (aprovecharlas) y las amenazas (enfrentarlas), para ello es necesario realizar un análisis de los objetivos, estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento, recursos humanos, materiales, estrategias de producto, precios, distribución, comunicación y ventas se está adoptando en la empresa.

2.5.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.5.3.1 MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres, pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Llamada también Matriz McKinsey, pero en la actualidad se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), indicando que la unidad estratégica de negocios es el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa.

Figura 3. MATRIZ 3X3



Fuente: Turmero (2014)

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman como es el atractivo del mercado de la Industria y la Posición competitiva de la UEN.

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se desarrollan escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones con respecto al atractivo del mercado de la Industria y la Posición competitiva de la UEN.

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. El siguiente paso es asignar un peso a cada uno de los factores, debido a que es un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Posteriormente la empresa debe calificar su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión.

Cómo ubicar la UEN en la matriz

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de

ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria. Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

2.5.3.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

(Sánchez, 2013), señala las ventajas de utilizar esta matriz:

- Compara el desempeño de la compañía en relación con el de la competencia.
- Ofrece dos resultados puntuales; el primero es una posición clara de ventaja o desventaja de la compañía con respecto a la competencia.
- Revela fortalezas y debilidades competitivas mediante la comparación de su desempeño con el de su competidor directo.

PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ

1. Definir cuáles son las empresas que se van a evaluar en la matriz.
2. Redactar una lista de factores clave para lograr el éxito en la industria.
3. Otorgar una ponderación a cada factor. La sumatoria de la ponderación debe ser igual a 1 y las cifras asignadas deben ser coherentes con el nivel de impacto de dicho factor en la industria.
4. Califique de 1 a 4 juzgando, lo más objetivamente posible, como responde cada empresa a dicho factor.
5. Multiplique la ponderación del factor por la calificación de la empresa y ubique el resultado en la columna correspondiente.
6. Sume los valores de cada empresa.

2.5.4 ESTUDIO DE MERCADO

(Salazar, 2010), señala que el estudio de mercado abarca la investigación de algunas variables sociales y económicas que van a condicionar el proyecto. Su finalidad es probar o demostrar que existe un número significativo de individuos, empresas y otras

identidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda, ya sea de bienes o servicios que justifican la puesta en marcha de un programa de producción en cierto período. En esta etapa se debe llevar a cabo determinadas acciones para garantizar y asegurar la calidad de estudio de mercado, que se constituye en la base del proyecto y que sustentará a las siguientes acciones:

- Identificar las variables y los agentes más importantes que intervienen en el mercado del producto que va a ofrecer el proyecto.
- Crear o acceder a la información más precisa sobre su comportamiento.
- Procesar y analizar dicha información.
- Proyectar su comportamiento para el futuro.

2.5.5 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

(Vasquez, 2014), señala que las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing. Para poder diseñar las estrategias, primero se debe analizar el público objetivo, para que, en base al análisis obtenido se pueda diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer las necesidades o deseos tanto del cliente como de la empresa.

En el momento de diseñar estrategias de mercadeo se debe tomar en cuenta a la competencia, con el fin de aprovechar las debilidades o realizar benchmarking con estrategias que les estén dando buenos resultados, otro factor es la capacidad de la empresa y la inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir en estrategias destinadas a 4 elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

2.6 PLAN TÉCNICO

“El estudio técnico tiene como objetivo llegar a diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles, para obtener el producto deseado sea este un bien o servicio” (Salazar, 2010, p. 165)

(Salazar, 2010), menciona que el estudio técnico no solamente demuestra la viabilidad técnica del proyecto, sino que, además, debe exponer y justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto. De esta manera se establece el comportamiento de los costos del proyecto y de la vinculación orgánica del estudio técnico, así como el estudio económico financiero del proyecto.

El estudio técnico tiene varios factores que se deben analizar según la importancia que se da conforme a la propia naturaleza del proyecto. Salazar menciona los siguientes:

- Tamaño del proyecto
- Localización del proyecto
- Ingeniería (proceso de producción- tecnología)

2.6.1 ESTUDIO DEL TAMAÑO

(Salazar, 2010), señala que la definición del tamaño dependerá del tipo de proyecto que se quiera realizar, por tamaño del proyecto se define como la capacidad de producción dentro de un período de referencia, es decir, la capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener en una instalación productiva por unidad de tiempo. Lo importante que el autor destaca es con que capacidad instalada debe iniciar su operación en el proyecto y cómo deberá variar esta capacidad durante la vida útil.

2.6.4 LOCALIZACIÓN

(Barreno, 2014), señala que la localización estratégica y ordenada de una empresa puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Es por eso para definir la ubicación del proyecto obedece no sólo a criterios económicos, sino también a juicios estratégicos, institucionales, políticos, ambientales, e incluso de distinciones emocionales.

El objetivo que sigue a la ubicación de un proyecto es lograr una situación de competencia basada en costos menores, mejor capacidad de transporte y rapidez en el servicio.

La localización industrial se enfoca a dos objetivos: hacia el mercado de consumo o hacia el mercado de insumos (materias primas).

2.6.4.1 MACRO LOCALIZACIÓN.

En este estudio primarán consideraciones relativas a criterios económicos de los costos globales de producción y por lo tanto no incluyen análisis desagregados de los componentes del costo.

2.6.4.2 MICRO LOCALIZACIÓN.

En esta etapa se llega a definir la provincia, cantón, parroquia, zona urbana o rural. En la micro localización incidirán en las decisiones, aspectos más detallados como los de ingeniería, costos de terreno, etc.

En esta etapa se definirá los siguientes aspectos:

- Identificar y definir los factores locacionales, fundamentales para que se pueda llevar a cabo el proyecto.
- Identificar las alternativas de localización a nivel macro y micro, de acuerdo con los factores identificados. Es decir, aquí se establecen las regiones o localidades que cumplen con dichos parámetros.
- Identificar los factores de tipo institucional que limitan o que alientan la localización, y con base en ellos descartar las alternativas que no sean viables. Se refiere a los requerimientos de carácter legal y operativo.

2.6.2 DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO DE ÁREA REQUERIDA

Para determinar el mínimo de área requerida se utilizará el método de GUERCHET o superficies parciales, (Siguas, 2014), señala que el método de GUERCHET se caracteriza porque se calcula las áreas por partes en función a los elementos que se han de distribuir. Este método considera las siguientes superficies:

- **Superficie estática (Se):** Es el espacio que ocupa una máquina en un plano horizontal.
- **Superficie gravitacional (Sg):** Es el área reservada para el movimiento del trabajador y materiales alrededor del puesto de trabajo.
- **Superficie de evolución común (Sc):** Es el área reservada para el movimiento de los materiales, equipos y servicios de las diferentes estaciones de trabajo a fin de conseguir un normal desarrollo del proceso productivo.

La fórmula que se emplea:

$$Sc = (Se + Sg)k.$$

Donde:

K= Es el coeficiente que se determina dividiendo la altura de las máquinas o equipos móviles (Hm) entre doble altura de máquinas o equipos fijos. Su fórmula es:

$$K = \frac{Hm}{2Hf}$$

La superficie total (St) es:

$$ST = Sc + Sg + Se$$

2.6.5 INGENIERÍA DEL PROYECTO.

(Barreno, 2014), señala los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto que son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse si se implementa el proyecto; de aquí la importancia de estudiar con especial énfasis la valorización económica de todas sus variables técnicas.

El estudio de ingeniería del proyecto debe llegar a determinar la función óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Comprende los aspectos técnicos y de infraestructura que permitan el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio, así tenemos:

2.6.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.

Consiste en definir el tipo de maquinarias, equipos y el nivel de tecnología que serán necesarios para poder fabricar el producto o la prestación del servicio.

Para poder garantizar un buen producto, se deben tener en cuenta los siguientes parámetros para la adquisición de equipos y suministros:

- ✓ **Diseño y distribución de la planta y oficinas**

El lugar de trabajo, es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto determinado.

- ✓ **Descripción del proceso de producción**

El proceso de producción se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología y la combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación.

Los distintos tipos de procesos productivos pueden clasificarse en función de su flujo productivo o del tipo de producto, teniendo cada caso efectos distintos sobre el flujo de caja del proyecto.

2.7 ESTUDIO ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO

(Salazar, 2010), menciona que el desarrollo del estudio técnico (localización, tamaño, ingeniería y tecnología) ha permitido determinar los requerimientos de instalación, procesos y tecnología que el negocio requiere; luego de este estudio es necesario realizar un estudio organizacional. Un buen estudio organizacional puede significar el éxito o fracaso de un proyecto.

El principal objetivo es analizar en detalle las exigencias administrativas de la organización, requisitos de los distintos cargos y la existencia de una visión administrativa para la organización.

Para cumplir con este objetivo el estudio organizacional debe:

- Definir estratégicamente la empresa y diseñar la estructura administrativa y funcional del proyecto, estableciendo un orgánico funcional, que permita un manejo de personal estratégico en la empresa.
- Diseñar los diferentes sistemas de información y manejo de cada una de las áreas que conforman la estructura administrativa del proyecto como: sistemas contables, sistemas administrativos, sistemas de publicidad y sistemas informáticos.

2.7.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UN NEGOCIO

La Planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales. La función de la Planeación Estratégica es orientar a la empresa hacia oportunidades económicas, atractivas tanto para ella, como para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos, ofreciendo un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual debe precisar la rentabilidad de la organización.

La planificación estratégica mejora el desempeño de la organización y el solo hecho de establecer sus elementos como una Visión, Misión, Objetivos influye de manera positiva en el desempeño de la organización. Además, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción de dirección y liderazgo.

Ghemwat (1999 citado en Catarina 2013, pag. 18) señala que “La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo; así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos”.

2.7.2 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EN SENTIDO FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL

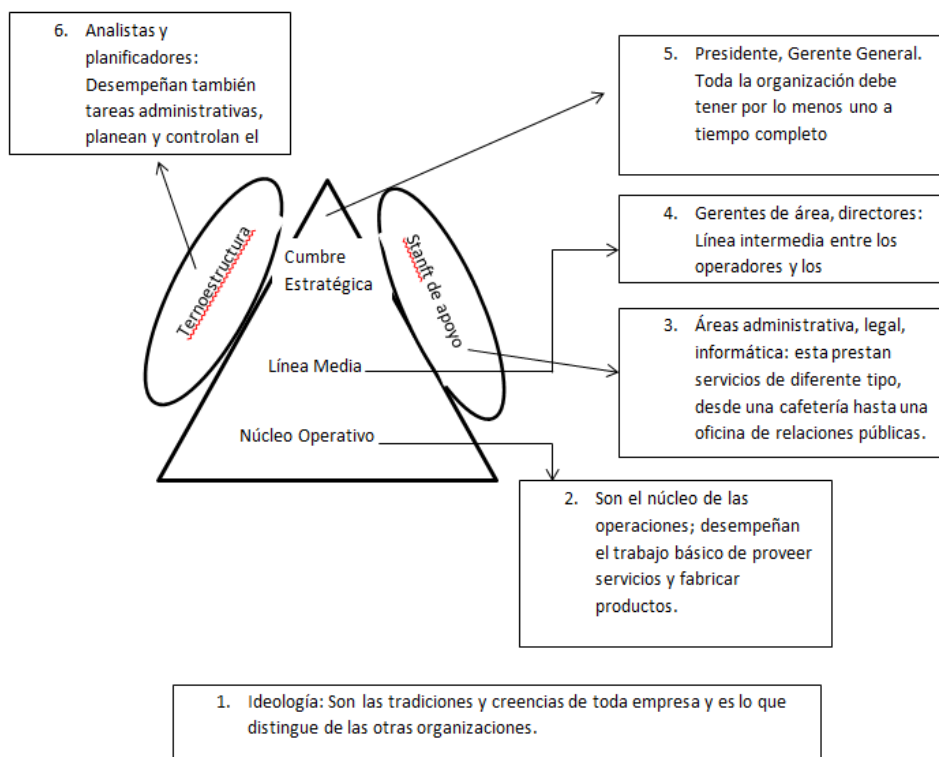
(Salazar, 2010), señala que el objetivo principal de este numeral es ilustrar cómo dotar de una estructura funcional a la empresa que administrará el negocio.

- a) **Estructura básica:** diseñar un organigrama básico de las dependencias de su organización.
- b) **Líneas de autoridad:** establecer las principales líneas de autoridad y jerarquía en el interior de la empresa.
- c) **Perfil de los propietarios que ejercerán laborales de administración:** diseñar un perfil básico sobre los propietarios que desean formar parte en la administración del negocio

2.7.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional se puede definir como el conjunto de medios que maneja la organización, con el objetivo de dividir las tareas y funciones para lograr la coordinación efectiva de las mismas (Mintzberg, 1991).

Figura 4. SEIS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Salazar (2010)

A partir de esta propuesta conceptual, se facilitará diseñar estructuras organizacionales de acuerdo con las características de la empresa, ya que el modelo conceptual es flexible y se puede adecuar a los requerimientos y necesidades de la organización.

2.7.4 MANUAL DE FUNCIONES

Es un libro en donde constan las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, el nombre del cargo, dependencia, jefe inmediato, resumen del cargo, descripción de funciones y perfil requerido.

Su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes y los colaboradores de la organización.

2.8 PLAN DE COSTOS

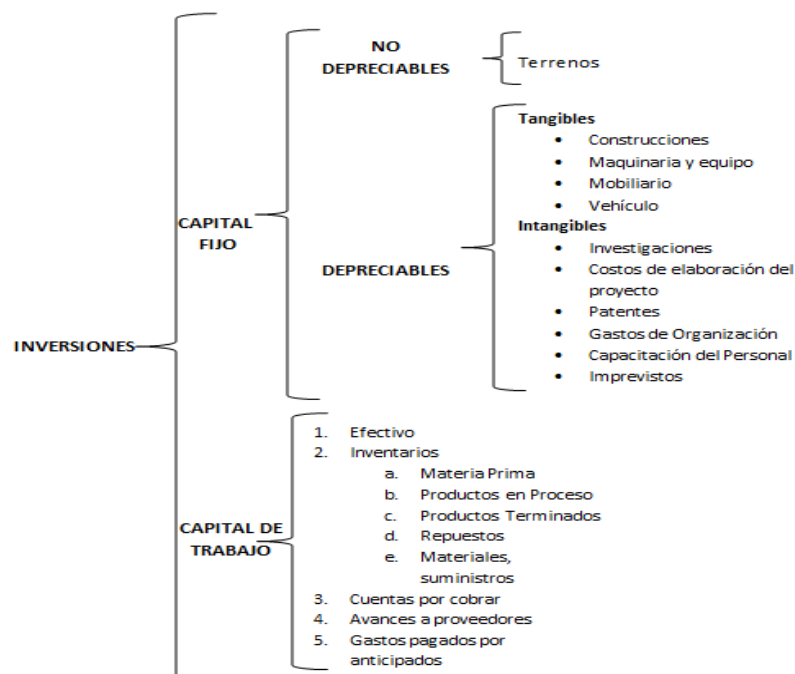
2.8.1 SISTEMATIZACIÓN DE COSTOS E INGRESOS:

(Salazar, 2010) señala que, por dos razones se debería tratar como un capítulo específico ya que en primer lugar, se debe a un motivo de oportunidad, dado que todos los análisis realizados hasta el momento han generado información sobre los costos que se van a asumir para el proyecto; en segundo lugar, se identifica los rubros de inversión, así como los costos de operación y mantenimiento y, también, los ingresos que genera el proyecto, ya que su correcta identificación es la clave para la evaluación posterior del negocio.

2.8.1.1 LOS COSTOS: ELEMENTOS PRINCIPALES

(Salazar, 2010), señala que en cuanto a los costos, para efectos de evaluación económicos y financiera, se clasifican en costos de inversión y costos de operación y mantenimiento.

Figura 5. CUADRO SINÓPTICO DE LAS INVERSIONES



Fuente: Salazar (2010)

En la figura se muestra un cuadro sinóptico de las inversiones y como se ubican los rubros de inversión, según las características propias de cada uno y la utilización que tiene en el proyecto.

2.8.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO:

“Financia de los desfases que normalmente se producen entre la generación de ingresos y la ocurrencia de egresos que se debe realizar anticipadamente o los cambios en los niveles de operación del proyecto” (Salazar, 2010).

Los rubros que normalmente integran el capital de trabajo según (Salazar, 2010) son:

- a) **Efectivo (caja-bancos):** El criterio está dado por los requerimientos de liquidez de uno, dos o tres meses de efectivo (servicios públicos, salarios, comunicaciones, etc.)
- b) **Inventarios:** para garantizar la operación normal y continua, deben constituirse en inventarios de materiales por encima de ciertos niveles mínimos.
- c) **Cuentas por cobrar (cartera):** es conveniente estimar un porcentaje o promedio de las cuentas por cobrar, en base a los bienes o servicios que constituirán un volumen regular de cartera, por ventas a crédito o demoras en pagos.
- d) **Avances a proveedores, gastos pagados por anticipado:** para garantizar la provisión de insumos (primas de seguros, alquileres, etc)

2.8.3 COSTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO:

(Salazar, 2010), señala que son aquellos referidos a la etapa de funcionamiento u operación del proyecto. Los costos de operación son erogaciones en que se debe incurrir para hacer producir. Se estimula por vigencias anuales, de acuerdo con las proyecciones de producción que establezcan. Podemos mencionar los siguientes costos de operación y mantenimiento más comunes:

- Materia primas y materiales
- Salarios
- Servicios
- Combustibles
- Mantenimiento
- Seguros
- Suministros de oficina
- Gastos varios o misceláneos

- Arrendamiento o alquileres
- Intereses
- Depreciación
- Amortización
- Imprevistos.

2.8.4 INGRESOS O BENEFICIOS:

(Salazar, 2010), señala los tipos de ingresos y beneficios:

- a) Ingreso por ventas del producto o servicio: es el principal ingreso en un proyecto y su razón de ser.
- b) Ventas de activos que se van a reemplazar: tiene implicaciones contables al generar su venta utilidad o pérdida
- c) Ventas de desechos o subproductos: aprovechamiento de residuos, desechos reciclables (plásticos, residuos animales, etc.)
- d) Ahorro de costos: no son ingresos asociados a la inversión, sino aquellos que se logran mediante acciones que mejoran la eficiencia en los procesos administrativos o de producción, que significan a la postre un ahorro de costos.
- e) Recuperación del capital de trabajo: son de carácter recuperable y patrimonio de inversionista.

2.9 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL NEGOCIO

La construcción y proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que su constitución y evaluación se efectuarán sobre los resultados que en él se determinen.

2.9.1 ELEMENTOS DE UN FLUJO DE CAJA:

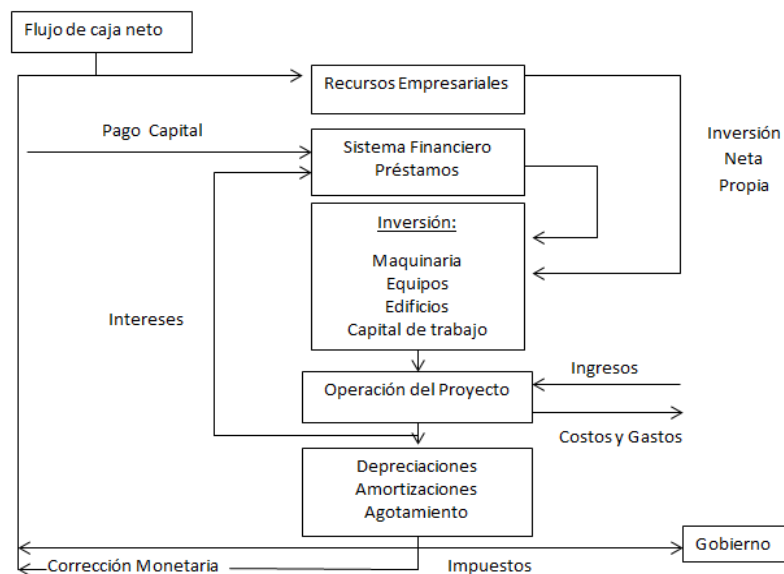
La inversión inicial, presentada en suma global

- Costos de operación y mantenimiento.
- Beneficios e ingresos de operación.
- Valor de desecho o salvamento

Cada uno de estos elementos incluye y se registra en el flujo de caja, en los momentos en que ocurren.

2.9.2 ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO:

Figura 6. VISIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS



Fuente: Salazar (2010)

Podemos apreciar en forma integral esta visión sistemática según (Salazar, 2010).

- En primer lugar, existen los recursos empresariales, los cuales, en unión con los recursos del sistema financiero (si ha existido la necesidad de recurrir al endeudamiento) han sido destinados a financiar a la inversión del negocio.
- Esta inversión ha dotado de capacidad operativa al negocio, que genera ingresos hacia adentro del sistema, por la venta de su producto y que permite cancelar los costos y los gastos que van hacia fuera del sistema.
- De este saldo en los ingresos se continua deduciendo o restando el de los intereses de endeudamiento y la deducción de las depreciaciones de activos tangibles y amortizaciones de activos intangibles, rubros que son los primeros en restarse luego de los costos, ya que son los que permiten la ley, con el fin de obtener un saldo antes de impuestos (utilidad gravable).
- Del monto deducido antes de impuestos, se restan los impuestos que son cancelados al gobierno luego de haber deducido el 15 % de las utilidades para los trabajadores (Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento), obteniendo la

utilidad neta; con este nuevo saldo, después de impuestos, se realizan las correcciones monetarias conforme disponga a la legislación contable de cada país.

- Después se sumaran otra vez los valores de las depreciaciones y amortizaciones deducidas anteriormente, pues, como se indicó ya, fueron hechas para obtener el monto sobre el cual se pagan los impuestos y al, no ser egresos reales de caja, deben restituirse al flujo (utilidades después de impuestos).
- Se cancelará sobre este saldo la parte correspondiente a las cuotas anuales del capital financiado por el sistema financiero, con lo cual, tenderemos finalmente el saldo o flujo neto de caja, sobre el cual se debe evaluar el negocio, ya que se han cumplido con todos los pagos a los diferentes actores del sistema

Cabe señalar que las inversiones que forman parte de este sistema y que fueron financiadas con recursos empresariales y del sistema financiero, son consideradas como egresos o erogaciones que realizan el negocio, en el momento de inicio del horizonte del proyecto, por lo que se registran el flujo de caja con signo negativo. Puede haber inversiones en cualquier momento del período, aparte de esta principal, que serán registradas en el momento de su ocurrencia y también con signo negativo. De cada uno de estos flujos se obtiene los indicadores de rentabilidad más conocidos (VAN y TIR)

2.9.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

(Jurado, 2011), señala que los indicadores de rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y los gastos, y de esta manera convertirlas ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

2.9.3.1 EL VALOR ACTUAL NETO:

“Se define operacionalmente como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados de una determinada tasa de descuento, menos la inversión inicial” (Salazar, 2010).

➤ Interpretaciones del resultado que entrega el VAN

(Salazar, 2010), menciona que podemos relacionar varias lecturas sobre el resultado que nos entrega el VAN; así podemos mencionar:

- a) Si su resultado es igual a 0, entonces el proyecto entrega la renta que el inversionista exige a la inversión.
- b) Si el resultado es positivo, es decir, un VAN es igual a 500 positivos, indica que el proyecto proporciona esa cantidad remanente o adicional por sobre lo exigido.
- c) Si el resultado es 500 negativos, debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista.
- d) Cuando se calcula el VAN de un flujo neto (ingresos-egresos) se obtiene un valor inferior al que se tendría por la simple suma de esos valores.
- e) Es decir, el VAN refleja que el proyecto es capaz de:
 - Amortizar la inversión (porque se la resta al final del cálculo)
 - Cubrir todos los costos de operación y mantenimiento (incluido el costo del financiamiento o la deuda)
 - Recibir o ganar (lo que el inversionista le exige, representado en la tasa de descuento, aplicada a cada valor del flujo neto)
 - Entregarle un remanente o adicional monetario en términos de valor presente (cuando es positivo).

2.9.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO

(Salazar, 2010), señala que el TIR se define operacionalmente como la tasa que mide la rentabilidad del proyecto. El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de beneficios autorizados son exactamente iguales a los costos expresados en moneda actual.

➤ Interpretación del resultado que entrega la TIR

Las variables que intervienen en el cálculo de la TIR son las mismas del VAN. Este criterio es equivalente a hacer el Van igual 0 y determinar la tasa que permite el flujo actualizado de ser 0. Por lo tanto, su cálculo es de prueba y error, es un proceso iterativo, hasta encontrar la tasa que permita hacer el $VAN = 0$

Se considera aceptado un proyecto, cuya TIR es igual o superior a la tasa de descuento, criterio que se basa en las mismas consideraciones de aceptación, cuyo VAN es igual a 0

La TIR es el rendimiento del proyecto sobre el capital no amortizado de cada uno de los períodos.

2.9.3.3 ANÁLISIS DE EQUILIBRIO

(Salazar, 2010), señala que el punto de equilibrio entrega una importante información sobre la estructura de costos e ingresos de un negocio. El análisis de equilibrio consiste en igualar las ecuaciones de costo e ingreso, con el fin de determinar cuál es la cantidad de equilibrio de producto o servicio que el negocio necesita vender para que los ingresos generados hasta ese momento cubran los costos incurridos.

El análisis de equilibrio es una herramienta de la administración moderna que sirve para:

- Programar el nivel de utilización de la capacidad.
- Orientar la decisión sobre la capacidad instalada
- Buscar el máximo de eficiencia en la etapa operativa.
- Definir criterios para la fijación de precios o tarifas y examinar márgenes de subsidios.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

3.1.1 IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un Plan de Negocios para la Imprenta Grafimundo Offset permitirá definir el rendimiento histórico de la empresa, valorar los indicadores de gestión que propiciará la determinación de estrategias.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se llevará a cabo una investigación con un enfoque mixto, ya que se utilizará técnicas cualitativas y cuantitativas, en donde se realizará encuestas, entrevistas, descripciones y recolección de datos, es por ello que las encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles, hacerlas con valoraciones numéricas, así se obtendrá rangos de valores de las respuestas, se observará las tendencias obtenidas, las frecuencias, es decir se integrará ambas concepciones y se combinarán los procesos para llegar a resultados de una forma superior.

3.3.1 TIPOS DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

El modelo de investigación a seguir será MIXTO, basada en la combinación de cuatro tipos de investigación como son:

- **Exploratoria:** La cual nos ayuda a preparar el terreno y por lo común antecede a los otros tres tipos de investigación. Este tipo de estudio nos sirve para examinar o familiarizarnos de un tema de investigación que no se haya abordado previamente. En este caso el Plan de Negocios para la imprenta Grafimundo Offset en la ciudad de Cuenca.
- **Explicativa:** Este tipo de estudio es de gran importancia en esta investigación, ya que está dirigido a responder las causas de los eventos, sucesos, fenómenos físicos y sociales, que nos permitirá hallar las respuestas ante las acciones que se han venido llevando a cabo en la empresa y en el mercado, dando lugar a encontrar soluciones y enfocar el nuevo modelo de gestión empresarial hacia la mejora continua.

- **Descriptiva:** Este método busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, organizaciones o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Al encontrarme en un proceso investigativo para el diseño de un modelo empresarial, necesitare describir situaciones, eventos, hechos, recolectando así; datos de la empresa y del mercado, especificando las propiedades, características y rasgos importantes de los mismos.
- **Correlacional:** Fundamentada por la investigación descriptiva, tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables, en los estudios correlacionales cuantitativos se mide el grado de relación entre dos o más variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones, evaluando así los resultados. En el presente proceso investigativo me ayudará a interrelacionar entre diferentes perspectivas y objetivos para determinar los indicadores y resultados emitidos por las distintas variables en cuestión.

3.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- El diseño que se utilizará en la investigación es el diseño experimental ya que es un “método de investigación en el cual el investigador manipula una o más variables independientes con el fin de determinar los efectos que tal manipulación produce en la variable dependiente, controlando el efecto que las variables extrañas pueden producir” (Levene, 2009).
- El diseño que se llevará a cabo en este proyecto, será el diseño transversal, ya que se realizará la investigación y se evaluará dentro de un período de tiempo corto, es decir, se estudiará en un momento determinado a varios grupos de sujetos entre edades diferente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), presenta la base de datos de micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cuenca, que arroja el resultado de 1,447 compañías.

$$\text{Muestra} = \frac{n}{e^2(n-1)+1}$$

Datos:

Población (n)	1,447
Error (e)	0,07%

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

$$n = \frac{1,447}{(0.07)^2(1,447 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1,447}{(0.0049)(1,446) + 1}$$

$$n = \frac{1,447}{8,09}$$

$$n = 178.96 = \mathbf{179 \text{ encuestados}}$$

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la investigación se abarcará dos enfoques: cualitativo y cuantitativo.

Técnicas Cualitativas: siendo una vía de investigar sin mediciones numéricas, analizando puntos de vista de los investigadores, reconstrucción de hechos, entre otros, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Con herramientas cualitativas intentan afinar las preguntas de investigación. En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. (Cortes, 2004), indica las técnicas a emplear: grupos focales, observación, entrevistas personales y análisis de documentos.

Técnicas Cuantitativas: Toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. En este enfoque se utiliza necesariamente el Análisis Estadístico, se tiene la idea de investigación, las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se contrastan las hipótesis. La herramienta a utilizarse en este enfoque será:

- Encuestas al mercado

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 PROCEDIMIENTO DE LA PROPUESTA

- En primera instancia se desarrolla un Plan de Marketing, en el cual se analiza el macroentorno, el microentorno, análisis interno, resumiéndolos en un análisis foda el cual arroja estrategias del Marketing Mix, además se realiza un estudio de mercado direccionado a micro, pequeñas, medianas empresas para analizar el perfil del consumidor potencial.
- Posteriormente, se analiza el estudio técnico en donde se describe la macro y microlocalización, se establece la maquinaria de la empresa, se determina el mínimo de área requerida del departamento de producción a través del método de Guerchet, se diseña flujogramas de los procesos productivos principales de la empresa.
- Como tercera instancia, se desarrolla un estudio administrativo en el cual se analiza los lineamientos estratégicos como la misión, visión, objetivos de la empresa, se diseña un manual de funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa y el perfil requerido para cada puesto de trabajo, además se analiza la parte legal de la empresas con el fin de constituir a la compañía en una empresa de responsabilidad limitada.
- El último estudio que se realiza dentro de la investigación, será el estudio Financiero, el cual muestra los resultados proyectados en relación a la inversión de la nueva maquinaria y la constitución como compañía, se determina la factibilidad del plan a través de indicadores como es el valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costo, el punto de equilibrio y el período de recuperación de la inversión.

4.2 PLAN DE MARKETING

4.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

4.2.1.1 MACROENTORNO

4.2.1.1.1 FACTOR DEMOGRÁFICO

La provincia del Azuay cuenta con 712.127 habitantes según los datos que arrojaron el Censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos en el año 2010. De esta cifra, la ciudad de Cuenca abarca el 69.7% con 505.585 habitantes, de los cuales 195.683 son hombres y 221.949 son mujeres, con una tasa de crecimiento promedio anual de 2%.

La población se divide en pobladores de zonas urbanas y pobladores de zonas rurales. Los primeros alcanzan el 66.4% con 277.374 habitantes, mientras que los segundos llegan al 33.6% con 140258 habitantes.

Dentro de estas cifras, existe un equilibrio entre las personas jóvenes y los adultos. Los menores de 15 años cuentan con el 32.3% del total de la población, las personas entre 15 y 24 años alcanzan el 21.7%, los individuos entre 25 y 64 años poseen el 39.2% del total de pobladores de Cuenca, mientras que los ancianos llegan tan solo a ocupar el 6.8%, deduciendo que la mayor cantidad de población en la ciudad de Cuenca tienen entre 25 a 64 años.

Los pobladores del cantón son en su mayoría alfabetos. Del total de pobladores, el 93.9% que son 308555 habitantes son alfabetos, dejando el 6.1% de analfabetos, es decir 19923 habitantes, la mayoría ubicada en las zonas rurales. Otro indicador importante que influye en el desarrollo humano es el nivel de instrucción. Según datos del INEC y comparando los resultados de 2001 y de 2010 observamos una disminución del porcentaje de estudiantes en los niveles primario, secundario y educación básica. En el 2001, en este sector se encontraba el 70,74% de estudiantes, para el 2010, se redujo al 58,42%. Contrario a esto, en los sectores de educación media (Bachillerato), Post Bachillerato, Superior y postgrado, los porcentajes aumentaron en 16 puntos porcentuales. Lo que indica que cada vez más personas se integran a la educación superior. El 16,63% de la población mayor a 24 años tiene educación superior con títulos de ciclo corto, post bachillerato, superior o posgrado. Las mujeres son las que más acceden (51,15%).

En cuanto a la actividad de los Cuencanos, el 44.2% del total de la población entran dentro de la PEA (Población Económicamente Activa). De los 165.031 habitantes que están en condiciones de trabajar, 161.943 habitantes están ocupados y el restante está en la desocupación.

De la cifra de Cuencanos que están dentro de la PEA, el 11.5% trabaja dentro del sector primario de producción, el 28.3% en el sector secundario y el restante 51.4% en el sector terciario de servicios. El 52.1% de los cuencanos de la PEA se consideran que están en condiciones de subempleo o no se encuentra identificada su actividad laboral (EcuadorenCifras, 2014).

El aporte económico de la provincia del Azuay representa el 7,11% de la producción nacional, siendo la tercera provincia en importancia productiva, luego de Guayas y Pichincha. El cantón Cuenca a su vez, aporta con el 4,69% a la producción nacional. Históricamente la ciudad de Cuenca es el centro administrativo y de intercambio de bienes y servicios en el contexto de su micro región, y tanto su posición geográfica (aislamiento físico – geográfico) como la limitada capacidad agrícola de buena parte del territorio cantonal, han contribuido al desarrollo de los sectores secundarios (industria) y terciarios (servicios) en su estructura económica. En la actualidad la ciudad de Cuenca concentra alrededor del 97% de la actividad económica provincial y existe un importante número de empresas en las ramas de comercio, transporte, servicios, industria manufacturera, servicios personales y construcción (EcuadorenCifras, 2014).

4.2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

Ecuador dentro de estos casi 10 años de gobierno ha estado marcado por la caída de varios presidentes que han provocado gran inestabilidad política. Con el ingreso al poder del Economista Rafael Correa como Presidente de la República del Ecuador, llegó con su ideología de la revolución ciudadana, Ecuador está viviendo una relativa calma, es decir que se ha creado estabilidad política lo cual beneficia al sector comercial pues se ha creado políticas de apoyo para microempresarios y pequeña empresa, con la finalidad de incentivar a los ecuatorianos a mejorar su nivel de vida, además de la creación de nuevas plazas de trabajo.

(Ministerio Coordinador Producción Empleo y Competitividad, 2014), señala que, Ecuador formalizó sus principios de desarrollo, así como un Plan de seguimiento con indicadores de medición para evaluar su evolución a través del Plan Nacional del Buen

Vivir, que plantea como reto la construcción de un nuevo modelo de desarrollo en donde incluye una nueva manera de generación de riqueza y redistribución post-petrolera y entre varias de sus estrategias se destacan:

- Democratización de los medios de producción, redistribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y de organización.
- Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales.
- Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación.
- Conectividad y telecomunicaciones para construir la sociedad de la información.
- Cambio de la matriz energética.
- Desarrollo y ordenamiento territorial, desconcentración y descentralización.
- Poder ciudadano y protagonismo social.

Así también, el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad elaboró una agenda para la transformación productiva encaminada a promover el cambio en las formas de producción tanto en el aspecto de productividad así como en su visión de comercio exterior. Finalmente, este mismo Ministerio impulsó el Código de la Producción que, recientemente aprobado por la Asamblea Nacional, dará forma a un nuevo y mejorado estilo de promover la inversión y fortalecer las relaciones trabajador y empresa (Ministerio Coordinador Producción Empleo y Competitividad, 2014).

(García, 2013), señala que pese a que la Industria Gráfica del Ecuador ha venido evolucionado notablemente, pues genera millones de dólares en ventas, existen factores que limitan la producción, como es el caso de los insumos, ya que la mayoría de ellos si no son todos, deben ser importados como el papel, ya que Ecuador no cuenta con un molino propio, y los industriales deben asumir los respectivos aranceles. Las Industrias Gráficas ecuatorianas importan desde papel, maquinaria, placas hasta tintas, lo que representan pago de aranceles y la espera de tiempo hasta que lleguen al país, y a esto también se le suma el costo de la energía eléctrica, acrecentando el precio y disminuyendo la capacidad del precio competitivo a nivel internacional.

(Alvarado, 2013), señala que la Industria Gráfica se ve amenazada por el incremento del 12% al 15% del arancel a la importación de materia prima que impulsó el Gobierno ecuatoriano una vez que quitó el cupo para las importaciones de productos gráficos.

Según Mauricio Miranda, presidente de la Asociación de Industriales Gráficos (AIG), al aumentar este impuesto, deja de ser competitivo a nivel internacional, añadió que se ponen más trabas al mercado local, lo que, en definitiva, afecta al consumidor final y a las empresas ecuatorianas.

4.2.1.1.3 FACTOR ECONÓMICO

Los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el primer trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento de 4,9% con relación al primer trimestre de 2013 y de 0,5% con respecto al trimestre anterior. Esto demuestra la estabilidad que ha caracterizado a la economía ecuatoriana en los últimos seis años, en los que ha registrado tasas de crecimiento anual de alrededor de 5% (BCE, 2014).

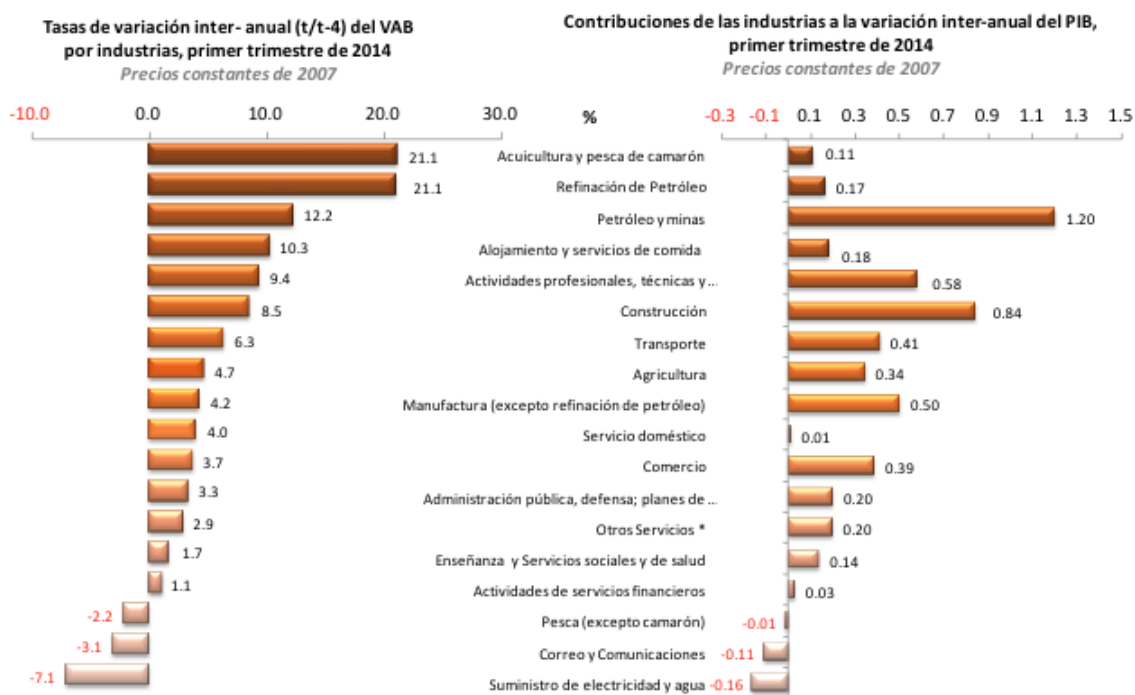
Para comprender la evolución que presentará la economía ecuatoriana en este 2014, es necesario evaluar los factores más determinantes dentro de la economía en los años previos. En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria (UIEM, 2014).

(BCE, 2014), indica que el resultado del crecimiento del PIB de 4,9% entre el primer trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014 se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, como la construcción, manufactura, comercio, entre otros, que contribuyó con 3,7 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un aporte al crecimiento inter-anual de 1,3 puntos porcentuales.

Las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento interanual en el trimestre fueron la Acuicultura y pesca de camarón (21,1%); Refinación de petróleo (21,1%), Petróleo y minas (12,2%); Alojamiento y servicios de comida (10,3%), Actividades profesionales (9,4%) y Construcción (8,5%). Por otro lado, las actividades

económicas que más contribuyeron al crecimiento del PIB fueron: Petróleo y Minas, Construcción, Actividades profesionales y Manufactura.

Figura 7. VALOR AGREGADO BRUTO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA



Fuente: BCE (2014)

(BCE, 2014), señala que las actividades de Manufactura, son las que más han contribuido con el crecimiento del PIB, además dentro de la Industria manufacturera la celulosa, papel e imprentas en el primer trimestre del 2014 según la variación porcentual respecto al período del año anterior, en el primer trimestre del 2014 ha tenido un crecimiento de 2.7%, mientras que en el segundo trimestre del 2014 ha decrecido un -3.1%; esto quiere decir que las Industrias Gráficas deberían desarrollar estrategias para mejorar su nivel competitivo en el mercado.

4.2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

La evolución del ser humano ha cambiado con el tiempo, por sí solo, tiene naturaleza cambiante. La incorporación de la mujer al mercado laboral ha revolucionado todas las estructuras existentes. La mujer se enfoca cada vez más a su propia autorrealización, a una independencia respecto al hombre. Estos cambios originan que las familias se formen a una edad cada vez más avanzada y que como consecuencia el número de integrantes disminuyan. La inestabilidad en el mercado laboral, y el necesario proceso de

autoformación, propician el que las personas se vuelvan cada vez más individualistas. Toda esta situación conduce a la inestabilidad en el hogar, el continuo cambio a nivel de desplazamientos, las ansias, las prisas, etc. En definitiva, el tiempo se hace vital.

En materia social el gran problema del país es el desempleo. Se observa que este problema tiene grandes consecuencias ya que obliga a numerosos contingentes de trabajadores ecuatorianos a buscar trabajo en otros países creando una impresionante corriente migratoria. Pero el problema del desempleo no puede afrontarse solamente con buena voluntad del sector productivo, porque las empresas no pueden salir de un marco dentro del que juega el factor costo de producción cuya alza necesariamente afecta a la competencia comercial. Aquí entra entonces la responsabilidad del Gobierno para diseñar políticas que disminuyan los índices de desempleo.

Otro gran problema que provoca el conflicto social es el alza del costo de la canasta familiar que comprende los artículos básicos para el sostenimiento de una familia. Nuevamente la responsabilidad del Gobierno es la de tomar medidas que por lo menos afecten menos a los sectores mayoritarios de la población.

4.2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad la exigencia de los clientes es mucho mayor, es por eso que el servicio de imprenta se ha vuelto muy competitivo, exigiendo a cada empresa elaborar sus productos con mayor rapidez y calidad, por lo que se requiere un grupo de profesionales eficientes y el respaldo de las telecomunicaciones, internet, tecnología adecuada, lo cual genera cambios, oportunidades y posibilidades de desarrollo social.

En el área productiva la maquinaria debe estar en excelentes condiciones para asegurar la elaboración de un producto libre de defectos, además apostar constantemente por la mejora de la tecnología en los procesos productivos expansión de capacidad instalada y nuevos servicios con valor agregado es una estrategia de innovación que beneficia a la empresa con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad. La posibilidad de comprar por Internet representa una oportunidad de conseguir mejores precios, no tener que desplazarse hasta las tiendas o centros comerciales, no cargar dinero en efectivo son algunos de los beneficios que ponen a soñar a los consumidores que con frecuencia ingresan a la Red. (Toapanta, 2012).

Por otro lado, el avance tecnológico se ve reflejado en gran escala en la Industria Gráfica debido a la impresión digital, el SRI poniéndose a la par a las nuevas tecnologías y su

evolución incluyó un nuevo tipo de autorización, las imprentas digitales autorizadas, al implementar este nuevo tipo de autorización el SRI abrió un nuevo camino para los negocios de cualquier tamaño como son las pequeñas imprentas.

Como lo estipula el reglamento en sus requisitos, el negocio o empresa tiene que tener como actividad económica en el Ruc la impresión de documentos, de esta manera no se está limitando ni al tamaño ni al giro del negocio (García, 2013).

4.2.1.2 MICROENTORNO

4.2.1.2.1 CLIENTES

Son las personas naturales o jurídicas que buscan un bien o servicio de la Industria Gráfica.

Cuadro 1. CLIENTES DE MAYOR DEMANDA

NOMBRE	PRODUCTO
Llantamax Cia. Ltda.	Documentos legales como facturas, retenciones, guía de remisión
Heras Héctor Gonzalo	Facturas, notas de pedido, retenciones, órdenes de despacho, notas de entrega.
Pachar Rodríguez Judith Cecilia (Dra.)	Documentos legales como facturas, retenciones, guía de remisión
Industrial Óptica Sánchez	Facturas, comprobantes de retención, Hojas membretadas, tarjetas.
Instituto Técnico Superior Agronómico Salesiano	Revistas, afiches, sellos.
Tenesaca Campos Adriana Gabriela	Facturas, notas de pedido, retenciones, órdenes de despacho, notas de entrega.
Universidad de Cuenca	Hojas membretadas, revistas, afiches, hojas volantes.

Fuente: Base de Datos Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

Cuadro 2. CLASIFICACIÓN DE CLIENTES

INGRESOS DE LA EMPRESA	
CLIENTE	% DE PARTICIPACIÓN
Personas Naturales	65%
Cliente Corporativo	35%
% de Ingresos	100%

Fuente: Base de Datos Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Se llega a la conclusión que la mayor cantidad de clientes son personas naturales, con una participación del 65% del ingreso para la imprenta, por la realización de diversos tipos de papelería y documentos, el porcentaje de participación de los clientes corporativos es del 35%, es por ello que la empresa debe desarrollar estrategias de mercadeo direccionadas al mercado Industrial.

4.2.1.2.2 COMPETENCIA

En la ciudad de Cuenca existe gran cantidad de imprentas, que para la Imprenta Grafimundo Offset representa su competencia directa, ya que, atiende al mismo segmento del mercado y ofertan el mismo producto y servicio.

Cuadro 3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	
EMPRESA	ANÁLISIS
Imprenta Monsalve Moreno Ave. Del Tejar y Calle del Pelileo esq. Cuenta con 40 años de experiencia.	-Ofrece servicios como: Diseño gráfico, impresión Offset b/n, full color. -Produce productos como: facturas, recibos, formularios, notas de pedido, guías de remisión, formularios de retención, tarjetas de presentación, afiches, catálogos, etiquetas, flyers, carpetas, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos. -Servicios especiales: Revistas, cajas de todo tipo, empaques para chocolates, regalos, libros de alta calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con personal calificado y semicalificado. -Instalaciones e infraestructura moderna y adecuada. -Utiliza materia prima importada.
<p>Imprenta Grafisum Charles Darwin 2-68 y Remigio Crespo. Cuenta con 20 años de experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrece servicios como: Diseño gráfico, impresión Offset b/n, full color. -Produce productos como: documentos legales, libros, material publicitario y cajas. -Cuenta con personal calificado y semicalificado. -Instalaciones e infraestructura moderna y adecuada. -Utiliza materia prima importada.
<p>Graficas Hernández Cia.Ltda Castellana 4-55 y Sevilla (Sector del Aeropuerto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrece servicios como: Diseño gráfico, impresión Offset b/n, full color. -Produce productos como: libros, calendarios, revistas, documentos legales, material publicitario, cajas y etiquetas. -Cuenta con personal calificado y semicalificado. -Instalaciones e infraestructura moderna y adecuada. -Utiliza materia prima importada.
<p>BG Offset</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrece servicios como: diseño gráfico, impresión offset y digital b/n full color, papelería empresarial y social. -Cuenta con personal semicalificado. -Dispone de una planta que no está equipada adecuadamente. -Precios altos
<p>Gráficas G3 Versalles N25-55y Av. Colón</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Impresión Offset y Digital. Impresiones en general. -Ofrece la misma línea de productos. -Cuenta con personal calificado. -Instalaciones e infraestructura no adecuada y poco moderna. -Utiliza materia prima importada Precios bajos La atención al cliente es buena.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Luego de realizar un análisis de cada uno de los competidores se ha identificado a dos empresas como los competidores más fuertes como son: las Imprentas Monsalve Moreno y Gráficas Hernández Cia, posteriormente se realizará un análisis a través de la Matriz del Perfil Competitivo para analizar las fortalezas y debilidades de la competencia con la Empresa.

4.2.1.2.3 PROVEEDORES

Son entidades que abastecen a la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar. La imprenta Grafimundo Offset ha mantenido buenas relaciones comerciales con sus proveedores, que se los puede encontrar localmente como a nivel nacional.

A continuación se detallará una nómina de proveedores en donde se detallan quienes son, los productos o servicios que abastecen, la calidad en el servicio que nos brindan y las respectivas observaciones.

Cuadro 4. NÓMINA DE PROVEEDORES

N°	EMPRESA	PRODUCTO	CALIDAD DEL SERVICIO			OBSERVACIÓN
			Re gu	Bue no	Exc ele	
1	Agile Publicidad	Lona, Hojalillos		X		Productos de mejor calidad
2	Excellindustry Internacional Cia.Ltda	Anillos			X	Mejor precio y variedad
3	Importmalmo	Tintas, solventes		X		Por rapidez en el servicio
4	Harvesting Fertilizer Cia.Ltda	Alcohol			X	Productos de mejor calidad
5	Graphic Source C.A	Rodillos, Mantillas, químico, solventes			X	Mejores precios y variedad importadores

6	Imark CTP	Placas, Uv y terminados, lacados, poliéster			X	Tiempos cortos de entrega, precios bajos.
7	Imporsopapel S.A	Cartulinas, papel bond		X		Mejores precios y variedad importadores
8	Propandina	Papel Natural Offset, cartulinas, papel químico, papeles finos	X			Tiempos cortos de entrega.
9	Distribuidora Toral	Papel Bond, químico, cartulinas		X		Proveedor Nuevo
10	Distribuidores de materiales y Maquinaria para la Industria Gráfica	Tinta, sellos			X	Precios de distribuidor
11	Comercial del Color	Disolventes, lacas		X		Precios más bajos
12	Troqueles y Troquelados	Troqueles			X	Tiempos de entrega cortos
13	Imprenta Pineda	Troqueles		X		Proveedor Nuevo

Fuente: Base de Datos Grafimundo Offset (2014)

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Las adquisiciones que realiza Grafimundo Offset a sus proveedores es una oportunidad de carácter medio en virtud de que la mayoría de insumos son importados, principalmente el papel, por tal razón no hay descuentos en la compra, un factor positivo con todos los proveedores de la empresa es que existe aplazamiento de crédito de 30, 45 días dependiendo el monto de compra.

Para garantizar la continuidad en las líneas de producción, los proveedores deben cumplir con requisitos y parámetros como: el tiempo corto de entrega de materiales, calidad en el producto/servicio, despacho de la mercadería y precios competitivos.

Cabe recalcar que, la empresa maneja dos proveedores que abastecen la misma línea de productos, en caso de que el pedido no pueda ser despachado por el proveedor frecuente, con el fin de asegurarse la cantidad óptima de materia prima, tiempos de entrega y excelentes precios.

Se recomienda que la empresa debería realizar convenios con los proveedores para gestionar descuentos en la adquisición de los insumos para la producción, además las relaciones comerciales con los proveedores deben ser especificadas claramente y con documentos con el fin de evitar relaciones comerciales deficientes que perjudiquen económicamente a la empresa.

4.2.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos de los que se puede encontrar en el mercado y afectaría notablemente a la Industria Gráfica serían los medios de comunicación como vallas, radio, televisión e internet, debido a que los clientes potenciales podrían optar por requerir más por estos medios para difundir su mensaje.

La era digital que hoy en día estamos viviendo de una u otra forma perjudica el negocio de las imprentas, ya que en la actualidad existen libros para leer en línea, revistas on-line e información de primera mano que se consigue inmediatamente, todos estos servicios sustituye a libros y revistas que las imprentas pueden fabricar y ofrecer al mercado.

Otro factor que está perjudicando notablemente a la Industria Gráfica es la facturación electrónica, ya que los comprobantes electrónicos desplazarán a las imprentas.

4.2.2 ANÁLISIS INTERNO

4.2.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

4.2.2.1.1 SERVICIOS

Grafimundo Offset ofrece una serie de servicios diferenciados y de mayor calidad que la de sus competidores. Los consumidores pueden analizar y recalcar la calidad del producto entregado, a continuación se detalla cada uno de los servicios que la empresa Grafimundo Offset ofrece:

- Diseño Gráfico
- Prensa formato 70 * 50, 5 colores
- Servicio de encolado

Grafimundo Offset se siente orgulloso de ofrecer servicios para el área de imprenta, lo cual se consigue por medio de un amplio programa de formación, alta tecnología y teniendo personas idóneas para cada uno de los puestos. Además de los servicios anteriormente mencionados, Grafimundo Offset oferta los siguientes productos:

4.2.2.1.2 PRODUCTOS

Cuadro 5. PRODUCTOS DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

<ul style="list-style-type: none"> • Adhesivos • Afiches • Bípticos, trípticos • Tarjetas de Presentación • Hojas embretadas • Calendarios • Carnet de Identificación • Carpetas 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados y Diplomas • Etiquetas • Folletos • Hojas volantes • Libretines y Factureros • Libros • Revistas • Invitaciones
--	---

Fuente: Base de Datos Grafimundo Offset (2014)

Cuadro 6. PRODUCTOS DE ALTA DEMANDA DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO

PRODUCTOS MÁS VENDIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Revistas • Hojas Volantes • Afiches • Documentos Legales (Facturas, retenciones, guía de remisión) • Papelería

Elaborado por: La autora

4.2.2.2 CALIDAD

La calidad en el servicio y en los productos es de suma importancia hoy en día, por el simple hecho que los clientes siempre exigen lo mejor. La calidad es un elemento básico

para destacar y dar un valor agregado a la empresa, además la calidad en los artículos de impresión es uno de los componentes más importantes dentro de la empresa.

Grafimundo Offset enfatiza el compromiso con la calidad, para distinguirse entre competidores, posicionando así la empresa como un especialista de alta calidad y de confianza, es por ello que Grafimundo Offset posee altos estándares de calidad.

Materiales empleados

La empresa Grafimundo Offset ofrece una amplia gama de productos, por lo cual se detallará los materiales que se utiliza en general dentro del proceso de producción:

Cuadro 7. MATERIALES DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

➤ Papel con diferentes gramajes.	➤ Espirales
➤ Tinta	➤ Troqueles
➤ Mantillas	➤ Hilo
➤ Cola	➤ Cartulinas
➤ Grapas	➤ Cartón
➤ Plegables	➤ UV

Elaborado por: La autora

4.2.2.3 ANÁLISIS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

4.2.2.3.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La empresa Grafimundo Offset aplica una estrategia de distribución directa, es decir la empresa vende el producto o presta sus servicios directamente al consumidor sin intermediarios.

4.2.2.4 FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

La empresa Grafimundo Offset ha diseñado un plan de fidelización basándose en promociones más o menos sofisticadas con el objetivo de superar las expectativas del cliente, es decir las promociones son complementarias, dependiendo al monto del trabajo se obsequia o se realiza un descuento del 25% de flyers o algún producto complementario para la realización del proyecto del cliente. Una ventaja competitiva que posee la empresa

es que el servicio de diseño gráfico es personalizado y con un costo sumamente bajo comparado con la de la competencia.

La estrategia principal que la empresa posee, empieza con la formación de los empleados de la propia empresa para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente y lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes.

4.2.2.5 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

En ocasiones es representada por los socios, o el propietario del negocio, quienes establecen un plan estratégico, metas personales y sus conocimientos para tomar decisiones en situaciones críticas, es decir son las personas quienes están a cargo de los resultados de una empresa, también se realiza la estructura orgánica funcional.

ANÁLISIS:

La Imprenta Grafimundo Offset es una empresa joven que se creó en el mes de Septiembre del 2003, durante todo el trayecto la empresa ha estado en constante evolución y capacitación, con el fin de que la empresa crezca cada día. En la Imprenta Grafimundo Offset la capacidad administrativa es representada por el propietario del negocio Ing. Víctor Tigre, quien es la persona que dirige la empresa, desarrolla planes, y define metas para todo el personal de la empresa. Gracias al esfuerzo del Ing. Víctor Tigre y de todos sus colaboradores, han logrado mantener el negocio en el mercado durante once años, pero a pesar de todo el esfuerzo aplicado tiene dificultades en la gestión que realiza, puesto que la empresa no posee un Plan Estratégico ni un Plan Operativo, en donde se defina y proyecte las políticas, objetivos, estrategias y actividades de cada uno de los colaboradores.

4.2.2.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

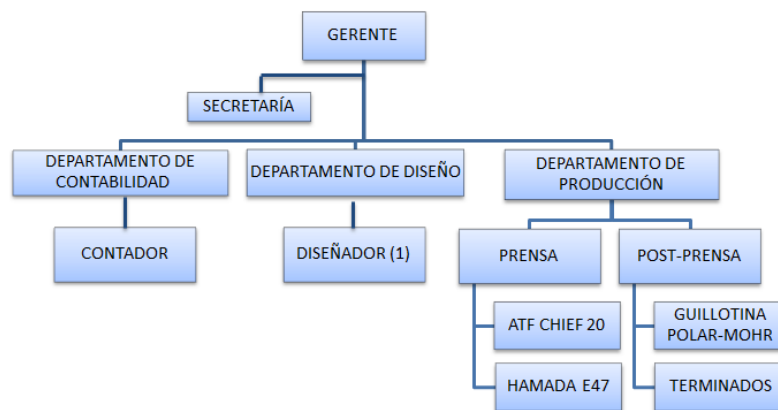
Ayuda a visualizar la estructura básica de una organización, constituye los departamentos que integra la institución para alcanzar los objetivos y metas.

ANÁLISIS:

La empresa viene trabajando con la misma estructura organizativa desde sus inicios, por ende no tiene definido las funciones y las actividades que debe realizar los colaboradores,

es por ello que se busca un diseño estructural que esté acorde con la situación real de los cargos, definiendo la línea de mando de los diferentes niveles y que vaya de la mano con la visión y misión de la empresa; así como también nace la necesidad de crear un manual de funciones en donde se describa e indique las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en la empresa. Estas situaciones mencionadas anteriormente son producto de la falta de planificación estratégica y de un proceso de organización que incluya estudios que sustenten la creación de estructuras y manuales que permita el óptimo de las actividades que se realizan en la empresa. La estructura orgánica que cuenta la empresa en este momento es la siguiente:

Figura 8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET



Fuente: Gafimundo Offset

Elaborado por: La Autora

Se recomienda a la empresa desarrollar un organigrama estructural y funcional, además de un manual de funciones, en donde permitirá a la empresa una mejor distribución del trabajo, generará un desarrollo personal y una mayor participación por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa.

4.2.2.6 CAPACIDAD TÉCNICA OPERATIVA

4.2.2.6.1 CAPACIDAD INSTALADA

Se refiere a la disponibilidad de infraestructura o instalaciones con que cuenta la empresa para producir determinados bienes o servicios.

ANÁLISIS

El diseño y la distribución de la planta no es técnicamente elaborado, ya que las maquinarias se encuentran en el primer piso y el área de terminados se localiza en el segundo piso, provocando en cada uno de los trabajos una pérdida de tiempo, costo y fatiga por parte de los colaboradores.

Se está realizando un estudio de infraestructura, con el fin de mejorar la distribución del espacio físico de la Imprenta Grafimundo Offset, para obtener una planta industrial que esté acorde con las necesidades tanto de los clientes internos como los clientes externos. Una fortaleza que la empresa tiene, es su espacio interno de las oficinas, ya que se basa en un diseño moderno y con una decoración creativa.

4.2.2.7 CAPACIDAD FINANCIERA

La imprenta Grafimundo Offset es una empresa no obligada a llevar contabilidad, pero desde el año 2015 la empresa será obligada a llevar contabilidad ya que excedió el valor bruto en ventas y el volumen de activos, la empresa ha sido manejada en inicios como una persona natural que ha manejado sus finanzas de forma unipersonal, con el pasar de los años la empresa ha tenido la necesidad de contratar a una persona quien sea responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.

4.2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.2.3.1 MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO

Tabla 1. ATRACTIVO DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA

FACTOR 1: ATRACTIVO		IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
	Tamaño de mercado	0,30	4	1,20
	Precios	0,15	4	0,60
	Crecimiento del mercado	0,08	3	0,24
	Diversidad de kits en el mercado	0,03	3	0,09

	Intensidad de Competencia	0,07	3	0,21
	Rentabilidad de la Industria	0,05	2	0,10
	Nivel Tecnológico	0,10	3	0,30
	Impacto Ambiental	0,04	3	0,12
	El entorno Político Legal	0,10	2	0,20
	Vulnerabilidad a la Inflación	0,08	4	0,32
	TOTAL	1,00		3,38

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

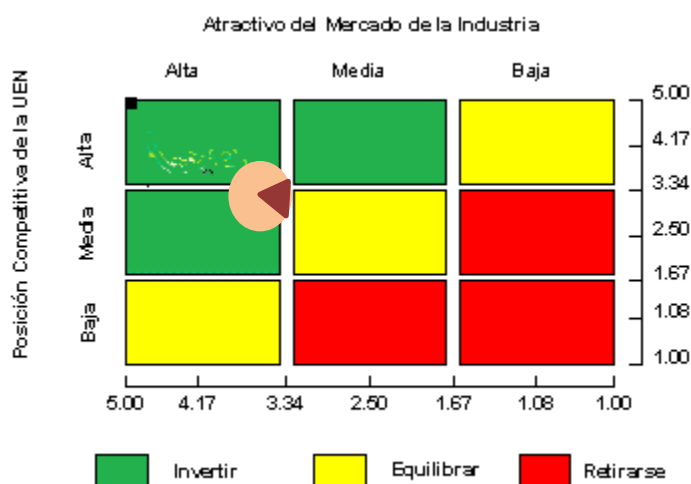
Tabla 2. MATRIZ POSICIÓN COMPETITIVA

FACTOR 2: POSICIÓN COMPETITIVA		IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
		Participación en el mercado	0,20	3
	Canales de distribución	0,16	3	0,48
	Capacidad de los Proveedores	0,18	3	0,54
	Calidad del Producto	0,20	4	0,80
	Imagen de la marca	0,07	2	0,14
	Efectividad de las promociones	0,05	2	0,10
	Capacidad Productiva	0,14	3	0,42
	TOTAL	1,00		3,08

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Figura 9. MATRIZ DE UBICACIÓN



Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

La empresa Grafimundo Offset se encuentra en una posición competitiva media-alta con un peso ponderado total de 3,08 y un atractivo de mercado Alto con un peso ponderado de 3,38; esto quiere decir que la empresa debe invertir para crecer, ya que las perspectivas del mercado son positivas, además, las carencias se compensan con el atractivo del sector gráfico en la ciudad de Cuenca. La empresa debe reducir y trabajar con las debilidades para así, mejorar la posición competitiva de la misma.

4.2.3.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla 3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Grafimundo Offset			Monsalve Moreno		Graficas Hernández Cia.Ltda	
	Peso	Calif	Peso Pondera	Calif	Peso Pondera	Calif	Peso Pondera
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Competitividad de Precios	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Posición Financiera	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Calidad del Producto	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Calidad del Servicio	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9

Lealtad del cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TOTAL	1		3,4		3,5		3,1

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

La empresa Grafimundo Offset presenta un alto grado de competitividad respecto a la Imprenta Monsalve Moreno y Gráficas Hernández Cia.Ltda, puesto que el valor ponderado no varía significativamente, ya que la empresa Monsalve Moreno tiene el valor total ponderado más alto con el 3,5, seguido de la Imprenta Grafimundo Offset con un total de 3,4, finalmente la empresa Gráficas Hernández con un peso total de 3,1. La Imprenta Monsalve Moreno es el competidor más amenazador de Grafimundo Offset, considerando el factor de la participación en el mercado de la empresa Monsalve Moreno con un peso ponderado de 0,4 lo que significa que la empresa tiene gran mercado en la ciudad de Cuenca, los clientes de esta empresa se estima que el 40% son personas naturales, pero el 60% son personas jurídicas, es decir que la participación en el mercado de esta empresa es sumamente alta a diferencia con Grafimundo Offset, otro factor importante que posee la empresa con un peso ponderado de 0,4 es la posición financiera, al igual que Gráficas Hernández pues las dos empresas tienen gran solvencia y estabilidad financiera.

4.2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.2.4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Grafimundo Offset, ha mantenido un bajo nivel de crecimiento en ventas, debido a varios factores, entre ellos es que realizan sus operaciones de forma empírica, además la empresa ejecuta actividades débiles con respecto a la administración en el ámbito comercial y de mercadeo, evidenciándose la necesidad de realizar una investigación de mercado Industrial, es decir B2B.

4.2.4.2 JUSTIFICACIÓN

Continuando con el Plan de Negocios, se llevó a cabo una Investigación de Mercado Industrial, en donde se recopiló información que permite identificar el mercado potencial de la imprenta Grafimundo Offset y así conocer la situación del mercado industrial, de

esta manera se podrá sugerir e implementar estrategias viables que permitan el crecimiento y una mayor participación de la empresa en el mercado.

4.2.4.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Conocer el mercado potencial para la empresa Grafimundo Offset en la ciudad de Cuenca, con el fin de mejorar la gestión y su sostenibilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar y sistematizar la información referente a las empresas de la ciudad de Cuenca, para identificar el potencial mercado para la empresa Grafimundo.
- Elaborar una propuesta estratégica para la empresa GRAFIMUNDO Offset, en base a la información obtenida que contemple herramientas de marketing y mercadotecnia.

4.2.4.4 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada se basa en un estudio descriptivo en el cual se recolecta, mide y evalúa la información; permitiendo obtener conocimiento relevante sobre aspectos generales de las empresas de la ciudad de Cuenca, para definir el perfil del potencial mercado demandante. Las técnicas de búsqueda de información utilizada fueron la revisión bibliográfica y la encuesta.

La población de esta investigación está direccionada hacia las micro, pequeñas y medianas empresas con un total de 1,447 empresas, que se encuentran bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Cuenca. La población se definió en base a los siguientes parámetros: empresas activas, que pertenecen a todas las actividades económicas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). El tamaño de la muestra para el estudio fue de 179 empresas, con un nivel de confianza del 95%.

Para la recolección de datos se realizó una encuesta, cuyo instrumento básico fue un cuestionario conformado por 10 preguntas (Ver Anexo 1)

Encuestas

Encuesta de opinión dirigida hacia “Las empresas de la ciudad de Cuenca”.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), presenta la base de datos de micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cuenca, que arroja el resultado de 1,447 compañías.

$$\text{Muestra} = \frac{n}{e^2(n-1)+1}$$

Datos:

Población (n)	1,447
Error (e)	0,07%

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

$$n = \frac{1,447}{(0.07)^2(1,447-1)+1}$$

$$n = \frac{1,447}{(0.0049)(1,446)+1}$$

$$n = \frac{1,447}{8,09}$$

$$n = 178.96 = \mathbf{179 \text{ encuestados}}$$

4.2.4.5 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. ¿Durante cuánto tiempo su empresa ha realizado actividades comerciales?

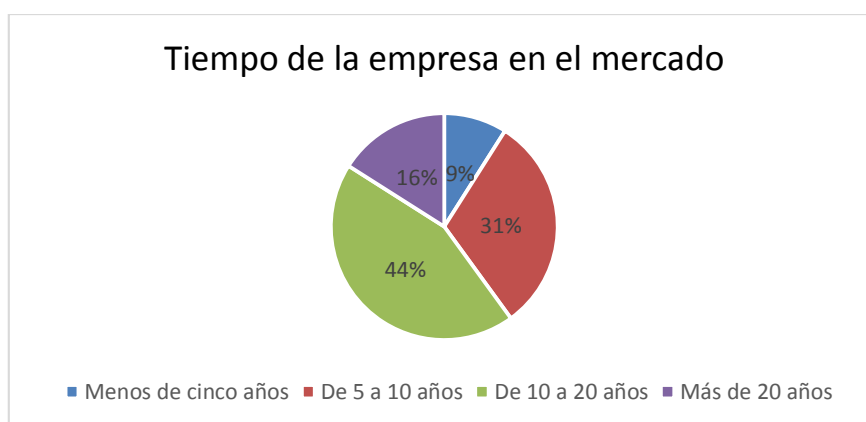
Tabla 4. PREGUNTA N°1 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de cinco años	17	9%
De 5 a 10 años	55	31%
De 10 a 20 años	78	44%
Más de 20 años	29	16%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 10. PREGUNTA N° 1 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 44% ha realizado actividades comerciales durante 10 a 20 años, el 31% ha realizado actividades comerciales durante 5 a 10 años, el 16% ha realizado actividades comerciales por más de 20 años, mientras que el 9 % ha realizado actividades comerciales en un período inferior a 5 años; esto quiere decir que las actividades comerciales de las empresas encuestadas se encuentran entre 5 a 20 años de funcionamiento, representando el 75%, lo que significa que el mercado está consolidado, es un mercado que ya ha adquirido experiencia en el mercado y la demanda de estas empresas ya es consolidada.

2. ¿Tipo de empresa?

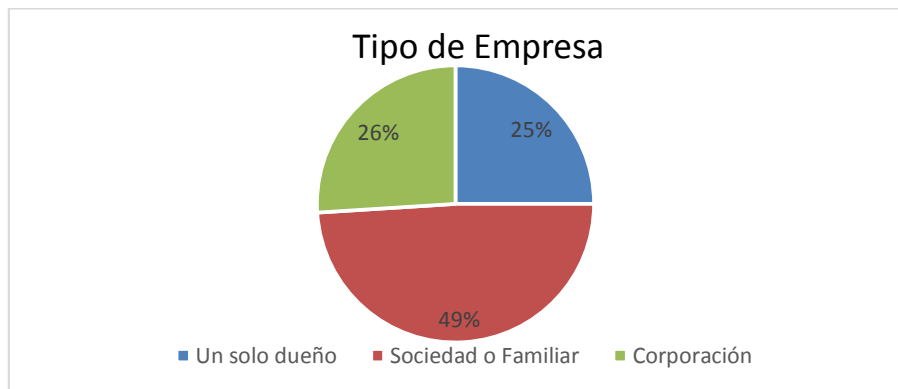
Tabla 5. PREGUNTA N°2 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un solo dueño	45	25%
Sociedad y Familiar	88	49%
Corporación	46	26%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 11. PREGUNTA N° 2 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 49% pertenece a una sociedad o la empresa es familiar, el 26% pertenece a una corporación, mientras que el 25% pertenece a un solo dueño, se podría concluir que el 74% de las empresas encuestadas la decisión de compra radica en el gerente o el dueño de la empresa.

3. ¿En qué sector Industrial está su empresa?

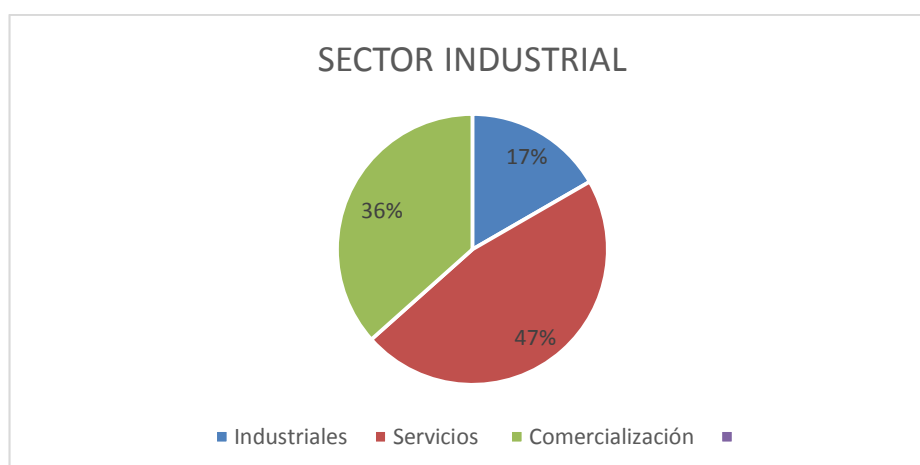
Tabla 6. PREGUNTA N°3 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Industriales	104	59%
Servicios	42	23%
Comercialización	33	18%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 12. PREGUNTA N° 3 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 59% pertenecen al sector Industrial, el 23% pertenece a empresas que ofrecen servicios, mientras el 18% corresponde a empresas que se dedican a la comercialización de productos, se ha visto la necesidad de separar las empresas industriales con las empresas comercializadoras, puesto que las empresas industriales son aquellas que transforman las materias primas en productos elaborados, por esta razón utilizan tecnología de última generación, mientras que las empresas comercializadoras son intermediarias que distribuyen y venden los productos elaborados, lo que quiere decir que estas empresas no utilizan tecnología, si no que se dedican más en el servicio hacia el cliente. En la ciudad de Cuenca representa un alto y significativo porcentaje de las empresas industriales, pero no son más importantes

que las empresas comercializadoras y de servicio, ya que estas empresas son quienes más requieren de servicios gráficos.

Tabla 7. PREGUNTA N° 3 FRECUENCIA DE EMPRESAS ENCUESTADAS

Códigos	Categorías	Número de Frecuencias
1	Industria Textil	7
2	Comercio al por Mayor y menor de productos	33
3	Restaurante	2
4	Clínicas - Hospitales y servicios de salud	6
5	Bancos	2
6	Cooperativas y Mutualistas	5
7	Seguros	4
8	Publicidad y mercadeo	8
9	Hoteles	7
10	Agencias de Turismo	8
11	Industrias Gráficas	9
12	Editoriales	4
13	Otros	84

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: El 59% pertenecen al sector Industrial como fueron encuestadas empresas como: Editoriales, Industria Textil, Industrias gráficas, entre otros, el 23% corresponde a empresas de servicio como clínicas, restaurantes, hospitales, bancos, cooperativas, hoteles, empresas dedicadas a publicidad y mercadeo, mientras que el 18% son empresas dedicadas al por mayor y menor de productos. Con los datos obtenidos se llega a la conclusión que las empresas de servicio es un cliente potencial, ya que estas empresas son las que más utilizan productos gráficos con el fin de tangibilizar al servicio, también se puede concluir que las imprentas tiene gran oportunidad de negocio.

4. ¿Cuál es su objetivo en términos de crecimiento de sus ventas en su empresa en los próximos tres años?

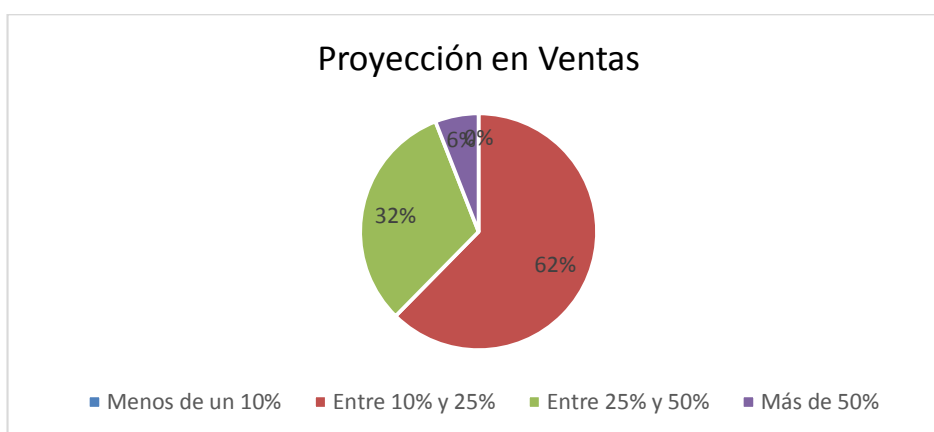
Tabla 8. PREGUNTA N°4 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un 10%	0	0%
Entre 10% y 25%	112	62%
Entre 25% y 50%	57	32%
Más de 50%	10	6%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 13. PREGUNTA N° 4 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 62% tienen una proyección en ventas con un crecimiento entre el 10 y 25%, el 32% tienen una proyección en ventas con un crecimiento entre el 25 al 50%, el 6% tienen una proyección en ventas con un crecimiento superior del 50%, mientras que ninguna empresa espera tener un crecimiento en ventas menor de un 10%, lo que significa que todas las empresas tienen una proyección en ventas con un crecimiento superior del 10% en los próximos tres años, se deduce, que nuestros clientes potenciales tienen una proyección en ventas significativas, por ende, la imprenta también crecerá con los pedidos regulares que demandarán dichas empresas.

5. ¿Cuántas líneas de productos tiene su empresa?

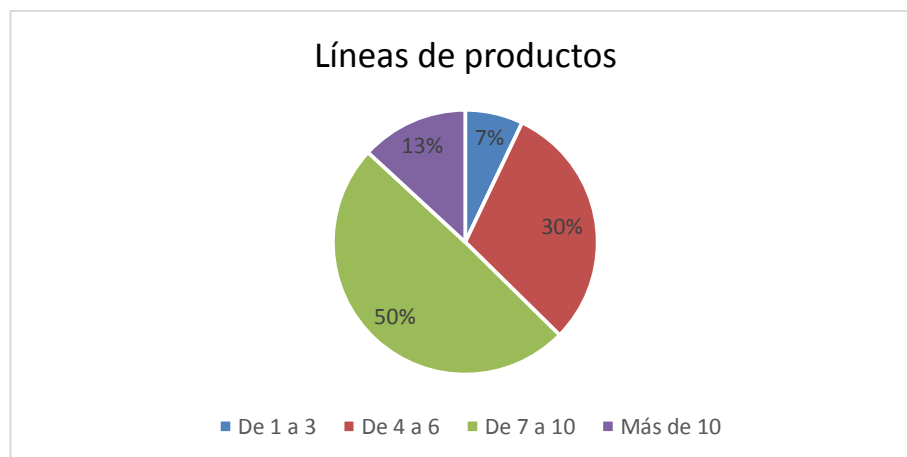
Tabla 9. PREGUNTA N°5 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3	13	7%
De 4 a 6	54	30%
De 7 a 10	88	50%
Más de 10	24	13%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 14. PREGUNTA N° 5 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 50% maneja entre 6 a 9 líneas de productos, el 30% manejan entre 4 a 6 líneas de productos, el 13% manejan de 1 a 3 líneas de productos, mientras que el 7% manejan más de cinco líneas de productos. Se concluye que la necesidad de contratar una empresa gráfica es alta, puesto que las mayorías de empresas encuestadas tienen de 4 a 10 líneas de producto representando el 80%. Para cada línea de producto se necesitará material publicitario, documentos legales, entre otros.

6. ¿Qué tan frecuente se hacen cambios mayores en sus principales líneas de productos?

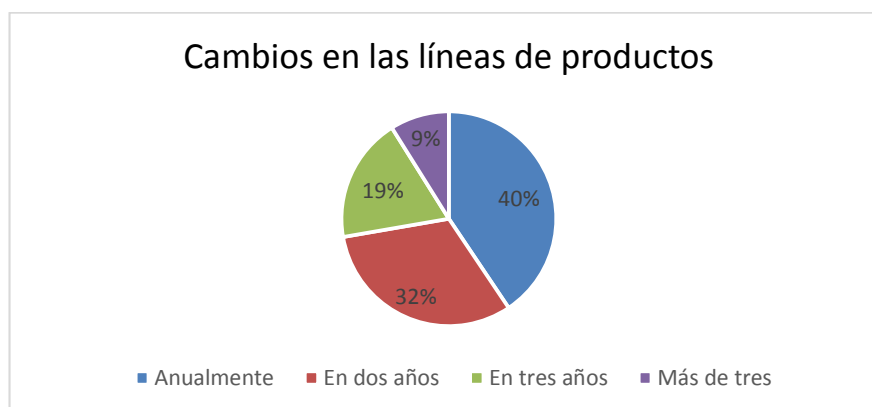
Tabla 10. PREGUNTA N°6 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anualmente	73	40%
En dos años	57	32%
En tres años	32	19%
Más de tres	17	9%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 15. PREGUNTA N° 6 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 40% realizan cambios anualmente en las líneas de productos, el 32% realizan cambios cada dos años en las líneas de productos, el 19% realizan cambios cada tres años, mientras que el 9% realizan cambios en un período mayor a tres años. Se ha llegado a la conclusión que el 40% de las empresas encuestadas realizan cambios en las líneas de sus productos anualmente, en donde la Imprenta Grafimundo Offset tiene oportunidad de negocio, ya que por el cambio de la línea de producto se necesitará nuevos diseños, publicidad y papelería por esta razón el equipo de ventas de Grafimundo Offset tiene que trabajar con anticipación para atraer y trabajar en este mercado.

7. ¿Quién tiene la decisión de compras en la empresa?

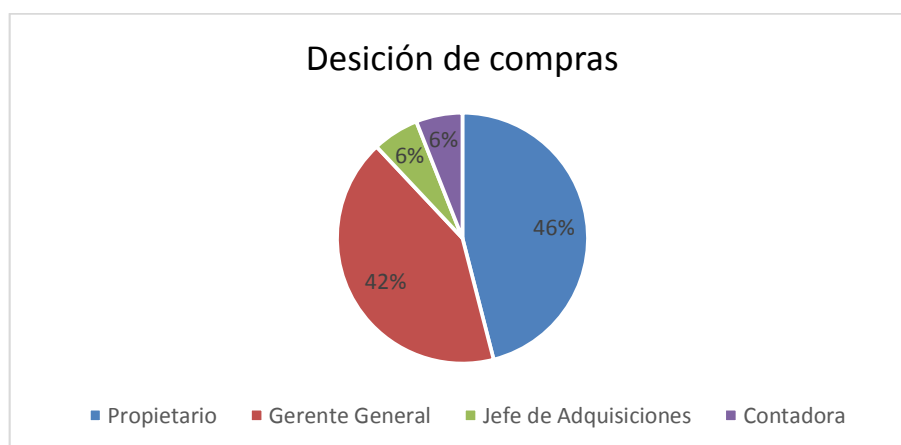
Tabla 11. PREGUNTA N°7 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propietario	82	46%
Gerente General	76	42%
Jefe de Adquisiciones	11	6%
Contadora	10	6%
Otros	0	0%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 16. PREGUNTA N° 7 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 46% tiene la decisión de compra el propietario del negocio, el 42% tiene la decisión de compra el Gerente General de la empresa, el 6% tiene la decisión de compras la Contadora o Contador y el Jefe de adquisiciones. Esto quiere decir que la venta tiene que ir dirigida hacia los propietarios o gerentes de las empresas, representando así un 88%, por ello la capacitación de los vendedores de la imprenta debería ir direccionada a vender y persuadir a gerentes y propietarios.

8. ¿Con qué frecuencia solicita los servicios de una empresa Gráfica?

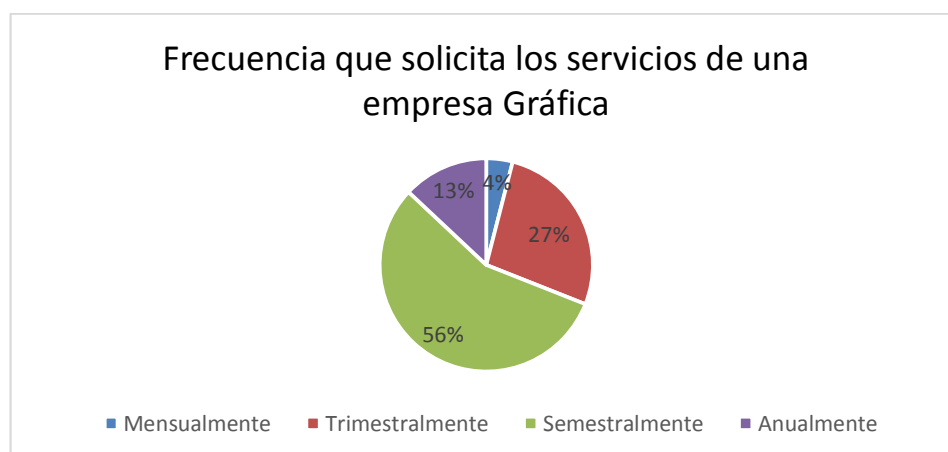
Tabla 12. PREGUNTA N° 8 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	8	4%
Trimestralmente	48	27%
Semestralmente	99	56%
Anualmente	24	13%
Otro	0	0
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 17. PREGUNTA N°8 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 56% solicita servicios de una empresa Gráfica semestralmente, el 27% solicita servicios de una empresa Gráfica trimestralmente, el 13% solicita servicios de una empresa Gráfica anualmente, mientras que el 4% solicita servicios de una empresa Gráfica mensualmente. Concluyendo que la empresa Gráfica tiene oportunidades de negocio, puesto que existe gran número de demandantes, el 83% de las empresas encuestadas solicitan los servicios de imprenta con una frecuencia trimestral y semestralmente, lo que significa que no se necesita un equipo de ventas numeroso, ya que la visita al cliente debería ser bimensualmente.

9. Conoce usted la Imprenta Grafimundo Offset?

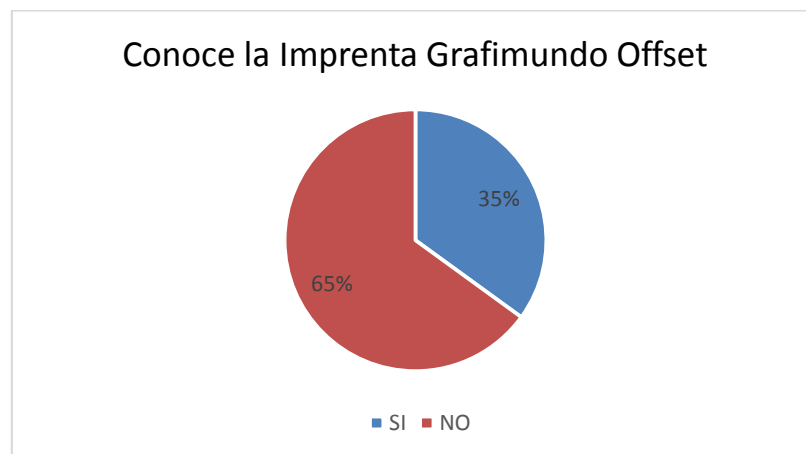
Tabla 13. PREGUNTA N° 9 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	35%
No	116	65%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 18. PREGUNTA N° 9 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 65% no conoce a la Imprenta Grafimundo Offset, mientras que el 35% si conoce a la empresa Grafimundo Offset. Se concluye que la Imprenta Grafimundo Offset debería realizar estrategias de comunicación como promociones, publicidad, darse conocer por redes sociales, entre otros.

10. ¿Qué sugeriría Ud. para que la imprenta Grafimundo Offset se diferencie de la competencia?

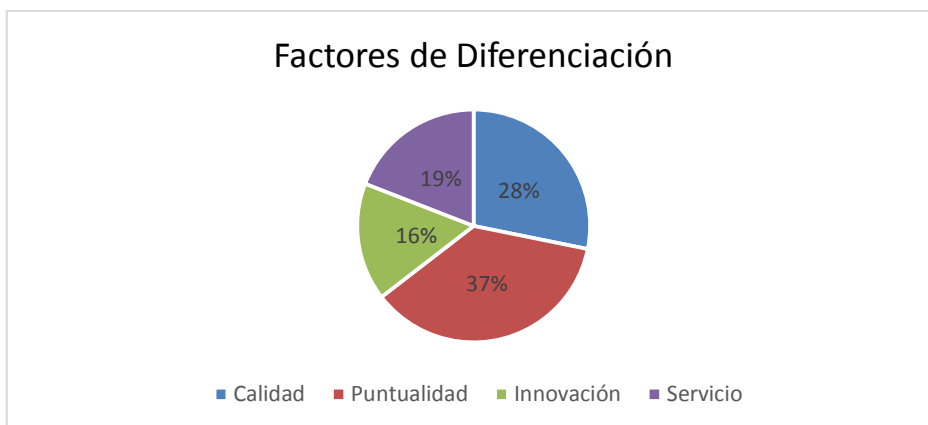
Tabla 14. PREGUNTA N° 10 DE LA ENCUESTA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	56	28%
Puntualidad	72	37%
Innovación	15	16%
Servicio	36	19%
Otro	0	0%
TOTAL	179	100%

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Figura 19. PREGUNTA N° 10 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 37% prefieren la puntualidad en los trabajos, el 28% prefieren la calidad en los trabajos de impresión, el 19% prefieren el servicio, mientras que el 16% prefieren la innovación en los trabajos de imprenta. Lo que quiere decir que la ventaja competitiva que los clientes potenciales esperan es la puntualidad, lo que se sugiere que la imprenta Grafimundo Offset debería estandarizar sus procesos, trabajar en una producción de escala, con el fin de que cumpla con los tiempos solicitados de los clientes.

4.2.5 OFERTA Y DEMANDA

4.2.5.1 OFERTA

La oferta se refiere a la cantidad de empresas atendidas por la competencia en relación a los servicios de imprenta, para su cálculo se identificaron las imprentas más representativas y se determinó una media de oferta de servicios de 60 empresas anuales, a continuación se muestran las más representativas:

Cuadro 8. IMPRENTAS DE CUENCA

Amazonas	Arte & Diseño Industria Grafica	Artes Graficas Senelfeder
Colibri ideas graficas	Disbraco	BG Offset
Etiquetas rápidas	Eurográficas	Evigraf
Formulas Soluciones Gráficas	Gráficas Cuenca	Gráficas Impacto
Gráficas Varias	Grafimundo Offset	Grafisum
Grafix	Imprenta Edicas	Imprenta Grafito
Imprenta la merced	Imprenta Moderna	Graficas Hernández
Imprenta Poligraf Andina	Imprenta Riera	Grafisum
Monsalve Moreno	Motenrey	Gráficas G3
Ortegrafica	Selfprint	Servigraf
Solprint	Solugraf Soluciones Gráficas	Tecnigrafía

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

La oferta considerado una media de 60 empresas atendidas en el año, considerando 33 imprentas con el tamaño para atender al mercado objetivo considerado en el estudio para el 2014 fue de 1980 empresas, las cuales serán proyectadas con la tasa de crecimiento empresarial del 4,48% (Banco Central del Ecuador, 2014).

4.2.5.2 DEMANDA

La demanda para el presente plan son todas las empresas e industrias en la ciudad de Cuenca que según (Supercias, 2014) es de 2.959 compañías, las cuales también serán proyectadas con la tasas de crecimiento empresarial.

Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha es la resta aritmética de la demanda menos la oferta y representa la cantidad de empresas que requieren ser atendidas por la imprenta y no lo ha sido.

Tabla 15. DEMANDA INSATISFECHA

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
2014	2959	1980	979
2015	3092	2069	1023
2016	3230	2161	1069
2017	3375	2258	1117
2018	3526	2359	1167
2019	3684	2465	1219

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

La demanda insatisfecha es de 979 empresas y tiene una tendencia creciente en relación a los años siguientes.

4.2.6 MARKETING ESTRATÉGICO

4.2.6.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer las estrategias que permitan captar nuevos clientes corporativos de la ciudad de Cuenca, satisfaciendo las necesidades de los mismos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar la utilidad neta en un 7% durante el ejercicio fiscal del año 2015.
- Optimizar la producción de la planta en un 20% hasta el año 2016.

- Incrementar la eficiencia y eficacia de la mano de obra de la imprenta en un 10% hasta el año 2016.
- Reducir desperdicios, insumos y materiales en un 5% anual.
- Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera en un 15%

4.2.6.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

El mercado meta se determinó considerando el segmento más atractivo para la empresa y a su vez tomando en cuenta que la imprenta Grafimundo Offset pueda responder de forma eficiente y eficaz, considerando factores como la capacidad de producción, línea de productos, experiencia, entre otros, los mismos que provean resultados económicos optimistas para la empresa, es por ello que se determinó el siguiente mercado meta:

Está constituido por todas las micro, pequeñas y medianas empresas privadas de la ciudad de Cuenca de los sectores industriales, comerciales y de servicios, que necesiten utilizar un servicio de impresión como los que ofrece esta empresa.

Este mercado objetivo está definido en base a las siguientes variables Industriales:

Cuadro 9. VARIABLES INDUSTRIALES

Variables Demográficas	
Giro	<p>Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos alimenticios, bebidas y tabacos. • Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero. • Industrias de la madera y productos de madera, incluidos muebles. • Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos. <p>Servicios: Son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios públicos varios.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios privados varios. ○ Transporte. ○ Turismo. ○ Instituciones financieras. ○ Educación. ○ Salubridad. ○ Finanzas y seguros.
Tamaño de la Empresa	<p>Microempresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores: Hasta 10 empleados -Capital fijo: Puede ir hasta 20 mil dólares (descontado edificios y terrenos) <p>Pequeña Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores: desde 10 a 49. - Valor bruto en ventas anuales: Desde \$100.001 hasta \$1.000.000. - Volumen de activos: Desde 100.000 hasta 750.000. <p>Mediana Empresa A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores: desde 50 a 99. - Valor bruto en ventas anuales: Desde \$1.000.001 hasta \$2. 000.000. - Volumen de activos: Desde 750.000 hasta 4.000.000 <p>Mediana Empresa B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores: desde 100 a 199. - Valor bruto en ventas anuales: Desde \$2.000.001 hasta \$5. 000.000.
Localización Geográfica	Ciudad de Cuenca provincia del Azuay.
VARIABLES DE OPERACIÓN	
	<p>La tecnología utilizada para estas empresas son:</p> <p>Tecnología blanda: Lo que se estandariza son los procesos y métodos, se denomina blanda ya que hace referencia a información no tangible.</p>

Tecnología	<p>Tecnología dura: término que se utiliza para designar a los saberes exclusivamente técnicos, aplicados a la producción de maquinarias, productos, materiales, etc.</p> <p>Tecnología de equipo: Entendida como el conjunto de reglas, procedimientos, destrezas y conocimiento empírico aplicado a la producción, utilización y mantenimiento de maquinarias.</p>
Condición Usuaria	Clientes potenciales y ex clientes de la empresa Grafimundo Offset
VARIABLES DE COMPRA	
Función de Compra	<p>Procedimientos que existe para realizar pedidos y la entrega del producto</p> <p>Fletes, fechas de entrega</p>
Estructura del área de compras	Quién tiene la decisión de compra, políticas de decisión y de compras.
Frecuencia de compra	<p>Compras regulares o continuas</p> <p>Compras modificadas</p> <p>Compras de emergencia</p> <p>Compras nuevas</p>
VARIABLES DE RELACIÓN	
Variables de riesgo, variable de lealtad y variable de relación compra y venta.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.2.6.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con el fin de diseñar las estrategias que propongan un mayor beneficio a la imprenta Grafimundo Offset, se elaborará en primer lugar la priorización del FODA, con el objeto de formular las estrategias, seguida por la matriz de la posición estratégica y la evaluación (PEYEA), para finalmente concluir con la matriz de la gran estrategia.

4.2.6.3.1 PRIORIZACIÓN DEL FODA

Se realizó las Matrices de Evaluación de los Factores Externos (EFE) e Internos (EFI), posteriormente se priorizó mediante la utilización de una herramienta de estrategia, denominada Matriz Relacional de Holmes (Ver Anexo N° 2, 3, 4, 5), con el fin de obtener las que serán de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias de la empresa.

Se presenta los resultados obtenidos:

FORTALEZAS PRIORIZADAS

Tabla 16. FORTALEZAS PRIORIZADAS

N°	FACTORES	%
F5	Cientes leales a la marca.	23,44
F8	Excelente atención al cliente	20,31
F7	Precios competitivos	17,19
F2	Trabajo en equipo, buen ambiente de trabajo.	12,50
F1	Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.	10,94

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

DEBILIDADES PRIORIZADAS

Tabla 17. DEBILIDADES PRIORIZADAS

N°	FACTORES	%
D5	Deficientes habilidades de Marketing.	20,31
D3	No existe un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la empresa	17,19

D1	No existe una debida planeación, organización, dirección en la empresa.	17,19
D6	La empresa no posee maquinaria para terminados	14,06
D8	Elevado grado de endeudamiento	10,94

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

Tabla 18. OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

Nº	FACTORES	%
O6	Crecimiento rápido de mercado	26,53
O7	Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros	20,41
O2	Incremento en la demanda.	20,41
O3	Asesoría y capacitación a los colaboradores.	14,29
O5	Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares	10,20

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

AMENAZAS PRIORIZADAS

Tabla 19. AMENAZAS PRIORIZADAS

Nº	FACTORES	%
A7	Dominio de mercados por las grandes imprentas	26,53
A3	Empresas rivales que adoptan nuevas y mejores estrategias	22,45
A2	Creación de nuevas imprentas	14,29
A5	Incremento de Impuestos	12,24
A6	Introducción de nuevos productos sustitutos	10,20

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.2.6.3.2 MATRIZ FODA

Cuadro 10. MATRIZ FODA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes leales a la marca. 2. Excelente atención al cliente 3. Precios competitivos 4. Trabajo en equipo, buen ambiente de trabajo. 5. Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficientes habilidades de Marketing. 2. No existe un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la empresa 3. No existe una debida planeación, organización, dirección en la empresa. 4. La empresa no posee maquinaria para terminados 5. Elevado grado de endeudamiento
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO

<p>1.Crecimiento rápido de mercado</p> <p>2.Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros.</p> <p>3.Incremento en la demanda.</p> <p>4. Asesoría y capacitación a los colaboradores.</p> <p>5. Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares</p>	<p>F2-F3-O1 Exploración de nuevos segmentos de mercado.</p> <p>F1-F2-O2 Publicidad boca a boca.</p> <p>F5-O4 Desarrollar programas de capacitación en la empresa para los colaboradores.</p> <p>F2-F5-O1 Programas de incentivos para atraer nuevos clientes.</p>	<p>D1-O4 Capacitación al personal de ventas para asesoría y capacitación para aplicar Marketing en la empresa.</p> <p>D4-D5 Buscar un convenio con proveedores de terminados gráficos con el fin de minimizar los costos.</p> <p>D2-O4 Elaborar un Manual de Funciones para la empresa.</p>
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<p>1.Dominio de mercados por las grandes imprentas</p> <p>2.Empleos rivales que adoptan nuevas y mejores estrategias</p> <p>3.Creación de nuevas imprentas</p> <p>4.Incremento de Impuestos</p> <p>5.Introducción de nuevos productos sustitutos</p>	<p>F1-A4 Llegar a acuerdos con los clientes para acceder a descuentos, servicio post venta, etc.</p> <p>F5-A1-A2-A3 Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para penetrar en el mercado.</p> <p>F5-F3-A3-A5 Preparar una estrategia para ofertar productos de la Imprenta Grafimundo Offset</p>	<p>D3-A2 Desarrollar un Plan Estratégico anual.</p> <p>D2-A1-A2 Control de producción, desarrollar proyectos de lean manufacturing para la empresa.</p> <p>D1-A3-A5 Desarrollar estrategias de comunicación.</p>

Fuente: Tabla 16, 17, 18, 19

Elaborado por: La autora

4.2.6.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Con base a las matrices que se ha realizado anteriormente, las líneas estratégicas que debería seguir la empresa Grafimundo Offset son las siguientes:

1. Incrementar la utilidad neta en un 7% durante el ejercicio fiscal del año 2015.

E1: Aplicar la estrategia de integración horizontal, con el fin de adquirir y abastecer imprentas pequeñas que se les puede ofrecer servicio de impresión.

E2: Contratación de fuerza de ventas

E3: Conquistar y atraer al segmento Industrial, es decir micro, pequeñas y medianas empresas.

2. Optimizar la producción de la planta en un 20% hasta el año 2016.

E1: Optimizar tiempos de entrega de los productos.

E2: Adquisición de tecnología de punta.

E3: Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos.

3. Incrementar la eficiencia y eficacia de la mano de obra de la imprenta en un 15% hasta el año 2016.

E1: Establecer estándares de rendimiento de la mano de obra.

E2 : Ejecutar programas de capacitación para los colaboradores de la empresa.

E3: Evitar la duplicidad de las funciones.

4. Reducir desperdicios, insumos y materiales en un 5% anual.

E1: Efectividad en el manejo de costos.

5. Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera en un 15%

E1: Desarrollar políticas de cobranza.

4.2.6.5 PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO N°1 - INCREMENTAR LA UTILIDAD NETA EN UN 7% DURANTE EL EJERCICIO FISCAL DEL AÑO 2015.

Cuadro 11. PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA N°1-OBJETIVO 1

ESTRATEGIA N°1-Objetivo 1

Aplicar la estrategia de integración horizontal, con el fin de adquirir y abastecer imprentas pequeñas que se les puede ofrecer servicio de impresión.
TÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar imprentas que requieran el servicio de impresión, para asociarse a éstas.
RECURSO
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Tecnológico
TIEMPO
Un año
INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas adquiridas

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 12. PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA N°2- OBJETIVO 1

ESTRATEGIA N°2-Objetivo 1
Contratación de fuerza de ventas
TÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de la persona idónea para el puesto. • Contratar dos vendedores. • Capacitación constante de los vendedores. • Elaborar parámetros, rutas y tabla de comisiones por ventas.
RECURSO
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo • Tecnológico • Suministros de oficina
TIEMPO
Dos meses
INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Número de vendedores contratados.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 13. PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA N°3- OBJETIVO 1

ESTRATEGIA N°3-Objetivo 1		
Conquistar y atraer al segmento Industrial, es decir micro, pequeñas y medianas empresas.		
TÁCTICA		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de comunicación. • Brindar un producto y servicio con altos estándares de calidad. • Desarrollar estrategias de penetración del mercado. • Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo • Tecnológico 		
TIEMPO		
Un año		
PRESUPUESTO		
Detalle	Tiempo	Precio
Estrategias de comunicación	de Anualmente	\$400,00
INDICADOR		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos clientes corporativos de la empresa. 		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

OBJETIVO N°2.- OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN DE LA PLANTA EN UN 20% HASTA EL AÑO 2016.

Cuadro 14. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°1-OBJETIVO 2

ESTRATEGIA N°1-Objetivo 2
Optimizar tiempos de entrega de los productos.
TÁCTICA

<ul style="list-style-type: none"> • Definir un conocimiento exacto del tiempo de duración del ciclo del proceso productivo. • Estandarizar los procesos productivos.
RECURSO <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo • Tecnológico
TIEMPO Mensualmente
INDICADOR % cumplimiento de fechas de entrega

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 15. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°2-OBJETIVO 2

ESTRATEGIA N°2-Objetivo 2 Adquisición de tecnología de punta.
TÁCTICA <ul style="list-style-type: none"> • Cotización en el mercado • Métodos de Financiamiento • Selección de la oferta más atractiva en función de precio, utilización y calidad
RECURSO <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo
TIEMPO Un año
INDICADOR <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de maquinaria adquirida

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 16. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°3-OBJETIVO 2

<p>ESTRATEGIA N°3-Objetivo 2</p> <p>Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos.</p>
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento periódico a la maquinaria. • Desarrollar un muestreo de trabajo.
<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo
<p>TIEMPO</p> <p>Un año</p>
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Producción actual}}{\text{Producción Planificada}}$

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

OBJETIVO N°3.- INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA MANO DE OBRA DE LA IMPRENTA EN UN 15% HASTA EL AÑO 2016.

Cuadro 17. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°1- OBJETIVO 3

<p>ESTRATEGIA N°1- Objetivo 3</p> <p>Establecer estándares de rendimiento de la mano de obra.</p>
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estándares de mano de obra para cada uno de los colaboradores, mediante la observación a los colaboradores y cronometrar cada actividad productiva.
<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano
<p>TIEMPO</p> <p>Seis meses</p>

<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Horas realizadas}}{\text{Horas estándar}}$
--

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 18. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°2-OBJETIVO 3

<p>ESTRATEGIA N°2- Objetivo 3</p> <p>Ejecutar programas de capacitación para los colaboradores de la empresa.</p>
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar personas idóneas para capacitar a los empleados de la empresa Grafimundo Offset. • Evaluar el rendimiento de los colaboradores.
<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo • Suministros de oficina
<p>TIEMPO</p> <p>Un año</p>
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de cursos impartidos.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 19. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°3-OBJETIVO 3

<p>ESTRATEGIA N°3- Objetivo 3</p> <p>Evitar la duplicidad de las funciones.</p>
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear y desarrollar un manual de funciones para cada uno de los puestos de la imprenta Grafimundo Offset.

<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo • Suministros de oficina
<p>TIEMPO</p> <p>Un año</p>
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de los trabajadores.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

OBJETIVO N°4.- REDUCIR DESPERDICIOS, INSUMOS Y MATERIALES EN UN 5% ANUAL.

Cuadro 20. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°1-OBJETIVO 4

<p>ESTRATEGIA N°1- Objetivo 4</p> <p>Efectividad en el manejo de costos.</p>
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un proyecto de Lean Manufacturing. • Disminuir el nivel de reproceso. • Disminuir desperdicios en las distintas actividades del proceso productivo.
<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo • Suministros de oficina
<p>TIEMPO</p> <p>Un año</p>
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre gastos 2014-gastos 2015

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

OBJETIVO N°5.- MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN UN 15%

Cuadro 21. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA N°1-OBJETIVO 4

<p>ESTRATEGIA N°1- Objetivo 4 Desarrollar políticas de cobranza.</p>
<p>TÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobrar un porcentaje de interés para la cartera vencida • Realizar informes para el control de la cuenta de cartera.
<p>RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Efectivo • Suministros de oficina
<p>TIEMPO Un año</p>
<p>INDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor de cartera recuperada

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.2.7 MARKETING MIX

4.2.7.1 ESTRATEGIAS

4.2.7.1.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Cuadro 22. ESTRATEGIA N°1 DEL PRODUCTO

<p>ESTRATEGIA N°1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN</p>
<p>OBJETIVO Producir productos con alta calidad de imágenes y diseños.</p>
<p>TÁCTICAS</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Producir productos y servicios que satisfaga las necesidades de los clientes. • Cumplir todos los estándares de calidad. • Diseñar estrategias para optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados. • Capacitar a los colaboradores anualmente, con el fin de mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Tecnológico 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Capacitación	Anualmente	\$500,00
TOTAL		\$500,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 23. ESTRATEGIA N°2 DEL PRODUCTO

ESTRATEGIA N°2
Implementación de empaques para los productos terminados
OBJETIVO
Mejorar la presentación en la entrega de los productos terminados.
TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y fabricar empaques para los productos terminados, con el fin que se identifique a la empresa y además se utilice como medio de publicidad de la marca, mejorando así, la imagen de la empresa y la percepción de los clientes.

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y fabricar una caja porta-tarjetas con el logotipo de la empresa Grafimundo Offset, con el fin de mejorar la entrega de tarjetas de presentación. • Adjuntar a cada uno de los trabajos la tarjeta de presentación de la empresa, con el fin de difundir la marca a los clientes actuales y referidos. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Tecnológico 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Fabricación de empaques	Semestralmente	\$ 580,00
Fabricación de la caja porta- tarjetas	Semestralmente	\$ 470,00
Fabricación de tarjetas de presentación	Semestralmente	\$ 350,00
TOTAL		\$ 1.400,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 24. ESTRATEGIA N°3 DEL PRODUCTO

ESTRATEGIA N°3
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO BASADA EN UN ATRIBUTO
OBJETIVO
Fortalecer la imagen de Grafimundo Offset en la mente del consumidor mediante el atributo “Puntualidad”.
TÁCTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los tiempos de entrega de trabajos, siendo eficientes y eficaces durante todo el proceso productivo. • Diseñar estándares de mano de obra para cada uno de los colaboradores. • Estandarizar los procesos, para que cada uno de los empleados. • Implantación de una política de entrega de 48 horas, siempre que las características y volumen lo permitan. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Económico • Materiales 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Diseño de estándares de mano de obra	Anualmente	\$ 300,00
	TOTAL	\$ 300,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.2.7.1.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Cuadro 25. ESTATEGIA N°1 DE PRECIO

ESTRATEGIA N°1
DESCUENTOS
OBJETIVO
Reducir el precio por el producto que adquieran los clientes.
TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá realizar estudios sobre precios, con la finalidad de no comprometer los diversos costos al efectuar el descuento. • Aplicar un descuento a los clientes que compran con regularidad en la imprenta, con el propósito de lograr lealtad por parte de nuestros clientes actuales y potenciales. • Informar a los clientes sobre precios en volúmenes altos para fomentar su compra y su conveniencia.

RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Materiales • Tecnológicos 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Profesional encargado de realizar los estudios de precios	Trimestralmente	\$ 200,00
TOTAL		\$ 200,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 26. ESTRATEGIA N°2 DE PRECIO

ESTRATEGIA N°2
Se realizarán descuentos por pronto pago, según la forma de pago y de acuerdo al monto de la venta.
OBJETIVO
Lograr que el 25% de las ventas a crédito, sean por pronto pago.
TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Para los clientes que cancelen de contado montos mayores a \$ 350,00 se les dará un 5% de descuento del total de la factura y aquellos clientes que cancelen a créditos antes de llegar a la última fecha de pago se les aplicará un descuento adicional del 5%.
RECURSO
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Materiales • Tecnológicos

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.2.7.1.3 ESTRATEGIA DE PLAZA

Cuadro 27. ESTRATEGIA N°1 DE PLAZA

ESTRATEGIA N°1		
Estrategia de crecimiento integrativo horizontal, con el fin de adquirir y abastecer imprentas pequeñas que se les puede ofrecer servicio de impresión.		
OBJETIVO		
Atraer a imprentas pequeñas para ofrecer el servicio de impresión y aumentar el control sobre ellas.		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar imprentas que requieran el servicio de impresión, para asociarse a éstas. • Utilizar otros tipos de descuentos por lo que los pedidos son en gran escala. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Económico • Materiales 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Movilización	Anualmente	\$ 50,00
Materiales informativos de la empresa	Anualmente	\$ 50,00
TOTAL		\$ 100,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.2.7.1.4 COMUNICACIÓN

Cuadro 28. ESTRATEGIA N°1 DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIA N°1
Publicidad en medios radiales.
OBJETIVO
Dar a conocer la diversidad de productos, ubicación, eficiencia y calidad en la entrega oportuna de sus trabajos.
TÁCTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Contratar una agencia publicitaria que realice spot publicitarios. • Establecer un diseño publicitario de las actividades que realiza la Imprenta en la Radio Novedades. 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Económico • Materiales 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Publicidad en radio	Anual	\$ 350,00 (3 publicaciones diarias)
	TOTAL	\$ 350,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Cuadro 29. ESTATEGIA N°2 DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIA N°2 Aplicar Marketing Digital
OBJETIVO Dar a conocer la diversidad de productos, ubicación, eficiencia y calidad en la entrega oportuna de sus trabajos maximizando así, el alcance de la información.
TÁCTICAS <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una página web para la imprenta Grafimundo Offset. • Establecer un diseño en donde se exponga todas las actividades que realiza la Imprenta. • Una opción principal que debe tener la página web es la opción de realizar cotizaciones y pedidos. • Seleccionar las redes sociales en donde la imprenta desee difundir la información. • Monitorizar, realizar un seguimiento y optimización continua de los contenidos de las páginas nuestra estrategia de contenidos.

RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Económico • Materiales 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Diseño de la página web	Una sola vez	\$ 150,00
TOTAL		\$ 150,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.2.7.2 PRESUPUESTO

Cuadro 30. PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX

N°	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	VALOR
PRODUCTO			
1	Estrategia de Diferenciación	Capacitación	\$ 500,00
2	Implementación de empaques para los productos terminados	Fabricación de empaques	\$ 580,00
		Fabricación de la caja porta-tarjetas	\$ 470,00
		Fabricación de tarjetas de presentación	\$ 350,00
3	Estrategia de Posicionamiento Basada en un atributo	Diseño de estándares de mano de obra	\$ 300,00
PRECIO			
1	Descuentos	Profesional encargado de realizar los estudios de precios	\$ 200,00
PLAZA			

1	Crecimiento integrativo horizontal, con el fin de adquirir y abastecer imprentas pequeñas que se les puede ofrecer servicio de impresión.	Movilización	\$ 50,00
		Materiales informativos de la empresa	\$ 50,00
COMUNICACIÓN			
1	Publicidad en medios radiales.	Publicidad en radio	\$ 350,00
2	Aplicar Marketing Digital	Diseño de la página web	\$ 150,00
TOTAL			\$3.000,00

Fuente: Cuadro 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29

Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN: El presupuesto de Marketing es de \$3.000,00 que es el costo total de las estrategias que se aplicarán en el Mix de Marketing.

Estableciendo porcentajes se puede concluir que el 73% del porcentaje está destinado para las estrategias del Producto, el 7% está destinado para las estrategias de Precio, el 3% está destinado para las estrategias de Plaza, mientras que el 17% conforma las estrategias de Comunicación, lo que quiere decir que mayor porcentaje está destinado para el Producto.

4.2.7.3 CRONOGRAMA

Cuadro 31. CRONOGRAMA DEL MARKETING MIX

Actividad	Fecha de Inicio	Duración	Fecha de Terminación
Publicidad en radio	02/03/2015	1	06/03/2015
Diseño de la página web	03/03/2015	2	16/03/2015
Creación de cuentas en las redes sociales	10/03/2015	3	30/03/2015
Capacitación	16/03/2015	1	20/03/2015

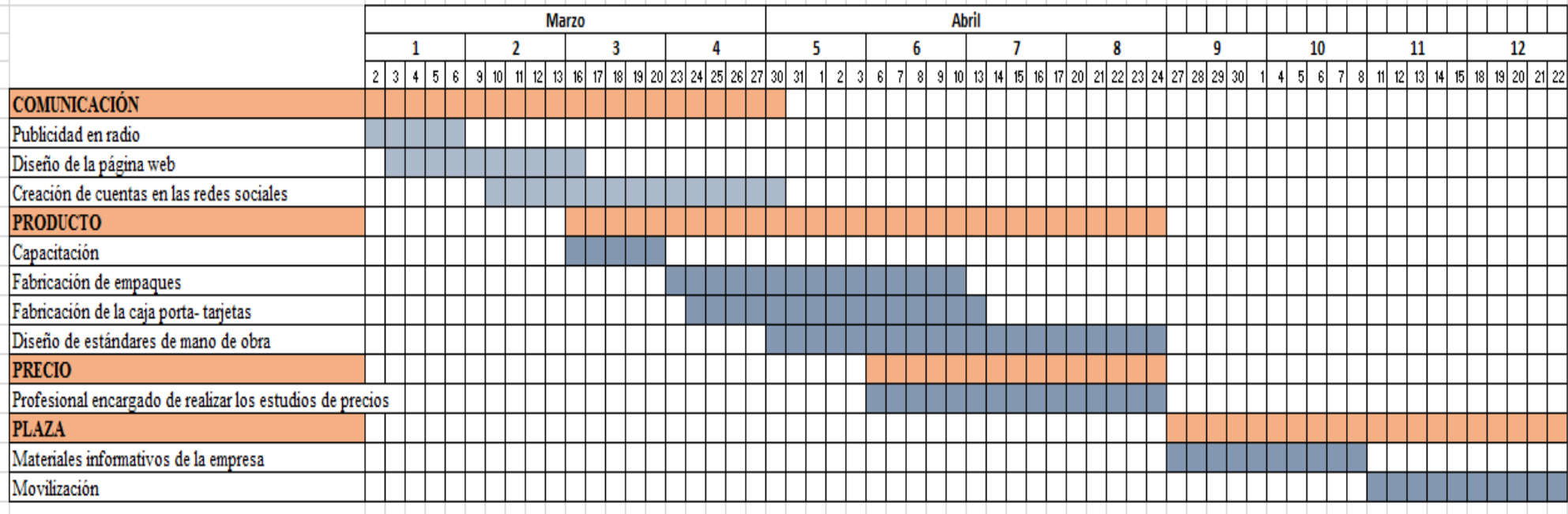
Fabricación de empaques	23/03/2015	3	10/04/2015
Fabricación de la caja porta- tarjetas	24/03/2015	3	13/04/2015
Diseño de estándares de mano de obra	30/03/2015	4	24/04/2015
Profesional encargado de realizar los estudios de precios	06/04/2015	3	24/04/2015
Materiales informativos de la empresa	27/04/2015	2	08/05/2015
Movilización	11/05/2015	2	22/05/2015

Fuente: Cuadro 30

Elaborado por: La Autora

CRONOGRAMA DEL MARKETING MIX

Figura 20. DIAGRAMA DE GANTT DEL MARKETING MIX



Fuente: Cuadro 31
 Elaborado por: La Autora

4.3 PLAN TÉCNICO

4.3.1 LOCALIZACIÓN

4.3.1.1 MACROLOCALIZACIÓN

La empresa se encuentra ubicada:

Cuadro 32. MACROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

PAÍS:	Ecuador
Provincia:	Azuay
Cantón:	Cuenca
UBICACIÓN:	
Altitud:	2.550 msnm
Distancias:	432 km a Quito 191 km a Guayaquil 477 km a Santo Domingo 160 km a Machala 388 km a Portoviejo
Superficie:	122 km ²
Población:	69,416 (2014) hab.
Densidad:	3.476 hab./km ²

Fuente: Cuenca (2011)

Figura 21. MACROLOCALIZACIÓN



Fuente: Cuenca (2014)

4.3.1.2 MICROLOCALIZACIÓN

La imprenta Grafimundo Offset se encuentra ubicada:

Ciudad: Cuenca

Barrio: El Tejar

Calle Principal: Las Pencas

Calle Secundaria: Auracana

PLANTA: De las Pencas s/n y Auracana (El Tejar, sector centro educativo Las Pencas).

Figura 22. DIRECCIÓN DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET



Fuente: Grafimundo Offset

4.3.2 DETERMINACIÓN DE MAQUINARIA

Partiendo de la maquinaria que posee la empresa Grafimundo Offset para la realización de cada uno de los trabajos de impresión. Se llevará a cabo el estudio en las diferentes etapas de producción: pre prensa, prensa y postprensa.

PREPrensa

Cuadro 33. MAQUINARIA DEL ÁREA DE PREPrensa

MÁQUINA	MODELO	Nº DE MÁQUINA	FUNCIÓN
LEIBINGER	PMA R 670 V	73625	Guillotina

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

PRENSA

Cuadro 34. MAQUINARIA DEL ÁREA DE PRENSA

MÁQUINA	MODELO	Nº DE MÁQUINA	FUNCIÓN
HEIDELBERG	GTOFP	626309	Prensa
ATF CHIEF 20	OFFSET	2479	Prensa
HAMADA E47	OFFSET	Es-2f153	Prensa

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

POSTPRENSA

Cuadro 35. MAQUINARIA DEL ÁREA POSTPRENSA

MÁQUINA	MODELO	N° DE MÁQUINA	FUNCIÓN
POLAR-MOHR	92 CE	4911226	Guillotina
HEIDELBERG	MINERBA TIPOGRÁFICA	120789N	Tipográfica
LEIBINGER	MODELO 46	3679523	Numeradora

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

TERMINADOS

Cuadro 36. MAQUINARIA DEL ÁREA DE TERMINADOS

MÁQUINA	MODELO	N° DE MÁQUINA	FUNCIÓN
GRAFIN	GT 450	301145	Perforadora

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.3.3 TAMAÑO DE LA PLANTA

4.3.3.1 DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO DE ÁREA REQUERIDA

En este punto se explicará la distribución física óptima para cada una de las actividades que se realiza en la empresa. Para ello realizaremos un análisis de cada área que comprende la imprenta, se determinará el área mínima específica que debe tener, considerando la maquinaria y los espacios físicos para maniobrar en cada área; para esto implica evaluar los procesos realizados en cada área, así como evaluar los espacios necesarios para operar la maquinaria con eficiencia y evitando tiempos muertos, además se debe considerar el mobiliario necesario y las maniobras requeridas. A continuación, se procede a determinar las áreas mínimas requeridas por cada sector, detallando el mínimo de superficie que se requiere de acuerdo a las dimensiones de las máquinas y mobiliario con el fin de garantizar un óptimo flujo de materiales y tránsito de los operarios.

4.3.3.1.1 DEPARTAMENTO DE DISEÑO

Esta área demanda un espacio adecuado para realizar los trabajos de diseño y edición de libros, en el área de diseño se dispone un área exclusivamente modular para computadoras y una impresora con su respectivo mobiliario de oficina, para ello se ha optado por disponer un área de 20m², en el segundo piso de la planta productiva de la Imprenta Grafimundo Offset.

4.3.3.1.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ÁREA PRE-PRENSA

El área de pre prensa se dedica exclusivamente en preparar el formato del material solicitado para la impresión. Se procede a determinar el mínimo de área requerida.

Tabla 20. DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO DEL ÁREA DE PRE-PRENSA

Máquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados Operables
LEIBINGER (guillotina)	1.16	0.72	1.70	1

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

ÁREA PRENSA

Esta área corresponde al área de mayor extensión, debido a que se encuentra las máquinas offset, además debe existir el espacio óptimo para manipular material de impresión, área de trabajo y áreas para almacenar temporalmente los materiales e insumos (tinta, placas y otros), las actividades que se realizan en esta área son: transporte de materiales, impresión, mantenimiento, supervisión y control de producción.

Tabla 21. DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO DE ÁREA DE PRENSA

Máquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados Operables
HEIDELBERG	9.87	3.97	2.53	3
ATF CHIEF 20	3.21	2.43	1.74	3
HAMADA E47	2.84	2.54	1.63	3

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

ÁREA POSTPRENSA

En esta área corresponde a cada una de las máquinas que se utiliza después de la prensa, es decir corresponde a guillotina, numeradora y tipográfica.

Tabla 22. DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO DE ÁREA DE POST-PRENSA

Máquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados Operables
POLAR- MOHR	2.15	1.67	1.63	3
HEIDELBERG (tipográfica)	1.58	1.63	1.60	2
LEIBINGER (numeradora)	0.52	0.36	0.43	1

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

ÁREA DE TERMINADOS

En esta área se realiza todas las actividades de encuadernación, compaginación de páginas, acabados normales, acabados especiales, cortes, entre otros.

Tabla 23. DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO DE ÁREA DE TERMINADOS

Máquina	Largo (mm)	Ancho (mm)	Alto (mm)	Lados Operables
GRAFIN	1.78	1.52	1.58	2
MESA DE TRABAJO	4.00	2.74	1.02	2

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

CÁLCULO SEGÚN EL MÉTODO DE GUERCHET

(Sigwas, 2014), señala que la fórmula que se emplea según el método de Guerchet es:

$Sc = (Se + Sg)k$. Donde:

Donde: K = Es el coeficiente que se determina dividiendo el promedio de las alturas de las máquinas o equipos móviles (H_m) entre doble altura de máquinas o equipos fijos. Su fórmula es:

$$K = \frac{H_m}{2H_f}$$

La superficie total (St) es:

$$ST = Sc + Sg + Se$$

Cálculo de “ K ”

La H_m , es el promedio de las alturas de las máquinas o equipos, que para el caso del departamento de producción, las máquinas de la imprenta se redacta las siguientes alturas:

Tabla 24. PROMEDIO DE LA ALTURA DE LAS MÁQUINAS

MÁQUINA	ALTO (H_f)
LEIBINGER (Guillotina)	1.70
HEIDELBERG (impresora)	2.53
ATF CHIEF 20 (impresora)	1.74
HAMADA E47(impresora)	1.63
POLAR-MOHR (impresora)	1.63
HEIDELBERG (tipográfica)	1.60
LEIBINGER (numeradora)	0.43
GRAFIN (perforadora)	1.58
MESA DE TRABAJO	1.02
PROMEDIO DE ALTURA (H_m)	1.54 m

Fuente: Tabla N° 20, 21, 22, 23

Elaborado por: La autora

Aplicando la fórmula se tiene:

$$K1 = \frac{1.54}{2(1.70)} = 0.453$$

$$K5 = \frac{1.54}{2(1.63)} = 0.472$$

$$K2 = \frac{1.54}{2(2.53)} = 0.304$$

$$K6 = \frac{1.54}{2(1.60)} = 0.481$$

$$K3 = \frac{1.54}{2(1.74)} = 0.443$$

$$K7 = \frac{1.54}{2(0.43)} = 1.791$$

$$K4 = \frac{1.54}{2(1.63)} = 0.472$$

$$K8 = \frac{1.54}{2(1.58)} = 0.487$$

$$K9 = \frac{1.54}{2(1.02)} = 0.755$$

En el cuadro siguiente se tiene la superficie necesaria para el departamento de producción.

Tabla 25. CÁLCULO DE LA SUPERFICIE DE OPERACIONES, MÉTODO DE GUERCHET

CARACTERÍSTICAS	LEIBINGE R	HEIDELBE RG	ATF CHIEF 20	HAMADA E47	POLAR- MOHR	HEIDELBE RG	LEIBINGE R	GRAFIN	MESAS
Largo (mm)	1,160	9,870	3,210	2,840	2,150	1,580	0,520	1,780	4,000
Ancho (mm)	0,720	3,970	2,430	2,540	1,670	1,630	0,360	1,520	2,740
Alto (mm)	1,700	2,530	1,740	1,630	1,630	1,600	0,430	1,580	1,020
Lados	1	3	3	3	3	2	1	2	2
K	0,453	0,304	0,443	0,472	0,472	0,481	1,910	0,487	0,755
Se (m2)	1,160	9,870	3,210	2,840	2,150	1,580	0,520	1,780	4,000
Sg=Se.N(m2)	1,160	29,610	9,630	8,520	6,450	3,160	0,520	3,560	8,000
Sc=K (Se+SG)	1,051	12,002	5,688	5,362	4,059	2,280	1,986	2,601	9,060
N de Mq o mobiliario	1	1	1	1	1	1	1	1	1
St= Se+Sg+Sc*N	3,371	51,482	18,528	16,722	12,659	7,020	3,026	7,941	21,060

Fuente: Tabla N°20, 21, 22, 23, 24

Elaborado por: La autora

CONCLUSIÓN: La superficie total del departamento de producción requerido es de 141,809(m²)

4.3.3.1.3 BODEGA

Los materiales e insumos a almacenar en esta área son materia prima como: papel para imprimir, productos terminados, tintas y otros insumos. Dentro de la bodega se buscará el espacio necesario para el mobiliario que servirá para almacenar los materiales e insumos aproximadamente se incluirá un área de 20 m².

4.3.3.1.4 OFICINAS ADMINISTRATIVAS

Esta área consta la gerencia, la secretaría, la oficina de Contabilidad, en los cuales se debe presentar las características adecuadas para cada una de las funciones que desempeña el área administrativa, además requerirá inmobiliario de oficina. Se pretende abarcar un área aproximada de 60 m².

4.3.3.1.5 SERVICIOS HIGIÉNICOS

Los servicios higiénicos se encuentran en los dos pisos de la planta, en el primer piso de la planta un servicio higiénico de 12m² y en el segundo piso un servicio higiénico de 12m².

4.3.3.1.6 ÁREA TOTAL

Por tratarse de un proceso que implica manipulación de material, se deben considerar: los espacios necesarios para la maquinaria, mobiliario, espacio para maniobras, espacio para el traslado de las materias primas y producto terminado, como referencia se ha presentado en la Tabla N° 25, la relación de máquinas y muebles necesarios con sus respectivas dimensiones que serán consideradas para estimar el área total del departamento de producción que es el área que se va a remodelar con los estudios previos a su construcción, el espacio del área administrativa ya se encuentra construidas y se detallará el terreno conjuntamente con las áreas determinadas anteriormente. Es así que podemos concluir que el área apropiada para el negocio, será:

Tabla 26. ÁREA TOTAL DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

ÁREA	SUPERFICIE (m²)
Departamento de diseño	24m ²
Departamento de Producción	141,8m ²
Bodega	15m ²

Servicios Higiénicos	24 m ²
Oficinas Administrativas	40m ²
ÁREA TOTAL DE LA EMPRESA	244 m ²

Fuente: Tabla 25

Elaborado por: La autora

PRIMER NIVEL

SSHH 12m ²	ÁREA POST-PRENSA 51,706 m ²
ÁREA PRENSA 86,732	
PRENSA 3.37m ²	BODEGA 15m ²

SEGUNDO NIVEL

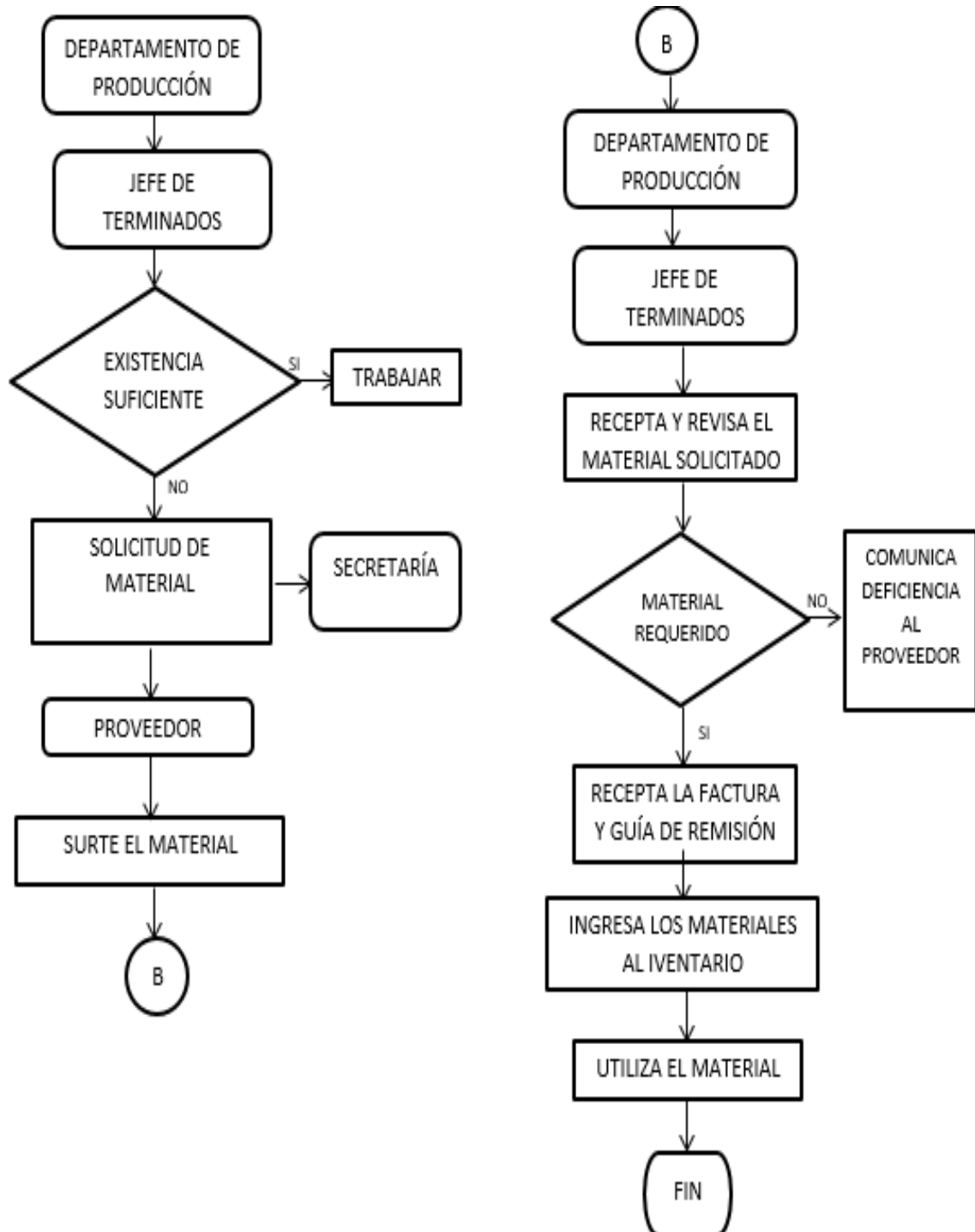
SSHH 12m ²	DEPARTAMENTO DE DISEÑO 24m ²
OFICINAS ADMINISTRATIVAS 40m ²	

4.3.4 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

A continuación se definirá mediante flujogramas los procesos productivos necesarios para la adquisición de materiales, producción de trípticos, volantes o afiches, el proceso de facturación y la fabricación de libros.

4.3.4.1 FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE MATERIAL

Figura 23. FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE MATERIAL

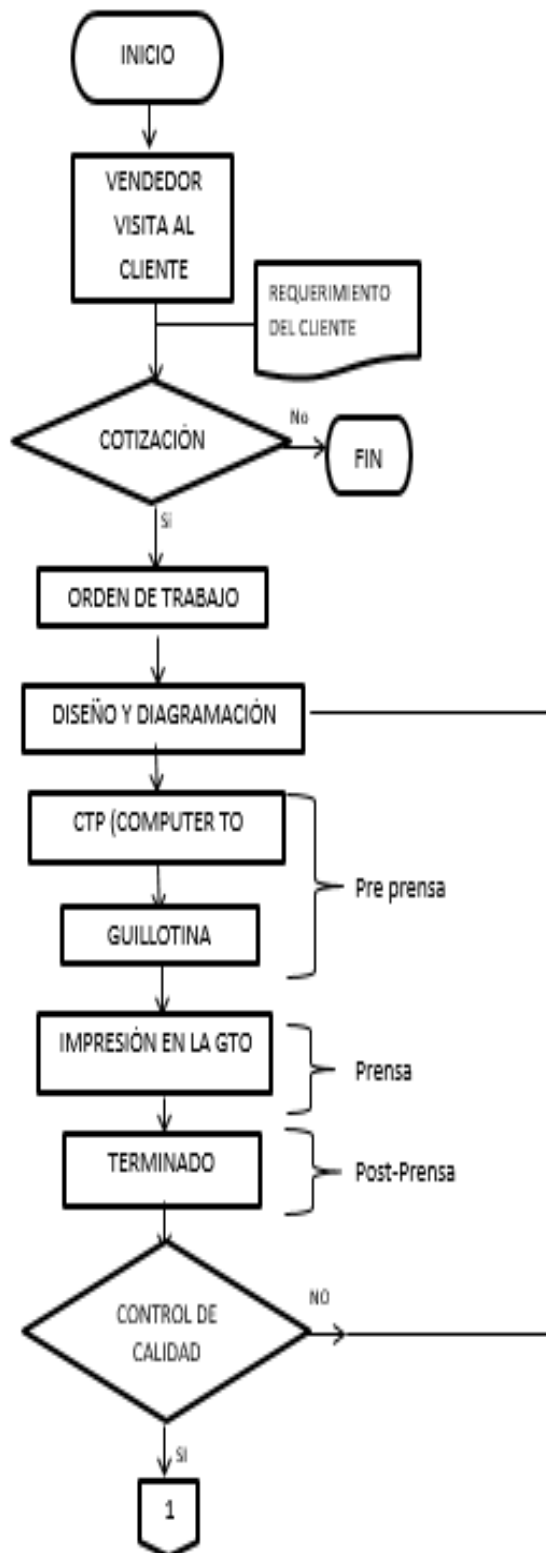


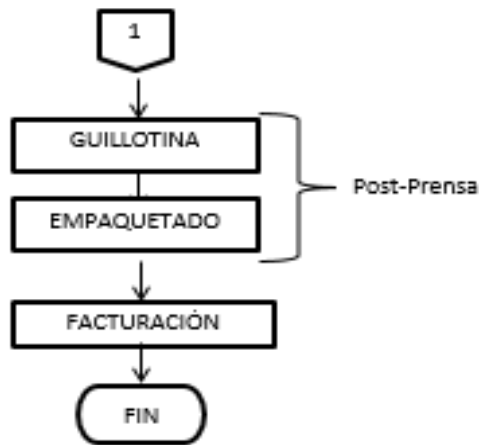
Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.3.4.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE TRÍPTICOS, VOLANTES O AFICHES

Figura 24. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE TRÍPTICOS, VOLANTES O AFICHES





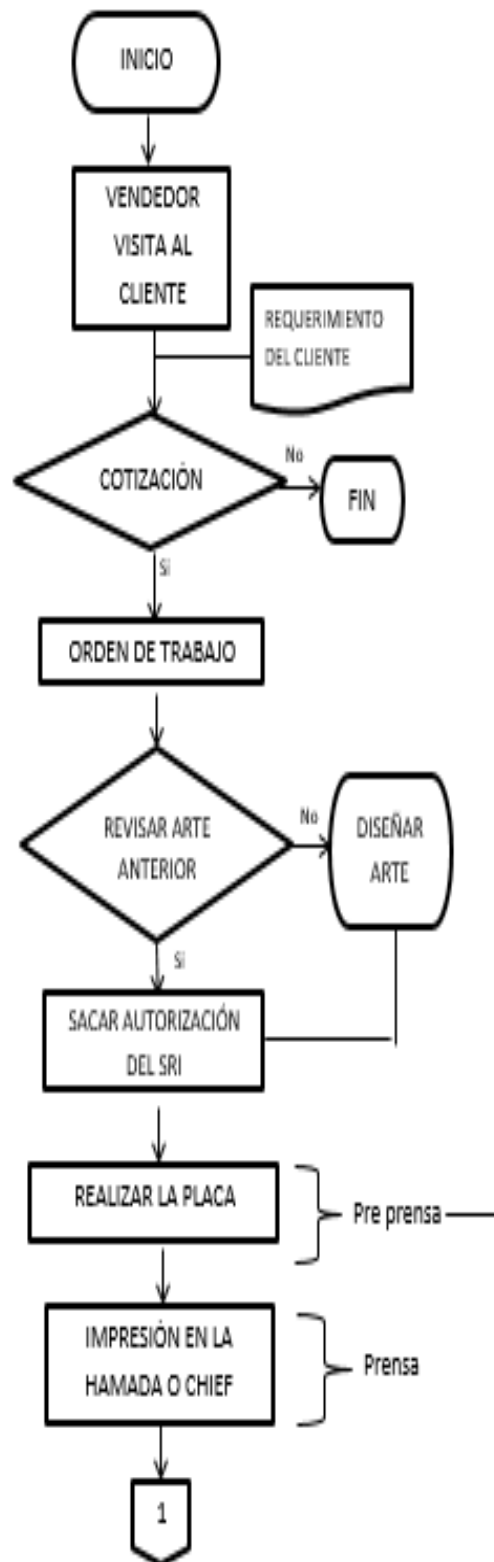
Fuente: Grafimundo Offset

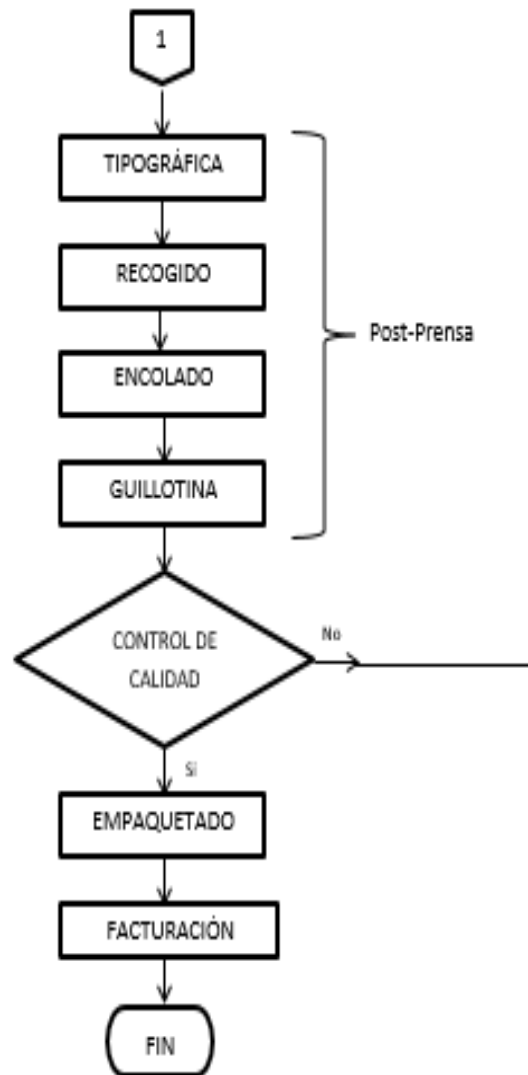
Elaborado por: La autora

La imprenta Grafimundo Offset produce varios trabajos de impresión gráfica, el proceso productivo que anteriormente se define, son procesos necesarios para poder elaborar trípticos, hojas volantes o afiches, la única diferencia entre estos tres productos finales es en el proceso de terminados, ya que el tríptico necesita obligatoriamente el doblado de las partes, mientras que un afiche y una hoja volante se sigue el mismo proceso productivo, lo único que cambia dentro de este proceso es la elaboración según el tipo de papel, gramaje, diseños y terminados que el cliente haya escogido y elegido.

4.3.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

Figura 25. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

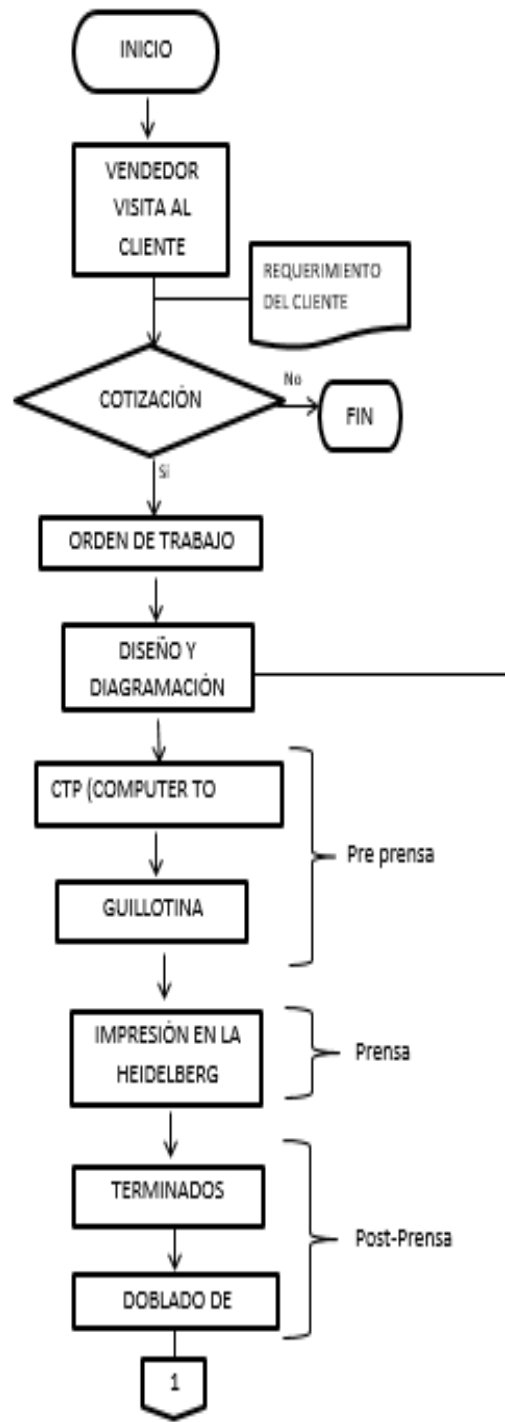


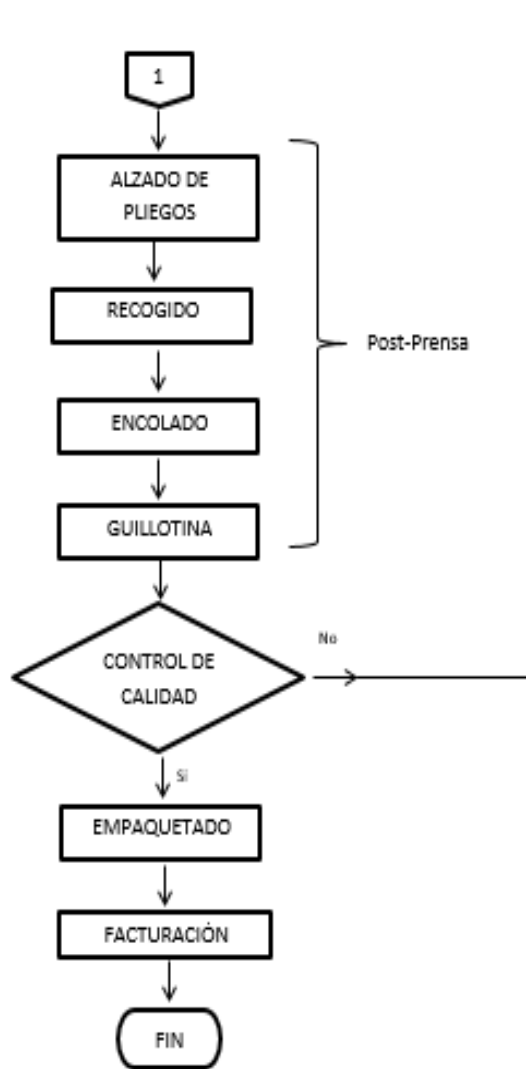


Fuente: Grafimundo Offset
Elaborado por: La autora

4.3.4.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LIBROS

Figura 26. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LIBROS





Fuente: Grafimundo Offset
Elaborado por: La autora

4.4 PLAN ADMINISTRATIVO

4.4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

4.4.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Inicialmente se creó un negocio de impresión digital en el mes de Julio del 2003, en la Av. Américas entre Trinidad y Tobaco, la empresa ha venido creciendo gracias a la confianza de su gente, el compromiso de sus clientes y con el esfuerzo de cada uno de los colaboradores.

Posteriormente se instaló una planta de producción en Agosto del 2012, como una estrategia acorde a los tiempos de globalización y mejoras de la productividad, con una capacidad instalada mediana.

Hoy Grafimundo Offset es una empresa, joven, en constante evolución y crecimiento, que ha ido adaptándose a los diferentes cambios en el mercado, incorporando siempre tecnología aplicada a los sistemas de producción, con objeto de aportar valor añadido para el cliente, el objetivo de la empresa es desarrollar relaciones de trabajo constantes, personales y duraderas con los clientes, poniendo a su disposición toda la capacidad instalada, experiencia y potencial de crecimiento.

4.4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.4.2.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

4.4.2.1.1 MISIÓN

Grafimundo Offset es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de impresión gráfica de nuestros clientes, buscando una plena relación con los clientes, proveedores y como empresa, apoyados en un equipo humano proactivo, orientados a la calidad, innovación, creatividad, bajo costo y tiempo de entrega oportuna.

4.4.2.1.2 VISIÓN

Convertirnos en el 2020 en una empresa gráfica líder, reconocida por la calidad de nuestros productos y servicios, contando con el uso de tecnología de vanguardia, talento humano, procesos eficientes, precios competitivos y alta productividad garantizando la viabilidad a largo plazo y la rentabilidad de la organización.

4.4.2.1.3 VALORES CORPORATIVOS

Equipo Humano: La filosofía de trabajo está encaminada a brindar el mejor servicio, para lograr la plena satisfacción del cliente, para lo cual se cuenta con personal capacitado con alto sentido de pertenencia.

Garantía: Todos los trabajos son garantizados en función de la capacidad y dedicación que se ponen en cada una de las acciones corporativas.

Calidad de Trabajo: Se utiliza tecnología en cada uno de los procesos productivos, desde el diseño hasta el finalizado, y la entrega de productos, hechos para generar la mayor satisfacción en los clientes.

Puntualidad: El tener conciencia de que cada día es realmente una inversión; ha originado una de nuestras más grandes fortalezas, la cual se basa en entregar los productos con oportunidad y en el tiempo acordado.

Responsabilidad: El esfuerzo y trabajo tesoneros muestran a diario, dan el lugar importante que tiene cada uno de nuestros clientes, así como sus necesidades de un trabajo bien hecho y presentado acorde a sus exigencias.

4.4.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

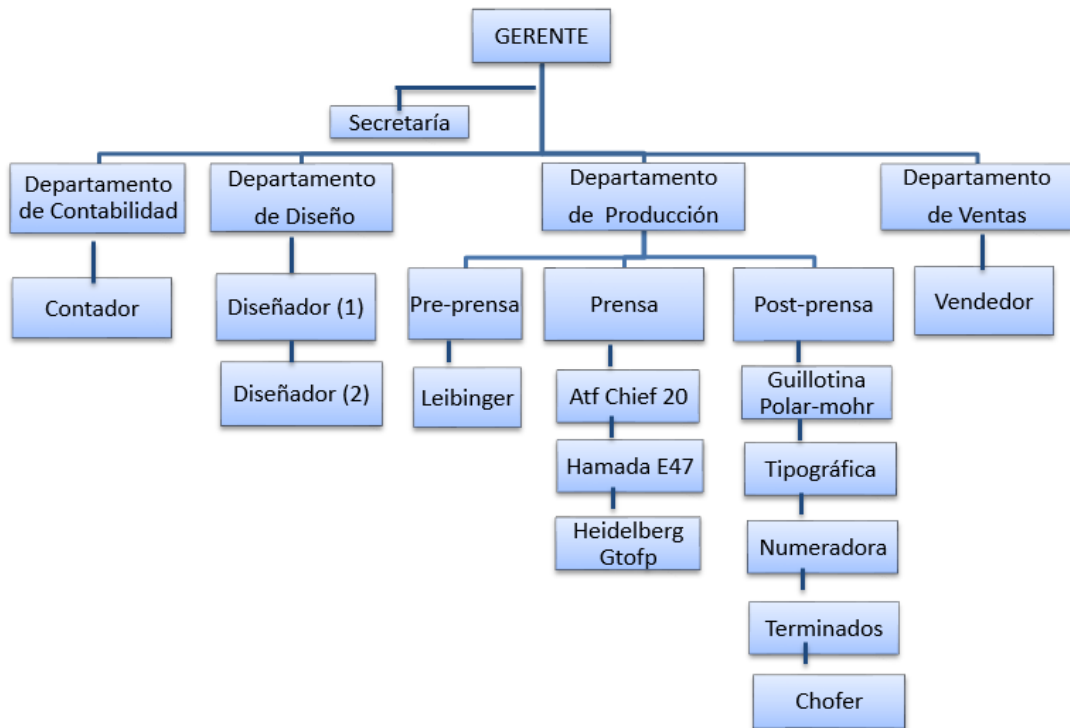
(Tigre, 2012), redacta los Objetivos Estratégicos de la Imprenta Grafimundo Offset.

- Posicionar a nuestras marcas dentro del segmento líder del mercado.
- Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes del mercado, para proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
- Incrementar la vinculación de los clientes actuales, mejorando así el nivel de satisfacción de clientes actuales.
- Optimización plazos entrega, una planificación automatizada para alcanzar una buena productividad de la cadena de suministro y para hacer las entregas a los clientes en el plazo requerido por los mismos.

- Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

4.4.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Figura 27. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

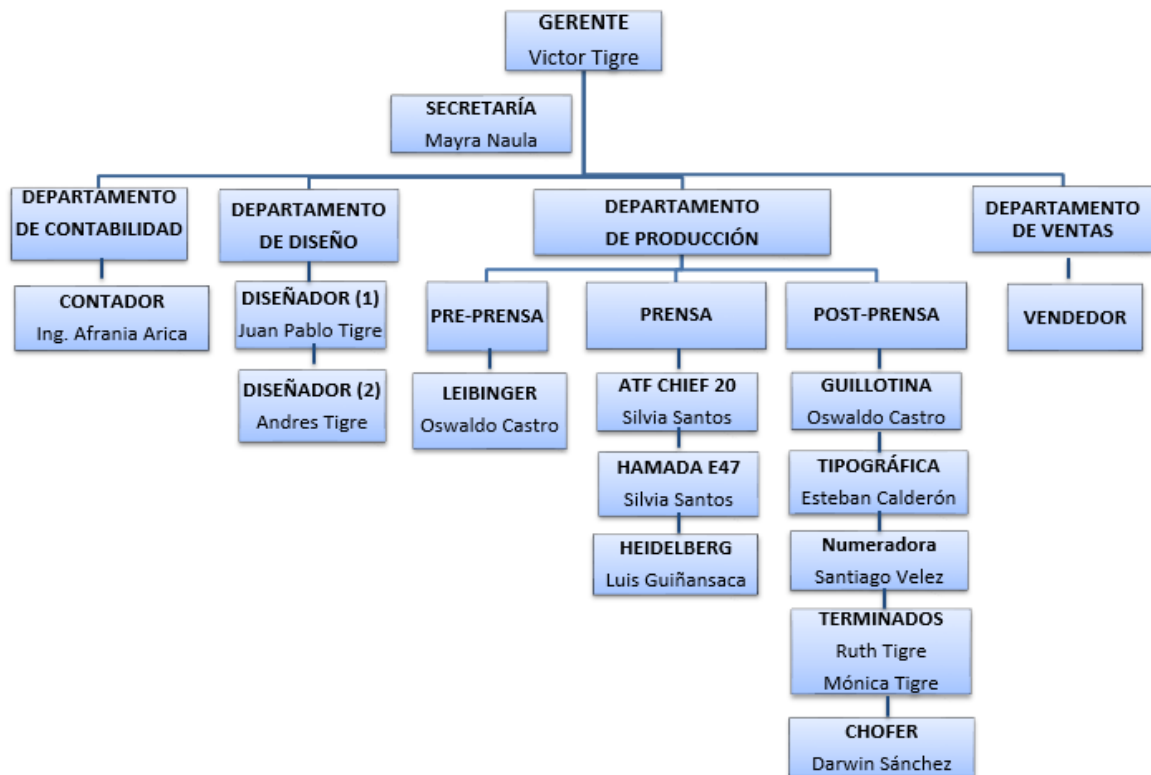


Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.4 ORGANIGRAMA DE POSICIÓN

Figura 28. ORGANIGRAMA DE POSICIÓN



Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.5 MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

- **NOMBRE DEL CARGO:** Denominación otorgada al cargo dentro de la empresa Grafimundo, según designación establecida por Gerencia.
- **DEPENDENCIA:** Se determina teniendo en cuenta las disposiciones internas de la empresa Grafimundo.
- **JEFE INMEDIATO:** Hace referencia al cargo de la persona responsable de la Dependencia a la cual se encuentra adscrito e trabajador.

I. RESUMEN DEL CARGO:

Resume la razón de ser del cargo dentro de la empresa Grafimundo y las funciones en general.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en ejercicio del cargo.

III. PERFIL REQUERIDO:

Se refiere a los requisitos académicos, de experiencia laboral y competencias (administrativas, laborales y humanas), establecidas por los acuerdos y demás disposiciones de la empresa Grafimundo para el ejercicio del cargo.

Educación: Corresponde al nivel de escolaridad y la especialización requerida para desempeñar el cargo.

Experiencia laboral: Se refiere al tiempo laborado con el fin de demostrar experticia general y/o específica requerida para el buen desempeño.

Competencias: Son aquellas condiciones que debe poseer un individuo para el desempeño eficaz y eficiente en un determinado contexto laboral, además de los conocimientos básicos y la experiencia.

4.4.5.1 MANUAL DE FUNCIONES DE GERENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Gerente

DEPENDENCIA: -

SUPERVISA: Todo el personal de la empresa

II. RESUMEN DEL CARGO

Sus funciones son planificar, dirigir, inspeccionar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Dirigir la empresa y emitir disposiciones administrativas y financieras.
- ✓ Representar a la Empresa en actos públicos y privados, extrajudicial y judicialmente.
- ✓ Responsabilidad máxima del funcionamiento de la empresa y del cumplimiento de los objetivos y políticas.
- ✓ Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de la empresa.

- ✓ Ejecutar y evaluar planes de desarrollo, los planes de acción y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- ✓ Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza.
- ✓ Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear un ambiente de trabajo positivo en donde puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada el jefe departamental.
- ✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- ✓ Seleccionar personal idóneo y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ✓ Manejar cartera de clientes.
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes estándares de ejecución.
- ✓ Entrega de trabajos a los clientes.
- ✓ Visita a los clientes para ofrecer los servicios de la empresa.
- ✓ Contactar clientes nuevos y promover los servicios de la Imprenta mediante visitas o correos electrónicos.
- ✓ Mantener contacto directo y realizar visitas a clientes antiguos (post-venta).

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 37. PERFIL REQUERIDO DEL GERENTE

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario.	Experiencia laboral mínimo cuatro años.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	<p>Planeación._ Es el primer paso del proceso administrativo, en donde se establece los objetivos y metas.</p> <p>Organización._ Esta función comprende la conversión de objetivos en actividades concretas.</p> <p>Dirección._ Son las actividades que van direccionadas hacia la orientación, motivación y mantenimiento del talento humano con el fin de dar cumplimiento a los planes.</p> <p>Control._ La función de control busca medir los resultados entre los objetivos alcanzados con los objetivos diseñados. Además incluye monitoreo de actividades y retroalimentación de las mismas.</p>
CAPACIDAD ANALÍTICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.
HABILIDAD CONCEPTUAL	Es la capacidad para entender la organización como un todo, para

	analizar el entorno y diseñar nuevos modelos de organización y conducción.
HUMANAS	Se refiere al dominio de conceptos, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.5.2 MANUAL DE FUNCIONES DE SECRETARÍA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Secretaría

DEPENDENCIA: Gerente General y Contadora

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- **NOMBRE DEL GARGO:** Secretaría
- **DEPENDENCIA:** Gerente General y Contadora
- **SUPERVISA:** No tiene personas a su cargo

III. RESUMEN DEL CARGO

Brindar a la empresa un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Tener la correspondencia al día.
- ✓ Certificar con su firma los documentos de la empresa.
- ✓ Conservar adecuadamente los archivos.
- ✓ Redactar oficios, convocatorias y mantener el archivo actualizado.
- ✓ Llevar registro de ingreso y egreso de documentación.
- ✓ Realizar otras funciones que su jefe inmediato lo solicite, siempre y cuando estén dentro de los parámetros de la ley.
- ✓ Asistencia directa de Gerencia.
- ✓ Ingreso de datos al sistema de facturas y realización de las mismas.
- ✓ Responsable de la recepción, registrar y distribuir la correspondencia.

- ✓ Envío de los cheques a los proveedores.
- ✓ Mantener actualizados archivos físicos y en la base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.
- ✓ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- ✓ Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas.
- ✓ Archivar las órdenes de impresión.
- ✓ Manejo de caja chica.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de limpieza y mantenimiento en su puesto de trabajo.
- ✓ Ingreso por recepción de órdenes de trabajo. (Original al cliente, Copia verde planta y amarilla en la oficina)
- ✓ Cobrar cuentas por cobrar y registrar ordenadamente.
- ✓ Realizar los pagos a los proveedores, sueldos y salarios y servicios básicos.
- ✓ Enviar depósitos.
- ✓ Verificar el Estado de Cuenta del Banco y Cooperativas.
- ✓ Contabilizar días libres, feriados, permisos.
- ✓ Archivar las órdenes de trabajo después de que un trabajo se entrega al cliente.
- ✓ Revisar diariamente correos y estar constantemente en comunicación con la planta.
- ✓ Realizar una lista de las órdenes de trabajo diarias, imprimirlas y archivarlas.
- ✓ Cuando un cliente solicita que se realice alguna factura o retención se solicita la copia del RUC.
- ✓ Pago de servicios básicos de la planta y oficina (el 27 de cada mes se cancela la luz y agua y el arriendo el 17 de cada mes).
- ✓ Realiza el pedido de la materia prima.
- ✓ Registrar cada una de los ingresos y egresos diarios que se realice.
- ✓ Revisar diariamente la cuenta del Banco de Pichincha.
- ✓ Todos los trabajos dependiendo del volumen, se ofrece en 48 horas y la entrega se realizará en la tarde.
- ✓ Arqueo de caja diario.

V. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 38. PERFIL REQUERIDO DE LA SECRETARIA

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario con Especialización Contabilidad.	Experiencia laboral mínimo un año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, Control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	Conocimiento del cargo, saber el porque, como y para que realiza sus actividades, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia.
HUMANAS	Se refiere al dominio de conceptos, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

4.4.5.3 MANUAL DE FUNCIONES DE LA CONTADORA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Contadora

DEPENDENCIA: Gerente General

SUPERVISA: Secretaría

II. RESUMEN DEL CARGO

Recopilar, clasificar y registrar sistemática, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales, tributarias, realizar las operaciones contables de la empresa con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna para facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Prever y programar el uso de los recursos económicos de la empresa a través del flujo de caja.
- ✓ Evaluar e informar el grado de cumplimiento de los objetivos económicos financieros a la Gerencia de la empresa.
- ✓ Registrar, procesar e informar sobre las operaciones económico-financieras de la empresa, a través de los Estados Financieros mensuales y semestrales.
- ✓ Verificar y registrar los documentos de respaldo exigidos por la normativa vigente en el proceso contable.
- ✓ Recibir, registrar, custodiar y entregar dinero y valores, según los requerimientos de la gestión económica de la empresa.
- ✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera y clasificación.
- ✓ Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- ✓ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- ✓ Declaración de impuestos semestrales.
- ✓ Registro de contratos de empleados.
- ✓ Registro del pago del décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y utilidades; es decir los Beneficios Sociales.
- ✓ Control de depósitos y conciliación bancaria.
- ✓ Revisión de Cuentas
- ✓ Cierre de mes.
- ✓ Control de Cuentas por Cobrar y por Pagar.
- ✓ Realiza el Rol de pagos (cálculo de beneficios sociales y horas extras).

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 39. PERFIL REQUERIDO DE LA CONTADORA

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario con Especialización Contabilidad y Auditoría.	Experiencia laboral mínimo dos años.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, Control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	Conocimiento del cargo, saber el porque, como y para que realiza sus actividades, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia.
CAPACIDAD ANALÍTICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.
ANALISIS NUMERICO	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticos y similares.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

DEPARTAMENTO DE DISEÑO GRÁFICO

4.4.5.4 MANUAL DE FUNCIONES DEL DISEÑADOR GRÁFICO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Diseñador Gráfico

DEPENDENCIA: Gerente

SUPERVISA: -

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- **NOMBRE DEL CARGO:** Diseñador Gráfico
- **DEPENDENCIA:** Gerente General
- **SUPERVISA:** No tiene personas a cargo

III. RESUMEN DEL CARGO

Realizar, estructurar e implementar la creatividad e innovación en los diseños e imagen requerida por la empresa, con motivo de reconocimiento y atracción del cliente desde la imagen de la organización.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (Diseñador Gráfico 1)

- ✓ Organizar su actividad, planificando de manera minuciosa todas sus ideas proyectadas; es decir, adquirir la habilidad de aprender a hacer pensando en el sistema y lo que el cliente desea.
- ✓ Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de la organización.
- ✓ Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.
- ✓ Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.
- ✓ Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.
- ✓ Realizar un informe semanal de las actividades realizadas y presentarlos a Gerencia.
- ✓ Poder de análisis y síntesis: debe conjugar ideas, seleccionar el material y procurar su integridad en el orden técnico.
- ✓ Responder creativamente a las necesidades de comunicación visual de empresas y organizaciones.

- ✓ Dominar los aspectos formales y tecnológicos del diseño gráfico, para optimizar los procesos de elaboración, presentación y documentación
- ✓ Proponer y dirigir proyectos innovadores de diseño gráfico en el campo editorial, publicitario, comercial, empresarial y organizacional.
- ✓ Desarrollar propuestas en todas las áreas del diseño gráfico, actuando como profesionales independientes en equipos multidisciplinarios, estudios de diseño, agencias de publicidad, medios de comunicación y departamentos de arte.
- ✓ Realizar el machote de los originales, en el caso que solicite el cliente, ya que servirá como guía para la formación del trabajo y el compaginado de un libro, revistas, entre otros.
- ✓ Visitar a los clientes para revisar el diseño y aprobación del mismo.
- ✓ Supervisar el trabajo que realiza durante todo el proceso de producción hasta que el producto final este empacado.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (Diseñador Gráfico 2)

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Diseñador Gráfico 2

DEPENDENCIA: Gerente

SUPERVISA: Operarios del área de pre-prensa y prensa

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Organizar su actividad, planificando de manera minuciosa todas sus ideas proyectadas; es decir, adquirir la habilidad de aprender a hacer pensando en el sistema y en lo que desea el cliente.
- ✓ Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la organización.
- ✓ Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.
- ✓ Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas.
- ✓ Realizar un informe semanal de las actividades realizadas y presentarlos a Gerencial.
- ✓ Poder de análisis y síntesis: debe conjugar ideas, seleccionar el material y procurar su integridad en el orden técnico.

- ✓ Responder creativamente a las necesidades de comunicación visual de empresas y organizaciones.
- ✓ Diseñar únicamente diseños de facturas, kardex, nota de ventas, retenciones, boletos.
- ✓ Imprimir trabajos a laser.
- ✓ Realiza los trámites para sacar las autorizaciones del SRI.
- ✓ Encargado de la máquina Tipográfica, las actividades de la máquina y su mantenimiento.
- ✓ Planificar, organizar, controlar las actividades del área de pre-prensa y prensa.
- ✓ Organizar y realizar un seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción.

III. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 40. PERFIL REQUERIDO DEL DISEÑADOR GRÁFICO

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Formación universitaria de grado superior.	Experiencia laboral mínimo un año. Conocimientos técnicos especializados sobre la gestión de la producción en artes gráficas.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, Control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
CLARIDAD DE JUICIO	Tomar decisiones adecuadas y fomentar el espíritu crítico.
SENSIBILIDAD VISUAL	Desarrollar aptitudes para encontrar el equilibrio entre lo bello y lo neutro, lo trivial y lo útil.
ACTUALIZACIÓN PERMANENTE	Forjar una actitud de aprendizaje y actualizar sus conocimientos técnicos-intelectuales.

DESTREZA MANUAL	Desarrollar habilidades personales en la actividad manual.
DELEGACIÓN	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

4.4.5.5 MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TERMINADOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de terminados

DEPENDENCIA: Gerente General

SUPERVISA: Personal de Terminados

II. RESUMEN DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar toda el área de terminados de la empresa Grafimundo, cumplir los objetivos y políticas establecidas por el Departamento de Producción y por Gerencia.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Se responsabiliza del funcionamiento de esta sección de la empresa y del cumplimiento de los objetivos establecidos para la misma.
- ✓ Específicamente, se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los trabajos de acabados y de garantizar que los productos obtenidos cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de producción y de calidad de la empresa.
- ✓ Con la entrega de trabajos a los operarios, da también las explicaciones técnicas precisas sobre la ejecución de cada trabajo y supervisa su realización.
- ✓ Organización de trabajo de terminados.
- ✓ Se responsabiliza de que exista una correcta identificación de los materiales o productos que se utiliza en la realización de los trabajos.

- ✓ Asegura el cumplimiento de las especificaciones relativas al embalaje de los productos.
- ✓ Realiza el inventario de materia prima e insumos para realizar el pedido de faltantes.
- ✓ Determina las necesidades de formación del personal que tiene a su cargo.
- ✓ Se realiza un control de terminados.
- ✓ Despacho de trabajos terminados.
- ✓ Control de inventarios (papel, tintas, materia prima, insumos).
- ✓ Control de entrada y salida de materiales e insumos.
- ✓ Provisión y control de los materiales necesarios para el desarrollo eficaz del área de terminados.
- ✓ Mantener un correcto y ordenado archivo de las muestras.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de limpieza y mantenimiento en su puesto de trabajo.
- ✓ Compaginar, ordenar por la numeración, encolar, refilar, empastar los trabajos de la empresa.
- ✓ Manejar caja chica para la planta, cerrar caja chica diariamente.
- ✓ Atender u orientar al público que llegue a planta para la realización de trabajos.
- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas, principalmente comunicarse directamente con secretaría.
- ✓ Realizar órdenes de trabajo si es que un cliente lo solicita en planta.
- ✓ Llevar un registro de cada uno de los trabajos para entregar según primer trabajo que llega sale.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 41. PERFIL REQUERIDO DE JEFE DE TERMINADOS

EDUCACIÓN APROBADOS)	(ESTUDIOS	EXPERIENCIA LABORAL
Formación universitaria de grado superior, a nivel total o parcial.		Experiencia laboral mínimo dos año.
COMPETENCIAS		

<p>ADMINISTRATIVAS</p>	<p>Planeación._ Es el primer paso del proceso administrativo, en donde se establece los objetivos y metas.</p> <p>Organización._ Esta función comprende la conversión de objetivos en actividades concretas.</p> <p>Dirección._ Son las actividades que van direccionadas hacia la orientación, motivación y mantenimiento del talento humano con el fin de dar cumplimiento a los planes.</p> <p>Control._ La función de control busca medir los resultados entre los objetivos alcanzados con los objetivos diseñados. Además incluye monitoreo de actividades y retroalimentación de las mismas.</p>
<p>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</p>	<p>Capacidad para permanecer dentro de un medio versátil, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Disposición para participar como miembro integrado en la organización, para obtener beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.</p>

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE PRE-PRENSA

4.4.5.6 MANUAL DE FUNCIONES DE GUILLOTINA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Operario de Leibinger-Guillotina

MAQUINA: Leibinger

MODELO: PMA R 670 V

N° DE MÁQUINA: 73625

DEPENDENCIA: Diseñador 2 y Jefe de terminados

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

El operador de guillotina se responsabiliza de la organización, funcionamiento y productividad de su puesto de trabajo, la guillotina se utiliza para dar el tamaño de papel en el que se va a imprimir y se almacena el material hasta que prensa lo solicite.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Una vez que la orden de impresión haya pasado por diseño gráfico, la orden se dirige a la persona encargada de guillotina, para que, abastezca el suministro y material para la impresión.
- ✓ Utilizar la guillotina a su cargo para cortar los pliegos, al requerido según la cantidad, tamaño y tipo de material, verificando la orden de impresión.
- ✓ Almacenar el material de impresión hasta que el área de prensa lo solicite y utilice.
- ✓ Seguir las instrucciones del manual de usuario de la máquina que utilice, con especial énfasis en las normas de seguridad correspondientes.
- ✓ Programar la máquina guillotina introduciendo los valores correspondientes al trabajo que se ha de cortar.
- ✓ Asegurar el corte, comprobar las señales de identificación del lado pinza, tiro o retiro, la guía de pecho y establecer el orden correcto de corte para evitar desviaciones de registro.
- ✓ Asegurar el funcionamiento de la máquina a través de unas condiciones correctas de mantenimiento a nivel de operario.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de orden y limpieza el área de trabajo asignada.

- ✓ Verificar si la cuchilla de guillotina tiene el filo suficiente para cortar los pliegos y, de acuerdo con la política de la empresa, solicitar en su momento el afilado correspondiente, y realizar el cambio de cuchilla.
- ✓ Realizar un reporte diario de producción, adjuntando alguna novedad de la máquina que se presente.

MANTENIMIENTO

- ✓ Cambio de cuchillas cada 15 días al proveedor.
- ✓ Revisión de aceite para el uso correcto de la máquina.
- ✓ Posibles daños notificar a Gerencia.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 42. PERFIL REQUERIDO DEL OPERARIO DE GUILLOTINA

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Formación de estudios secundarios a ser posible relacionado con la producción en artes gráficas	Experiencia mínima de cinco meses Conocimientos sobre papel. Conocimientos sobre el funcionamiento de la guillotina y su preparación.
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos.
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	Y Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE PRENSA

4.4.5.7 MANUAL DE FUNCIONES DEL OPERARIO DE HEIDELBERG

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Prensista

MÁQUINA: Heidelberg

MODELO: GTOFP

N° DE MÁQUINA: 626309

DEPENDENCIA: Gerente, Diseñador 2.

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

Se responsabiliza del funcionamiento del área productiva de la sección de impresión, verificando que la impresión cumpla con las características solicitadas de calidad (tipo de papel, gramaje, color, imagen, etc.)

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Recepción de la orden de impresión.
- ✓ Lubricación diaria de la máquina
- ✓ Solicitar el material a utilizar al operario de guillotina (de acuerdo con las especificaciones de la orden de impresión).
- ✓ Calibrar la máquina de acuerdo a los trabajos que se va a realizar (gramaje, tamaño y tipo de papel).
- ✓ Cargar las de tintas de cinco cuerpos, según flyers, libro y revistas.
- ✓ Pedir las tintas al jefe de terminados.
- ✓ Se procede a la impresión.
- ✓ Revisar los equipos como sistema de humectación, ventiladores y demás equipos que están en funcionamiento.
- ✓ Prevenir y cuidar los equipos y máquinas a cargo.
- ✓ Archivar ordenadamente las placas de impresión, luego de la impresión, realizar la protección necesaria con goma para el almacenamiento correcto.
- ✓ Realizar un reporte diario de producción, adjuntando alguna novedad de la máquina que se presente.
- ✓ En caso de que no tenga trabajo en prensa o que la máquina este en mantenimiento, el operario se trasladará a terminados.

FORMATOS A IMPRIMIR

- ✓ 36X52 cm
- ✓ 0.14 como máximo de gramaje 0.8 como mínimo de gramaje

MANTENIMIENTO

- ✓ Prevención de quipos de posibles daños, en caso de que exista una anomalía tomar los correctivos necesarios.
- ✓ En caso de que se presenten anomalías en el equipo, reportar a gerencia.
- ✓ Cambiar de mantillas, trimestralmente.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 43. PERFIL REQUERIDO DEL OPERARIO DE HEIDELBERG

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Estudios de grado superior o medio sobre áreas de electrónica, informática.	Experiencia laboral mínimo un año. Conocimientos impresión. Conocimientos sobre el funcionamiento de la GTOFP y su preparación.
COMPETENCIAS	
CAPACIDAD ANALÍTICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas las áreas y elementos.

CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones originales. Proponer ideas de innovación.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en la organización, para obtener beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.5.8 MANUAL DE FUNCIONES DEL OPERARIO DE LA CHIEF

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Prensista CHIEF

MÁQUINA: ATF CHIEF 20

N° DE MÁQUINA: 2479

DEPENDENCIA: Gerente, Diseñador 2.

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

Se responsabiliza del funcionamiento del área productiva de la sección de impresión de un solo color o máximo dos colores, verificando que la impresión cumpla con las características solicitadas de calidad (tipo de papel, gramaje, color, imagen, etc.)

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ En esta máquina únicamente se realiza la impresión de trabajos monocolors o bicolors.
- ✓ Recepción de la orden de impresión.
- ✓ Lubricación semanal de la máquina
- ✓ Solicitar el material a utilizar al operario de guillotina (de acuerdo con las especificaciones de la orden de impresión).
- ✓ Calibrar la máquina de acuerdo a los trabajos que se va a realizar (gramaje, tamaño y tipo de papel).

- ✓ Cargar las tintas de un cuerpo o dos.
- ✓ Se procede a la impresión.
- ✓ Revisar los equipos como sistema de humectación, ventiladores y demás equipos que están en funcionamiento.
- ✓ Prevención y cuidado de los equipos y máquinas a cargo.
- ✓ Archivar ordenadamente las placas de poliéster.
- ✓ Realizar un reporte diario de producción, adjuntando alguna novedad de la máquina que se presente.

FORMATOS A IMPRIMIR

- ✓ 50X35 como máximo 21X15 como mínimo
- ✓ 0.14 como máximo de gramaje 0.8 como mínimo de gramaje

MANTENIMIENTO

- ✓ Prevención de quipos de posibles daños, en caso de que exista una anomalía tomar los correctivos necesarios.
- ✓ En caso de que se presenten anomalías en el equipo, reportar al técnico del departamento.
- ✓ Cambiar las mantillas trimestralmente.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 44. PERFIL REQUERIDO DEL OPERARIO DE LA CHIEF

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Estudios de grado superior o medio sobre áreas de electrónica, informática.	Experiencia laboral mínimo un año. Conocimientos sobre impresión. Conocimientos sobre el funcionamiento de la ATF CHIEF y su preparación.
COMPETENCIAS	
CAPACIDAD ANALÍTICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera

	abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas las áreas y elementos.
CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones originales. Proponer ideas de innovación.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en la organización, para obtener beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.5.9 MANUAL DE FUNCIONES DEL OPERARIO DE HAMADA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Prensista HAMADA

MÁQUINA: Offset Hamada E47

N° DE MÁQUINA: Es-2f153

DEPENDENCIA: Gerente, Diseñador 2

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

Se responsabiliza del funcionamiento del área productiva de la sección de impresión de un solo color, verificando que la impresión cumpla con las características solicitadas de calidad (tipo de papel, gramaje, color, imagen, etc.)

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ En esta máquina únicamente se realiza la impresión de trabajos monocolors.
- ✓ Recepción de la orden de impresión.
- ✓ Lubricación semanal de la máquina.
- ✓ Solicitar el material a utilizar al operario de guillotina (de acuerdo con las especificaciones de la orden de impresión).
- ✓ Calibrar la máquina de acuerdo a los trabajos que se va a realizar (gramaje, tamaño y tipo de papel).
- ✓ Cargar las tintas de un cuerpo.
- ✓ Se procede a la impresión.
- ✓ Revisar los equipos como sistema de humectación, ventiladores y demás equipos que están en funcionamiento.
- ✓ Prevención y cuidado de los equipos y máquinas a cargo.
- ✓ Archivar ordenadamente las placas.
- ✓ Realizar un reporte diario de producción, adjuntando alguna novedad de la máquina que se presente.
- ✓ Se realiza trabajos en esta imprenta cuando se trata de trabajos con tiraje largos y de un solo color.

MANTENIMIENTO

- ✓ Prevención de quipos de posibles daños, en caso de que exista una anomalía tomar los correctivos necesarios.
- ✓ En caso de que se presenten anomalías en el equipo, reportar a Gerencia.
- ✓ Cambiar las mantillas trimestralmente.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 45. DPERFIL REQUERIDO DEL OPERARIO DE HAMADA

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Estudios de grado superior o medio sobre áreas de electrónica, informática.	Experiencia laboral mínimo un año. Conocimientos sobre impresión. Conocimientos sobre el funcionamiento de la HAMADA y su preparación.

COMPETENCIAS	
CAPACIDAD ANALÍTICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas las áreas y elementos.
CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones originales. Proponer ideas de innovación.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en la organización, para obtener beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE POST-PRENSA

4.4.5.10 MANUAL DE FUNCIONES DE GUILLOTINA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Operario de Guillotina

MAQUINA: Polar-Mohr

MODELO: 92 CE

N° DE MÁQUINA: 4911226

DEPENDENCIA: Jefe de Producción, Diseñador 2.

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

El operador de guillotina se responsabiliza de la organización, funcionamiento y productividad de su puesto de trabajo, la guillotina se utiliza para dar el tamaño de papel en el que se va a imprimir y se almacena el material hasta que prensa lo solicite.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Una vez que la orden de impresión haya pasado por el área de prensa, se dirige a la persona encargada de guillotina, para que, refile el material terminado.
- ✓ Programar la máquina guillotina introduciendo los valores correspondientes al trabajo que se ha de cortar.
- ✓ Asegurar el corte, comprobar las señales de identificación del lado pinza y la guía de pecho y establecer el orden correcto de corte para evitar desviaciones de registro. (Guías de corte y el encolado perfecto).
- ✓ Colocar los productos terminados en un pallet para su respectivo empaquetado.
- ✓ Una vez que se haya refileado los tres lados de los libros o revistas, almacenar el desperdicio en un saquillo.
- ✓ Seguir las instrucciones del manual de usuario de la máquina que utilice, con especial énfasis en las normas de seguridad correspondientes.
- ✓ Asegurar el funcionamiento de la máquina a través de unas condiciones correctas de mantenimiento a nivel de operario.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de orden y limpieza el área de trabajo asignada.
- ✓ Verificar si la cuchilla de guillotina tiene el filo suficiente para cortar los pliegos y, de acuerdo con la política de la empresa, solicitar en su momento el afilado correspondiente, y realizar el cambio de cuchilla.
- ✓ Realizar un reporte diario de producción, adjuntando alguna novedad de la máquina que se presente.
- ✓ Reporte diario de las actividades realizadas y novedades.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de limpieza y mantenimiento en su puesto de trabajo.
- ✓ En caso de que no tenga trabajo en la guillotina trilateral o que la máquina este en mantenimiento, el operario se trasladará a encuadernación.

MANTENIMIENTO

- ✓ Cambio de cuchillas cada 15 días a al proveedor.
- ✓ Revisión de aceite para el uso correcto de la máquina.
- ✓ Posibles daños notificar a la persona de mantenimiento de la planta.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 46. PERFIL REQUERIDO DEL OPERARIO DE GUILLOTINA POLAR

EDUCACIÓN APROBADOS)	(ESTUDIOS	EXPERIENCIA LABORAL
Formación de estudios secundarios a ser posible relacionado con la producción en artes gráficas		Experiencia mínima de cinco meses Conocimientos sobre papel. Conocimientos sobre el funcionamiento de la guillotina y su preparación.
COMPETENCIAS		
CONTROL		Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
METICULOSIDAD		Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos.
PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	Y	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
PRECISIÓN		Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.5.11 MANUAL DE FUNCIONES DEL OPERARIO DE LA TIPOGRAFÍA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Operario de la Tipografía

MÁQUINA: Heidelberg

MODELO: MINERBA TIPOGRÁFICA

Nº DE MÁQUINA: 120789N

DEPENDENCIA: Gerencia y Diseñador 2

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

Realizar trabajos de impresión por medio de tipos (caracteres metálicos) o letras, números y símbolos; distribuyendo los tipos, el espacio entre estos, la palabra, el espacio de la palabra, el interlineado y la columna. Esto se realizará respetando el diseño original y con la calidad debida.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Lubricación diaria.
- ✓ Recepción de la orden de impresión.
- ✓ Encender la máquina.
- ✓ El operario de la Tipográfica se responsabiliza de:
- ✓ Realizar los trabajos que se necesiten troquelar como: carpetas, portadas, cajas, calendarios, entre otros.
- ✓ Realizar todo lo relativo al proceso a través de las características operaciones de arreglo del corte y de los hendidos del troquel, arreglo de la expulsión, pruebas, correcciones y ajustes y comprobaciones antes de pasar al tiraje.
- ✓ Asegurar, que durante todo el tiraje se mantiene regularidad en el corte y en el hendido así como una correcta expulsión parcial y total del retal sobrante.
- ✓ Realizar los trabajos que se necesiten grafar como: las carpetas, portadas, cajas, invitaciones, calendarios, entre otros.
- ✓ Realizar los trabajos que se necesiten perforar.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de limpieza y de mantenimiento en su área de trabajo.
- ✓ Lleva a cabo el mantenimiento preventivo establecido.

- ✓ Se responsabiliza de la preparación, el funcionamiento y el mantenimiento de la máquina Tipográfica asegurando que los trabajos realizados cumplen con las instrucciones de la hoja de trabajo correspondiente.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 47. PERFIL REQUERIDO DEL OPERARIO DE LA TIPOGRAFÍA

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Formación bachiller o profesional de grado medio.	Experiencia mínima de tres meses. Formación práctica en puesto inferior o similar anterior. Conocimientos sobre la enumeración, troquelar, grafar y perforar.
COMPETENCIAS	
SENSIBILIDAD VISUAL	Desarrollar aptitudes para encontrar el equilibrio entre lo bello y lo neutro, lo trivial y lo útil.
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.5.12 MANUAL DE FUNCIONES DEL OPERARIO DE LA LEIBINGER NUMERADORA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Operario de la la Leibinger Numeradora

MÁQUINA: Heidelberg

MODELO: MODELO 46

N° DE MÁQUINA: 3679523

DEPENDENCIA: Gerencia y Diseñador 2

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

Realizar trabajos de impresión por medio de tipos (caracteres metálicos) números y símbolos; distribuyendo los tipos, el espacio entre estos, la palabra, el espacio de la palabra, el interlineado y la columna.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Lubricación diaria.
- ✓ Recepción de la orden de impresión.
- ✓ Encender la máquina.
- ✓ Para realizar los trabajos se debe indicar la circunferencia o la zona de trabajo, con el fin de avance o retroceso y la cantidad de discos que se va a utilizar para la numeración.
- ✓ El operario de la Leibinger Numeradora se responsabiliza de:
- ✓ Enumerar los boletos, facturas, retenciones, es decir trabajos que necesite numeración.
- ✓ Asegurar, que durante todo el tiraje se mantiene regularidad en el corte y en el hendido así como una correcta expulsión parcial y total del retal sobrante.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de limpieza y de mantenimiento en su área de trabajo.
- ✓ Lleva a cabo el mantenimiento preventivo establecido.
- ✓ Se responsabiliza de la preparación, el funcionamiento y el mantenimiento de la máquina Leibinger Numeradora asegurando que los trabajos realizados cumplen con las instrucciones de la hoja de trabajo correspondiente.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 48. PERFIL REQUERIDO DEL OPERARIO DE LA LEIBINGER NUMERADORA

EDUCACIÓN APROBADOS)	(ESTUDIOS	EXPERIENCIA LABORAL
Formación bachiller o profesional de grado medio.		Experiencia mínima de tres meses.

	Formación práctica en puesto inferior o similar anterior. Conocimientos sobre la enumeración, troquelar, grafar y perforar.
COMPETENCIAS	
SENSIBILIDAD VISUAL	Desarrollar aptitudes para encontrar el equilibrio entre lo bello y lo neutro, lo trivial y lo útil.
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.5.13 MANUAL DE FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE TERMINADOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Operarios de Terminados

DEPENDENCIA: Jefe de terminados y Gerencia

SUPERVISA: No tienen personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

Realizar todo lo referente al acabado de los trabajos solicitados a través de un buen doblado, compaginado, pegado, refinado para finalmente empaquetar de forma oportuna, verificando la calidad del trabajo final a entregar, a fin de cumplir con la calidad y expectativas del cliente.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Coordinar con el jefe de terminados que trabajos tienen que realizar.
- ✓ Dependiendo de la orden de trabajo se realizarán:
 - Plegados
 - Recogidos

- Embuchados
 - Doblados
 - Descartonar los grafados
 - Intercalar libretines.
 - Doblados de dípticos, trípticos, entre otros.
 - Grapados.
 - Emblocados al frío, puesta de lomos.
 - Empaquetado
 - Utilización de la perforadora Grafin.
- ✓ Mantener en buenas condiciones de limpieza y mantenimiento en su puesto de trabajo.
 - ✓ Realizar un reporte diario de producción, adjuntando alguna novedad que se presente.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 49. PERFIL REQUERIDO LOS OPERARIOS DE TERMINADOS

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Formación profesional de grado medio.	Experiencia mínima de dos meses. Formación práctica en puesto inferior o similar anterior. Conocimientos sobre papel. Conocimientos terminados de imprenta.
COMPETENCIAS	
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Capacidad para permanecer dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos.
PRECISIÓN	Es la capacidad de exactitud y concisión a la hora de ejecutar algo.

PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	Y	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
---	----------	---

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

4.4.5.14 MANUAL DE FUNCIONES DEL VENDEDOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL GARGO: Vendedores

DEPENDENCIA: Gerentes

SUPERVISA: No tiene personas a su cargo

II. RESUMEN DEL CARGO

Permite establecer una comunicación directa y personal con los clientes actuales y potenciales de la empresa, además, tienen la facultad de cerrar la venta, de generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Contactar clientes nuevos y promover los servicios de la Imprenta mediante visitas o correos electrónicos.
- ✓ Apoyar en actividades administrativas que le asigne la Gerencia.
- ✓ Mantener contacto directo y realizar visitas a clientes antiguos (post-venta).
- ✓ Proporcionar información a clientes que solicitan los servicios de INDUGRAF.
- ✓ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- ✓ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- ✓ Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- ✓ Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
- ✓ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- ✓ Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.

- ✓ Visitar a todos los clientes (activos y potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- ✓ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- ✓ Tener una amplia comunicación con los diseñadores gráficos para la ejecución de los trabajos.
- ✓ Solicitar a los clientes referidos.
- ✓ Realizar una planificación semanal para presentar a Gerencia, la misma es indispensable cuando existe dos o más vendedores.
- ✓ Hacer control de calidad de productos terminados, antes de proceder a la entrega, detectado así, productos defectuosos, errores ortográficos, colores, calidad, gramaje, tamaño, terminado, entre otros.

IV. PERFIL REQUERIDO

Cuadro 50. PERFIL REQUERIDO DEL VENDEDOR

EDUCACIÓN (ESTUDIOS APROBADOS)	EXPERIENCIA LABORAL
Estudios universitarios de Licenciatura de Mercadotécnica, Publicidad o carrera afín. Conocimientos sobre los procedimientos requeridos en una área de promoción y ventas del servicio de imprentas.	Un año de experiencia labores relacionadas con el puesto (ventas y servicio al cliente). Tener la experiencia de haber trabajado en conjunto con otros profesionales.
COMPETENCIAS	
CONTROL	Capacidad para realizar sus actividades con cabalidad y eficiencia, tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

COMUNICACIÓN VERBAL	Capacidad para expresarse clara y eficientemente, de forma gramaticalmente correcta, con el fin de ser entendidos sin que exista un conocimiento previo.
ESPÍRITU COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en la organización, para obtener beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.
SOCIABILIDAD	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas, abierto y participativo.

Fuente: Grafimundo Offset

Elaborado por: La autora

4.4.6 ANÁLISIS LEGAL

4.4.6.1 MARCO LEGAL INTERNO DEL PROYECTO.

El plan en estudio, de acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa, se determina que es una empresa industrial, es decir fabrica productos gráficos.

Actualmente la empresa se rige a la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, pero para el año 2014 la empresa ha excedido el monto de los activos establecidos para que siga formando parte del sector artesanal, por lo que se sugiere que la naturaleza jurídica de la empresa sea Compañía de responsabilidad Limitada.

4.4.6.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

(Supercias, 2014) señala que para constituir la empresa de responsabilidad limitada debemos seguir los siguientes pasos los cuales son:

1. Aprobación del nombre o razón social de la empresa para nuestro caso “GRAFIMUNDO OFFSET”, en la Superintendencia de Compañías, la cual deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.
2. Apertura de una cuenta de integración del capital, en cualquier banco de la ciudad, si la constitución de monetario.
3. Elevar Escritura Pública La Minuta de Constitución de la compañía en cualquier notaría.
4. Presentación de 3 ejemplares de la Escritura Pública de Constitución con oficio dirigido a la Superintendencia con la firma de un abogado solicitando la aprobación del trámite incluyendo número de cédula, dirección de estudio jurídico y número de teléfono.
5. La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 3 días hábiles como máximo le puede responder:

✓ OFICIO

- Cuando hay algún error de escritura.
- Cuando por su objeto debe tener afiliaciones previas, tales como: Cámara de la Minera, Agricultura, Pequeña Industria, Turismo, etc.
- Cuando por su objeto debe tener permisos previos tales como: Consejo Nacional de Tránsito, Ministerio de Gobierno, etc.

✓ RESOLUCIÓN

- Para continuar en el proceso de producción.
6. Debe publicar el Extracto en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un solo día (Se recomienda comprar 3 ejemplares de la publicación: uno para Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para la Empresa).

7. Debe sentar razón de la resolución de constitución en la Escritura, en la misma notaría donde obtuvo las escrituras.

8. Debe obtener la patente Municipal (este requisito no es obligatorio) en la constitución de la empresa, pero sí lo es para el giro social, (es decir cuando empiece a funcionar).

9. Afiliarse a la Cámara de Producción que corresponda, de acuerdo al objeto social de la compañía Cámara de Comercio, De Industriales, Agricultura, etc.

10. Debe inscribir las escrituras en el Registro Mercantil, para ello debe presentar las escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentada razón por la notaría, publicación original del extracto y certificado original de la Cámara de la Producción correspondiente.

11. Debe inscribir los nombramientos del Representante Legal, Administrador de la Empresa, para ello debe presentar Acta de Junta General en donde nombran al representante legal y administrador y nombramientos originales de cada uno.

12. Debe presentar en la Superintendencia de Compañías:

- Escritura con la respectiva Resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil.
- Periódico en el cual se publicó el extracto (un ejemplar).
- Copias simples de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil del Representante Legal y administrador.
- Copias simples de la cédula de ciudadanía del Representante Legal o Administrador.
- Copias simples del certificado afiliación a la respectiva Cámara de la Producción.
- Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- Copia simple de pago de agua, luz o teléfono.

13. La Superintendencia de Compañías después de verificar que todo este correcto, le entrega al usuario:

- Formulario del RUC.
- Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal.
- Datos Generales.

- Nómina de Accionistas.
- Oficio al Banco para retirar los Fondos de la Cuenta de Integración de capital.

14. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

15. Registro de la empresa en Historial Laboral del IESS.

4.4.6.3 BASE LEGAL DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

En el Ecuador Existe cinco especies de compañías de comercio las cuales se rigen por la Superintendencia de Compañías:

- La compañía en nombre colectivo.
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima.
- La compañía de economía mixta.

Para el plan, se sugiere que la empresa sea una Compañía de Responsabilidad Limitada, la misma que cumpliendo con las formalidades requeridas se la registrará en la Superintendencia de Compañías con la siguiente razón social: “GRAFIMUNDO OFFSET CIA. LTDA.”

Una compañía de responsabilidad limitada es la que contrae como mínimo tres y máximo quince personas, caso contrario no podrá funcionar como tal. No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Además los socios puede realizar toda clase de actos civiles o de comercio, y operaciones mercantiles permitido por la Ley, exceptuando operaciones de bancos, seguros, capitalizaciones y ahorro.

El capital de la compañía será integrado por las aportaciones de los socios, y no será menor a 400 USD (monto fijado por la Superintendencia de Compañías). Y al constituirse la compañía esté capital deberá estar íntegramente suscrito y pagado por lo menos en el 50% de cada participación, y el saldo del capital deberá ser cancelado en un plazo no mayor a 12 meses, contados desde el día de constitución de la compañía. Las aportaciones de los socios pueden ser en numerario, y en bienes muebles o inmuebles que correspondan

a la actividad de la empresa.

Derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto.
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias.
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan.
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía.
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

4.4.6.4 ORDENANZAS MUNICIPALES.

Una vez constituida la compañía es necesario que para dar su Giro Social, es decir, empiece a funcionar debe cumplir con ciertos requisitos los cuales son:

a) Patente Municipal

(SRI, 2014), señala que el registro de patente municipal es un documento obligatorio para ejercer un negocio. El pago es anual y lo deben hacer las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Es un impuesto de declaración anual. Es indispensable para sacar el RUC.

Para personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas

- Formulario de declaración de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el representante legal.
- Copia de cédula y certificado de votación de las últimas elecciones del representante legal.
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica (en el caso de las empresas nuevas).
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Clave predial.
- Según el tipo de negocio los dueños deben también de sacar el permiso de funcionamiento en la Jefatura de Control Sanitario de la Dirección Provincial de Salud del Azuay

4.4.6.5 TRÁMITE PARA PAGAR LA PATENTE MUNICIPAL EN CUENCA

Se lo debe hacer acercándose a las Ventanillas de Rentas y proporcionar el número de RUC del contribuyente. El funcionario de ventanilla obtendrá la información proporcionada por el SRI sobre su patrimonio y procederá con la emisión de los títulos, para constancia el contribuyente firmará las respectivas declaraciones.

b) Registro Único de Contribuyentes RUC

(SRI, 2014), señaló que El Registro Único de Contribuyentes (RUC), es el punto de partida para el proceso de la administración tributaria. El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias.

Se encuentran obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasionales, que sean titulares de bienes o derechos que generen ganancias, beneficios, remuneraciones, y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

Los requisitos para inscribir la empresa son:

- Formulario RUC – 01 – A y RUC – 01 – B, suscritos por el representante legal.
- Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domicilio inscrita en el Registro Mercantil.

- Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copia de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original del certificado de votación.
- Planilla del servicio eléctrico, telefónico, agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro.
- Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.

Los trámites los deberá realizar el representante legal, el agente de retención o el liquidador designado de la sociedad, si este no lo puede realizar, podrá autorizar a una tercera persona mediante una carta simple de autorización en la que se faculte a realizar estos trámites según los requisitos antes mencionados. El plazo para inscribirse es de treinta días contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

4.4.6.6 CUERPO DE BOMBEROS DE AZUAY

(Bomberos, 2014), señala que, los requisitos para el permiso de funcionamiento en el Cuerpo de Bomberos de Cuenca son:

- Informe del Inspector.
- Copia de la cédula del Representante Legal.
- Copia de la Patente actual.
- Copia del Ruc.
- Presentar solicitud del permiso del Municipio.

4.4.6.7 CÁMARA DE COMERCIO DEL AZUAY

Los requisitos que necesitamos para inscribir a la empresa en la Cámara de Comercio del Azuay son los siguientes:

Personas Jurídicas.

- Llenar la solicitud de afiliación.
- Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa.

- Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.
- Adicionalmente a la presentación de estos documentos se debe cancelar la cuota de inscripción el cual varía dependiendo el valor del capital suscrito en las escrituras de constitución, este pago debe realizarse en efectivo o con cheque certificado.
- Luego de ser revisada en Afiliaciones, la documentación es ingresada al sistema. Cuando el solicitante realiza el pago, queda inscrito como socio activo.
- Las personas jurídicas reciben un certificado de afiliación que les permite inscribirse en el Registro Mercantil.

4.4.6.8 REGISTRO MERCANTIL

En el Registro Mercantil para que nuestra empresa pueda ser inscrita se necesita los siguientes documentos:

- Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
- Pago de la patente municipal.
- Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
- Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.

4.5 PLAN FINANCIERO

El plan financiero muestra los resultados proyectados en relación a realizar la nueva inversión en maquinaria y la constitución como compañía, con el fin de determinar la factibilidad mediante indicadores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costo y el período de recuperación de la inversión.

4.5.1 INVERSIÓN

En lo que se refiere a las inversiones se las ha dividido en tres: Inversión fija, intangible y en capital de trabajo, en el cual se desglosa en costos, gastos administrativos, gastos venta y financieros.

Tabla 27. INVERSIONES

Cuenta	Cantidad	Precio unitario	Total
Inversión fija			<u>\$ 167.992,09</u>
Maquinaria			\$ 164.387,63
Máquina Offset Marca Chief 20 Serie 2479	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Guillotina	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Offset Hamada Serie Es-2f153	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Numeradora Leibinger n° 3679523	1	\$ 115,00	\$ 115,00
Heidelberg Tipográfica serie: 120789N	1	\$ 4.196,42	\$ 4.196,42
Guillotina pequeña Leibinger n° 73625	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Perforadora N301145	1	\$ 946,21	\$ 946,21
HEIDELBERG MODELO: GTOFP	1	\$ 146.000,00	\$ 146.000,00
Muebles de oficina			\$ 1.200,00
Archivador	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Silla Ejecutiva	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Sillas	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Mesa de Reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Sillones de Espera	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Equipo de oficina			\$ 2.404,46
Computadora de escritorio	2	\$ 627,23	\$ 1.254,46
Computadora Portátil	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Teléfonos	5	\$ 50,00	\$ 250,00

Impresora	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Activos intangibles			<u>\$ 2.050,00</u>
Gastos de Constitución			\$ 1.000,00
Permiso de funcionamiento			\$ 250,00
Software			\$ 800,00
Capital de Trabajo			<u>\$ 10.462,37</u>
Costo de producción			<u>\$ 5.813,78</u>
Materiales directos		\$ 1.692,53	
Mano de obra		\$ 3.929,69	
Costos indirectos de fabricación		\$ 191,56	
Tintas		104,10	
Goma		59,62	
Alcohol		27,84	
Gastos administrativos			<u>\$ 2.435,96</u>
Sueldos		\$ 1.870,96	
Suministros		\$ 50,00	
Agua		\$ 25,00	
Luz		\$ 400,00	
Teléfono		\$ 50,00	
Internet		\$ 40,00	
Gastos de venta			<u>\$ 973,25</u>
Sueldos		\$ 873,25	
Publicidad		\$ 100,00	
Gastos financieros			<u>\$ 1.239,38</u>
Interés		\$ 1.239,38	
Inversión Total			<u>\$ 180.504,46</u>

Fuente: Grafimundo

Elaborado por: La autora

4.5.1.1 AMORTIZACIÓN BANCARIA

La empresa tiene un préstamo de \$ 151.144,24, la forma del pago del mismo se la detalla a continuación en la tabla de amortización bancaria anual, a un interés del 9,84%, el plazo es de 20 años considerando el monto.

Tabla 28. TABLA DE AMORTIZACIÓN BANCARIA

Periodo	Deuda	Interés	Amortización	Cuota Fija
1	\$ 151.144,24	\$ 14.872,59	\$ 2.687,27	\$ 17.559,86
2	\$ 148.456,97	\$ 14.608,17	\$ 2.951,69	\$ 17.559,86
3	\$ 145.505,28	\$ 14.317,72	\$ 3.242,14	\$ 17.559,86
4	\$ 142.263,14	\$ 13.998,69	\$ 3.561,17	\$ 17.559,86
5	\$ 138.701,98	\$ 13.648,27	\$ 3.911,58	\$ 17.559,86
6	\$ 134.790,40	\$ 13.263,37	\$ 4.296,48	\$ 17.559,86
7	\$ 130.493,91	\$ 12.840,60	\$ 4.719,26	\$ 17.559,86
8	\$ 125.774,65	\$ 12.376,23	\$ 5.183,63	\$ 17.559,86
9	\$ 120.591,02	\$ 11.866,16	\$ 5.693,70	\$ 17.559,86
10	\$ 114.897,32	\$ 11.305,90	\$ 6.253,96	\$ 17.559,86
11	\$ 108.643,36	\$ 10.690,51	\$ 6.869,35	\$ 17.559,86
12	\$ 101.774,01	\$ 10.014,56	\$ 7.545,30	\$ 17.559,86
13	\$ 94.228,71	\$ 9.272,11	\$ 8.287,75	\$ 17.559,86
14	\$ 85.940,96	\$ 8.456,59	\$ 9.103,27	\$ 17.559,86
15	\$ 76.837,69	\$ 7.560,83	\$ 9.999,03	\$ 17.559,86
16	\$ 66.838,66	\$ 6.576,92	\$ 10.982,93	\$ 17.559,86
17	\$ 55.855,72	\$ 5.496,20	\$ 12.063,66	\$ 17.559,86
18	\$ 43.792,07	\$ 4.309,14	\$ 13.250,72	\$ 17.559,86
19	\$ 30.541,35	\$ 3.005,27	\$ 14.554,59	\$ 17.559,86
20	\$ 15.986,76	\$ 1.573,10	\$ 15.986,76	\$ 17.559,86
Total		\$ 200.052,93	\$ 151.144,24	\$ 351.197,17

Fuente: Grafimundo

Elaborado por: La autora

4.5.1.2 CÁLCULO DE LOS INGRESOS

Los ingresos de la empresa considerando las nuevas inversiones se los ha cuantificado mediante proyecciones a \$ 164.686,60, se considera además una tasa de crecimiento en la producción para los siguientes años del 7%.

Tabla 29. INGRESOS PROYECTADOS

2015	\$ 164.686,60
2016	\$ 176.214,66
2017	\$ 188.549,69
2018	\$ 201.748,17
2019	\$ 215.870,54
2020	\$ 230.981,48
2021	\$ 247.150,18
2022	\$ 264.450,69
2023	\$ 282.962,24
2024	\$ 302.769,60

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

4.5.2 COSTOS Y GASTOS

Los costos y gastos se los clasificó en fijos y variables y se los muestra en una matriz anual.

Tabla 30. COSTOS Y GASTOS

Costos y gastos	Fijo	Variable	Total
Costo de producción			\$ 86.974,61
Materiales directos		\$ 20.310,36	
Mano de obra	\$ 47.156,32		
Costos indirectos de fabricación			
Tintas		\$ 1.249,20	
Goma		\$ 715,44	
Alcohol		\$ 334,08	
Depreciación	\$ 16.799,21		
Amortización	\$ 410,00		
Gastos administrativos			\$ 29.231,48
Sueldos	\$ 22.451,48		
Suministros	\$ 600,00		
Agua	\$ 300,00		
Luz	\$ 4.800,00		

Teléfono	\$ 600,00		
Internet	\$ 480,00		
Gastos de venta			\$ 11.678,96
Sueldos	\$ 10.478,96		
Publicidad	\$ 1.200,00		
Gastos financieros			\$ 14.872,59
Interés	\$ 14.872,59		
Inversión Total	\$ 120.148,56	\$ 22.609,08	\$ 142.757,64

Fuente: Grafimundo

Elaborado por: La autora

4.5.2.1 COSTO DE PRODUCCIÓN

El costo de producción está compuesto por los materiales directos, mano de obra y costos indirectos de fabricación y está relacionadas directamente al producto.

Tabla 31. COSTO DE PRODUCCIÓN

Materiales directos	\$ 20.310,36
Mano de Obra	\$ 47.156,32
Costos Indirectos	\$ 19.507,93
Total	\$ 86.974,61

Fuente: Tabla N°30

Elaborado por: La autora

4.5.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 32. ESTADO DE RESULTADOS

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$ 164.686,60	\$ 176.214,66	\$ 188.549,69	\$ 201.748,17	\$ 215.870,54
Costo de Producción	\$ 86.974,61	\$ 93.062,83	\$ 99.577,23	\$ 106.547,64	\$ 114.005,97
Utilidad Bruta	\$ 77.711,99	\$ 83.151,83	\$ 88.972,46	\$ 95.200,53	\$ 101.864,57
(-) Gastos de Administración	\$ 29.231,48	\$ 31.277,68	\$ 33.467,12	\$ 35.809,82	\$ 38.316,51
(-) Gasto de Ventas	\$ 11.678,96	\$ 12.496,49	\$ 13.371,24	\$ 14.307,23	\$ 15.308,73
(-) Gasto de Financiero	\$ 14.872,59	\$ 14.608,17	\$ 14.317,72	\$ 13.998,69	\$ 13.648,27
Utilidad Neta antes imp.	\$ 21.928,96	\$ 24.769,49	\$ 27.816,38	\$ 31.084,79	\$ 34.591,05
(-) 15% part. Trabajadores	\$ 3.289,34	\$ 3.453,81	\$ 3.626,50	\$ 3.807,83	\$ 3.998,22
Utilidad antes del IR	\$ 18.639,61	\$ 21.315,68	\$ 24.189,87	\$ 27.276,96	\$ 30.592,83
(-) Impuesto a la renta	\$ 4.100,72	\$ 4.689,45	\$ 5.321,77	\$ 6.000,93	\$ 6.730,42
Utilidad Neta	\$ 14.538,90	\$ 16.626,23	\$ 18.868,10	\$ 21.276,03	\$ 23.862,41

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 230.981,48	\$ 247.150,18	\$ 264.450,69	\$ 282.962,24	\$ 302.769,60
Costo de Producción	\$ 121.986,39	\$ 130.525,44	\$ 139.662,22	\$ 149.438,57	\$ 159.899,27
Utilidad Bruta	\$ 108.995,09	\$ 116.624,74	\$ 124.788,48	\$ 133.523,67	\$ 142.870,33
(-) Gastos de Administración	\$ 40.998,66	\$ 43.868,57	\$ 46.939,37	\$ 50.225,12	\$ 53.740,88
(-) Gasto de Ventas	\$ 16.380,35	\$ 17.526,97	\$ 18.753,86	\$ 20.066,63	\$ 21.471,29
(-) Gasto de Financiero	\$ 13.263,37	\$ 12.840,60	\$ 12.376,23	\$ 11.866,16	\$ 11.305,90
Utilidad Neta antes imp.	\$ 38.352,70	\$ 42.388,60	\$ 46.719,02	\$ 51.365,76	\$ 56.352,25
(-) 15% part. Trabajadores	\$ 4.198,13	\$ 4.408,04	\$ 4.628,44	\$ 4.859,86	\$ 5.102,85
Utilidad antes del IR	\$ 34.154,58	\$ 37.980,57	\$ 42.090,59	\$ 46.505,90	\$ 51.249,40
(-) Impuesto a la renta	\$ 7.514,01	\$ 8.355,73	\$ 9.259,93	\$ 10.231,30	\$ 11.274,87
Utilidad Neta	\$ 26.640,57	\$ 29.624,84	\$ 32.830,66	\$ 36.274,60	\$ 39.974,53

Fuente: Tabla No 29, 31, 31

Elaborado por: La autora

4.5.2.3 FLUJO DE CAJA

Tabla 33. FLUJO DE CAJA

	0	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		\$ 164.686,60	\$ 176.214,66	\$ 188.549,69	\$ 201.748,17	\$ 215.870,54
Costo de Producción		\$ 86.974,61	\$ 93.062,83	\$ 99.577,23	\$ 106.547,64	\$ 114.005,97
Utilidad Bruta		\$ 77.711,99	\$ 83.151,83	\$ 88.972,46	\$ 95.200,53	\$ 101.864,57
(-) Gastos de Administración		\$ 29.231,48	\$ 31.277,68	\$ 33.467,12	\$ 35.809,82	\$ 38.316,51
(-) Gasto de Ventas		\$ 11.678,96	\$ 12.496,49	\$ 13.371,24	\$ 14.307,23	\$ 15.308,73
(-) Gasto de Financiero		\$ 14.872,59	\$ 14.608,17	\$ 14.317,72	\$ 13.998,69	\$ 13.648,27
Utilidad Neta		\$ 21.928,96	\$ 24.769,49	\$ 27.816,38	\$ 31.084,79	\$ 34.591,05
(-) 15% part. Trabajadores		\$ 3.289,34	\$ 3.453,81	\$ 3.626,50	\$ 3.807,83	\$ 3.998,22
Utilidad antes del IR		\$ 18.639,61	\$ 21.315,68	\$ 24.189,87	\$ 27.276,96	\$ 30.592,83
(-) Impuesto a la renta		\$ 4.100,72	\$ 4.689,45	\$ 5.321,77	\$ 6.000,93	\$ 6.730,42
Utilidad Neta		\$ 14.538,90	\$ 16.626,23	\$ 18.868,10	\$ 21.276,03	\$ 23.862,41
(+) depreciación		\$ 16.799,21	\$ 16.799,21	\$ 16.799,21	\$ 16.799,21	\$ 16.799,21
(+) amortización intangibles		\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00
(-) amortización bancaria		\$ 2.687,27	\$ 2.951,69	\$ 3.242,14	\$ 3.561,17	\$ 3.911,58
Inversión Fija	-\$ 167.992,09					
Inversión Intangible	-\$ 2.050,00					
Capital de Trabajo	-\$ 10.462,37					

Rec. Capital de Trabajo						
Flujo de caja	-\$ 180.504,46	\$ 29.060,84	\$ 30.883,75	\$ 32.835,17	\$ 34.924,07	\$ 37.160,04

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 230.981,48	\$ 247.150,18	\$ 264.450,69	\$ 282.962,24	\$ 302.769,60
Costo de Producción	\$ 121.986,39	\$ 130.525,44	\$ 139.662,22	\$ 149.438,57	\$ 159.899,27
Utilidad Bruta	\$ 108.995,09	\$ 116.624,74	\$ 124.788,48	\$ 133.523,67	\$ 142.870,33
(-) Gastos de Administración	\$ 40.998,66	\$ 43.868,57	\$ 46.939,37	\$ 50.225,12	\$ 53.740,88
(-) Gasto de Ventas	\$ 16.380,35	\$ 17.526,97	\$ 18.753,86	\$ 20.066,63	\$ 21.471,29
(-) Gasto de Financiero	\$ 13.263,37	\$ 12.840,60	\$ 12.376,23	\$ 11.866,16	\$ 11.305,90
Utilidad Neta	\$ 38.352,70	\$ 42.388,60	\$ 46.719,02	\$ 51.365,76	\$ 56.352,25
(-) 15% part. Trabajadores	\$ 4.198,13	\$ 4.408,04	\$ 4.628,44	\$ 4.859,86	\$ 5.102,85
Utilidad antes del IR	\$ 34.154,58	\$ 37.980,57	\$ 42.090,59	\$ 46.505,90	\$ 51.249,40
(-) Impuesto a la renta	\$ 7.514,01	\$ 8.355,73	\$ 9.259,93	\$ 10.231,30	\$ 11.274,87
Utilidad Neta	\$ 26.640,57	\$ 29.624,84	\$ 32.830,66	\$ 36.274,60	\$ 39.974,53
(+) depreciación	\$ 16.799,21	\$ 16.799,21	\$ 16.799,21	\$ 16.799,21	\$ 16.799,21
(+) amortización intangibles	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) amortización bancaria	\$ 4.296,48	\$ 4.719,26	\$ 5.183,63	\$ 5.693,70	\$ 6.253,96
Inversión Fija					

Inversión Intangible					
Capital de Trabajo					
Rec. Capital de Trabajo					10.462,37
Flujo de caja	\$ 39.143,29	\$ 41.704,79	\$ 44.446,23	\$ 47.380,11	\$ 60.982,15

Fuente: Tabla N° 32

Elaborado por: La autora

4.5.2.4 BALANCE GENERAL

Tabla 34. BALANCE GENERAL

Activo			Pasivo	
Corriente		\$ 39.523,21	Pasivo Corriente	\$ 2.951,69
Caja	\$ 39.523,21		Pasivo a Largo Plazo	\$ 145.505,28
Fijo		\$ 151.192,88	Total de pasivo	\$ 148.456,97
<i>Maquinarias</i>				
Máquina Offset Marca Chief 20 Serie 2479	\$ 3.500,00			
Guillotina	\$ 6.000,00			
Offset Hamada Serie Es-2f153	\$ 3.500,00		Patrimonio	
Numeradora Leibinger n° 3679523	\$ 115,00			
Heidelberg Tipográfica serie: 120789N	\$ 4.196,42		Capital	\$ 29.360,22
Guillotina pequeña Leibinger n° 73625	\$ 130,00		Utilidad	\$ 14.538,90
Perforadora N301145	\$ 946,21		Total de patrimonio	\$ 43.899,12
HEIDELBERG MODELO: GTOFP	\$ 146.000,00			
Muebles de oficina	\$ 1.200,00			
Equipo de oficina	\$ 2.404,46			
<i>Depreciación acumulada</i>	(\$ 16.799,21)			
Activos intangibles		\$ 1.640,00		
Gastos de Constitución	\$ 1.000,00			

Permiso de funcionamiento	\$ 250,00			
Software	\$ 800,00			
<i>Amortización acumulada</i>	<i>(\$ 410,00)</i>			
Total Activos		\$ 192.356,09		Total Pasivo + Patrimonio \$ 192.356,09

Fuente: Tabla N° 27, 32

Elaborado por: La autora

El balance general muestra los resultados que se esperan en el proyecto dentro del primer año de operación de la empresa.

4.5.3 EVALUACIÓN DEL ESTUDIO FINANCIERO

Mediante la evaluación del estudio financiero se analiza los resultados obtenidos para determinar su viabilidad financiera - económica.

4.5.3.1 VALOR ACTUAL NETO

Para el cálculo del VAN se ha calculado una tasa de actualización a partir de la sumatoria de la inflación acumulada 3,76% y la tasa pasiva referencial fijada por el Banco Central del Ecuador 4,53%, es decir 8,29%

La fórmula del Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

V_t Representa los flujos de caja en cada período t.

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n Es el número de períodos considerado.

Tabla 35. VALOR ACTUAL NETO

Años	Flujo de caja	Factor de	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo acumulado
		actualización $1 / (1 + i)^n$		
0	-\$ 180.504,46	1	-\$ 180.504,46	-\$ 180.504,46
1	\$ 29.060,84	0,923446302	\$ 26.836,13	-\$ 153.668,33
2	\$ 30.883,75	0,852753072	\$ 26.336,21	-\$ 127.332,12
3	\$ 32.835,17	0,78747167	\$ 25.856,77	-\$ 101.475,35
4	\$ 34.924,07	0,727187802	\$ 25.396,36	-\$ 76.078,99
5	\$ 37.160,04	0,671518886	\$ 24.953,67	-\$ 51.125,32

6	\$ 39.143,29	0,620111632	\$ 24.273,21	-\$ 26.852,11
7	\$ 41.704,79	0,572639793	\$ 23.881,83	-\$ 2.970,29
8	\$ 44.446,23	0,528802099	\$ 23.503,26	\$ 20.532,97
9	\$ 47.380,11	0,488320343	\$ 23.136,67	\$ 43.669,65
10	\$ 60.982,15	0,450937614	\$ 27.499,15	\$ 71.168,79

Fuente: Tabla N° 33

Elaborado por: La autora

El valor actual neto es de \$ 71.168,79 al ser mayor que cero, indica que el plan es factible.

4.5.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO

Representa en definitiva, porcentualmente cuánto el proyecto entrega a sus partícipes (inversionistas y financistas) con respecto a la inversión realizada.

Para el cálculo de la tasa interna se requiere un van negativo, para lo cual se aplicará una tasa de descuento del 15,50% para la aplicación de la fórmula de la misma.

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \left(\frac{VAN 1}{VAN 1 - VAN 2} \right)$$

Tabla 36. VALOR ACTUAL NETO (-)

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo de
		$1 / (1 + i)^n$		acumulado
0	-\$ 180.504,46	1	-\$ 180.504,46	-\$ 180.504,46
1	\$ 29.060,84	0,865786146	\$ 25.160,48	-\$ 155.343,98
2	\$ 30.883,75	0,74958565	\$ 23.150,02	-\$ 132.193,97
3	\$ 32.835,17	0,648980871	\$ 21.309,40	-\$ 110.884,57
4	\$ 34.924,07	0,561878647	\$ 19.623,09	-\$ 91.261,48
5	\$ 37.160,04	0,486466748	\$ 18.077,12	-\$ 73.184,36
6	\$ 39.143,29	0,421176171	\$ 16.486,22	-\$ 56.698,13

7	\$ 41.704,79	0,364648494	\$ 15.207,59	-\$ 41.490,54
8	\$ 44.446,23	0,315707614	\$ 14.032,01	-\$ 27.458,53
9	\$ 47.380,11	0,273335278	\$ 12.950,66	-\$ 14.507,87
10	\$ 60.982,15	0,236649897	\$ 14.431,42	-\$ 76,45

Fuente: Tabla N° 33

Elaborado por: La autora

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \left(\frac{VAN 1}{VAN 1 - VAN 2} \right)$$

$$TIR = 8,29\% + (15,50\% - 8,29\%) \left(\frac{\$ 71.168,79}{\$ 71.168,79 - -\$ 76,45} \right)$$

$$TIR = 8,29\% + 7,20\%$$

$$TIR = 15,49\%$$

La tasa interna de retorno es 15,49% y al ser mayor a la tasa de oportunidad que se ha tomado como la suma de la inflación más la tasa que pagarían en el banco, se afirma que el plan es viable.

4.5.3.3 RELACIÓN BENEFICIO-COSTO

Para la aplicación de la relación beneficio costo se aplicará la siguiente fórmula:

$$R b/c = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

Tabla 37. INGRESOS ACTUALIZADOS

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual
		$1 / (1 + i)^n$	
0	-\$ 180.504,46	1	-\$ 180.504,46
1	\$ 29.060,84	0,923446302	\$ 26.836,13
2	\$ 30.883,75	0,852753072	\$ 26.336,21
3	\$ 32.835,17	0,78747167	\$ 25.856,77
4	\$ 34.924,07	0,727187802	\$ 25.396,36
5	\$ 37.160,04	0,671518886	\$ 24.953,67
6	\$ 39.143,29	0,620111632	\$ 24.273,21
7	\$ 41.704,79	0,572639793	\$ 23.881,83
8	\$ 44.446,23	0,528802099	\$ 23.503,26
9	\$ 47.380,11	0,488320343	\$ 23.136,67
Total			\$ 251.673,25

Fuente: Tabla N° 33

Elaborado por: La autora

$$R\ b/c = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

$$R\ b/c = \$ 251.673,25 / \$ 180.504,46 \text{ (inversión)}$$

$$R\ b/c = \$ 1,39$$

El estudio muestra una relación RB/C de \$ 1,39 resultado mayor a la unidad, lo que significa que el plan obtiene 39 centavos por cada dólar invertido, asignación a la que se puede calificar como económicamente eficiente.

4.5.3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Considerando que la empresa posee una gran variedad de productos, se dificulta calcular el punto de equilibrio por unidades, así que se opta por calcular el punto de equilibrio monetario

$$\begin{array}{l} \text{Punto de} \\ \text{equilibrio} \\ \text{monetario} \end{array} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ingresos}}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Punto de} \\ \text{equilibrio} \\ \text{monetario} \end{array} = \frac{\$ 120.148,56}{1 - \frac{\$ 22.609,08}{\$ 164.686,60}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Punto de} \\ \text{equilibrio} \\ \text{monetario} \end{array} = \frac{\$ 120.148,56}{1 - 0,14}$$

$$\text{PEM} = \$ 139.268,04$$

El punto de equilibrio monetario anual es de \$ 139.268,04 es decir que al llegar a esta cantidad la empresa no perderá ni ganará.

4.5.3.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El período de recuperación de la inversión indica el tiempo en que se recupera el monto de la nueva inversión.

Tabla 38. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Periodos	Inversión	Flujos	Flujos Acumulados
0	\$ 180.504,46		
1		\$ 29.060,84	\$ 29.060,84
2		\$ 30.883,75	\$ 59.944,59
3		\$ 32.835,17	\$ 92.779,76

4		\$ 34.924,07	\$ 127.703,84
5		\$ 37.160,04	\$ 164.863,88
6		\$ 39.143,29	\$ 204.007,17
7		\$ 41.704,79	\$ 245.711,96
8		\$ 44.446,23	\$ 290.158,20
9		\$ 47.380,11	\$ 337.538,31
10		\$ 60.982,15	\$ 398.520,46

Fuente: Tabla N°33

Elaborado por: La autora

En el cálculo del período de recuperación de la inversión, se determinará hasta que año se recupera el monto principal y el faltante se lo realiza por regla de tres.

Período de recuperación de la inversión = $a + ((b - c) / d)$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Período de recuperación de la inversión = $a + ((b - c) / d)$

a = 5

b = \$ 180.504,46

c = \$ 164.863,88

d = \$ 39.143,29

Período de recuperación de la inversión = $5 + (\$ 180.504,46 - \$ 164.863,88) / \$ 39.143,29)$

Período de recuperación de la inversión = 5,399 años

Para calcular exactamente se aplicará una regla de tres:

Años	meses
1	12
0,399	4,794

El período de recuperación de la inversión es de 5 años 4 meses, y dado que el proyecto tiene un periodo de evaluación de 10 años, en general la puesta en marcha del mismo es recomendable.

RESUMEN DE INDICADORES

Tabla 39. RESUMEN DE INDICADORES

INDICADOR	VALOR
VAN	\$ 71.168,79
TIR	15,49%
R. B/C	\$ 1,39
Punto de equilibrio	\$ 139.268,04
PRI	5 años 4 meses

Fuente: Tabla N° 35, 38

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que la empresa desde su creación ha venido desarrollándose en el mercado empíricamente, por lo que el plan define el rendimiento histórico que ha tenido la empresa y proporciona estrategias viables para que la empresa incremente su participación en el mercado y aumente sus utilidades.
- Se afirma que el rubro gráfico es un mercado atractivo y rentable, en donde se evidencia una demanda insatisfecha de clientes corporativos, garantizando así, que la propuesta en marcha tendrá utilidades durante la vida útil del proyecto.
- Después de mostrar los Estados Financieros, y las herramientas de sensibilidad, podemos concluir que el proyecto en cuestión, es económicamente viable y factible.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda analizar continuamente el macroentorno, el microentorno y los aspectos internos de la empresa con el fin de tener una línea base de la situación que afecta a la empresa y así poder diseñar estrategias basadas en información y escenarios, de igual manera se recomienda la aplicación del plan de marketing en base al marketing mix, para mejorar su posición comercial frente a la competencia y abarcar un mercado más amplio.
- La localización de la maquinaria y optimización tanto del espacio como los recursos es importante para la empresa, pues se ve reflejado en una producción más óptima, por lo que se recomienda considerar el análisis del área mínima, además de la utilización de flujogramas y el manual de funciones que permitan de una manera simple conocer los proceso, mejorar la gestión y evitar duplicidad en las funciones.
- Se recomienda a los dirigentes de la empresa considerar constituirse como una compañía limitada, considerando la necesidad de poseer otra figura jurídica que sustituya a la actual.
- Considerando los resultados obtenidos en el plan financiero en cuanto a los flujos de caja y los indicadores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costo, el período de recuperación de la inversión y el punto de equilibrio en relación a las nuevas inversiones, se recomienda la aplicación del plan y considerar las proyecciones para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, F. (18 de 02 de 2013). *www.eluniverso.com*. Recuperado el 01 de 11 de 2014, de <http://www.eluniverso.com/2009/07/18/1/1355/industria-grafica-rechaza-possible-arancel-papel.html>

Álvarez, M. (03 de 09 de 2009). *www.desarrolloweb.com*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>

Amarilis, A. (15 de 03 de 2013). *www.monografias.com*. Recuperado el 2014 de 08 de 20, de <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-estrategica-historia/planificacion-estrategica-historia2.shtml>

Andrade, D. (14 de 10 de 2014). *www.puce.edu.ec*. Recuperado el 13 de 10 de 2014, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>

Ansoff, R. D. (1993). *Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración*. México: Trillas.

Asesoría, C. y. (15 de 12 de 2012). *fcconsultoria-asesoria.com*. Obtenido de <http://fcconsultoria-asesoria.com/capacitaciones/implementar-el-manual-de-funciones-en-su-empresa/>

Barreno, L. (12 de 01 de 2014). *dspace.ups.edu.e*. Recuperado el 03 de 09 de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1461/4/CAPITULO%203.pdf>

BCE. (18 de 04 de 2014). *www.bce.fin.ec*. Recuperado el 02 de 11 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/685-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>

Bomberos. (05 de 12 de 2014). *www.bomberos.gob.ec*. Obtenido de <http://www.bomberos.gob.ec/>

Catarina. (16 de 08 de 2013). *udlap.mx*. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/capitulo2.pdf

- Cortes, M. (12 de 03 de 2004). *www.unacar.mx*. Recuperado el 01 de 06 de 2014, de http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- Costa, M. (4 de 10 de 2012). *www.manuelcosta.es*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de <http://www.manuelcosta.es/2012/10/analisis-de-la-situacion-primera-fase.html>
- Cuenca, I. M. (13 de 11 de 2011). *www.cuenca.gov.ec*. Recuperado el 22 de 10 de 2014, de <http://www.cuenca.gov.ec/sites/default/files/pdot/modelo.pdf>
- EcuadorenCifras. (15 de 06 de 2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 2 de 09 de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf
- Ferrell, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México : Cengage Learning Editores, S.A.
- Fleitman Jack, M. H. (2005). *Negocios Exitosos*.
- García, A. (18 de 07 de 2013). *dspace.ups.edu.ec*. Recuperado el 02 de 11 de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5266/1/UPS-CT02758.pdf>
- Gerencie. (2012). *www.gerencie.com*. Recuperado el 16 de 12 de 2012, de <http://www.gerencie.com/reclasificacion-de-cuentas.html>
- Giménez, J. (12 de 08 de 2012). *pinnova.upc.es*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de <http://pinnova.upc.es/innova/pagines/altres/5eConcurs/Materials/plan%20de%20marketing.pdf>
- Heyel, C. (2003). *Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas*. Barcelona: Grijalbo.
- INEC. (s.f.). *Slideshare*. Recuperado el 20 de 06 de 2014, de www.slideshare.net/taniayalex/política-económica-de-chimborazo-datos-inec
- Juelas, P. (2013). *ROI*. Riobamba.

- Jurado, O. (09 de 02 de 2011). *www.buenastareas.com*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Indicadores-De-Rentabilidad/1546419.html>
- Kotler Philip, A. G. (2004). *Marketing Décima Edición*. Thomson Editores S.A.
- Kume, A. (21 de 06 de 2014). *www.crecenegocios.com*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/la-investigacion-de-mercados/>
- Kume, A. (13 de 05 de 2014). *www.crecenegocios.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Levene, P. (13 de 07 de 2009). *www.monografias.com*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos22/investigacion-mercado/investigacion-mercado.shtml#dise%C3%B1oexperim>
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Cengage Learning Editores.
- Louart, P. (1999). *Gestión de los recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000 .
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Diaz de Santos S.A.
- Monografias. (12 de 05 de 2012). *www.monografias.com*. Recuperado el 18 de 12 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos93/clasificacion-costos/clasificacion-costos.shtml>
- Negocios, C. (2012). <http://www.crecenegocios.com>. Recuperado el 04 de 12 de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/funciones-del-area-de-marketing/>
- Negocios, C. (2012). *www.crecenegocios.com*. Recuperado el 29 de 01 de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-franquicia/>
- Ollé, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Joan, A., Husenman, S., . . . Mur, I. (2007). *El Plan de Empresa*. Barcelona: Marcombo,S.A.
- Ordóñez, M. (1999). *La nueva gestión de los recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000.
- Paladines, L. (2012). *www.unl.edu.ec*. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-4-El-Proceso->

de-Mercadotecnia-y-la-Gesti%C3%B3n-de-Comercializaci%C3%B3n-de-Bienes-y-Servicios.pdf

Pérez, S. (2002). *Ocio del Negocio: Preguntas y retos para iniciar un Negocio*.

Prieto, E. (30 de 06 de 2013). *www.monografias.com*. Recuperado el 11 de 10 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion.shtml>

Promonegocios. (04 de 12 de 2006). <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>. Recuperado el 22 de 05 de 2014, de <http://www.promonegocios.net>

Salazar, R. C. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Quito: Fenix Comunicaciones.

Sánchez, J. (2013). *Plan de MArketing Estratégico*. Riobamba.

Sanín, A. H. (1988). *Manual de Administración de Proyectos de Desarrollo Local*. CELCADEL.

Sapag, N. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.

Scrib. (16 de 02 de 2013). <http://es.scribd.com>. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/29866463/Guia-para-la-elaboracion-de-un-manual-de-Funciones>

Siguas, S. (17 de 04 de 2014). sisbib.unmsm.edu.pe. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/siguas_ss/cap3.pdf

SRI. (14 de 12 de 2014). www.sri.gob.ec. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

Stanch.net. (12 de 06 de 2013). www.blog.pucp.edu.pe. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>



Suárez, A. (1983). *Diccionario Económico de las Empresas*. Madrid: Pirámides S.A.

- Supercias. (19 de 09 de 2014). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/resultado_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- Supercias. (9 de 12 de 2014). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- Terrango, D., & Leucona, M. (2013). *Mercadeo y Dinero*.
- Thompson Arthur y Strickland A. J. III, M. G. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. En M. G. Thompson Arthur y Strickland A. J. III, *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (pág. 201).
- Thompson, I. (18 de 08 de 2007). *www.promonegocios.net*. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Tigre, V. (2012). *Grafimundo Offset*. Cuenca: Grafimundo Offset.
- Toapanta, A. (15 de 12 de 2012). *www.dspace.uce.edu.ec*. Recuperado el 25 de 10 de 2014, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1032/1/T-UCE-0005-126.pdf>
- Turmero, I. (18 de 01 de 2014). *www.monografias.com*. Recuperado el 13 de 11 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos97/matrices-posicionamiento/matrices-posicionamiento.shtml>
- UIEM. (2014). Perspectivas Económicas para el año 2014. *Ekos*, 112. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>
- Vasquez, L. K. (12 de 02 de 2014). *www.monografias.com*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-de-mercadotecnia/estrategias-de-mercadotecnia.shtml>
- Wikipedia. (05 de 11 de 2012). <http://es.wikipedia.org>. Recuperado el 04 de 12 de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

ANEXOS
ANEXO N° 1

ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información precisa, fiable y oportuna para determinar el perfil del cliente en la ciudad de Cuenca.

-  Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.
-  Elija una sola opción, tenga en cuenta que sus respuestas serán totalmente confidenciales y serán de mucha ayuda para la investigación.

<p>1. ¿Durante cuánto tiempo su empresa ha realizado actividades comerciales?</p> <p>Menos de cinco años <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>De 5 a 10 años <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>De 10 a 20 años <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Más de 20 años <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>2. ¿Tipo de empresa?</p> <p>Un solo dueño <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Sociedad y Familiar <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Corporación <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>3. ¿En qué sector Industrial está su empresa?</p> <p>Industriales <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> _____</p> <p>Servicios <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> _____</p> <p>Comercialización <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> _____</p> <p>4. ¿Cuál es su objetivo en términos de crecimiento de sus ventas en su empresa en los próximos tres años?</p> <p>Menos de un 10% <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Entre 10% y 25% <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Entre 25% y 50% <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Más de 50% <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>5. ¿Cuántas líneas de productos tiene su empresa?</p> <p>De 1 a 3 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>De 4 a 6 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>De 7 a 9 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Más de 9 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p>6. ¿Qué tan frecuente se hacen cambios mayores en sus principales líneas de productos?</p> <p>Anualmente <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>En dos años <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>En tres años <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Más de tres <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>7. ¿Quién tiene la decisión de compras en la empresa?</p> <p>Propietario <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Gerente General <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Jefe de Adquisiciones <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Contadora <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Otros <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> _____</p> <p>8. ¿Con qué frecuencia solicita los servicios de una empresa Gráfica?</p> <p>Mensualmente <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Trimestralmente <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Semestralmente <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Anualmente <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Otro <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> _____</p> <p>9. Conoce usted la Imprenta Grafimundo Offset? Sí <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> No <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>10. ¿Qué sugeriría Ud. para que la imprenta Grafimundo Offset se diferencie de la competencia?</p> <p>Calidad <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Puntualidad <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Innovación <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Servicio <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Otro <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> _____</p>
¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!	

ANEXO N° 2

MATRIZ DE LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

MATRIZ DE HOLMES
PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

Nº	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMATORIA	%
F1	Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.	0,5	0	1	1	0	1	0	0	3,5	10,94
F2	Trabajo en equipo, buen ambiente de trabajo.	1	0,5	1	0,5	0	1	0	0	4	12,50
F3	La empresa atiende en la oficina que está ubicada en una de las principales avenidas de Cuenca	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1,56
F4	Buenas relaciones interpersonales	0	0,5	1	0,5	0	1	0	0	3	9,38
F5	Clientes leales a la marca.	1	1	1	1	0,5	1	1	1	7,5	23,44
F6	Buenas relaciones con los proveedores	0	0	1	0	0	0,5	0	0	1,5	4,69
F7	Precios competitivos	1	1	1	1	0	1	0,5	0	5,5	17,19
F8	Excelente atención al cliente	1	1	1	1	0	1	1	0,5	6,5	20,31
		4,5	4	7,5	5	0,5	6,5	2,5	1,5	32	100,00

ANEXO N° 3

MATRIZ DE LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

**MATRIZ DE HOLMES
PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

Nº	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMATORIA	%
D1	No existe una debida planeación, organización, dirección en la empresa.	0,5	1	1	0	1	0	1	1	5,5	17,19
D2	No existen definidas estrategias para cubrir ausencias.	0	0,5	0	0,5	0	0	1	0	2	6,25
D3	No existe un Manual de Funciones de cada uno de los cargos de la empresa	0	1	0,5	1	0	1	1	1	5,5	17,19
D4	Ausencia de inducción en el personal.	1	0,5	0	0,5	0	0	1	0	3	9,38
D5	Deficientes habilidades de Marketing.	0	1	1	1	0,5	1	1	1	6,5	20,31
D6	La empresa no posee maquinaria para terminados	1	1	0	1	0	0,5	1	0	4,5	14,06
D7	Sistemas de cobranzas deficientes	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1,5	4,69
D8	Elevado grado de endeudamiento	0	1	0	1	0	1	0	0,5	3,5	10,94
		2,5	6	2,5	5	1,5	3,5	6,5	4,5	32	100,00

ANEXO N° 4

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

MATRIZ DE HOLMES
PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

Nº	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUMATORIA	%
O1	Disponibilidad de tecnología	0,5	0	0	1	0	0	0	1,5	6,12
O2	Incremento en la demanda.	1	0,5	1	1	1	0	0,5	5	20,41
O3	Asesoría y capacitación a los colaboradores.	1	0	0,5	1	1	0	0	3,5	14,29
O4	Competidores con productos y servicios deficientes.	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	2,04
O5	Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares	1	0	0	1	0,5	0	0	2,5	10,20
O6	Crecimiento rápido de mercado	1	1	1	1	1	0,5	1	6,5	26,53
O7	Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros	1	0,5	1	1	1	0	0,5	5	20,41
		5,5	2	3,5	6,5	4,5	0,5	2	24,5	100,00

ANEXO N° 5

MATRIZ DE LAS AMENAZAS DE LA EMPRESA GRAFIMUNDO OFFSET

MATRIZ DE HOLMES
PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS

N°	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	SUMATORIA	%
A1	Fuga de colaboradores eficientes por mejores propuestas laborales de la competencia	0,5	1	0	0	0	0	0	1,5	6,12
A2	Creación de nuevas imprentas	0	0,5	0	1	1	1	0	3,5	14,29
A3	Empresas rivales que adoptan nuevas y mejores estrategias	1	1	0,5	1	1	1	0	5,5	22,45
A4	Cambio de políticas y normas del Gobierno.	1	0	0	0,5	0,5	0	0	2	8,16
A5	Incremento de Impuestos	1	0	0	0,5	0,5	1	0	3	12,24
A6	Introducción de nuevos productos sustitutos	1	0	0	1	0	0,5	0	2,5	10,20
A7	Dominio de mercados por las grandes imprentas	1	1	1	1	1	1	0,5	6,5	26,53
		5,5	3,5	1,5	5	4	4,5	0,5	24,5	100,00

ANEXO N° 6- SUELDOS

Cargo	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte patronal (11,15%)	Aporte personal (9,45%)	Sueldo	Annual	Presupuesto Mensual
Gerente	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 354,00	\$ 78,05	\$ 66,15	\$ 711,90	\$ 9.596,80	\$ 799,73
Secretaria	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 354,00	\$ 61,33	\$ 51,98	\$ 559,35	\$ 7.616,20	\$ 634,68
Contadora	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 353,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.238,48	\$ 436,54
Mensajero	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Vendedor	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Diseñador 1	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Diseñador 2	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 355,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.240,48	\$ 436,71
Prensista Chief y Amada	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Operario Numeradora	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Prensista Heidelberg	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Operario Leibinger y Polar	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Operario de Tipografía	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Operario de Terminados 1	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62
Operario de Terminados 2	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 354,00	\$ 41,26	\$ 34,97	\$ 376,29	\$ 5.239,48	\$ 436,62

