



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA**

**TEMA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y  
ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA  
QUALITY PRINT CIA. LTDA. 2016 2020**

**AUTOR: ING. GARCÍA TAMAYO, WILMER JONATHAN**

**DIRECTOR: ING. SALAZAR, MARCELO**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



## DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

### MAESTRÍA EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

#### CERTIFICACION

Certifico que el trabajo de titulación **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA QUALITY PRINT CIA. LTDA. 2016 2020** Realizado por el señor **ING. GARCÍA TAMAYO WILMER JONATHAN**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **ING. GARCÍA TAMAYO WILMER JONATHAN** para que lo sustente públicamente

Sangolquí, 18 de Julio del 2016.

\_\_\_\_\_  
ING. MARCELO SALAZAR  
**DIRECTO**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **ING. GARCÍA TAMAYO WILMER JONATHAN**, con cédula de identidad N°.171299893 declaro que este trabajo de titulación **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA QUALITY PRINT CIA. LTDA. 2016 2020** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 18 de Julio del 2016.

-----  
ING. JONATHAN GARCÍA  
C.C. 171299893



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **ING. GARCÍA TAMAYO WILMER JONATHAN**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DEL BALANCED SCOREDCARD PARA QUALITY PRINT CIA. LTDA. 2016 2020** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 18 de Julio del 2016.

---

ING. JONATHAN GARCÍA  
C.C. 171299893

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis profesores por impartir sus conocimientos, enseñándome sabiduría y dedicación para seguir esta carrera muy importante en mi vida profesional.

Además, agradezco a Dios por darme fortaleza y constancia en mis estudios para culminarlos.

Siempre voy a estar infinitamente agradecida con mi familia por el apoyo en mis estudios y esfuerzo realizado en conjunto con ellos, los que hicieron posible esta tesis.

**ING. GARCÍA TAMAYO WILMER JONATHAN**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi amada madre que, con su amor, apoyo incondicional y comprensión, fortaleció mi alma, conduciéndome a la culminación con éxito de mi tesis.

A mi amado hijo, mi motivación mayor que hace que cada día me esfuerce por ser mejor, quien con su afecto y cariño me ha demostrado que nada en la vida es imposible, si uno se lo propone alcanzarlo.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

**ING. GARCÍA TAMAYO WILMER JONATHAN**

## INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACION.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
INDICE DE CONTENIDO .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO REFERENCIAL .....	1
LA EMPRESA.....	1
1.1. Antecedentes históricos.....	1
1.2. Giro del negocio.....	2
1.3. Servicios especializados:.....	2
1.4. Determinación del problema .....	2
1.5. Objetivos del plan .....	5
1.6. Objetivo general.....	5
1.6.1. Objetivo específicos.....	5
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	7
2.1. Balanced Scorecard.....	7
2.2. Planeación estratégica.....	8
2.3. Sostenibilidad financiera.....	9
2.4. Marco conceptual.....	10
2.5. Diagnóstico situacional de la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA.....	13
2.6. Análisis externo.....	14
2.6.1 Macro ambiente.....	14
2.6.1.1. Factores económicos.....	14
2.6.1.1.1. La Inflación.....	15

2.6.1.1.2. Connotación.....	15
2.6.1.1.3. Factores sociales.....	17
2.6.1.2. Factores legales.....	17
2.7. Análisis interno.....	18
2.7.1. Mercado.....	21
2.7.2. Oferta.....	21
2.7.3. Demanda.....	22
2.7.5. Balance de poder (EMPRESA – COMPRADOR).....	25
2.7.5.1. Clientes.....	26
2.8. Análisis situacional interno.....	27
2.8.1. Capacidad administrativa.....	27
2.8.2. Organización.....	30
2.8.3. Dirección.....	32
2.8.4. Control.....	33
2.8.5. Capacidad financiera.....	33
2.8.6. Capacidad tecnológica.....	34
2.8.6.1. Adelantos y Aplicaciones.....	35
2.8.6.2. Infraestructura.....	36
2.8.7. Capacidad del talento humano.....	36
2.9. Análisis de factores.....	37
2.9.1. Matrices resumen de aspectos estratégicos:.....	37
2.9.2. Matrices de ponderación de impactos de aspectos estratégicos.....	41
2.9.3. Matrices de acción estratégica.....	46
2.9.3.1. Matriz de Acción FO.....	48
2.9.3.2. Matriz de Acción FA.....	50
2.9.3.3. Matriz de Acción DA.....	52
2.9.3.4. Matriz de Acción DO.....	54
2.9.4. Ratio de balance de fuerza.....	56
2.9.4.1. Matriz EFI.....	56
2.9.4.2. Matriz EFE.....	58
2.9.4.3. Matriz FODA.....	60
2.9.5. Matriz síntesis.....	65



2.9.5.2. Matriz PEYEA .....	68
CAPÍTULO III .....	71
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	71
3.2. Descripción .....	71
3.2.2. Filosofía corporativa.....	74
3.2.3. Características de una misión.....	79
3.2.4. Objetivo corporativos .....	81
3.2.5. Ejes Estratégicos .....	81
3.2.6. Indicadores de gestión.....	83
3.2.6.1. Estrategia de liderazgo en costos .....	98
3.2.6.2. Estrategias de desarrollo para los mercados.....	100
3.2.6.3. Estrategias de desarrollo por los productos.....	101
3.2.6.4. Estrategias de crecimiento por diversificación .....	101
3.2.6.5. Estrategias de Competitividad .....	102
3.2.6.6. Perfil estratégico .....	103
CAPITULO IV .....	105
ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE DATOS .....	105
4.1. Planeación estratégica.....	105
4.1.1. Definición de administración por objetivos .....	105
4.2. Balanced Scorecard.....	105
4.2.1. Tablero de comando .....	106
4.3. Mapa estratégico .....	109
4.4. Criterios para evaluar la gestión .....	109
4.5. Características del tablero de comando.....	110
CAPITULO V .....	112
PROPUESTA DE PROYECTOS .....	112
5.1. Descripción .....	112
5.1.1. Matriz de iniciativas.....	112
5.1.2. Determinación de los Proyectos .....	113
5.1.3. Plan operativo anual .....	114
5.1.4. Programación de los Proyectos .....	132
5.1.6. Desarrollo del Proyecto.....	134

5.1.7. Alineamiento Estratégico Horizontal de los Planes Desarrollados....	137
5.2. Estudio financiero de la propuesta.....	139
5.3. Estado de resultado. ....	155
5.3. Flujo de caja .....	158
5.3.1. Determinación del valor actual neto (van).....	158
5.3.2. Tasa de Descuento.....	158
CAPÍTULO VI .....	163
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
6.1. Conclusiones .....	163
6.2. Recomendaciones .....	164
BIBLIOGRAFÍA.....	165

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Oferta.....	21
Tabla 2. Evolución de las Importaciones de papel.....	24
Tabla 3. Matriz resumen de oportunidades.....	37
Tabla 4. Matriz resumen de debilidades .....	38
Tabla 5. Matriz resumen de amenazas.....	39
Tabla 6. Matriz resumen fortalezas.....	40
Tabla 7. Matriz de impacto de fortalezas .....	42
Tabla 8. Matriz de impacto de oportunidades .....	43
Tabla 9. Matriz de impacto de debilidad .....	44
Tabla 10. Matriz de impacto de amenazas .....	45
Tabla 11. Matriz de acción FO.....	48
Tabla 12. Matriz de acción FA .....	50
Tabla 13. Matriz de acción da.....	52
Tabla 14. Matriz de acción do.....	54
Tabla 15. Ratio de balance de fuerza .....	56
Tabla 16. Matriz EFl.....	57
Tabla 17. Matriz EFE .....	59
Tabla 18. Matriz FODA .....	61
Tabla 19. Matriz síntesis de factores estratégicos .....	65
Tabla 20. Matriz general eléctrica.....	67
Tabla 21. Matriz PEYEA .....	69
Tabla 22. Definición del negocio.....	73
Tabla 23. Matriz axiológica ambiente interno.....	75
Tabla 24. Matriz axiológica ambiente externo.....	75
Tabla 25. Matriz de principios .....	77
Tabla 26. Elementos de la visión .....	78
Tabla 27. Elementos de la misión.....	80
Tabla 28. Ejes estratégicos.....	82
Tabla 29. Indicadores de gestión.....	84
Tabla 30. Pre objetivo .....	88
Tabla 31. Pre objetivo B.S.C.....	91

Tabla 32. Matriz de priorización de objetivos.....	95
Tabla 33. Matriz de impacto vs. Factibilidad.....	96
Tabla 34. Objetivos corporativos definitivos.....	97
Tabla 35. Perfil estratégico.....	104
Tabla 36. Tablero de comando.....	106
Tabla 37. Cuadro de mando mensual.....	107
Tabla 38. Matriz de iniciativas.....	112
Tabla 39. Matriz de ponderación de iniciativas.....	113
Tabla 40. Matriz de priorización de iniciativas.....	114
Tabla 41. Presupuesto.....	117
Tabla 42. Gestión del talento humano.....	120
Tabla 43. Implementación tecnológica.....	122
Tabla 44. Procesos.....	125
Tabla 45. Gestión estratégica y operativa.....	128
Tabla 46. Plan de ventas de mercadotecnia.....	131
Tabla 47. Diagrama de GANTT.....	133
Tabla 48. Alineam estratégico horizontal de los planes de desarrollo.....	137
Tabla 49. Inversión total.....	139
Tabla 50. Inversión fija.....	140
Tabla 51. Adecuaciones.....	140
Tabla 52. Equipo de impresión.....	141
Tabla 53. Instrumentos para impresión.....	141
Tabla 54. Computadoras y accesorios de impresión.....	141
Tabla 55. Equipos de oficina.....	142
Tabla 56. Muebles y enseres.....	142
Tabla 57. Inversiones en activos intangibles.....	143
Tabla 59. Compras y materia prima.....	144
Tabla 60. Mano de obra directa.....	144
Tabla 61. Servicios básicos.....	145
Tabla 62. Mano de obra indirecta.....	145
Tabla 63. Reparación y mantenimiento.....	146
Tabla 64. Seguros.....	146

Tabla 65. Depreciación de los activos fijos. ....	147
Tabla 66. Amortización. ....	147
Tabla 67. Gastos administrativos.....	148
Tabla 68. Gastos de ventas.....	148
Tabla 69. Costos de producción anuales.....	149
Tabla 70. Proyección costos anuales. ....	151
Tabla 71. Proyección de ingresos y egresos de la empresa Q. P. . ....	153
Tabla 72. Estado de resultados proyectado de la empresa Q. P.....	156
Tabla 73. Flujo de caja del inversionista.....	157
Tabla 74. Valor actual neto.....	158
Tabla 75. Calculo de la tasa interna de retorno.....	159
Tabla 76. Relación / Costo beneficio.....	160
Tabla 77. Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.....	161

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Diag. causa-efecto de la empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda.....	4
Figura 2 Variación anual .....	14
Figura 3 Inflación Acumulada .....	15
Figura 4 Fuerzas de Michael Porter de la empresa quality print cia Ltda. ...	19
Figura 5: Evolución de las Exportaciones de papel .....	25
Figura 6. Capacidad administrativa.....	27
Figura 7: Organigrama QUALITY PRINT Cía. Ltda. ....	31
Figura 8. Resultados de la matriz general eléctrica .....	67
Figura 9. Coordinadas matriz PEYEA.....	70
Figura 10. Definición del negocio.....	72
Figura 11. Propósitos de la estrategia de concentración .....	99
Figura 12. Tipos de crecimiento por integración .....	101
Figura 13. Estrategias de crecimiento por diversificación .....	102
Figura 14. Estrategias de competencia.....	102
Figura 15. Elaboración del mapa estratégico.....	103
Figura 16. Mapa estratégico .....	109
Figura 17. Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares. ....	162

## RESUMEN

*QUALITY PRINT* Cía. Ltda., es una compañía legal y jurídicamente constituida, que ofrece los servicios profesionales de impresión digital, fotocopias, gigantografías, diagramación, productos de libros, diseño figura y arrendamiento de equipos de impresión multifuncionales. El Presente trabajo de investigación, es un Plan Estratégico, 2016-2020, con la finalidad de estructurar estrategias que permitan el mejor desarrollo de la compañía así como enfocarse en la visión y misión propuesto por los ejecutivos de la compañía *Quality Print* Cía. Ltda., misma que se dedica a la prestación de servicios de impresión digital. En tal virtud, se realizó un análisis de la situación interna y externa, que fue uno de los insumos necesarios para la elaboración del Direccionamiento Estratégico de la compañía, es decir la Misión, Visión, Objetivos empresariales, Políticas, Valores y Principios. La metodología que se utilizó, con la finalidad de alcanzar la visión fue el Tablero de Control de Mando, el mismo que se incorpora en el capítulo 6, cuya finalidad la elaboración del *Balance Score Card*, según la teoría de Kaplan y Norton. La empresa de la referencia, inicio sus operaciones hace más de 10 años, su estructura piramidal se basó en el día a día, por la falta de planificación y dirección estratégica, se vio a la pérdida de clientes que se vio reflejada en la Rentabilidad; razón, por la cual, la propuesta de proyecto a continuación, se basa en un fortalecimiento del área comercial y de mercadeo. El desarrollo de la misma también se basó en el Análisis FODA.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **PLAN ESTRATÉGICO**
- **CUADRO DE MANDO**
- **FODA**
- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

## **ABSTRACT**

PRINT QUALITY Cia. Ltda. Is a legal and legally constituted company, which offers professional digital printing, photocopying, billboards, diagramming, book products, design and equipment leasing figure multifunction printing. Present research is a Strategic Plan, 2016-2020, in order to structure strategies to improve the development of the company and focus on the vision and mission proposed by company executives Co. Print Quality. Ltda. Dedicated itself to providing digital printing services. As such, an analysis of the internal and external situation, which was one of the inputs necessary for the development of Strategic Management of the company, ie the Mission, Vision, Business Objectives, Policies, Values and Principles was performed. The methodology that was used, in order to achieve the vision was the Command Control Panel, it incorporated in Chapter 6, the purpose of preparing the Balance Score Card, according to the theory of Kaplan and Norton. The company's reference, began operations more than 10 years ago, its pyramidal structure was based on the day, by the lack of planning and strategic direction, was the loss of customers was reflected in profitability; reason why the project proposal then is based on a strengthening of commercial and marketing. The development of it was also based on the SWOT analysis.

### **KEYWORDS:**

- **STRATEGIC PLAN**
- **CONTROL PANEL**
- **SWOT**
- **STRATEGIC MANAGEMENT**



# CAPÍTULO I

## MARCO REFERENCIAL

### LA EMPRESA

#### 1.1. Antecedentes históricos

Quality Print Cía. Ltda., es una compañía legal y jurídicamente constituida mediante escritura pública celebrada el veinte y nueve de noviembre de mil novecientos noventa y nueve, figurando como socios son los señores Fausto Enrique Arcos Rendón, Juan José Arcos García, Carlos Flores Andrade, con un plazo de 50 años y un capital suscrito de veinte millones de sucres es decir (USD \$800,00). El 21 de diciembre de 1999 se realiza la sesión de participaciones a favor del señor Fausto Enrique Arcos Rendón socio mayoritario y actual Presidente de la compañía y al actual Carlos Flores Andrade como Gerente General. (Quality Print Cía. Ltda, 2015)

La empresa es un ente que a través del intercambio de bienes y/o servicios tiene fines lucrativos o sociales. Las empresas de impresión digital son organizaciones destinadas a prestar servicios de fotocopiado, Gigantografías, diagramación, productos de libros, diseño figura y arrendamiento de equipos de impresión multifuncionales según las necesidades de los clientes.

Al revisar la estructura empresarial de la compañía se entiende que está formada por la idea de uno de los socios, más su funcionamiento y direccionamiento estratégico es con conocimiento a través de la experiencia que se tiene del negocio, pero sin ninguna preparación formal o que este enfocada a mejorar la rentabilidad y genere más beneficios de los socios, es por eso que se encuentra la necesidad de elaborar un Plan Estratégico para *Quality Print* Cía. Ltda., el mismo que debe estar desarrollado en base a su giro de negocio, análisis micro y macro, considerando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para definir las estrategias que se propondrán a lo largo del presente estudio. La empresa cuenta actualmente con 7 empleados.

La herramienta escogida para dar gestión al plan estratégico de Quality Print Cía. Ltda., es el cuadro de mando integral CMI, el cual traduce la misión y visión en objetivos estratégicos, estrategias, proyectos, metas e indicadores.

## **1.2. Giro del negocio**

QUALITY PRINT Cía. Ltda., es una compañía legal y jurídicamente constituida, que ofrece los servicios profesionales de impresión digital, fotocopias, Gigantografías, diagramación, productos de libros, diseño figura y arrendamiento de equipos de impresión multifuncionales, es una empresa domiciliada en la ciudad de Quito.

## **1.3. Servicios especializados:**

- Impresión Digital es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel.
- Gigantografías son posters o cartel impresos en gran formato, generalmente más grandes que el estándar póster de 100 x 70 cm.
- Diagramación es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio contenidos escritos.
- Productos de Libros es una obra impresa, manuscrita o pintada en una serie de hojas de papel.
- Carnets Corporativos realización de documentos de identidad
- Material POP colgante, flanges, banners, vitrinas, tarjeteros, todo lo que es utilizado para vestir un punto de venta con la imagen de una empresa.
- Arrendamiento de equipos de impresión multifuncional (XEROX)

## **1.4. Determinación del problema**

Es importante conocer el problema de la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA, se lo realizo en base al método Causa efecto, el mismo que permite identificar los posibles motivos que afectan a los distintos procesos de la

empresa los cuales dificultan el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

La empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA ha experimentado un crecimiento en la demanda de sus servicios y productos, sin embargo no dispone de un direccionamiento estratégico bien estructurado que le permita cumplir con las expectativas del mercado y poder ser más competitiva frente a empresas posicionadas en el mercado; entre los principales problemas que enfrenta actualmente la empresa se tiene:

- Infraestructura
- Recursos humanos no calificados
- Falta de programas de capacitación a los empleados nuevos
- No existe un control y seguimiento de la cultura organizacional
- No existe un relacionista publico
- Falta de competitividad
- Bajo nivel de posicionamiento en el mercado

¿La definición de un direccionamiento estratégico proporcionara a la compañía QUALITY PRINT CÍA. LTDA la ampliación de su segmento del mercado, incrementar su competitividad y sus ingresos económicos al término del año del 2017?

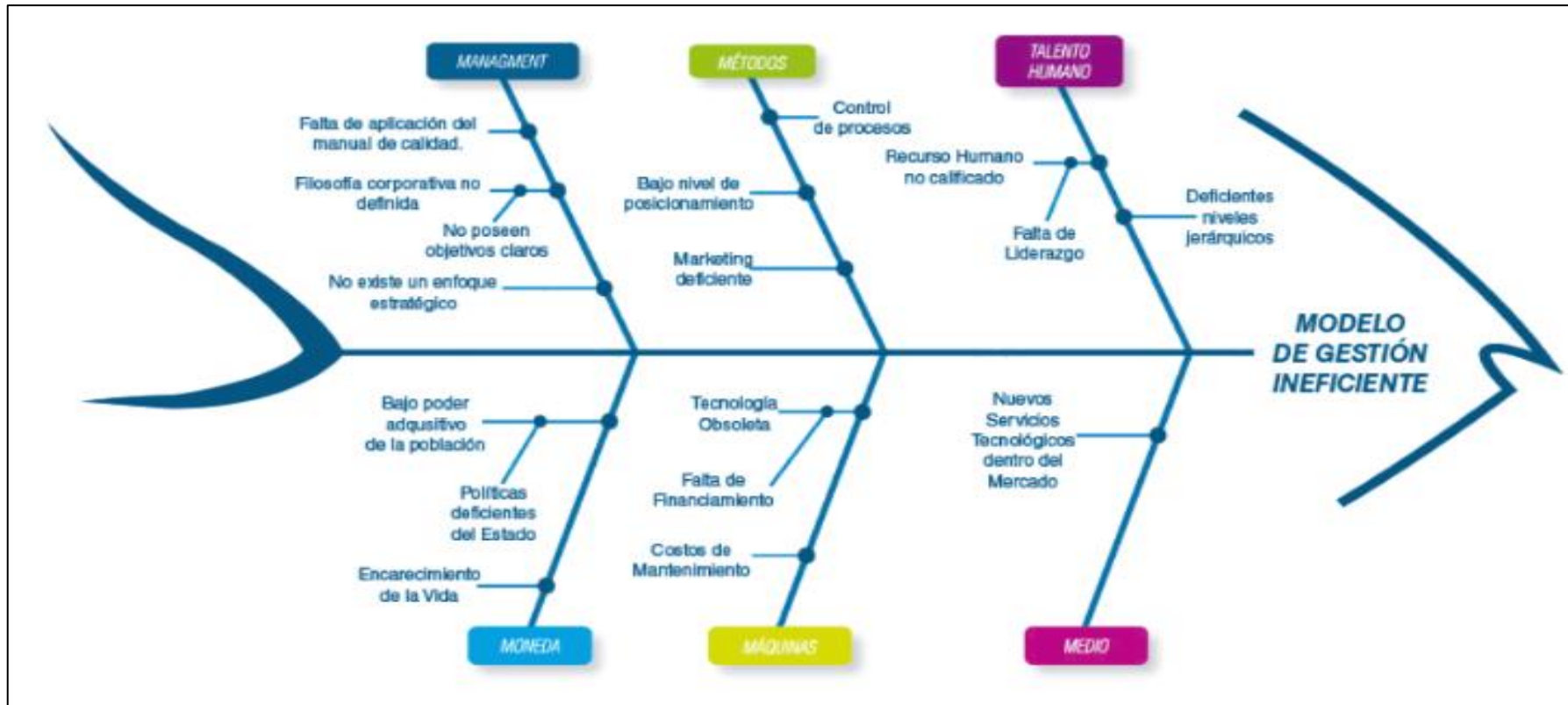


Figura 1. Diagrama causa-efecto de la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA

Fuente: QUALITY PRINT CÍA. LTDA.

### **1.5. Objetivos del plan**

Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades. En síntesis, es el punto final al cual se orienta todas las acciones. Un objetivo debe ser expresado en términos de tiempo y calidad. (Flores, 2012)

Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

### **1.6. Objetivo general**

Formular un plan estratégico y elaborar el *Balanced Scorecard* aplicado para Quality Print Cía. Ltd. 2016 – 2020 para mejorar sus ventas.

#### **1.6.1. Objetivo específicos**

- Realizar un análisis situacional de la empresa, a través de la investigación del entorno interno y externo de la misma, utilizando todas las herramientas y técnicas de direccionamiento estratégico para Quality Print Cía. Ltda.
- Elaborar un Plan estratégico anual para Quality Print Cía. Ltda. en base al análisis situacional, que ayude a cumplir los objetivos estratégicos.
- Elaborar el cuadro de mando integral en Quality Print Cía. Ltda. para evaluar el cumplimiento del plan estratégico.
- Definir proyectos estratégicos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitan identificar tiempo y responsables para la ejecución de las mismas.

- Elaborar un modelo para la evaluación financiera que permita conocer la factibilidad de los proyectos prioritarios y su alineamiento con las estrategias propuestas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1. Balanced Scorecard

Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, la metodología Balanced Scorecard es un enfoque integral que analiza el desempeño general de la organización de cuatro maneras, basado en la idea de que la evaluación del desempeño a través de la rentabilidad financiera sólo proporciona información acerca de lo bien que la organización hizo antes de la evaluación, de modo que el rendimiento futuro se puede predecir y tomar acciones adecuadas para crear el futuro deseado. (KAPLAN, 2001)

La metodología examina el rendimiento en cuatro áreas: análisis financiero, el indicador de rendimiento más utilizado tradicionalmente, incluye la evaluación de medidas tales como los costos de operación y el retorno de la inversión; análisis de clientes mira a la satisfacción y retención de clientes; análisis interno se ve en la producción y la innovación, la medición del desempeño en términos de maximizar el beneficio de los productos actuales y siguiendo los indicadores de productividad futura; y finalmente, el aprendizaje y el análisis del crecimiento explora la eficacia de la gestión en términos de medidas de satisfacción de los empleados y el rendimiento de la retención y el sistema de información.

Como estructura, la metodología Balanced Scorecard rompe metas amplias abajo sucesivamente en la visión, estrategias, actividades tácticas y métricas. Como un ejemplo de cómo podría funcionar la metodología, una organización podría incluir en su declaración de la misión de un objetivo de mantener la satisfacción de los empleados.

Esta sería la visión de la organización QUALITY PRINT CÍA. LTDA con estrategias para lograr una visión, podría incluir enfoques como el aumento de la comunicación en la gestión de los empleados. Las actividades tácticas adoptadas para aplicar la estrategia podrían incluir, por ejemplo, programar regularmente reuniones con todas las diferentes áreas de la organización y a

su vez con los empleados. Por último, los indicadores podrían incluir cuantificaciones de sugerencias de los empleados o encuestas a los empleados.

## **2.2. Planeación estratégica**

La planificación estratégica podría empezar por articular la visión y los valores de la organización, y luego planes de acción para lograr la visión mientras que se adhiere a esos valores. Algunos planificadores prefieren un enfoque particular de la planificación, por ejemplo, la indagación apreciativa.

Algunos planes están en el ámbito de un año, muchos a tres años, y algunos de cinco a diez años en el futuro. Algunos planes incluyen sólo información de nivel superior y no hay planes de acción. Algunos planes son de cinco a ocho páginas, mientras que otros pueden ser considerablemente más largo.

El desarrollo del plan estratégico es de gran ayuda para aclarar los planes de la organización y asegurarse de que los principales líderes son todos "en el mismo guion". Mucho más importante que el documento del plan estratégico, es el proceso de planificación estratégica en sí. (CERTO S. , 2012)

Para elaborar una planificación estratégica, se deberá realizar un estudio del macro ambiente, donde se analizará todos los factores externos como son: factores sociales, factores legales, factores políticos, factores ambientales, factores tecnológicos entre otros, que influyan directamente a la organización.

Finalmente luego se realizará un análisis FODA, mediante el cual se podrá diseñar las matrices necesarias que serán enfocadas y desarrolladas en base a las principales acciones de interés, para generar estrategias específicas, que permitan enfocarse y apuntar hacia el parámetro principal que es la efectividad.



### **2.3. Sostenibilidad financiera.**

La sostenibilidad financiera se logra cuando una empresa es capaz de ofrecer productos y servicios al mercado a un precio que cubre sus gastos y genera un beneficio. En las empresas financieramente sostenibles, la rentabilidad a largo plazo tiene prioridad sobre cualquier ganancia a corto plazo.

Para operar un negocio económicamente sostenible, que necesita para desarrollar metas a largo plazo que de esquema en el que desea que su negocio se destacan financieramente en el futuro. El beneficio que se quiere hacer, su nivel de deuda y sus necesidades de flujo de efectivo toda la necesidad de ser tomados en consideración. Se debe desarrollar un plan que le ayudará a llegar a esta posición dentro de un plazo determinado. (SAPAG, 2012)

Al tomar decisiones que afectarán a la situación financiera de su negocio, su atención debe centrarse en el logro de sus metas a largo plazo. Se evita tomar decisiones que le darán un beneficio económico a corto plazo, pero que tienen un impacto negativo en su capacidad para lograr sus metas a largo plazo.

El mantenimiento de sus necesidades de flujo de efectivo es otra parte fundamental de la operación de un negocio económicamente sostenible. Se necesita asegurarse de que tiene suficiente dinero en efectivo que entra en el negocio para cubrir sus gastos salientes.

El mantenimiento de los registros financieros precisos y claros ayudará a gestionar su sostenibilidad financiera. Un estado de flujos de efectivo se puede utilizar para registrar la cantidad de dinero en efectivo que entra en el negocio en comparación con la cantidad que sale. Un balance de flujo de caja positivo significa que se está recibiendo más de lo que está pagando y le permitirá pagar las facturas, salarios u otros gastos en los que incurra.

Otro estado financiero que es importante es el balance. Le proporciona una instantánea de su situación financiera y que ayuda a determinar cuáles son los activos que posee y lo pasivo que debe. Se puede utilizar su balance para vigilar la estabilidad financiera y la sostenibilidad de su negocio en el mediano y largo plazo. (Weston, 2012)

#### 2.4. Marco conceptual

Para el desarrollo del modelo de Gestión Estratégica se utilizaran varios términos dentro de los cuales los más significativos son:

- **Alineamiento Estratégico:** Es vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización. (CHASE, “Administración de la producción de Operaciones”, Pág. 119-130,, 2011)
- **Esto permite:** Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización
- Elaborar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y Empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas (Pensamientos Empresariales- Consultoría en Gerencia y BSC)
- **BSC:** Balanced Scorecard (Tablero de comando), es un sistema de evaluación del desempeño empresarial que utiliza cuatro

perspectivas para analizar la empresa de manera integral y es, a su vez, un enfoque para la implementación estratégica que facilita convertir la estrategia en resultados de negocio. Es balanceado, porque busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, el corto y el largo plazo, indicadores de resultados e indicadores de proceso y la combinación de las fuerzas internas y externas de la organización. (Estrategias Liderazgo Competitivo, 2015)

- **Calidad:** La calidad es la forma de hacer las cosas bien desde el comienzo y continuar mejorando cada día en busca de la excelencia. Significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. (QUIROGA, 2002, Pág. 15)
- **Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. (KAPLAN, 2001)
- **Cultura Organizacional:** Esta consistente en el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio. (Deal TA, Kennedy AA., 2010)
- **Eficiencia:** Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se tiene o préstamos. Es lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Está relacionado con lograr los objetivos. (MODELO DE GESTION , 2015)
- **Eficacia:** Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de las actividades. Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles se relaciona con utilizar en forma óptima los recursos para lograr objetivos. (HOLTZ, 2012)
- **Estrategia:** Se define como un plan amplio y general de desarrollo para alcanzar objetivos a largo plazo. Esta orienta las decisiones

fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante actividades necesarias. La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (STONER J. , “Administración”, , 2001)

- **Indicador:** Es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc. que permite por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. (SAPAG, 2012)
- **Indicadores de gestión:** Son aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, su objetivo primordial es la medición de una determinada realidad durante un periodo de tiempo concreto en un momento puntual. (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)
- **Iniciativas estratégicas:** Son los principales programas de acción centrados en el logro de un objetivo específico o en cerrar una brecha entre el desempeño real de un indicador y su meta. Proporcionan al liderazgo de la organización un marco de trabajo para revisar todos los proyectos actuales, definir el impacto esperado sobre la misión, y a continuación, la posibilidad de centrarse en los pocos proyectos claves que producirán cambios inmediatos y medibles en el funcionamiento de la organización. (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)
- **Matriz Axiológica:** Todos los funcionarios, cualquiera sea su labor, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el propósito de comprender el universo organizacional y esta se traduce a matriz axiológica de la empresa. (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)

- **Misión:** Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. (CHASE, “Administración de la producción de Operaciones”, Pág. 119-130,, 2011)
- **Planificación estratégica:** Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin. (CERTO S. , 2012)
- **Balanced Scorecard:** El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. ( Robert Kaplan & David Norton, 2004)
- **Sostenibilidad financiera:** La sostenibilidad financiera es un componente clave de la sostenibilidad organizativa. Una organización es financieramente sostenible cuando puede:  
(Weston, 2012)
  - Pagar sus facturas.
  - Recibir los ingresos que necesita para trabajar hacia sus metas organizativas de fuentes confiables y diversas.
  - Mantener ingresos y gastos en balance.

## 2.5. Diagnóstico situacional de la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA

El macro ambiente o macro entorno está conformado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial.

Es muy importante para las acciones competitivas de la empresa, pues si estás desean pueden anticiparse a los competidores y a los cambios de sus mercados, también deben anticiparse a la posible influencia de estas variables, además permite a la empresa identificar tanto sus oportunidades de negocio como las amenazas empresariales o un rediseño de su estructura organizativa. (CHASE, “Administración de la producción de Operaciones”, 2003)

## 2.6. Análisis externo

### 2.6.1 Macro ambiente.

En la presente investigación se utilizara el análisis PEST, para diagnosticar la situación del macro ambiente en el Ecuador.

#### 2.6.1.1. Factores económicos

Para el estudio del macro ambiente es importante la consideración de los factores económicos como la inflación, el PIB, Índices de precios al consumidor, tasas de interés. Otros factores representativos e influyentes en las empresas son, el entorno político, el entorno legal, el desarrollo tecnológico, el comportamiento psicosocial de la población. Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas.

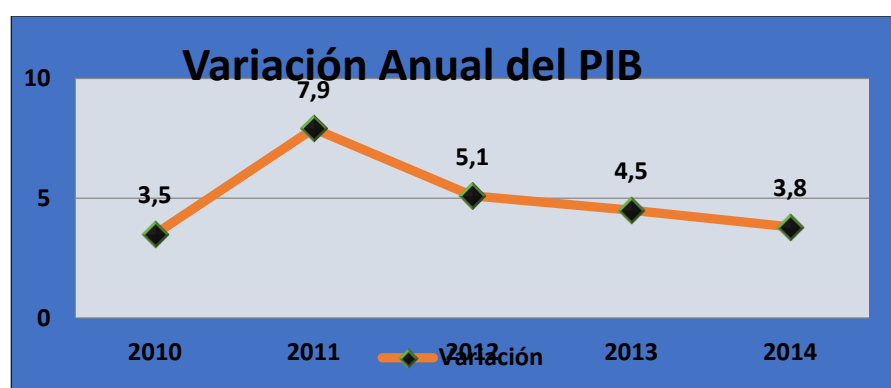


Figura 2 Variación anual

Fuente: Banco Centra del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2015

### 2.6.1.1.1. La Inflación.

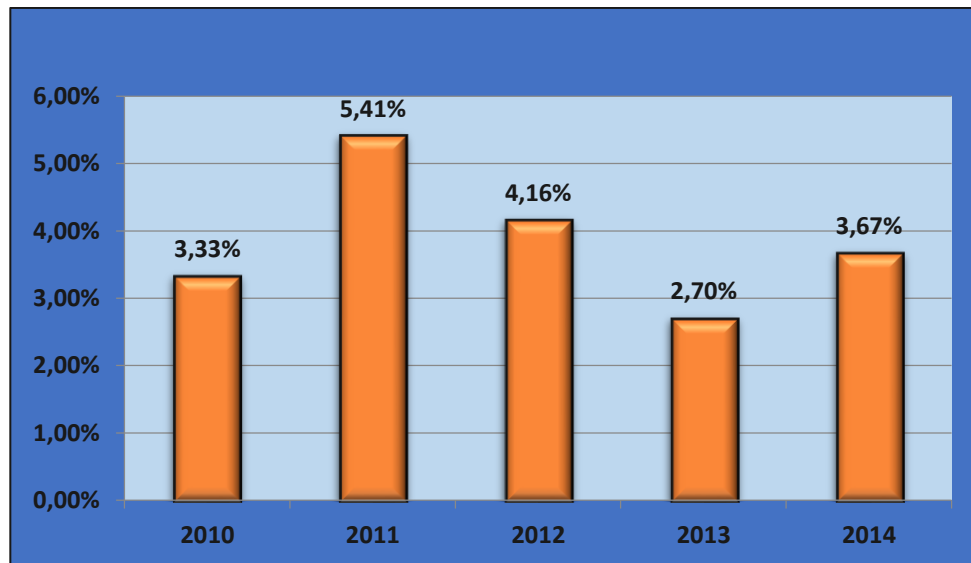


Figura 3 Inflación Acumulada

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2014

Para la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA., la inflación es muy importante, debido a que ésta utiliza Servicios básicos, productos y talento humano que pueden afectarse con el alza de precios y con esto encarecería los precios de sus productos.

### 2.6.1.1.2. Connotación

Oportunidades:

- Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.
- Amenazas:
- El incremento de la inflación, incrementa los costos de producción y viceversa.
- La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.

La inflación se mantuvo estable en diciembre en noviembre del 3,4%, el nivel más bajo desde abril de 2014 que es una variación media anual de los

precios de consumo se mantuvo estable por tercer mes consecutivo, en el 4,0%.

Según Latin Focus Consensus Forecast se prevé una inflación del 3,2% a finales de 2015, que se ha reducido en 0,1 puntos porcentuales a la estimación del mes pasado. En 2016, los participantes esperan que la inflación disminuya hasta el 2,7%.

**QUALITY PRINT CÍA. LTDA** se encuentra dentro del segmento PRODUCTO PYMES.

### **Connotación**

Oportunidades:

- O1. El acceso al financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.
- O2. De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva.
- O3. Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.

### **Amenazas:**

- A1. El incremento de la inflación, incrementa los costos de producción y viceversa.
- A2. La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.

La inflación para empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA al estar en el sector de profesionales de impresión digital, fotocopias, Gigantografías, diagramación, productos de libros, diseño figura y arrendamiento de equipos de impresión multifuncionales refleja un alza de precios en sus trabajos de profesionales de impresión digital, fotocopias, Gigantografías, diagramación, productos de libros, diseño figura y arrendamiento de equipos de impresión multifuncionales, debido al aumento de los costos en los Servicios básicos que utiliza en sus diferentes procesos.



### **2.6.1.1.3. Factores sociales**

Dado que la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA utiliza recursos humanos en varias áreas, esta contribuye a reducir dicha tasa, debido a que se considera como una PYMES.

#### **Connotación**

Oportunidades:

O1. Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo

#### **Tasa de desempleo:**

Como se señaló, esta empresa contribuye a reducir si bien no significativamente esta tasa, aporta de igual manera para que la población en edad de trabajar pueda conseguir empleo en la empresa, por la necesidad de colaboradores.

#### **Subempleo.**

En vista que la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA, desde sus inicios ha ido creciendo regularmente, debido a su excelente desempeño, ha tenido la necesidad de incrementar respetivamente sus recursos humanos para la gestión de sus actividades.

### **2.6.1.2. Factores legales**

La programación y ejecución del Presupuesto General del Estado y la inversión y asignación de recursos públicos deben acorde a los artículos 280 y 293 sujetarse al Plan Nacional del Buen Vivir (2013- 2017). Esto lo corrobora los artículos 5, numeral 1 y 100 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPLAFIP

Los artículos 74 (numeral 6) y 101 señalados en el COPLAFIP indican que el Ministerio de Finanzas Públicas, será el rector del Sistema Nacional de Finanzas SINFIP en cuanto a diseño, implementación y cumplimiento y registrá para entidades del sector público, que abarca las instituciones públicas, las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social.

La SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) es definida como ente rector de la inversión pública, y por tanto de elaborar los planes de inversión del Presupuesto General del Estado. Y ante el cual se deben presentar proyectos de inversión para su dictamen de prioridad para formar parte del Plan Anual y Plurianual de Inversiones, para obtener el financiamiento correspondiente. Los artículos 59 y 60 del COPLAFIP norman aquellas instituciones que no forman parte del Presupuesto General del Estado. (SENPLADES, 2016)

### **Connotación gerencial**

#### **Oportunidad**

Estabilidad para los trabajadores debido al amparo legal de la nueva constitución del Ecuador mediante la inclusión laboral, además de cumplir con las reformas al código tributario.

### **2.7. Análisis interno.**

Está formado por aquellos factores más cercanos a las relaciones de intercambio, se componen del ambiente interior de la organización o microambiente interno (organización, estructura, relaciones), o el ambiente de operaciones o microambiente externo (proveedores, intermediarios, clientes, competencia) (Águeda, Martín, & Millán, 2002). Además se puede decir que dentro del análisis del microambiente se tomara en cuenta el entorno interno de la organización el cual conllevara a realizar un análisis respecto a la industria, este tipo de factores son controlables para la organización.

Es importante mencionar que al diagnosticar el análisis externo de la empresa Quality Print Cía. Ltda. Se lo realiza en función de las 5 fuerzas de Michael Porter, el mismo que se describe a continuación, así

### **Las 5 Fuerzas de Michael Porter**

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

analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. (RESTREPO, 2004.)



Figura 4. Fuerzas de Michael Porter de la empresa Quality Print Cia Ltda.

Fuente: Empresa QUALITY Print Cia Ltda.

## Clientes

### Grupo de indicadores centrales del cliente

Son prácticamente genéricos y se encuentran en toda clase de organizaciones:

En este punto Quality Print Cia Ltda., al estar presente en las diferentes facultades de la Universidad Católica, sede Quito, así como cuenta con un beneficio en sus ventas, también al estar tener clientes de diferente tipo, entre estos mayoristas y minoristas, la dificultad se presenta si los mayoristas exigen un nivel mayor de descuento.

Los proveedores poseen un poder de negociación muy fuerte frente a esta empresa por las siguientes razones:

La empresa posee actualmente varios proveedores como: Dilipa, Ecuapack, Plotter Mutoh, Paco, Facturas Ecuador, XEROX del Ecuador.

## Connotación

Amenazas:

- A1. Pocos proveedores en el sector, que poseen alto nivel de negociación.
- A2. La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

Estudio de campo – Número de competidores grandes y pequeños.

Facilidades o costos para el cambio de proveedor.

- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final.

## Competencia

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Como se explica en el párrafo anterior, el que las empresas actualmente copian con mucha rapidez los nuevos modelos de la competencia, ha hecho que esta barrera de entrada ya no sea muy significativa dentro de este análisis de las fuerzas de Porter. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

**Acceso a los Canales de Distribución.-** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas

establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado. La empresa Quality Print Cia Ltda. Cuenta con ubicación estratégica en las Facultades de la PUCE.

### **Productos sustitutos**

En el mercado grafico existen productos sustitutos, de diversa calidad y precio.

#### **2.7.1. Mercado**

Como ya se mencionó en el primer capítulo al hacer referencia al giro del negocio, la actividad principal de la empresa es:

- Impresión Digital es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel.
- Gigantografías son posters o cartel impresos en gran formato, generalmente más grandes que el estándar póster de 100x70 cm.
- Diagramación es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio contenidos escritos.

#### **2.7.2. Oferta**

La oferta será determinada por el conjunto de empresas que brindaran un mismo servicio para satisfacer las necesidades del consumidor, entre ellas se tiene 6 empresas como son:

Tabla 1.  
Oferta

<b>EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
<b>SUCH</b>	35%
<b>ALLPRINT</b>	35%
<b>SOLUGRAF</b>	10%
<b>IMPRESIÓN CROMÁTICA</b>	7%
<b>CREATIVE ZOOM</b>	6%
<b>CREATY BOX</b>	25%

Fuente: Investigación Propia

Las empresas con mayor participación son SUCH, ALLPRINT con un 70% de participación en el mercado, adicional las mismas poseen gran trayectoria en el mercado de la impresión gráfica.

### **Connotación**

Amenazas:

A3. Competidores de tamaño y características significativas.

### **2.7.3. Demanda**

La demanda en economía se define como la cantidad, calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores, en un momento determinado. (CHASE, 2003)

### **Connotación**

Amenazas:

A4. Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.

### **2.7.4. Crecimiento del Mercado**

El desarrollo del mercado de impresión grafica tuvo un importante despegue durante los años 90, logrando obtenerse un crecimiento importante en este sector después del cambio de siglo. Uno de los

determinantes del comportamiento creciente del sector de la impresión gráfica ha sido el incremento de la población. El crecimiento del sector de la impresión gráfica es visible también en las nuevas empresas dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado. Por esto, es importante considerar la creciente demanda de mano de obra del sector y de las actividades que puedan estar relacionadas.

Tabla 2.  
Evolución de las Importaciones de papel

<b>Tabla - Ecuador - Importaciones - Evolución</b>						
<b>NCE: Papel y carton; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o carton - Mensual FOB USD</b>						
Fecha	07 - 2014	08 - 2014	09 - 2014	10 - 2014	11 - 2014	12 - 2014
Pais Exportador						
Estados Unidos	20.885.748	12.937.279	19.841.442	27.369.284	13.627.128	12.140.741
Colombia	13.563.920	8.375.699	10.648.048	10.846.702	5.279.190	4.962.292
Chile	6.062.033	5.210.392	5.201.212	6.986.657	2.881.411	3.254.346
China	3.699.817	1.921.667	3.443.209	3.062.732	1.749.870	2.627.833
Brasil	2.686.389	2.253.259	3.152.328	3.774.018	1.058.384	3.013.959
Alemania	2.215.037	2.206.441	4.085.896	1.789.847	1.813.220	1.717.369
Perú	2.875.623	1.187.878	2.250.140	1.309.759	505.333	861.509
España	1.652.374	703.548	1.252.711	935.967	891.263	1.050.369
Bélgica	772.081	1.927.280	1.169.534	728.477	1.044.944	800.851
Canadá	427.542	825.418	1.482.032	627.502	815.420	654.876
Otros	7.171.877	8.218.917	6.621.208	8.042.594	4.242.487	4.574.633
<b>Total</b>	<b>62.012.442</b>	<b>45.767.777</b>	<b>59.147.759</b>	<b>65.473.538</b>	<b>33.908.650</b>	<b>35.658.778</b>

Fuente: (COMEX, 2014)



El sector de la impresión gráfica fue uno de los que más crecimiento presentó durante los últimos años.

## Impuestos

Toda empresa debe declarar sus tributos de acuerdo a la Ley del SRI, por lo tanto deberán estar actualizados en todo este ámbito, este es un costo para la empresa, sin embargo para el cliente este puede ser de utilidad debido a que estos servicios pueden ayudar a deducir los impuestos.

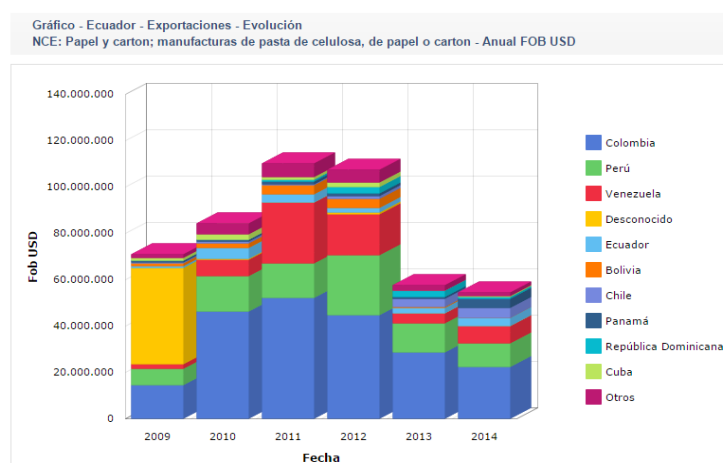


Figura 5: Evolución de las Exportaciones de papel

Fuente: (COMEX, 2014)

## Connotación

Oportunidades:

La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado.

Amenaza:

A5. La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida.

### 2.7.5. Balance de poder (EMPRESA – COMPRADOR)

Se ha establecido un balance positivo entre la empresa y los compradores y que el producto tiene gran aceptación por su excelente calidad y precio. Para mejorar la calidad del producto y la aceptación positiva en el mercado

la empresa ha implementado el sistema de gestión de calidad, el cual se lo aplica en impresiones gráficas.

### **Política de la Calidad.**

**QUALITY PRINT Cía. Ltda.**, busca la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con los procesos, procedimientos, normas internas y especificaciones particulares, establecidas para sus productos.

Con la dedicación permanente del personal competente, trabajando en equipo y enfocado al mejoramiento continuo en todos sus procesos, optimizamos los recursos asignados.

#### Objetivos de la Calidad.

- Disminuir el tiempo de impresión
- Aumentar la satisfacción de los clientes
- Reducir los costos de producción sin desmejorar la calidad
- Lograr que el 100% de los empleados tengan más de 8 horas de capacitación semestral.

#### **2.7.5.1. Clientes**

Los clientes constituyen el factor más importante del entorno externo a la organización, ya que integran y son los protagonistas de las relaciones de intercambio. (CHASE, "Administración de la producción de Operaciones", 2003). Es necesario tomar en cuenta que los clientes que tiene QUALITY PRINT Cía. Ltda. es son de cada contrato que tiene en obra. Los principales clientes que tiene la empresa por su ubicación son los estudiantes universitarios entres estos están:

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Universidad Politécnica Salesiana
- Universidad Politécnica Nacional
- Universidad Andina Simón Bolívar
- Centro de capacitación y estudios Búho
- Universidad de Las Américas

## 2.8. Análisis situacional interno

El diagnóstico o análisis interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización suele contar de tres partes principales (Navajo, 2009):

- Diagnóstico financiero: Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del examen del balance de situación y cuenta de resultados
- Diagnóstico de gestión o funcional: Análisis de eficiencia y de eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas
- Diagnostico estratégico: Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización

### 2.8.1. Capacidad administrativa

Se define como una serie de acciones que conducen a un resultado utilizando distintos recursos para alcanzar un objetivo desempeñando funciones administrativas centrales que son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. (DURKHEIN, 1978)



Figura 6. Capacidad administrativa

Fuente: (CHASE, "Administración de la producción de Operaciones", 2003)

### Planificación

La planeación supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. Se dice que la planeación es la función central de la administración y que influye en todos los actos de administrador. Al hacer planes, el administrador mira hacia el futuro y dice: "Esto es lo que queremos lograr y así es como lo vamos a hacer". Por lo general, la toma de decisiones es un componente de la planeación porque se deben hacer elecciones como parte del proceso para determinar planes. La importancia de la planeación se multiplica porque contribuye, notablemente, a desempeñar las otras funciones de la administración. (STONER J. , "Administración", 2011)

La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos ya que según la investigación no todas las metas establecidas se cumplen estas llegan a un promedio de 80.66%.

### **Programas**

Antes de emprender cualquier acción, hay que establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y las actividades que debemos cubrir, antes de llegar a resultados finales. La programación permite contar con un medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar un objetivo concreto.

El programa se considera también como un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado. La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todos estos elementos. Se trazan las acciones que debe emprenderse, se determinan quien debe realizarlas, cuándo y dónde, se fijan obligaciones y las áreas que se verán afectadas. (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)

La empresa no cuenta con programas de capacitación para sus colaboradores que permita actualizarse en campos necesarios.

### **Presupuesto**

Un presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Su finalidad es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos que se pretenden lograr también se utiliza para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y por tanto, sirven para calcular las necesidades financieras (Robbins)

QUALITY PRINT Cía. Ltda. no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización, por lo cual no se puede garantizar el cumplimiento de objetivos, la empresa posee contratos tanto con empresas públicas, privadas.

## **Herramientas de apoyo a la planificación**

### **Diagramas de Flujo**

Los diagramas de flujos se consideran diagramas dinámicos porque describen en forma gráfica métodos, procesos o procedimientos. Se utilizan para analizar el trabajo, la forma en que se realiza y su curso de acción representando las distintas operaciones con símbolos o claves sencillas y fáciles que al usarse. El diagrama de flujo permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas. (STONER J. , "Administración", 2011)

QUALITY PRINT Cía. Ltda. no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada que le permita a sus colaboradores comprender de mejor manera los procesos de la organización.

### **Connotación**

Debilidades:

- D1. La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.
- D2. La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.
- D3. Dentro de la empresa no se establecen planes de capacitación a los empleados.

D4. La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización

D5. La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.

D6. QUALITY PRINT Cía. Ltda. no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada

### **2.8.2. Organización**

Es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización. También involucra asignar funciones, dividir el trabajo en tareas y labores específicas, y definir quién tiene la autoridad para desempeñar determinada tarea. Otro aspecto importante de la función de organizar consiste en agrupar las actividades en departamentos o alguna otra subdivisión lógica. Por su parte, integrar al personal implica asegurarse de que se cuente con los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización. Una actividad típica de la integración de personal es la contratación de personas para cubrir un puesto. La integración del personal es una actividad tan importante que, a veces se clasifica como una función separada de la organización. (CHIAVENATO, Idlaberto, 2008)

QUALITY PRINT Cía. Ltda. Utiliza una estructura funcional dentro de su organización ya que se caracteriza por la distribución de trabajo de acuerdo a las tareas a realizar.

#### **Estructura funcional**

La estructura funcional es la más simple y común pese a ser la más clásica y tradicional, sigue siendo la más divulgada y ello no solo en empresas de tamaño medio y pequeño.

La estructura funcional se caracteriza porque la distribución del trabajo se realiza atendiendo a la naturaleza de las tareas a realizar. Cada tarea o función cuando adquiere suficiente dimensión o tiene bastante importancia, da lugar a un órgano de la estructura especializado en esa función. (STONER J. , “Administración” , 2011, pág. 23)

Es un diseño que agrupa a los individuos con base a sus habilidades y pericia en comun o porque utilizan mismo recursos. El organigrama que se presenta a continuación es fruto de la investigación realizado por el autor.

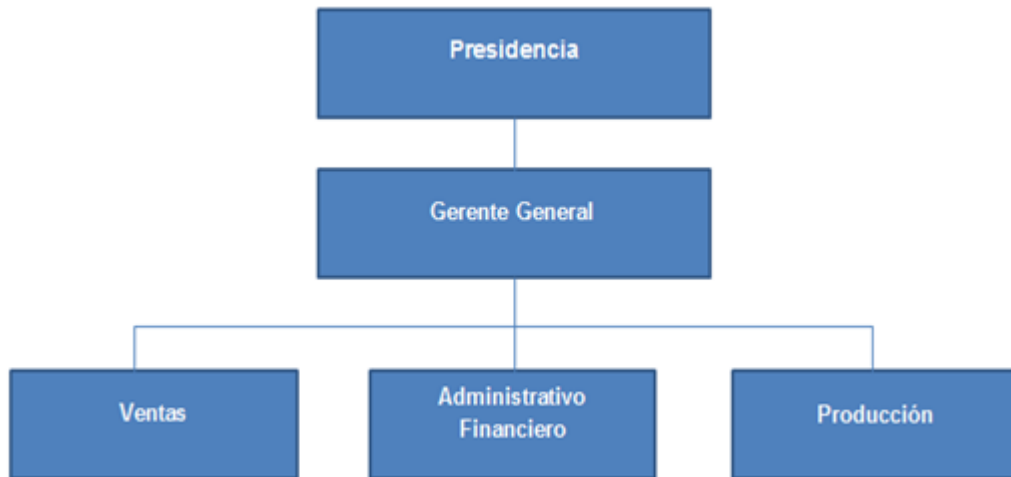


Figura 7: Organigrama QUALITY PRINT Cía. Ltda.  
Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cia Ltda.

QUALITY PRINT Cía. Ltda. actualmente dispone de un organigrama estructura funcional pero el mismo se divide por departamentos lo que provocara en un futuro demoras en el proceso productivo al momento de tomar decisiones, adicional según el estudio realizado la empresa no tiene manual de funciones con descripción de cargos que permita designar responsabilidades a cada uno de sus trabajadores

### **Connotación**

#### **Fortaleza**

- F1. La empresa cuenta con un organigrama de estructura funcional básico.

#### **Debilidades**

- D7. Al dividir a la empresa por departamentos, se presentan intereses individuales.
- D8. Los niveles jerárquicos en la organización, provocan demoras en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

D9. En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.

D10. La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.

### **2.8.3. Dirección**

Es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo tanto, consiste en inyectar energía, dirigir, activar y persuadir a terceros. El liderazgo involucra decenas de procesos interpersonales: motivar, comunicar, entrenar y mostrar a los miembros de un grupo la forma en que pueden alcanzar sus metas. El liderazgo es un componente tan importante del trabajo administrativo, que algunos consideran que la administración es alcanzar resultados por medio de las personas. El fundamento del liderazgo en la administración implica inspirar al personal y propiciar el cambio, mientras que las otras tres funciones se enfocan más en mantener un sistema estable. (Reyes, 2008)

Los miembros de la organización cumplen con su trabajo, en cada contrato establecido con empresas públicas y privadas a pesar de no existir una adecuada planificación, cada miembro desarrollado sus actividades de acuerdo a los plazos contraídos en los contratos.

El tipo de comunicación que lleva la compañía con todos sus empleados es directa, existen charlas informativas cada 6 meses con los trabajadores como los profesionales por medio de los supervisores de cada área. La comunicación con administrativos es por medio de la intranet que utiliza la compañía para enviar mensajes informativos.

### **Connotación**

#### **Fortaleza**

F2. Existe compromiso por parte del personal de la empresa.

F3. La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa.

#### **Debilidades**



D11. No existe una adecuada comunicación con el personal administrativo, empleados y demás profesionales.

D12. Mala utilización de las herramientas de trabajo.

#### **2.8.4. Control**

Es asegurarse de que el desempeño se ajusta a los planes. Se trata de comparar el desempeño real con un parámetro predeterminado. Si existe una diferencia significativa entre el desempeño real y el deseado, el administrador debe tomar medidas correctivas. Un aspecto secundario del control es determinar si el plan original necesita modificarse, dada la realidad el momento. La función del control, en ocasiones, obliga al administrador a regresar, temporalmente, a la función de la planeación, a efecto de perfeccionar el plan original. (CHIAVENATO, Idlaberto, 2008)

La organización dispone de una evaluación interna por parte de los administrativos quienes supervisan que se cumplan las metas propuestas en los proyectos de QUALITY PRINT Cía. Ltda. La fuente más común de información que permite a QUALITY PRINT Cía. LTDA es medir su desempeño son los informes escritos que los realizan los administrativos.

#### **Connotación**

##### **Fortaleza**

F4. Se llevan a cabo evaluaciones internas de cumplimiento de proyectos realizados.

##### **Debilidades:**

D13. La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal.

D14. No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.

#### **2.8.5. Capacidad financiera**

Permitirá a la empresa conocer sus resultados esperados, las necesidades financieras y los cálculos sobre el rendimiento y la rentabilidad de las inversiones. El balance de situación nos muestra la situación de la empresa en un momento determinado. Viene a ser la representación

fotográfica de la situación empresarial en el instante considerado. Es importante mencionar que pese a que no se tiene un control minucioso de las finanzas de la empresa, está siempre ha cancelado sus obligaciones a corto y largo plazo lo que le ha permitido ser sujeto de mayores montos de crédito por parte de sus proveedores y acreedores.

### **Connotación**

#### **Fortaleza**

Es sujeto crediticio de sus proveedores e instituciones financieras del país como Banco del Pichincha y Corporación Financiera Nacional.

#### **Debilidad**

No posee una programación financiera

No cuenta con un sistema contable que permita un análisis mediante indicadores financieros.

### **2.8.6. Capacidad tecnológica**

La razón fundamental de los constantes avances tecnológicos radica en la generación del bienestar humano a través de la búsqueda de mejores condiciones de vida. Estos avances están determinados por la gestión de la innovación, pues orienta no sólo la concepción de nuevos productos y procesos, sino también la adaptación, la mejora de tecnologías y la adopción de cambios en la cultura empresarial, por lo cual se puede establecer que la innovación promueve la producción permanente de cambios permitiendo aumentar la productividad, la competitividad de las empresas y la calidad de vida del hombre. (CHASE, 2003).

Para mayor detalle de la tecnología y auspicio de información de la empresa QUALITY PRINT, favor ver Anexo No. 3 y 4

### **2.8.6.1. Adelantos y Aplicaciones**

En el área de impresión grafica el desarrollo de nuevas tecnologías plantea una mejor gestión de la tecnología en función de todos los elementos constructivos que intervienen en el mismo.

#### **Servicios especializados:**

- Impresión Digital es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel.
- Gigantografías son posters o cartel impresos en gran formato, generalmente más grandes que el estándar póster de 100x70 cm.
- Diagramación es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio contenidos escritos.
- Productos de Libros es una obra impresa, manuscrita o pintada en una serie de hojas de papel.
- Carnets Corporativos realización de documentos de identidad
- Materiales POP colgantes, flanges, banners, vitrinas, tarjeteros, todo lo que es utilizado para vestir un punto de venta con la imagen de una empresa.
- Diseño Figura realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos sociales determinados.
- Arrendamiento de equipos de impresión multifuncional (XEROX) es un contrato mediante el cual, el arrendador traspasa el derecho a usar un bien a un arrendatario, a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato.

QUALITY PRINT Cía. Ltda. Posee la tecnología utilizada en el Ecuador a comparación de países desarrollados utilizan tecnología más sofisticada en la cual reemplazan la mano de obra por maquinaria dando así un ahorro de recursos económicos.

#### **Connotación**

Debilidades:

D15. La tecnología que maneja la empresa es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.

#### **2.8.6.2. Infraestructura**

QUALITY PRINT Cía. Ltda. Con el tiempo ha ido modernizando sus instalaciones permitiendo mejores sus procesos e incrementar su producción. QUALITY PRINT Cía. Ltda., es una compañía legal y jurídicamente constituida mediante escritura pública celebrada el veinte y nueve de noviembre de mil novecientos noventa y nueve, figurando como socios son los señores Fausto Enrique Arcos Rendón, Juan José Arcos García, Carlos Flores Andrade, con un plazo de 50 años y un capital suscrito de veinte millones de sucres es decir (USD \$800,00). El 21 de diciembre de 1999 se realiza la sesión de participaciones a favor del señor Fausto Enrique Arcos Rendón socio mayoritario y actual Presidente de la compañía y al actual Carlos Flores Andrade como Gerente General.

#### **Localización**

Quality Print Cía. Ltda., es una empresa domiciliada en la ciudad de Quito. Se encuentra ubicada en la Av. 12 de octubre 1076 y Robles (Campus Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

#### **2.8.7. Capacidad del talento humano**

La planificación de los recursos humanos trata de determinar por una parte, las necesidades, tanto cualitativas como cuantitativas, de personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida de la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. (CHIAVENATO, Idlaberto, 2008) Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de las actividades, Así por ejemplo sirve para indicar:

- a. Cuántos empleados y de qué clase se necesitan
- b. Cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna).
- c. Las necesidades de formación que tendrá la organización.

La planificación de los recursos humanos es muy importante en la mayoría de las organizaciones por la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa. La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por lo tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de componentes humanos, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles. (ALLES, 2013.) La empresa en su último año no ha brindado cursos de capacitación a sus empleados.

### **Connotación**

Debilidades:

D16. QUALITY PRINT Cía. Ltda. no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.

## **2.9. Análisis de factores**

### **2.9.1. Matrices resumen de aspectos estratégicos:**

En las matrices de resumen de aspectos estratégicos, se consideran las conclusiones a las que se llegó en el análisis de situación; en ella se describen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se encuentran reflejadas en el análisis de la situación interna y externa.

Tabla 3.

Matriz resumen de oportunidades

N°	OPORTUNIDADES
O1	El sector de la impresión grafica se encuentra en constante crecimiento económico.
O2	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.
O3	El acceso a financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.
O4	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva
O5	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.
O6	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.
O7	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.
O8	Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.
O9	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de la impresión grafica son Guayaquil, Quito y Cuenca.
O10	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de la impresión gráfica.
O11	La incorporación nuevas leyes industriales causa la creación de nuevos nichos de mercado.
O12	El sector garantiza diseño y sistemas constructivos de calidad a través de la aplicación de leyes establecidas por la NEC.
O13	El incremento de tecnología en el país, aumenta la demanda de impresión gráfica.
O14	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo
O15	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado
O16	Aperturismo a la globalización, lo que posibilita el ingreso de nuevas tecnologías

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

Tabla 4.

Matriz resumen de debilidades

N°	DEBILIDADES
D1	La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.
D2	La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.
D3	Dentro de la empresa no se establecen planes de capacitación a los empleados.
D4	La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización
D5	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.
D6	QUALITY PRINT Cía. Ltda. no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada
D7	Al dividir a la empresa por departamentos, se presentan intereses individuales.
D8	Los niveles jerárquicos en la organización, provocan demoras en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.
D9	En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.
D10	La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.
D11	No existe una adecuada comunicación con el personal administrativo, obreros y demás profesionales.
D12	Mala utilización de las herramientas de trabajo.
D13	La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal.
D14	No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.
D15	QUALITY PRINT Cía. Ltda no posee una correcta planificación presupuestaria.
D17	La tecnología que maneja la empresa es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.
D18	QUALITY PRINT no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

Tabla 5.  
Matriz resumen de amenazas

N°	AMENAZAS
A1	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
A3	Los ingresos laborales varían entre ciudades, lo que provoca diferencias en los niveles de adquisición del mercado.
A4	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.
A5	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.
A6	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.
A7	La reducción de las remesas disminuye la capacidad de inversión en el sector de la impresión gráfica.
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción
A9	Escasos acuerdos internacionales que fomenten la inversión extranjera en el sector de la impresión gráfica.
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
A11	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.
A12	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.
A13	Competidores de tamaño y características significativas.
A14	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.
A15	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida
A17	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Tabla 6.

Matriz resumen fortalezas



N°	FORTALEZAS
F1	La empresa cuenta con un organigrama de estructura funcional definido.
F2	Existe compromiso por parte del personal de la empresa.
F3	La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa
F4	Se llevan a cabo evaluaciones internas de cumplimiento de proyectos realizados.
F5	La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.
F6	La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.
F7	Participacion en el mercado de impresión grafica
F8	La empresa posee tecnologia adecuada
F9	La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

### 2.9.2. Matrices de ponderación de impactos de aspectos estratégicos

Las matrices de impacto permiten valorar y priorizar los factores determinados en las matrices de resumen; son calificadas en base a la connotación de Alto, Medio y Bajo (CHASE, 2003)

- Alto: Se define a los factores que influyen de manera significativa en la gestión del negocio.
- Bajo: Para aquellos factores que se consideran aislados y que no generan una implicación mayor en el negocio.
- Medio: Cuando los factores no mantienen ninguna tendencia.

Para cada elemento del ambiente interno como externo se ha definido esta matriz, mismas que pueden encontrarse a continuación:

Tabla 7.  
Matriz de impacto de fortalezas

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	La empresa cuenta con un organigrama de estructura funcional definido.	X		
F2	Existe compromiso por parte del personal de la empresa.	X		
F3	La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa		X	
F4	Se llevan a cabo evaluaciones internas de cumplimiento de proyectos realizados.	X		
F5	La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.	X		
F6	La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	X		
F7	Participación en el mercado de impresión grafica	X		
F8	La empresa posee tecnología adecuada		X	
F9	La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.	X		

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

Tabla 8.

## Matriz de impacto de oportunidades

N°	OPORTUNIDADES			
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	El sector de la impresión grafica se encuentra en constante crecimiento económico.	X		
O2	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.		X	
O3	El acceso a financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.		X	
O4	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva			X
O5	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	X		
O6	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	X		
O7	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	X		
O8	Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.	X		
O9	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de la impresión grafica son Guayaquil, Quito y Cuenca.	X		
O10	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de la impresión gráfica.	X		
O11	La incorporación nuevas leyes industriales causa la creación de nuevos nichos de mercado.	X		
O12	El sector garantiza diseño y sistemas constructivos de calidad a través de la aplicación de leyes establecidas por la NEC.		X	
O13	El incremento de tecnología en el país, aumenta la demanda de impresión gráfica.		X	
O14	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo	X		
O15	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	X		
O16	Aperturismo a la globalización, lo que posibilita el ingreso de nuevas tecnologías		X	

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

Tabla 9.

## Matriz de impacto de debilidad

N°	DEBILIDADES			
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.	X		
D2	La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.	X		
D3	Dentro de la empresa no se establecen planes de capacitación a los empleados.		X	
D4	La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización	X		
D5	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.	X		
D6	QUALITY PRINT Cía. Ltda. no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada	X		
D7	Al dividir a la empresa por departamentos, se presentan intereses individuales.		X	
D8	Los niveles jerárquicos en la organización, provocan demoras en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.		X	
D9	En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.	X		
D10	La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	X		
D11	No existe una adecuada comunicación con el personal administrativo, obreros y demás profesionales.	X		
D12	Mala utilización de las herramientas de trabajo.	X		
D13	La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal.	X		
D14	No existen indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.	X		
D15	QUALITY PRINT Cía. Ltda no posee una correcta planificación presupuestaria.	X		
D16	La tecnología que maneja la empresa es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.			X
D17	QUALITY PRINT no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.		X	

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

Tabla 10.

## Matriz de impacto de amenazas

N°	AMENAZAS			
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	X		
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	X		
A3	Los ingresos laborales varían entre ciudades, lo que provoca diferencias en los niveles de adquisición del mercado.		X	
A4	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	X		
A5	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	X		
A6	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	X		
A7	La reducción de las remesas disminuye la capacidad de inversión en el sector de la impresión gráfica.	X		
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	X		
A9	Escasos acuerdos internacionales que fomenten la inversión extranjera en el sector de la impresión gráfica.		X	
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	X		
A11	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.	X		
A12	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	X		
A13	Competidores de tamaño y características significativas.		X	
A14	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	X		
A15	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	X		
A16	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.	X		

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

### 2.9.3. Matrices de acción estratégica

Dentro de las matrices de acción se encuentran las siguientes. (CHASE, 2003)

- **Matriz de áreas ofensivas:** Combina las Fortalezas y Oportunidades, ayuda a identificar las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades más importantes que se presentan.
- **Matriz de defensa estratégica:** Combina Debilidades y Amenazas, identifica las principales debilidades que dificultan el contrarrestar las amenazas del entorno.
- **Matriz de áreas de respuesta estratégica:** Combina Fortalezas y Amenazas, determina los factores fuertes que ayudan a contrarrestar a las amenazas.
- **Matriz de áreas de mejoramiento estratégico:** Combina Debilidades y Oportunidades, establece los puntos más débiles de la empresa que deben contrarrestarse para poder aprovechar las oportunidades.

Para la construcción de las matrices se considera lo siguiente:

1. Los impactos considerados se basan en la matriz de ponderación, seleccionando aquellos que poseen alto impacto y aquellos de medio que influyen de manera importante en el negocio.
2. Se compara los factores de las filas con los de las columnas, calificando con valores de: 5 = impacto alto, 3 = impacto medio y 1 = impacto bajo.
3. Se suma tanto filas como columnas.
4. Se promedia el valor para filas como para columnas, considerando:

$$PM = \text{Promedio de Matriz} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_f} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_c}$$

Dónde:

Valor de la Matriz =  $\Sigma$ Total suma de filas o columnas

$N_f$  = Número de filas

$N_c$  = Número de filas

5. Con esto se determina los análisis finales de situación, los cuales se registran en matriz de síntesis.

6. Adicionalmente con la matriz de acción se obtiene el Ratio de Balance de Fuerza, que describe cuál de los aspectos comparados se impone.

### 2.9.3.1. Matriz de Acción FO

Tabla 11.

Matriz de acción FO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	<b>OPORTUNIDADES</b>										
	El sector de la impresión grafica se encuentra en constante crecimiento económico.	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	Mayor poder adquisitivo de consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de la impresión grafica son Guayaquil, Quito y Cuenca.	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de la impresión grafica .	La incorporación nuevas leyes industriales causan la creación de nuevos nichos de mercado.	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	<b>TOTAL</b>
<b>FORTALEZAS</b>											
La empresa cuenta con un organigrama de estructura funcional definido.	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	<b>20</b>
Existe compromiso por parte del personal de la empresa.	1	3	3	5	3	1	5	3	1	5	<b>30</b>
Se llevan a cabo evaluaciones internas de cumplimiento de proyectos realizados.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	<b>14</b>
La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.	5	5	5	3	3	1	3	5	1	3	<b>34</b>
La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	5	5	5	3	5	1	5	5	1	5	<b>40</b>
Participación en el mercado de impresión grafica	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	<b>46</b>
La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.	5	5	5	3	3	1	5	3	3	3	<b>36</b>
	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>220</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016



Promedio de la Matriz		Ratio Balance de Fuerza	
Columnas	22,0	Ratio Balance de Fuerza	62,86%
Filas	31,4		

De la matriz de acción FO se tiene que el  $PM_f = 31,4$  y  $PM_c = 22,0$  por lo que los factores tomados para el caso fueron:

- El sector de la impresión grafica se encuentra en constante crecimiento económico.
- El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.
- Un PIB creciente supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.
- Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.
- Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país
- Las facilidades de acceso a vivienda incorporadas por el gobierno, fomentan el desarrollo del sector de la impresión gráfica.
- La incorporación nuevas leyes en el sector de la impresión grafica causan la creación de nuevos nichos de mercado.
- La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado
- La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.
- La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.
- El indicador de rentabilidad es positivo para la empresa.
- La empresa posee un inventario de la infraestructura y maquinaria de la empresa, con lo que se controla la disponibilidad.

### 2.9.3.2. Matriz de Acción FA

Tabla 12.

Matriz de acción FA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	AMENAZAS													
	FORTALEZAS	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	La reducción de las remesas disminuyen la capacidad de inversión en el sector de la impresión gráfica.	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.
La empresa cuenta con un organigrama de estructura funcional definido.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	17
Existe compromiso por parte del personal de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	15
Se llevan a cabo evaluaciones internas de cumplimiento de proyectos realizados.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	15
La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.	1	3	1	3	5	3	5	5	1	1	1	1	1	31
La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	1	3	1	3	5	3	5	5	1	1	1	1	3	33
Participación en el mercado de impresión gráfica	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	45
La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.	5	3	5	1	5	1	1	1	5	3	1	1	5	37
	13	15	15	15	23	15	19	19	11	9	7	17	15	193

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Promedio de la Matriz	
Columnas	14,8
Filas	27,6

Ratio Balance de Fuerza	42,42%
-------------------------	--------

De la matriz de acción DA se tiene que el  $PM_f = 27.6$  y  $PM_c = 14.08$  por lo que los factores tomados para el caso fueron:

- La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.
- La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.
- La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización
- La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.
- QUALITY PRINT Cía. Ltda. no posee una correcta planificación presupuestaria.
- QUALITY PRINT Cía. Ltda. no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.
- El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.
- La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
- La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado
- Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de Equipo de impresión.
- La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción
- La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida.

### 2.9.3.3. Matriz de Acción DA

Tabla 13.

Matriz de acción da

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	AMENAZAS													TOTAL	
	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversiones que inyectan capital al mercado.	Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	La reducción de las remesas disminuyen la capacidad de inversión en el sector de la impresión gráfica.	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.		
DEBILIDADES															
La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.	3	5	1	5	5	5	5	5	5	1	3	1	5	5	49
La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.	3	5	1	5	5	5	5	5	5	1	3	1	5	5	49
La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	3	1	5	5	51
La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	3	1	5	5	51
QUALITY PRINT Cía. Ltda. no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	5	3	25
En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	17
La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	19
No existe una adecuada comunicación con el personal administrativo, obreros y demás profesionales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	19
Mala utilización de las herramientas de trabajo.	3	3	1	1	5	1	3	1	5	5	5	1	3	1	33
La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	19
No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	23
QUALITY PRINT Cía. Ltda no posee una correcta planificación presupuestaria.	5	5	1	5	5	5	3	3	1	3	1	5	1	43	
	32	36	12	34	36	32	32	30	24	28	12	56	34	398	

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Promedio de la Matriz	
Columnas	30,6
Filas	33,2

Ratio Balance de Fuerza	51,03%
----------------------------	--------

De la matriz de acción FA se tiene que el  $PM_f = 33.2$  y  $PM_c = 30.60$  por lo que los factores tomados para el caso fueron:

- La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.
- La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.
- El indicador de rentabilidad es positivo para la empresa.
- La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.
- Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de Equipo de impresión.
- La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción
- Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
- La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida
- La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

### 2.9.3.4. Matriz de Acción DO

Tabla 14.

Matriz de acción do

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	OPORTUNIDADES	El sector de la impresión gráfica se encuentra en constante crecimiento económico.	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de la impresión gráfica son Guayaquil, Quito y Cuenca.	Las facilidades de tecnología fomentan el desarrollo del sector de la impresión gráfica.	La incorporación nuevas leyes, industrias causan la creación de nuevos nichos de mercado.	Estabilidad laboral genera los consumidores un mayor poder adquisitivo	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	TOTAL
		DEBILIDADES	5	5	3	1	5	1	3	3	1	5
La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.		5	5	3	1	5	1	3	3	1	5	32
La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.		3	5	3	1	3	1	3	3	1	3	26
La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización		5	3	3	1	3	1	3	3	1	3	26
La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.		5	3	3	3	3	1	3	3	1	3	28
QUALITY PRINT Cía. Ltda. no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada		1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	12
En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
No existe una adecuada comunicación con el personal administrativo, obreros y demás profesionales.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Mala utilización de las herramientas de trabajo.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal.		3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.		5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	18
QUALITY PRINT Cía. Ltda no posee una correcta planificación presupuestaria.		5	3	3	1	1	1	3	1	1	3	22
La tecnología que maneja la empresa es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.		1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	14
		<b>37</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>230</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Promedio de la Matriz		Ratio Balance de Fuerza	35,38%
Columnas	23,0		
Filas	17,7		

De la matriz de acción DO se tiene que el  $PM_f = 17,7$  y  $PM_c = 23,0$  por lo que los factores tomados para el caso fueron:

- La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.
- La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.
- La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización
- La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.
- No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.
- QUALITY PRINT Cía. Ltda. no posee una correcta planificación presupuestaria.
- El sector de la impresión grafica se encuentra en constante crecimiento económico.
- El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.
- Un PIB creciente supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.
- Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.
- Las facilidades de acceso a vivienda incorporadas por el gobierno, fomentan el desarrollo del sector de la impresión gráfica.
- La incorporación nuevas leyes en el sector de la impresión grafica causan la creación de nuevos nichos de mercado.

- La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado

#### 2.9.4. Ratio de balance de fuerza

Dentro de esta matriz se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitan hacer un buen uso de las ventajas que posee la organización para aprovechar las oportunidades que el mercado tendrá, así como estrategias que permitan disminuir los puntos débiles de la organización .

Tabla 15.

Ratio de balance de fuerza

RATIO DE BALANCE DE FUERZA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 62,86%	FA 42,42%
DEBILIDADES	DO 35,38%	DA 51,03%

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

Se concluye que el factor estratégico primordial son las oportunidades por lo tanto se deben iniciar acciones de reducción de debilidades, maximización de fortalezas con la finalidad de alcanzar a mediano plazo la estabilidad de la organización.

##### 2.9.4.1. Matriz EFI

Evalúa las fortalezas y debilidades e identifica las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar una matriz EFI se aplica juicios intuitivos (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013). Los pasos para elaborar una matriz EFI son:



1. Enlistar los factores identificados.
2. Considerar los valores de la matriz de impacto en la columna correspondiente.
3. Sacar los porcentajes en base a la sumatoria de los impactos.
4. Determinar una calificación donde: debilidad mayor=1, una debilidad menor=2, fuerza menor=3 o fuerza mayor=4.
5. Multiplicar el peso por la calificación.
6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado.

Tabla 16.

## Matriz EFI

MATRIZ EFI					
N°	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
F1	La empresa cuenta con un organigrama de estructura funcional definido.	5,0	0,050	4,0	0,20
F2	Existe compromiso por parte del personal de la empresa.	5,0	0,050	3,0	0,15
F3	La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa	3,0	0,030	3,0	0,09
F4	Se llevan a cabo evaluaciones internas de cumplimiento de proyectos realizados.	5,0	0,050	4,0	0,20
F5	La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.	5,0	0,050	4,0	0,20
F6	La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	3,0	0,030	4,0	0,12
F7	Participación en el mercado de impresión grafica	5,0	0,050	4,0	0,20
F8	La empresa posee tecnología adecuada	3,0	0,030	3,0	0,09
F9	La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.	5,0	0,050	4,0	0,20
N°	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
D1	La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.	3,0	0,030	2,0	0,06
D2	La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.	5,0	0,050	1,0	0,05
D3	Dentro de la empresa no se establecen planes de capacitación a los empleados.	3,0	0,030	2,0	0,06
D4	La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización	5,0	0,050	1,0	0,05
D5	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.	5,0	0,050	1,0	0,05
D6	QUALITY PRINT Cía. Ltda. no dispone diagramas de flujo con una estructura adecuada	3,0	0,030	2,0	0,06
D7	Al dividir a la empresa por departamentos, se presentan intereses individuales.	3,0	0,030	2,0	0,06
D8	Los niveles jerárquicos en la organización, provocan demoras en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.	3,0	0,030	2,0	0,06
D9	En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.	3,0	0,030	2,0	0,06
D10	La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	5,0	0,050	1,0	0,05
D11	No existe una adecuada comunicación con el personal administrativo, obreros y demás profesionales.	3,0	0,030	2,0	0,06
D12	Malta utilización de las herramientas de trabajo.	5,0	0,050	2,0	0,10
D13	La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal.	3,0	0,030	2,0	0,06
D14	No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.	3,0	0,030	2,0	0,06
D15	QUALITY PRINT Cía. Ltda. no posee una correcta planificación presupuestaria.	3,0	0,030	2,0	0,06
D16	La tecnología que maneja la empresa es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.	3,0	0,030	2,0	0,06
D17	QUALITY PRINT no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.	3,0	0,030	2,0	0,06
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO</b>		100,0	1,0	63,0	2,5

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

El total de la ponderación de la matriz EFI es igual a 2.5 lo que representa que priman las debilidades sobre las fortalezas, esto implica que la prioridad de la organización es dar mejoramiento a estos factores para que los mismos no tomen ofensiva en referencia de las actividades del negocio.

#### **2.9.4.2. Matriz EFE**

Permite evaluar las oportunidades y amenazas, es decir el ambiente externo de la empresa a fin de conocer la medida en la que se aprovechan las oportunidades para minimizar el efecto de las amenazas. (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)

Los pasos identificados para la elaboración de la matriz EFE son iguales a los de la matriz EFI, con la diferencia que la calificación para todos los factores va de 1 a 4.

De igual manera la interpretación de resultados mantiene el sentido de la matriz EFE.

Tabla 17.

## Matriz EFE

MATRIZ EFE					
N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	El sector de la impresion grafica se encuentra en constante crecimiento económico.	2,0	0,020	4,0	0,080
O2	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.	2,0	0,020	4,0	0,080
O3	El acceso a financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.	2,0	0,020	3,0	0,060
O4	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva	2,0	0,020	3,0	0,060
O5	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	2,0	0,020	4,0	0,080
O6	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	3,0	0,030	4,0	0,120
O7	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	3,0	0,030	4,0	0,120
O8	Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.	5,0	0,050	4,0	0,200
O9	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de la impresion grafica son Guayaquil, Quito y Cuenca.	3,0	0,030	3,0	0,090
O10	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de la impresion grafica .	5,0	0,050	4,0	0,200
O11	La incorporación nuevas leyes industriales causan la creación de nuevos nichos de mercado.	5,0	0,050	3,0	0,150
O12	El sector garantiza diseño y sistemas constructivos de calidad a través de la aplicación de leyes establecidas por la NEC.	3,0	0,030	3,0	0,090
O13	El incremento de tecnología en el país, aumenta la demanda de impresion grafica.	2,0	0,020	3,0	0,060
O14	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo	3,0	0,030	4,0	0,120
O15	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	3,0	0,030	4,0	0,120
O16	Aperturismo a la globalizacion, lo que posibilita el ingreso de nuevas tecnologías	3,0	0,030	4,0	0,120
N.-	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	5,0	0,050	1,0	0,050
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	5,0	0,050	1,0	0,050
A3	Los ingresos laborales varían entre ciudades, lo que provoca diferencias en los niveles de adquisición del mercado.	3,0	0,030	2,0	0,060
A4	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	5,0	0,050	2,0	0,100
A5	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	5,0	0,050	1,0	0,050
A6	Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	3,0	0,030	1,0	0,030
A7	La reducción de las remesas disminuyen la capacidad de inversión en el sector de la impresion grafica .	3,0	0,030	2,0	0,060
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	3,0	0,030	1,0	0,030
A9	Escasos acuerdos internacionales que fomenten la inversión extranjera en el sector de la impresion grafica .	3,0	0,030	2,0	0,060
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	3,0	0,030	2,0	0,060
A11	Las necesidades tecnologicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.	3,0	0,030	2,0	0,060
A12	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	3,0	0,030	2,0	0,060
A13	Competidores de tamaño y características significativas.	2,0	0,020	2,0	0,040
A14	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	3,0	0,030	2,0	0,060
A15	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	3,0	0,030	2,0	0,060
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO</b>		100,0	1,0	83,0	2,6

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito,

2016

El total ponderado de la matriz EFE da un total de 2.6 que muestra una potencialidad baja pero creciente respecto a los factores estratégicos externos evaluados, en tanto las iniciativas ofensivas deben apoyarse en potenciar las oportunidades.

#### **2.9.4.3. Matriz FODA**

Es un instrumento que ayuda a determinar cuatro tipos de acciones estratégicas preliminares, las cuales son: (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)

- 1. Las acciones estratégicas preliminares FO (Maxi - Maxi).**- Las re iniciativas estratégicas ofensivas que usan las fortalezas para aprovechar la ventaja de las oportunidades.
- 2. Las acciones estratégicas preliminares DO (Mini-Maxi).**- Re iniciativas estratégicas defensivas que pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades.
- 3. Las acciones estratégicas preliminares FA (Maxi- Mini).**- Re iniciativas estratégicas de orientación que aprovechan fortalezas para evitar o disminuir la incidencia de las amenazas.
- 4. Las acciones estratégicas preliminares DA (Mini - Mini).**- Re iniciativas estratégicas de supervivencia, se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias y pretenden disminuir las debilidades.

Tabla 18.  
Matriz FODA

MATRIZ DE PRE-INCIATIVAS		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>INTERNO</b></p> <p><b>EXTERNO</b></p> </div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.</p> <p>La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.</p> <p>Participación en el mercado de impresión grafica</p> <p>La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.</p>	<p>La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.</p> <p>La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.</p> <p>La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización</p> <p>La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.</p> <p>QUALITY PRINT Cía. Ltda no posee una correcta planificación presupuestaria.</p> <p>No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.</p> <p>La tecnología que maneja la empresa es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.</p>
OPORTUNIDADES	FO (Maxi - Maxi)	DO (Mini-Maxi)
<p>El sector de la impresión grafica se encuentra en constante crecimiento económico.</p> <p>El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.</p> <p>Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.</p> <p>Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.</p> <p>Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.</p> <p>Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de la impresión grafica .</p> <p>La incorporación nuevas leyes industriales causan la creación de nuevos nichos de mercado.</p> <p>La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado</p>	<p>Crear un plan presupuestario para inversión del dinero remanente, de tal forma que genere utilidad para la empresa.</p> <p>Estandarizar el proceso de "evaluación interna de cumplimiento", para que este sea aplicable a todos los proyectos.</p> <p>Iniciar planes para el mejoramiento e innovación de los productos que Metal Construcciones ofrece.</p> <p>Invertir en tecnología y maquinaria, que permita la mejora de los procesos administrativos y productivos de la organización.</p> <p>Realización de estrategias de marketing para aprovechar los nuevos nichos de mercado</p>	<p>Elaborar un presupuesto trimestral que le permita controlar y medir resultados de la organización</p> <p>Desarrollar un plan estratégico, que permita mejorar la gestión de la empresa.</p> <p>Generar planes de capacitación que contribuyan al desarrollo del personal y la organización.</p> <p>Actualizar constantemente al personal operativo y administrativo de la organización</p> <p>Crear un manual de funciones identificando cada uno de los cargos y responsabilidades con los que cumple el personal.</p> <p>Realizar frecuentemente evaluaciones de desempeño al personal que permitan detectar falencias y visualizar el mejoramiento del mismo.</p>

Continuación

AMENAZAS	FA(Maxi- Mini)	DA(Mini - Mini)
El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	Realizar una planificación de costos de producción basado en una proyección los factores económicos influyentes.	Estructurar un plan operativo anual donde se establezcan indicadores que evalúen el comportamiento de la empresa para una mejor gestión.
La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	Diseñar un modelo adaptable a cada región de acuerdo a las necesidades del cliente y la capacidad de la empresa.	Elaborar una planificación presupuestaria adecuada a la organización, que administre y controle los recursos que deberán utilizarse
La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	Estandarizar los procesos organizacionales que faciliten la realización y seguimiento de actividades.	Implantar un sistema de comunicación eficiente que mejore el flujo de información y permita la toma de decisiones a tiempo.
Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	Mejorar la gestión de adquisiciones y control de inventarios para una respuesta efectiva a la demanda del mercado.	Elaborar planes de capacitación para el personal que contribuyan al desarrollo de la organización
La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	Definir una estructura organizacional y administrativa óptima	
La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	Selección de nuevos proveedores que nos permita poseer un mayor nivel de negociación	
La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.		
La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida		
Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.		

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Las acciones estratégicas preliminares obtenidas de la Matriz FODA son:

#### FO (Maxi - Maxi)

- Crear un plan presupuestario para inversión del dinero remanente, de tal forma que genere utilidad para la empresa.
- Estandarizar el proceso de "evaluación interna de cumplimiento", para que este sea aplicable a todos los proyectos.
- Iniciar planes para el mejoramiento e innovación de los productos que QUALITY PRINT Cía. Ltda. ofrece.

- Invertir en tecnología y maquinaria, que permita la mejora de los procesos administrativos y productivos de la organización.
- Realización de estrategias de marketing para aprovechar los nuevos nichos de mercado

**DO (Mini-Maxi)**

- Elaborar un presupuesto trimestral que le permita controlar y medir resultados de la organización
- Desarrollar un plan estratégico, que permita mejorar la gestión de la empresa.
- Generar planes de capacitación que contribuyan al desarrollo del personal y la organización.
- Actualizar constantemente al personal operativo y administrativo de la organización
- Crear un manual de funciones identificando cada uno de los cargos y responsabilidades con los que cumple el personal.
- Realizar frecuentemente evaluaciones de desempeño al personal que permitan detectar falencias y visualizar el mejoramiento del mismo.

**FA (Maxi- Mini)**

- Realizar una planificación de costos de producción basado en una proyección los factores económicos influyentes.
- Diseñar un modelo adaptable a cada región de acuerdo a las necesidades del cliente y la capacidad de la empresa.
- Estandarizar los procesos organizacionales que faciliten la realización y seguimiento de actividades.
- Mejorar la gestión de adquisiciones y control de inventarios para una respuesta efectiva a la demanda del mercado.
- Definir una estructura organizacional y administrativa óptima
- Selección de nuevos proveedores que nos permita poseer un mayor nivel de negociación

**DA (Mini - Mini)**

- Estructurar un plan operativo anual donde se establezcan indicadores que evalúen el comportamiento de la empresa para una mejor gestión.
- Elaborar una planificación presupuestaria adecuada a la organización, que administre y controle los recursos que deberán utilizarse.



## 2.9.5. Matriz síntesis

Tabla 19.

### Matriz síntesis de factores estratégicos

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b>	1 El sector de la impresion grafica se encuentra en constante crecimiento económico.	La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.
	2 El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.
	3 Un PIB creciente supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	El indicador de rentabilidad es positivo para la empresa.
	4 Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.
	5 Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.	Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.
	6 Las facilidades de acceso a vivienda incorporadas por el gobierno, fomentan el desarrollo del sector de la impresion grafica .	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción
	7 La incorporación nuevas leyes en el sector de la impresion grafica causan la creación de nuevos nichos de mercado.	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
	8 La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida
	9 La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.
	10 La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	
	11 El indicador de rentabilidad es positivo para la empresa.	
	12 La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.	
<b>DEBILIDADES</b>	1 La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.	La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.
	2 La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.	La empresa no cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.
	3 La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización	La empresa no posee un presupuesto financiero adecuado que permita controlar y medir resultados de la organización
	4 La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.
	5 No existe indicadores que permita tener un histórico del comportamiento de la gestión de la empresa.	QUALITY PRINT no posee una correcta planificación presupuestaria.
	6 QUALITY PRINT no posee una correcta planificación presupuestaria.	QUALITY PRINT no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.
	7 El sector de la impresion grafica se encuentra en constante crecimiento económico.	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.
	8 El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
	9 Un PIB creciente supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.
	10 Las condiciones actuales de riesgo país da indicios que es favorable invertir en el país.	Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.
	11 Las facilidades de acceso a vivienda incorporadas por el gobierno, fomentan el desarrollo del sector de la impresion grafica .	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción
	12 La incorporación nuevas leyes en el sector de la impresion grafica causan la creación de nuevos nichos de mercado.	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida
	13 La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	Pocos proveedores en el sector, que poseen alto nivel de negociación
	14	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

**Continuación**

---

MARKETING
PRODUCCIÓN
FINANCIERA
VENTAJA COMPETITIVA
COMPETENCIA
CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO
ORGANIZACIÓN
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
GESTIÓN ESTRATÉGICA
TECNOLOGÍA
INTELIGENCIA DE MERCADO

---

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

#### 2.9.5.1. Matriz General Electric

La matriz General Electric se basa en dos dimensiones: la posición del negocio en el eje X y la atractivita de la industria en el eje Y (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)

Para la elaboración de esta matriz, se ha considerado:

- El establecimiento de los factores más importantes para la organización, a los cuales se les ha asignado un peso relativo de acuerdo a la incidencia de cada factor en la industria, la suma de todos los pesos debe ser igual a 100%.
- En la siguiente columna se asigna una calificación de 1 a 10 donde 1 es el peor y 10 es el mejor.
- Se multiplica el peso por la calificación y la sumatoria de estos valores es lo que va a designar la medida de la industria.

La matriz General Electric, definida para QUALITY PRINT Cía. Ltda. Se detalla en la siguiente tabla y gráfica:

Tabla 20.

Matriz general eléctrica

MATRIZ GENERAL ELECTRIC					
NEGOCIO	PESO RELATIVO	CALIF.	TOTAL	ATRACTIVO	RANGO
TALENTO HUMANO	14%	8	1,12	BAJA	1 - 3.33
APLICACIÓN DE NORMAS	10%	7	0,7		
DISPONIBILIDAD DE MATERIALES	13%	10	1,3		
DIVERSIFICACIÓN DE CLIENTES	10%	6	0,6	MEDIA	3.4 - 6.6
APLICACIÓN DE SOFTWARE	7%	5	0,35		
CALIDAD DE SERVICIO	10%	8	0,8		
CRECIMIENTO EN EL MERCADO	11%	6	0,66	ALTA	6.7 - 10
RENTABILIDAD	15%	9	1,35		
COSTOS	10%	7	0,7		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>7,58</b>		

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

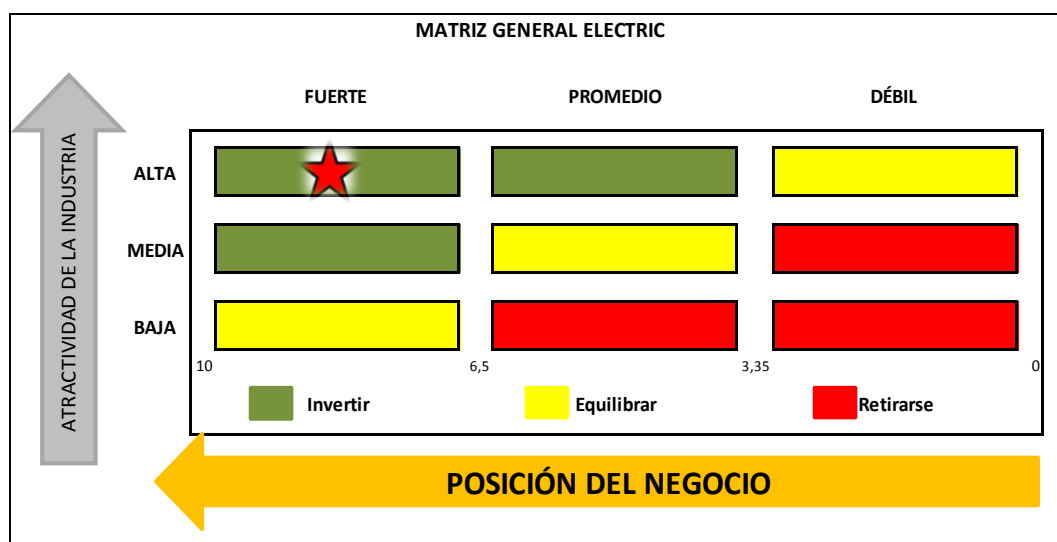


Figura 8. Resultados de la matriz general eléctrica

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

De acuerdo a los resultados de esta matriz General Electric se encuentra en el cuadrante de invertir, en el cual se deberán establecer estrategias más adecuadas son las de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

#### **2.9.5.2. Matriz PEYEA**

Esta matriz tiene como objeto determinar el tipo de estrategias, según las posiciones interna y externa de la empresa, más adecuadas y efectivas.

Para la realización de esta matriz se tomará en cuenta:

1. Seleccionar una serie de variables que incluya: fuerzas financieras (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y fuerzas de la industria (FI).
2. Asignar un valor de 1 = peor a 6 = mejor a las variables de las dimensiones FF y FI; y de -1 = mejor a -6 = peor a las variables de VC, EA.
3. Calcular y anotar la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI.
4. Sumar las dos calificaciones del eje "x" ( $x = VC+FI$ ) y del eje "y" ( $y = EA+FF$ ) y anotar la intersección del nuevo punto "xy".

Tabla 21.  
Matriz PEYEA

<b>MATRIZ PEYEA</b>		
<b>FUERZA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>	Capital de trabajo suficiente	5
	Rendimiento positivo y creciente del negocio	4
	Distribución adecuada del presupuesto para cada proyecto	3
	Posibilidad de endeudamiento	6
	Incremento de las ventas	3
	Liquidez de la empresa	5
	<b>TOTAL</b>	
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	Crecimiento del mercado	6
	Competencia fuerte	5
	Alto poder de negociación de los proveedores	3
	Aplicación de software en el proceso de producción	2
	Aplicación de leyes y normas	6
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	Políticas gubernamentales a favor del sector	-2
	Acceso a fuentes de financiamiento	-3
	Políticas de importación afectan los costos de producción	-1
	PIB de la industria creciente	-2
	Alto riesgo de inversión	-1
<b>TOTAL</b>		<b>-9</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Buen servicio al cliente	-2
	Diversificación de productos de la construcción	-2
	Enfoque en varios segmentos de mercado	-5
	Cumplimiento de factores de calidad	-3
<b>TOTAL</b>		<b>-12</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

De la matriz descrita en la tabla anterior, se tiene que los promedios de las diferentes variables es:

CONCLUSIONES	
Fuerza Financiera	4,33
Fuerza Industria	4,40
Estabilidad del Ambiente	-1,80
Ventaja Competitiva	-3,00

Con los valores de los promedios y considerando la fórmula determinada para las coordenadas, se tiene que: Eje X (FI-VC) = 1,40 y Eje Y (FF-EA) = 2,53; de donde se obtiene la siguiente gráfica.

Eje X	Eje y
0	0
1,40	2,53

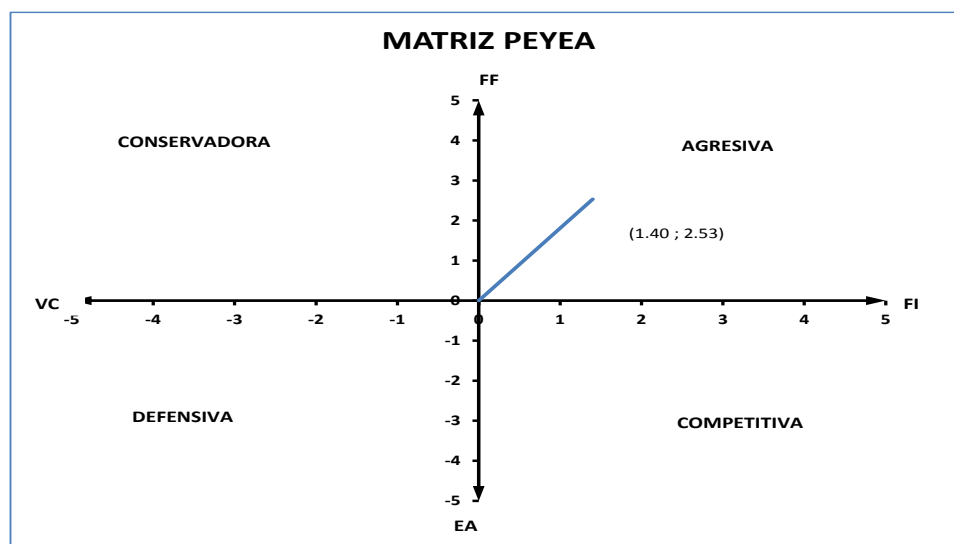


Figura 9. Coordinadas matriz PEYEA

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

Según los resultados obtenidos, se nota que la organización se encuentra en el cuadrante agresivo, posición en la cual deberá utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.2. Descripción

Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá sólo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen.

Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización. Para ello será necesario organizarse, aunque sea de forma muy elemental, pero tengamos en cuenta que la tónica dominante en nuestros días es la complejidad. (MARTINEZ, 2001).

El fenómeno de la globalización, la apertura de mercados, la innovación tecnológica; y el marco legal vigente relacionado con la Administración por Procesos en instituciones Públicas, entre otros., está obligando a las organizaciones a encontrar la mejor manera de sobrevivir y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y eficiente. Hoy, las compañías se agrupan en las llamadas “disciplinas de valor”, “modelos de competencia” o “estrategias competitivas” que no apuntalan la manera como hacer las cosas, sino en el tipo de proposición de valor que persiguen éstas para satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas.

#### 3.2.1. El direccionamiento estratégico

##### Definición del negocio

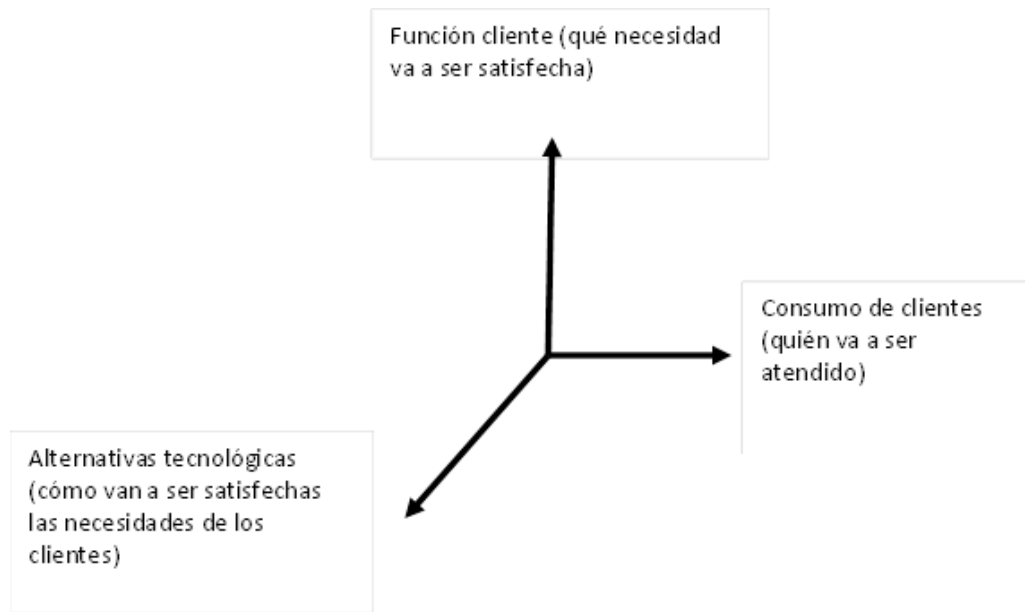


Figura 10. Definición del negocio

Fuente: (MARTINEZ, 2001)

QUALITY PRINT CÍA. LTDA Es una empresa emprendedora constituida como compañía limitada en el año 1999.

En la definición del concepto de negocio están comprendidas dos voluntades: la de la empresas y la del consumidor- cliente, caracterizadas porque ambas quieren tener rédito. Sin embargo, el rédito de cada una de las partes puede surgir sólo de un acuerdo entre ellas. Los siguientes son los ejes a partir de los cuales es factible definir un negocio: (MINTZBERG, 2003.)

Las actividades más importantes que desarrolla la empresa son:

- Impresión Digital es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel.
- Gigantografías son posters o cartel impresos en gran formato, generalmente más grandes que el estándar póster de 100x70 cm.
- Diagramación es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio contenidos escritos.



- Productos de Libros es una obra impresa, manuscrita o pintada en una serie de hojas de papel.
- Carnets Corporativos realización de documentos de identidad
- Materiales POP colgantes, flanges, banners, vitrinas, tarjeteros, todo lo que es utilizado para vestir un punto de venta con la imagen de una empresa.
- Diseño Figura realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos sociales determinados.
- Arrendamiento de equipos de impresión multifuncional (XEROX) es un contrato mediante el cual, el arrendador traspasa el derecho a usar un bien a un arrendatario, a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato.

Tabla 22.

## Definición del negocio

NEGOCIO REAL	NEGOCIO POTENCIAL	NEGOCIO FUTURO
Satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales mediante un excelente servicio de impresión grafica en general ofreciendo precios competitivos en el mercado.	Organizaciones públicas y privadas que requieran prestación de servicios de impresión digital que se encuentren ubicadas a nivel local y nacional	Brindar servicios de calidad con un personal altamente comprometido, contando con una infraestructura física de fácil ampliación y adaptación que logra la satisfacción de los clientes
<b><i>Satisfacer las necesidades de las organizaciones públicas y privadas que requieran prestación de servicios de impresión grafica que se encuentren ubicadas a nivel a nivel local y nacional, brindándoles precios competitivos en el mercado, un servicio de calidad con un personal altamente comprometido y contando con una infraestructura física de fácil ampliación y adaptación que logra la satisfacción de los clientes.</i></b>		

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

### 3.2.2. Filosofía corporativa

Es una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo, que aborda los siguientes temas: (Reyes, 2008)

1. La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios: empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en las que opera la empresa.
2. Una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad.
3. Una definición de la políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de la organización, gestión de los recursos humanos, políticas financieras, comercialización y tecnología.
4. Una declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

#### **Valores**

##### Matriz axiológica

La Administración por Valores requiere de tres fases:

- Fase 1: Aclarar los valores, misión y visión.
- Fase 2: Comunicar la misión, visión y valores
- Fase 3: Alinear las prácticas diarias con la misión, visión y valores.

La matriz axiológica ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores. Por tanto, la matriz es la herramienta que ilustra las de dos clases donde manifiestan de problemas relacionados con los valores que ayudan a identificar las relaciones interpersonales; las manifestaciones son las siguientes. (FRED, 2013)

1. Manifestación en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el antivalor, formación en el antivalor.
2. Manifestaciones en el comportamiento de las personas, como omisión de la conducta debida según normas que garantiza el valor y la vivencia plena del antivalor.

Tabla 23.

Matriz axiológica ambiente interno

<b>AMBIENTE INTERNO (MORAL)</b>			
<b>Manifestación Activa</b>		<b>Manifestación Pasiva</b>	
<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>	<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	Individualismo	Confianza	Desconfianza
<b>Comunicación</b>	Desinformación	Excelencia	Mediocridad

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Tabla 24.

Matriz axiológica ambiente externo

<b>AMBIENTE EXTERNO (ÉTICO)</b>			
<b>Manifestación Activa</b>		<b>Manifestación Pasiva</b>	
<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>	<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>
<b>Respeto</b>	Irrespeto	Generosidad	Egoísmo
<b>Trasparencia</b>	Mentira	Honestidad	Deshonesto

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Valores fomentados por QUALITY PRINT Cía. Ltda.

### **1. Compromiso Con El Socio / Clientes / Establecimientos:**

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con

valores agregados.

## **2. Compromiso con el logro:**

- Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo.

## **3. Compromiso Con La Calidad Total**

- Calidad en el servicio.
- Calidad en las propuestas de valor.
- Calidad en la comunicación.

## **4. Compromiso con la claridad y la transparencia.**

- En el desempeño financiero.
- En nuestras ofertas comerciales y de servicio.

## **5. Compromiso con el trabajo en equipo.**

- Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores, los logros son de todos.

## **6. Compromiso con la responsabilidad corporativa.**

- Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país en el que vivimos.

## **A. PRINCIPIOS MORALES**

### **1. Integridad**

- Actuar en coherencia con los principios..
- Decir la verdad.
- Defender el bien.
- Cumplir con las Promesas.

### **2. Responsabilidad**

- Asumir las propias delegaciones.
- Admitir y corregir las fallas.

### **3. Respeto**

- Respetar activamente a los demás.

### **4. Solidaridad**

- Apoyar a quienes forman el círculo de trabajo.

- Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común. Perdonar las fallas y velar por su corrección. QUALITY PRINT Cía. Ltda. entiende la Responsabilidad Corporativa (RC) como la capacidad de respuesta que una organización posee para enfrentar las consecuencias de sus acciones, sobre los distintos públicos con los cuales se relaciona.

### ***Principios***

Dentro de la empresa se manejan los siguientes principios:

Tabla 25.

Matriz de principios

<b>Principios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Eficiencia</b>	Utilizando de forma adecuada los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar metas propuestas
<b>Liderazgo</b>	Ser personas comprometidas con la organización dando un ejemplo positivo a los demás, generando resultados exitosos.
<b>Profesionalismo</b>	Cumplir con los compromisos y retos del trabajo diario
<b>Excelentes estándares de calidad</b>	Ejerciendo acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos laborales para el desarrollo exitoso de la organización
<b>Cuidado del medio ambiente</b>	Utilizando materiales que no destruyan el ecosistema

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito,

## Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, deber ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. (CHASE, 2003)

### ***Elementos Claves de la Visión***

Tabla 26.

Elementos de la visión

<b>Posición en el mercado</b>	<b>Empresa pequeña, LÍDER</b>
<b>Tiempo</b>	5 años
<b>Ámbito del mercado</b>	Nivel Nacional
<b>Clientes</b>	Organizaciones públicas y privadas
<b>Producto</b>	Impresión gráfica
<b>Principios y Valores</b>	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad.

Fuente: (Reyes, 2008)

### **Visión 2016**

Ser una empresa referente de servicio de fotocopiado, diseño figura e impresión digital, basándose para ello en la honestidad, el respeto y la disciplina; valores demostrados a través de la innovación de sus servicios, la selección y la capacitación continua de su personal con el propósito de prestar un servicio de calidad a nuestros clientes y competitivo dentro del mercado.

## **Misión**

La misión es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma , comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas. (FRED, 2013)

¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuál es su responsabilidad social?

### **3.2.3. Características de una misión**

La misión, por lo tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. (CERTO S. C., 2001, pg. 450)

Características:

- Motiva y Desafía
- Fácil de captar y recordar
- Especifica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y Creativa.

Elementos Claves de la Misión

Tabla 27.

## Elementos de la misión

<b>Naturaleza del negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impresión Digital es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel.</b></li> <li>• <b>Gigantografías son posters o cartel impresos en gran formato, generalmente más grandes que el estándar póster de 100x70 cm.</b></li> <li>• <b>Diagramación es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio contenidos escritos.</b></li> <li>• <b>Productos de Libros es una obra impresa, manuscrita o pintada en una serie de hojas de papel.</b></li> </ul>
<b>Mercado al que sirve</b>	Organizaciones públicas y privadas a nivel local y nacional
<b>Características</b>	Servicio de calidad , personal comprometido, infraestructura física de fácil ampliación y adaptación
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Preponderante
<b>Principios y valores</b>	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad.

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016



## **Misión**

QUALITY PRINT Cía. Ltda., crea valor entregando un excelente servicio de fotocopiado, diseño figura e impresión digital, con la finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes de forma general y específica, a la vez que genere un negocio lucrativo y atractivo para todos los miembros de la organización.

### **3.2.4. Objetivo corporativos**

Estos son el resultado de un proceso de diagnóstico ejecutado a través del análisis Matricial en el cual se concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los que la empresa tomara una acción de acuerdo a las prioridades de la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA Los objetivos deben ser SMART.

- Específicos
- Medibles
- Delegables
- Realizables
- Formulados para un tiempo específico

### **3.2.5. Ejes Estratégicos**

Los ejes estratégicos se definen como los puntos o áreas principales de la empresa que requieren de acciones para corregir y/o eliminar debilidades. (CERTO S. C., 2001, pg. 450) Se ha determinado una matriz de pre ejes de la siguiente manera:

Tabla 28.

## Ejes estratégicos

No.	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTIÓN DE FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de maximizar su rentabilidad, mediante la elaboración y ejecución de herramientas financieras que permita controlar la gestión de organización, optimizando costos y generando valor para los accionistas.
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales
3	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias de ventas que nos permitan proporcionar servicios de consultoría, asesoría y capacitación en impresión grafica utilizando sistemas informáticos de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.
4	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado
5	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes prestación de servicios de impresión digital a nivel local y nacional bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, tanto para los profesionales como para las pequeñas y medianas empresas.
6	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de impresión gráfica.
7	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en la organización y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización
8	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizaran los miembros de la organización
9	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito,

2016

### **3.2.6. Indicadores de gestión**

Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño estos miden el desempeño de un proceso, de tal forma de cómo alcanzar un objetivo fijado.

Tabla 29.

## Indicadores de gestión

PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD
<b>FINANCIERA</b>	GESTIÓN DE FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de maximizar su rentabilidad, mediante la elaboración y ejecución de herramientas financieras que permita controlar la gestión de organización, optimizando costos y generando valor para los accionistas.	Eficiencia del presupuesto	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	%
			Resultados	Ingresos/ Gastos	\$
<b>CLIENTES</b>	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales	Crecimiento en el mercado	(Clientes actuales- Clientes del año anterior)/Clientes del año anterior	%
			Satisfacción de los clientes	(Clientes satisfechos /Clientes atendidos) * 100	%
<b>CLIENTES</b>	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias de ventas que nos permitan proporcionar servicios de consultoría, asesoría y capacitación en impresión gráfica.	Número de proyectos efectivos	Número de proyectos ingresados al mes	#

Continuación

<b>CLIENTES</b>	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas	Estrategias Efectivas /Total Estrategias implementadas	%
<b>INTERNA</b>	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes prestación de servicios de impresión digital a nivel local y nacional bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, tanto para los profesionales como para las pequeñas y medianas empresas.	Nivel de calidad de servicio de asesoría	Servicio entregado en tiempo acordado	%
<b>INTERNA</b>	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de impresión gráfica.	Procesos Implementados	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100	%
<b>C&amp;A</b>	PLAN ESTRATÉGICO	Elaborar un Plan Estratégico para la empresa	Cumplimiento del Plan Estratégico	(Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos)*100	%
			Satisfacción del clima laboral	Personal satisfecho / personal total	%

**Continuación**

<b>C&amp;A</b>	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización	Índice de productividad	Total de actividades realizadas/total de actividades presupuestadas	%
			Procesos Implementados	(N.- de actividades planificadas-N.- de actividades realizadas)	#
<b>C&amp;A</b>	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	N.- horas de capacitación anuales	#
				Nº de cursos de capacitación dados	
<b>C&amp;A</b>	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo	N.- de chequeos técnicos programados	#
			Actualización de equipo y sistemas informáticos	N.- de actualizaciones de equipo y sistemas informáticos anuales	#

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

## **Pre - Objetivos**

### **Priorización de Objetivos**

En la priorización de objetivos se determina la factibilidad e impacto que posee la organización en función de las siguientes variables:

Para elaborar la priorización de objetivos se han llevado a cabo los siguientes puntos. (MINTZBERG, 2003.)

1. Definir objetivos para cada uno de los ejes determinados anteriormente.
2. Evaluar la factibilidad de cada objetivo en base a tres variables
3. Posibilidad de inversiones, posibilidad de recurso humano apto y posibilidad de tecnología a utilizarse.
4. Evaluar el impacto de cada objetivo en base a los factores de: Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación interna de la propuesta.

Las evaluaciones se calificarán en un rango de 1 a 10, donde 1=bajo, 5=medio y 10=alto

Tabla 30.

Pre objetivo

No.	PERSPECTIVAS	EJE	FACTORES ESPECÍFICOS	FACTORES MEDIBLES	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	<b>FINANCIERA</b>	GESTIÓN DE FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de maximizar su rentabilidad, mediante la elaboración y ejecución de herramientas financieras que permita controlar la gestión de organización, optimizando costos y generando valor para los accionistas.	Eficiencia del presupuesto  Resultados	Gerencia a y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año
2	<b>CLIENTES</b>	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales	Crecimiento en el mercado  Satisfacción de los clientes	Marketing y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
3	<b>CLIENTES</b>	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias de ventas que nos permitan proporcionar servicios de consultoría, asesoría y capacitación en impresión grafica	Número de proyectos efectivos	Marketing		1 año

Continuación



4	CLIENTES	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas	Marketing		2 años
5	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes prestación de servicios de impresión digital nivel local y nacional bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, tanto para los profesionales como para las pequeñas y medianas empresas.	Nivel de calidad de servicio de asesoría	Gerencia y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	4 meses
6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de impresión gráfica.	Procesos Implementados	Gerencia		1 año
7	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Realizar un Plan Estratégico	Llegar a hacer el Plan Estratégico Satisfacción del clima laboral	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
							<b>Continuación</b>

8	<b>C&amp;A</b>	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización	Índice de productividad <hr/> Procesos Implementados	Gerencia	1 año
9	<b>C&amp;A</b>	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	Gerencia y Talento Humano	2 años
10	<b>C&amp;A</b>	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo <hr/> Actualización de equipo y sistemas informáticos	Tecnología	1 año

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Tabla 31.  
Pre objetivo B.S.C

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVO	
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de maximizar su rentabilidad, mediante la elaboración y ejecución de herramientas financieras que permita controlar la gestión de organización, optimizando costos y generando valor para los accionistas.	Eficiencia del presupuesto Resultados	Gerencia y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	1
2	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales	Crecimiento en el mercado Satisfacción de los clientes	Marketing y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente las ventas y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y	2
3	CLIENTES	INTELIGENCIA	Desarrollar estrategias de ventas que nos	Número	Marketing		1 año		Continuación

	A DE MERCADO	permitan proporcionar servicios de consultoría, asesoría y capacitación en impresión grafica	o de proyectos efectivos	eting			<b>actuales.</b>	
<b>4</b>	<b>CLIENTES</b>	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas	Marketing	2 años		
<b>5</b>	<b>INTERNA</b>	VENTA JA COMPETITIVA	Brindar a los clientes prestación de servicios de impresión digital nivel local y nacional bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, tanto para los profesionales como para las pequeñas y medianas empresas.	Nivel de calidad de servicio de asesoría	Gerencia y tecnología	4 meses	<b>Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos</b>	<b>2</b>

Continuación

6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de impresión gráfica.	Procesos Implementados	Gerencia	1 año		3	
7	C&A	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Realizar un Plan Estratégico	Cumplimiento del Plan Estratégico	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización	4
8	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización	Índice de productividad	Gerencia		1 año	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	5

Continuación

		TO HUMAN O		Procesos Implemen tados			
9	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	Gerencia y Talento Humano	2 años	
10	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo Actualización de equipo y sistemas informáticos	Tecnología	1 año	<b>Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Tabla 32.  
Matriz de priorización de objetivos

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">           10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO         </div> <b>PRIORIZACIÓN PRE OBJETIVOS BSC</b>										
INCIDENCIA				FACTIBILIDAD			IMPACTO			
				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACION CENTRO	TOTAL
#	PRESPECTIVAS	EJES	OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente las ventas y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y actuales.	8	7	5	6,8	8	8	8,0
		INTELIGENCIA DE MERCADO								
		COMPETENCIA								
		VENTAJA COMPETITIVA								
2	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización	8	7	7	7,4	9	8	8,5
3		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	7	9	7	7,6	10	9	9,5
4		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.	8	7	10	8,3	9	8	8,5
5	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos.	8	7	8	7,7	9	8	8,5
6	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	8	9	6	7,7	8	8	8,0

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

## Matriz de Impacto vs. Factibilidad

Una vez realizada la matriz de priorización de objetivos, se considera la comparación de Impacto vs Factibilidad, que usa un modelo de BCG-Boston Consulting Group y que determina los objetivos prioritarios. Para ello se consideran aquellos de mayor factibilidad e impacto, considerando la esquina Noreste.

Tabla 33.  
Matriz de impacto vs. Factibilidad

#	PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	X	Y
1	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA INTELIGENCIA DE MERCADO COMPETENCIA VENTAJA COMPETITIVA	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente las ventas y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y actuales.	8	6,8
2	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización	8,5	7,4
3		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	9,5	7,6
4		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.	8,5	8,3
5	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos.	8,5	7,7
6	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	8	7,7

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016



### Objetivos Corporativos Definitivos

Luego de realizar un detallado análisis de los ejes y pre objetivos con su respectiva comprobación se puede de este proceso de alineamiento y afinidad no es estricta en eliminar los menores impactos, se trata más bien de priorizar los mayores impactos y tratar de rescatar características más importantes de los objetivos. (CERTO S. C., 2001, pg. 450)

Tabla 34.

#### Objetivos corporativos definitivos

DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS		
No.	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestión de finanzas,
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales
3	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias de ventas que nos permitan proporcionar servicios de consultoría, asesoría y capacitación en impresión grafica utilizando sistemas informáticos de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.
4	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado
5	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes prestación de servicios de impresión digital a nivel local y nacional bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, tanto para los profesionales como para las pequeñas y medianas empresas.
6	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de impresión grafica.
7	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en la organización y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización
8	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizaran los miembros de la organización
9	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.
10	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

## **Formulación de estrategia corporativa**

Inicialmente se debe comprender que la estrategia según Certo "...es definida como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales."

Diseño de Acciones Estratégicas Empresariales

Estrategias de Desarrollo

Estrategias de Crecimiento

Estrategias de Competitividad

Estrategias de Desarrollo

La ventaja competitiva que posee un conjunto de iniciativas que permite la satisfacción de los clientes, fortalecer la posición del mercado, evitar presiones de la competencia. Este tipo de estrategia posee 3 tipos:

### **3.2.6.1. Estrategia de liderazgo en costos**

Se apoya en la dimensión productividad, que está ligada a la tecnología, a las economías de escala y a la curva de la experiencia. Las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

#### **Implica la vigilancia estrecha de:**

- Los gastos operativos.
- Las inversiones en productividad que valoran el efecto experiencia.
- Las concepciones de productos.
- Los gastos de ventas y publicidad

#### **Los recursos necesarios para implementar esta, estrategia son:**

- Inversiones continuadas.
- Competencia técnica elevada.

- Vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y distribución
- Productos estandarizados que faciliten la producción.

(Treviño Martínez, 2005. Pag. 29)

### **Estrategia de diferenciación**

El objetivo de esta estrategia es dar cualidades distintivas al producto. Es importante que el comprador se diferencie de la competencia, satisfacer la demanda de la oferta, imagen de marca, avance tecnológico, servicio postventa.

Esta estrategia permite:

- Resistir a los competidores directos por no ser sustituible
- Incrementar lealtad de los clientes
- Mejorar la rentabilidad

### **Estrategia de concentración.**

Consiste en elegir como una meta un segmento del mercado total y desarrollarlo y explotarlo, este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación de experto en ese mercado. (Treviño Martínez, 2005. Pag. 29)

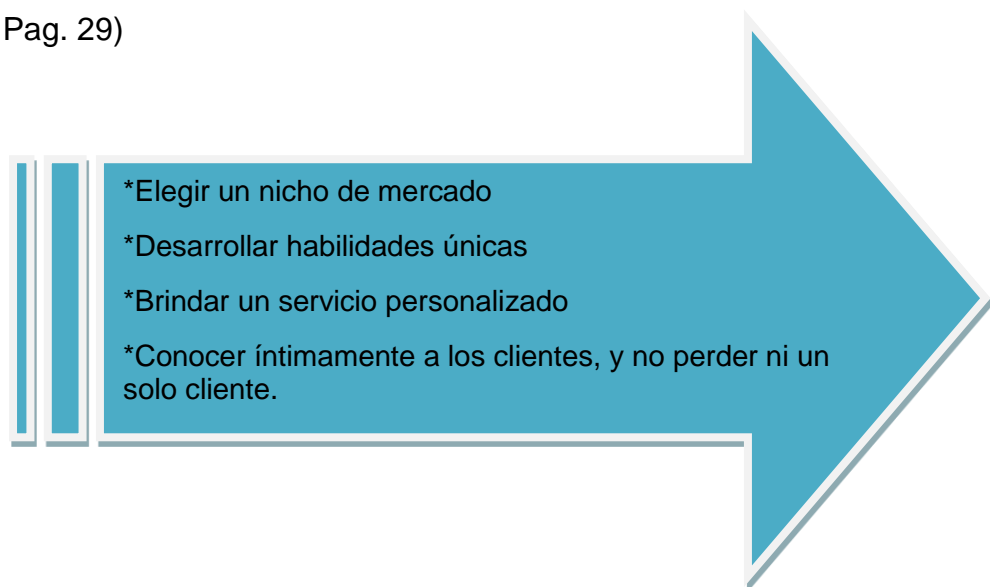


Figura 11. Propósitos de la estrategia de concentración  
Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

### **Estrategias de penetración de mercados**

Este tipo de estrategias buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, el mejor mecanismo para poder alcanzar una penetración de mercado es:

- Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- Desarrollo de la demanda primaria.(Aumenta la tasa de penetración y ocupación)
- Adquisición de mercados.
- Defensa de la posición en el mercado (Mejorando el producto).
- Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos (Disponiendo de distribuidores más efectivos).
- Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad (Concentrándose en segmentos rentables)

### **3.2.6.2. Estrategias de desarrollo para los mercados**

Busca desarrollar nuevas ventas mediante la introducción de productos actuales a nuevos nichos de mercado.

Este tipo de estrategia requiere:

- El ingresos a nuevas zonas, regiones, países (A través de nuevos distribuidores)
- Creación de nuevos segmentos objetivos. (Desarrollando nuevas categorías de líneas de productos)
- Desarrollo de nuevos canales de distribución (Desarrollando una distribución intensiva)

Este tipo de estrategias se basan en la distribución y marketing propio de la empresa

### 3.2.6.3. Estrategias de desarrollo por los productos

Este tipo de estrategias busca aumentar ventar mediante el desarrollo de productos mejorados o nuevos en los mercados actuales. Este tipo de estrategia requiere:

- Adaptar productos actuales, con nuevas características o atributos
- Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.
- Desarrollo de nuevos productos innovadores.
- Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.
- Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor (integración horizontal)
- Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.

### Estrategias de crecimiento por integración

Mejora la rentabilidad de la organización dando prioridad a las actividades de mayor relevancia estratégica. (Treviño Martínez, 2005. Pag. 29)



Figura 12. Tipos de crecimiento por integración

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

### 3.2.6.4. Estrategias de crecimiento por diversificación

Esta estrategia se basa en la creación de nuevos productos en nuevos mercados por pocas en el segmento actual busca obtener una mayor rentabilidad. (Treviño Martínez, 2005. Pag. 29)



Figura 13. Estrategias de crecimiento por diversificación  
Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”,  
Quito, 2016

### 3.2.6.5. Estrategias de Competitividad

Esta estrategia permite evaluar la importancia de la ventaja competitiva en relación a los competidores más peligrosos, e identificar sus comportamientos competitivos. (Treviño Martínez, 2005. Pag. 29)>



Figura 14. Estrategias de competencia  
Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”,  
Quito, 2016

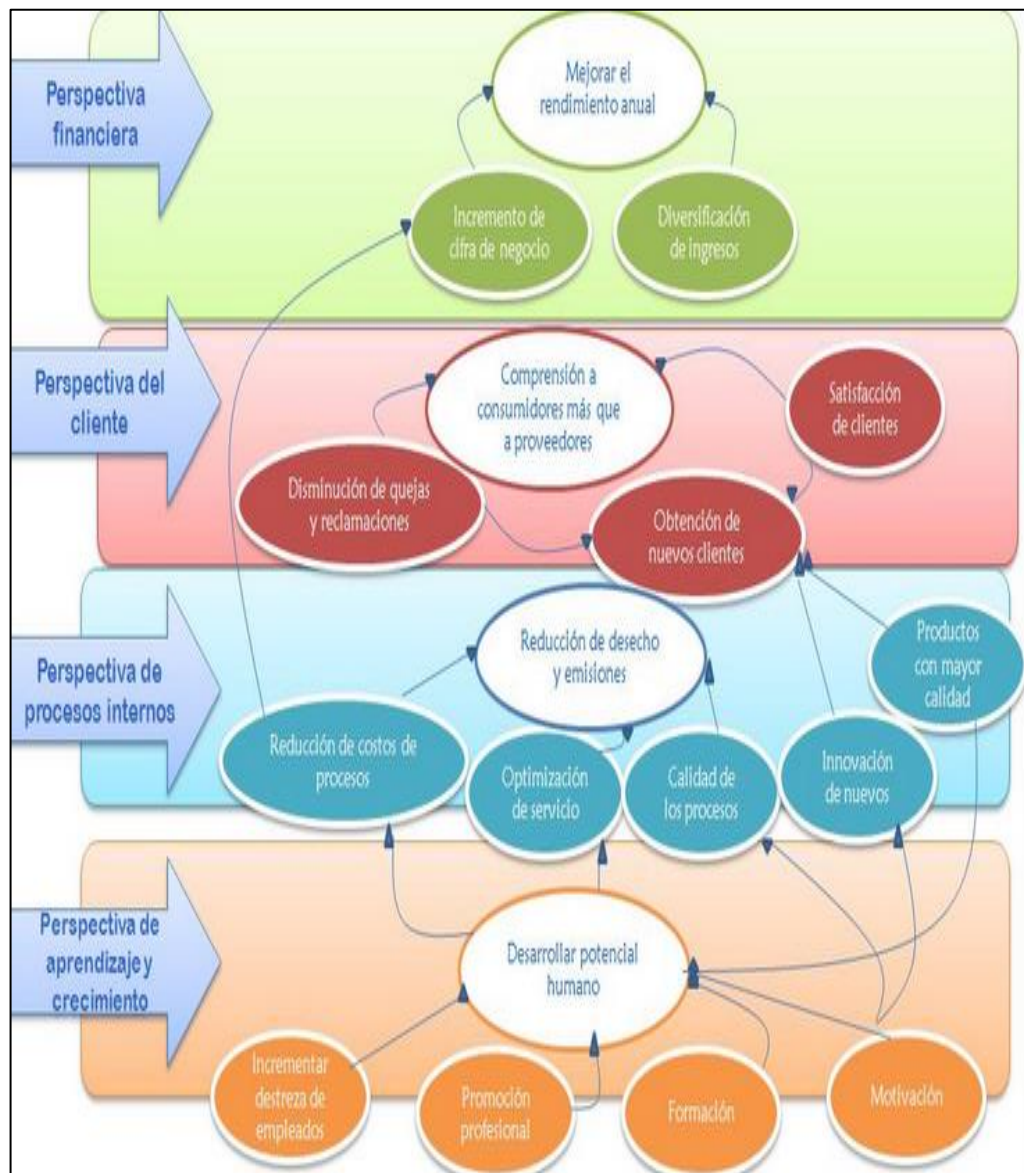


Figura 15. Elaboración del mapa estratégico

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

### 3.2.6.6. Perfil estratégico

Para la definición del perfil estratégico de QUALITY PRINT Cía. Ltda. se tomó en cuenta los conceptos antes establecidos y se define de la siguiente manera:

Tabla 35.  
Perfil estratégico

<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	ESTRATEGIA CRECIMIENTO	ESTRATEGIA CRECIMIENTO	ESTRATEGIA COMPETITIVIDAD
<b>CLASIFICACIÓN</b>	CRECIMIENTO INTENSIVO	CRECIMIENTO INTENSIVO	RETADOR
<b>SUB CLASIFICACIÓN</b>	DESARROLLO DEL PRODUCTO	DESARROLLO DEL MERCADO	
<b>APLICACIÓN</b>	Disminuir los tiempos de servicio y generar productos adaptables de impresión grafica a cada uno de los mercados, incrementando la satisfacción de los clientes.	Identificar un nuevo segmento de mercado en cada región que sea rentable y que la competencia no lo haya explotado	Incrementar la posición frente a la competencia, a través de la calificación del personal, la tecnología utilizada y una organización estructurada por procesos.
<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>	<i>Generar una ventaja competitiva a través de la creación de nuevos productos de impresion grafica adaptables al mercado objetivo mediante la capacitación del talento humano, uso de tecnología de calidad y estandarización de procesos; logrando de esta manera una rentabilidad creciente al largo plazo.</i>		

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE DATOS**

#### **4.1. Planeación estratégica**

##### **4.1.1. Definición de administración por objetivos**

Es necesario considerar la Perspectiva de los Procesos Internos, dependiendo de la estrategia competitiva de la organización; los objetivos estratégicos ligados a la cadena de valor de las organizaciones variarán; mientras para Excelencia Operativa lo importante es producir a bajo costo promulgando la productividad; mientras que innovación tecnológica en una carrera contra el tiempo, apunta el interés de introducir rápidamente los nuevos productos y servicios diseñados.

Así mismo la cultura organizacional en aprendizaje y crecimiento de intimidad con el cliente: contrasta con liderazgo en productos, mientras la una debe proyectar estrategias de fidelidad, servicio y soluciones al cliente; los otros son proactivos, creativos orientados a la experiencia de lo nunca antes visto, técnicos especialistas en la elaboración de prototipos y en la simulación de los mismos. La alta gerencia debe recordar que lo urgente puede ser el cumplimiento de los objetivos, pero lo importante es que esos objetivos estén alineados previamente a los pilares del direccionamiento estratégico. La influencia de la estrategia competitiva (modelo de competencia) también se visualiza en la ubicación de causa – efecto de las perspectivas:

#### **4.2. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard se define como una herramienta o metodología que ayuda al control de las estrategias y resultados organizacionales que se orienta al cumplimiento de logros y la efectividad de la empresa. Esta herramienta divide los temas estratégicos en cuatro perspectivas que son (Salazar Pico, 2009):

1. **Perspectiva financiera:** Se centra en la creación de valor donde se incluye el crecimiento, productividad y rentabilidad.
2. **Perspectiva del cliente:** Enfocada en la satisfacción del cliente.
3. **Perspectiva de desarrollo humano y tecnología:** Orientada al desarrollo del talento humano y la dotación de herramientas que se adapten al entorno cambiante.
4. **Perspectiva interna:** Se concentra en los procesos claves del negocio.

#### 4.2.1. Tablero de comando

El tablero de comando Balanced Scorecard se basa del análisis de los objetivos, este permite gerencia la implementación de un plan estratégico y objetivos para hacerlos acción en un tiempo real. A manera de compilación de información se ha definido un tablero de comando, el cual reúne a las matrices descritas anteriormente.

Tabla 36.

Tablero de comando

N.-	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		Proyecto	INICIATIVA /DECISIÓN
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	Eficiencia del presupuesto	>85%	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	Presupuesto	Optimizar los recursos financieros
				Resultados	> 15%	Ingresos/ Gastos		Incrementar el margen de ganancia por venta
2	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA, INTELIGENCIA DE MERCADO, COMPETENCIA, VENTAJA COMPETITIVA	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente las ventas y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y actuales.	Crecimiento en el mercado	>15%	(Clientes actuales-Clientes del año anterior)/Clientes del año anterior	Plan de ventas de mercadotecnia	Abarcar mayor mercado dentro del país
				Satisfacción de los clientes	20%	(Clientes satisfechos /Clientes atendidos) * 100		Satisfacción de cliente
				Número de proyectos efectivos	40	Número de proyectos ingresados al mes		Fidelización de clientes
3	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA, ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría	> 90%	Servicio entregado en tiempo acordado	Reingeniería de procesos	Mejorar e innovar productos.
				Procesos Implementados	30%	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100		Estandarizar procesos organizacionales.
4	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico	>85%	(Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos)*100	Gestión estratégica y Operativa	Implementar un modelo de Gestión Estratégica.
				Índice de productividad	> 20%	total de actividades realizadas/total de actividades programadas	Gestión del Talento Humano	Implementar planes de capacitación
		Capacitación por funcionario	35 horas	N.- horas de capacitación anuales	Difusión de la filosofía			
		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo	7	N.- de chequeos técnicos programados	Implementación tecnológica	Incrementar el nivel tecnológico, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación .
Actualización de equipo y sistemas informáticos	5			N.- de actualizaciones de equipo y sistemas informáticos anuales				

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

Del cuadro de mando lo que se desea obtener es información cuantitativa periódica que será definida de la siguiente manera y a través de las matrices descritas a continuación.

Tabla 37.

## Cuadro de mando mensual

N	EJE	OBJETIVO	META			PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
			MEDIDA	TENDENCIA	CUANTITATIVO			
1	FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	Eficiencia del presupuesto	↑	75%	30%	53%	50%
			Resultados	↑	25%	5%	15%	9%
2	CLIENTE	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente las ventas y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y actuales.	Crecimiento en el mercado	↑	25%	10%	18%	10%
			Satisfacción de los clientes	↑	20%	10%	15%	10%
			Número de proyectos efectivos	↑	13	5	9	5
3	INTERNA	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría	↑	80%	50%	65%	80%
			Procesos Implementados	↑	30%	15%	20%	14%
4	C&A	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico	↑	85%	60%	73%	60%
			Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	Índice de productividad	↑	20%	10%	15%
		Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.	Capacitación por funcionario	↑	35	20	28	20
			Mantenimiento de equipo	↑	7	3	5	7
Actualización de equipo y sistemas informáticos	↑	5	1	3	5			

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

Tabla 39.  
Matriz de cumplimiento

N.-	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META	
1	FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	Eficiencia del presupuesto	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	0,07	0,56	0,05	0,70	
			Resultados	Ingresos/ Gastos	0,06	0,30	0,02	0,60	
<b>Subtotal</b>					<b>0,13</b>	<b>0,86</b>	<b>0,07</b>	<b>1,30</b>	
2	CLIENTE	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente las ventas y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y actuales.	Crecimiento en el mercado	(Clientes actuales-Clientes del año anterior)/Clientes del año anterior	0,07	0,33	0,03	0,70	
			Satisfacción de los clientes	(Clientes satisfechos /Clientes atendidos) * 100	0,08	0,42	0,04	0,80	
			Nivel de efectividad de las estrategias implementadas	Estrategias Efectivas /Total Estrategias implementadas	0,09	0,32	0,03	0,90	
<b>Subtotal</b>					<b>0,24</b>	<b>1,07</b>	<b>0,10</b>	<b>2,40</b>	
3	INTERNA	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría	Servicio entregado en tiempo acordado	0,08	0,83	0,08	0,80	
			Procesos Implementados	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100	0,07	0,39	0,03	0,70	
<b>Subtotal</b>					<b>0,15</b>	<b>1,22</b>	<b>0,11</b>	<b>1,50</b>	
4	C&A	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	(Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos)*100	0,08	0,59	0,06	0,80	
			Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	Índice de productividad	Total de actividades realizadas/total de actividades presupuestadas	0,06	0,63	0,05	0,60
				Capacitación por funcionario	N.- horas de capacitación anuales	0,07	0,48	0,04	0,70
			Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo	N.- de chequeos técnicos programados	0,07	0,83	0,07	0,70
				Actualización de equipo y sistemas informáticos	N.- de actualizaciones de equipo y sistemas informáticos anuales	0,07	0,83	0,07	0,70
<b>Subtotal</b>					<b>0,35</b>	<b>3,36</b>	<b>0,28</b>	<b>3,50</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>0,9</b>	<b>6,50</b>	<b>0,57</b>	<b>9</b>	

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión",  
Quito, 2016

### 4.3. MAPA ESTRATÉGICO

Como resultado del Direccionamiento Estratégico se obtuvo el Mapa Estratégico cuyo contenido muestra como cada uno de los objetivos corporativos está alineado en las perspectivas que determina el Balanced Scorecard.

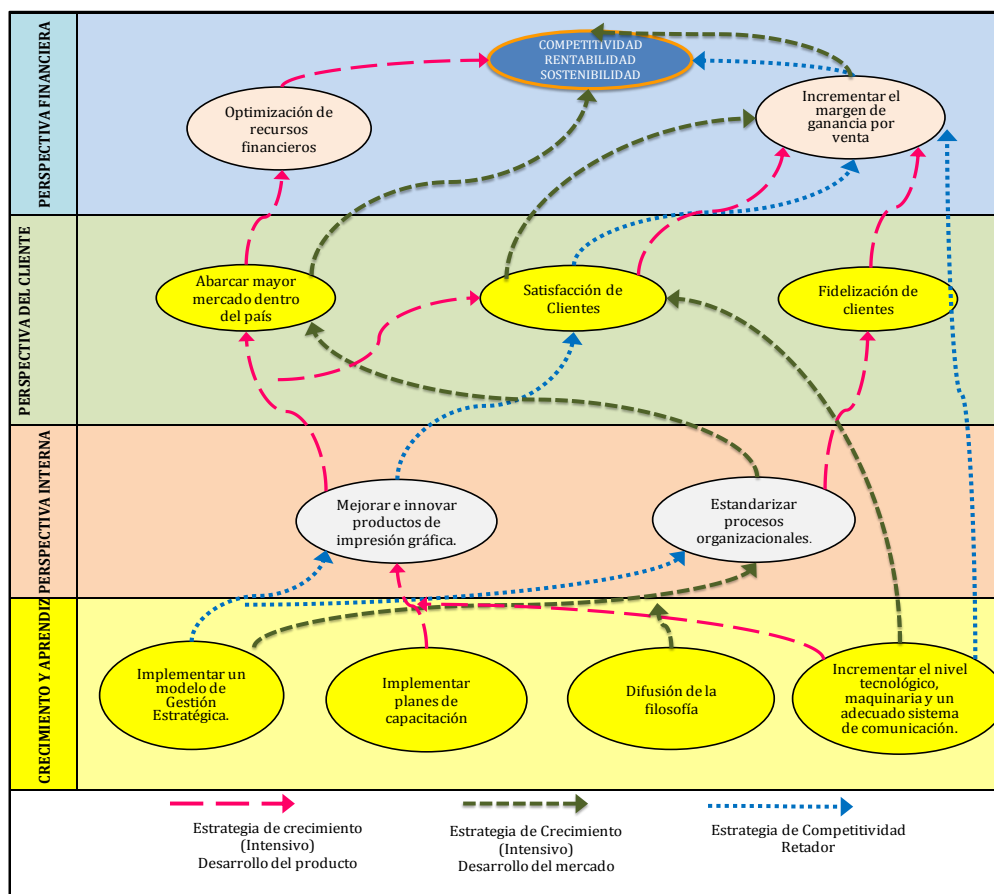


Figura 16. Mapa estratégico  
 Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

### 4.4. Criterios para evaluar la gestión

#### Políticas de Atención al Cliente

Para tener éxito financiero es imperativo satisfacer al mercado, la primera causa – efecto en los objetivos es un cliente satisfecho para propiciar un resultado financiero de éxito, dependiendo del modelo de competencia es posible determinar las siguientes estrategias:

- Aumentar la rentabilidad de los clientes en los segmentos pre-establecidos
- Potencializar la relación cliente-empresa
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Fidelizar a los clientes actuales
- Desarrollo e innovación de productos

Así mismo es posible determinar una medición general respecto a esta perspectiva:

#### **Satisfacción de clientes**

- Índice de Satisfacción de clientes (muestra)
- Índice de percepción de clientes (actuales y potenciales)
- Índice de solución de reclamos
- Índice de penetración de productos por cliente

#### **Fidelizar clientes**

- Ciclo de vida promedio del cliente
- Número de clientes nuevos, actuales y perdidos
- Índice de venta cruzada

#### **Potencializar la relación cliente – empresa**

- Nivel inversión de Marketing en desarrollo de clientes/Gasto total en marketing
- Variación de número clientes en la relación con la empresa

### **4.5. Características del tablero de comando**

#### **Política del personal**

La perspectiva de crecimiento, denota las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, el conocimiento e información, la tecnología, la cultura y valores que posibilitan los procesos internos; recordemos que ésta refleja estratégicamente los mecanismos habilitantes de los macro procesos:

- Manejo presupuestal, infraestructura y equipos
- Recurso humano, conocimiento (know how),
- Tecnología de información y comunicación (tic's)

Lo que pertenece a esta estrategia es entre otras cosas:

- Rotación de personal
- Satisfacción y clima laboral
- Incentivos, capacitación
- Materiales, métodos, equipos, etc.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE PROYECTOS

#### 5.1. Descripción

Se deben constituir los lineamientos que permita generar los proyectos los cuales ayuden a cumplir de manera eficiente los objetivos corporativos de la organización.

##### 5.1.1. Matriz de iniciativas

Cabe acotar que las iniciativas pueden agruparse en un solo proyecto o cada iniciativa por su parte puede impulsar un proyecto, cuya finalidad es llegar a estructurarse y programarse en forma operativa y tomando como referencia los años para los que se busque impulsar dicha ejecutoria. (Estrategias Liderazgo Competitivo, 2015)

Tabla 38.

Matriz de iniciativas

N.-	PROYECTO	INICIATIVA
1	Presupuesto	Optimizar los recursos financieros
		Incrementar el margen de ganancia por venta
2	Plan de ventas de mercadotecnia	Abarcar mayor mercado dentro del país
		Satisfacción de cliente
		Fidelización de clientes
3	Reingeniería de procesos	Mejorar e innovar productos.
		Estandarizar procesos organizacionales.
4	Gestión estratégica y Operativa	Implementar un modelo de Gestión Estratégica.
5	Gestión del Talento Humano	Implementar planes de capacitación
		Difusión de la filosofía
6	Implementación tecnológica	Incrementar el nivel tecnológico, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación.

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016



Tabla 39.

Matriz de ponderación de iniciativas

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE INICIATIVAS							
.-	PERSPECTIVAS	PROYECTO	W	APORTE A LA VISIÓN			
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
	FINANCIERA	Presupuesto	25%	5	3	3	2,75
	CLIENTES	Plan de ventas de mercadotecnia	25%	3	3	3	2,25
	INTERNA	Reingeniería de procesos	25%	3	3	5	2,75
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Gestión estratégica y Operativa	25%	3	3	3	2,25
		Gestión del Talento Humano		5	3	3	2,75
		Implementación tecnológica		3	3	5	2,75
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>2,75</b>	<b>2,25</b>	<b>2,75</b>	

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

### 5.1.2. Determinación de los Proyectos

Un proyecto es:

Es una serie de planteamientos encamiados a la producción de un bien o la prestación de un servicio, con el empleo de cierta metodología y con mira a obtener determinado resultado, desarrollo económico o beneficio social. (CONSISTEC, 2001)

Tabla 40.

Matriz de priorización de iniciativas

<b>MATRIZ DE INICIATIVAS</b>	
<b>N.-</b>	<b>PROYECTO</b>
1	Presupuesto
2	Gestión del Talento Humano
3	Implementación tecnológica
4	Reingeniería de procesos
5	Gestión estratégica y Operativa
6	Plan de ventas de mercadotecnia

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

### 5.1.3. Plan operativo anual

Un plan operativo es un plan de trabajo anual En él se describen las estrategias de negocio a corto plazo.; eso explica cómo se va a poner un plan estratégico en funcionamiento (o qué parte de un plan estratégico abordarse) durante un período de funcionamiento dado (año fiscal). Un plan operativo es la base para y la justificación de una solicitud de presupuesto anual de funcionamiento. Por lo tanto, un plan estratégico que tiene una de cinco años de vida llevaría cinco planes operativos financiados por cinco presupuestos de funcionamiento. (CHASE, “Administración de la producción de Operaciones”, 2003)

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico..Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el

cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo. (FRED R, Conceptos de Administración Estratégica., 2013)

**El plan operativo permite:**

- Disponer de un programa específico de responsabilidades y acciones centradas en los objetivos prioritarios
- Identificar indicadores que permitan controlar la gestión día a día
- Establecer objetivos ambiciosos , retadores.
- Permitir que los mandos intermedios participen directamente en la planificación, en la gestión y en el control de objetivos prioritarios en la empresa.

**Proyecto N° 1: Presupuesto**

**Antecedentes**

QUALITY PRINT Cia Ltda. No posee de un modelo gestión financiera adecuada que no permite controlar y medir resultados en la organización y no garantiza el cumplimiento de objetivos, Por lo tanto, la empresa se ve en la obligación de diseñar un Presupuesto, que le permita obtener adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad al cumplir a cabalidad todas las actividades planteadas, fijar responsabilidades en las diferentes áreas de la empresa y al realizar una utilización correcta de sus recursos.

**Objetivos Estratégico:**

Optimizar la gestión financiera de la empresa mediante un Presupuesto, con la finalidad de obtener un adecuado nivel de eficiencia y rentabilidad en la organización.

**Objetivo Operativo:**

Diseñar un Presupuesto que permita a la organización manejar de forma eficiente sus recursos y cumplir con las actividades propuestas en un periodo de tiempo.

**Actividades del Proyecto:**

1. Definir el alcance Presupuesto
2. Identificar los aspectos más destacados del presupuesto
3. Definir la pre planeación (Bases para la preparación del presupuesto, estimación del año pasado 2015)
4. Preparación del presupuesto (Basándose en las ventas)
5. Elaborar las disposiciones técnicas y administrativas de ejecución.
6. Desarrollo del Presupuesto

**Tiempo:**

**Fecha de Inicio:** viernes 2 de Septiembre  
2016

**Fecha de Terminación:** sábado 2 de Diciembre 2017

**Verificación Parcial Inicial:** sábado, 04 de  
Noviembre del 2016

**Verificación Parcial Final:** Lunes, 02 de Diciembre  
del 2017

**Recursos:**

- Información Interna y Externa
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Financieros
- Recurso Humano

**Responsable:**

Socios, Gerencia y Departamento Financiero

**Costo estimado:**

\$7.500



## **Proyecto N° 2: Gestión del Talento Humano**

### **Antecedentes**

QUALITY PRINT no cuenta con una planificación apropiada con respecto al talento humano por lo tanto es indispensable realizar una gestión del talento humano para incrementar el desempeño en toda la organización, permitiendo al talento humano conocer la filosofía corporativa para que se encuentren alineados con la organización.

### **Objetivo Estratégico:**

Implementar un programa de capacitación con el fin de dar las herramientas necesarias al personal para que puedan realizar sus actividades diarias, optimizando cada uno de los recursos de la organización y mejorando los procesos productivos.

### **Objetivo Operativo:**

Capacitar al personal administrativo y operativo impartiendo nuevos conocimientos para que puedan realizar una mejor gestión dentro de la organización.

### **Actividades del Proyecto:**

1. Realizar una prueba de conocimientos en el área administrativa y producto
2. Identificar áreas a ser mejoradas y capacitadas
3. Elaboración del programa de capacitación
4. Solicitar aprobación de la gerencia
5. Seleccionar empresa capacitadora
6. Realizar cronograma de capacitación en diferentes áreas
7. Ejecución del programa
8. Realizar evaluaciones al personal capacitado

### **Tiempo:**

<b>Fecha de Inicio:</b>	jueves, 01 de Agosto del 2016
<b>Fecha de Terminación:</b>	lunes, 23 de Diciembre del 2016
<b>Verificación Parcial Inicial:</b>	Lunes, 30 de Septiembre del 2016
<b>Verificación Parcial Final:</b>	Lunes, 23 de Diciembre del 2016

**Responsable:**

Departamento Administrativo y Gerencia

**Costo estimado:**

\$ 2.225

Tabla 42.

## Gestión del talento humano

PROYECTO Nro. 2													
<b>1.- INFORMACIÓN GENERAL</b>													
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE											
EJE ESTRATÉGICO:		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO											
PROYECTO:		Gestión del Talento Humano											
RESPONSABLE:		Departamento Administrativo y Gerencia											
<b>2.- OBJETIVOS</b>													
Objetivo Estratégico:		Implementar un programa de capacitación con el fin de dar las herramientas necesarias al personal para que puedan realizar sus actividades diarias, optimizando cada uno de los recursos de la organización y mejorando los procesos productivos.											
Objetivo Operativo:		Capacitar al personal administrativo y operativo impartiendo nuevos conocimientos para que puedan realizar una mejor gestión dentro de la organización.											
<b>3.- CURSOS DE ACCIÓN</b>													
<b>a) Planificación del estudio</b>													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2016				2017	2018	2019	2020	INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES		
		A	S	O	N						D	METAS	RECURSOS
Gestión del Talento Humano													
1	Realizar una prueba de conocimientos en el área administrativa y productiva.									Información oportuna	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Personal con conocimientos necesarios	\$ 25,00
2	Identificar áreas a ser mejoradas y capacitadas									Cubrir las necesidades de personal		Aceptación de la gerencia	\$ 100,00
3	Elaboración del plan de capacitación									Información oportuna		Tiempo	\$ 1.000,00
4	Solicitar aprobación del plan a la gerencia											Motivación y aceptación por el personal	\$ 1.000,00
5	Seleccionar empresa capacitadora									Capacitar al personal		Tiempo	\$ 100,00
6	Realizar cronograma de capacitación en diferentes áreas											Evaluaciones periódicas	
7	Desarrollar el plan de capacitación												
8	Realizar evaluaciones al personal capacitado												
Fecha de Inicio:		Jueves, 01 de Agosto del 2016											
Fecha de Terminación:		Lunes, 23 de Diciembre del 2016											
Unidad de medida:		100% de capacitación del personal											
<b>b) Seguimiento y Retroalimentación</b>													
Verificación Parcial Inicial:		Lunes, 30 de Septiembre del 2016											
Verificación Parcial Final:		Lunes, 23 de Diciembre del 2016											
<b>4.- OBSERVACIONES</b>													

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016



### **Proyecto N° 3: Implementación tecnológica**

#### **Antecedentes**

Los servicios de impresión y diseño gráfico son un sector tradicional en que los desarrollos e innovaciones suceden con bastante lentitud, QUALITY PRINT dispone de la infraestructura y maquinaria necesaria para poder desarrollar cada uno de sus trabajos y cubrir la demanda existente, cuenta con Equipo de impresión propios como rentados en el caso de requerirlo y por el valor monetario del bien como máquinas de diseño y impresión.

#### **Objetivo Estratégico:**

Contar con la infraestructura, maquinaria, y tecnología necesaria para poder satisfacer la demanda del mercado.

#### **Objetivo Operativo:**

Desarrollar un constante monitoreo y mantenimiento de la maquinaria utilizada en los proyectos con el fin de optimizar los recursos y permitiendo a la organización ser competitiva en el mercado de la construcción.

#### **Actividades del Proyecto:**

1. Realizar un inventario de Equipo de impresión que dispone la empresa (Funciones de Equipo de impresión)
2. Desarrollar un programa de mantenimiento (Analizar costos de mantenimiento)
3. Solicitar aprobación del plan a la gerencia
4. Ejecutar el plan de mantenimiento
5. Realizar programación de mantenimiento del equipo

#### **Tiempo:**

<b>Fecha de Inicio:</b>	lunes, 03 de Junio del 2016
<b>Fecha de Terminación:</b>	jueves, 05 de Septiembre del 2016
<b>Verificación Parcial Inicial:</b>	Viernes, 02 de Agosto del 2016
<b>Verificación Parcial Final:</b>	Jueves, 05 de Septiembre del 2016

#### **Responsable:**

Desarrollo Tecnológico y Gestión Administrativa

#### **Costo estimado:**

\$820

Tabla 43.  
Implementación tecnológica

PROYECTO Nro. 3																	
<b>1.- INFORMACIÓN GENERAL</b>																	
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE															
EJE ESTRATÉGICO:		GESTIÓN TECNOLÓGICA															
PROYECTO:		Implementación tecnológica															
RESPONSABLE:		Desarrollo Tecnológico y Gestión Administrativa															
<b>2.- OBJETIVOS</b>																	
Objetivo Estratégico:		Contar con la infraestructura, maquinaria, y tecnología necesaria para poder satisfacer la demanda del mercado.															
Objetivo Operativo:		Desarrollar un constante monitoreo y mantenimiento de la maquinaria utilizada en los proyectos con el fin de optimizar los recursos y permitiendo a la organización ser competitiva en el mercado de la impresión gráfica .															
<b>3.- CURSOS DE ACCIÓN</b>																	
<b>a) Planificación del estudio</b>																	
ACTIVIDAD	TIEMPO	2016						2017	2018	2019	2020	INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES				
		J	JL	A	S	O	N						D	METAS	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Implementación tecnológica																	\$ 820,00
1	Realizar un inventario de maquinaria y equipo que dispone la empresa (Funciones de maquinaria y equipo)											Actualización de equipos	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Validez de la información			\$ 150,00
2	Desarrollar un programa de mantenimiento (Analizar costos de mantenimiento)										Optimización de costos					\$ 350,00	
3	Solicitar aprobación del plan a la gerencia														Tiempo	\$ 20,00	
4	Ejecutar el plan de mantenimiento														Financiero	\$ 50,00	
5	Realizar programación de mantenimiento del equipo											Mantenimiento y actualización continua			Financiero	\$ 250,00	
<b>Fecha de Inicio:</b>		Lunes, 03 de Junio del 2016															
<b>Fecha de Terminación:</b>		Jueves, 05 de Septiembre del 2017															
<b>Unidad de medida:</b>		Mejorar la Tecnología de la organización															
<b>b) Seguimiento y Retroalimentación</b>																	
<b>Verificación Parcial Inicial:</b>		Viernes, 02 de Agosto del 2016															
<b>Verificación Parcial Final:</b>		Jueves, 05 de Septiembre del 2017															
<b>4.- OBSERVACIONES</b>																	

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

## **Proyecto N° 4: Procesos**

### **Antecedentes**

QUALITY PRINT actualmente no cuenta con un manual de funciones, procesos y procedimientos el cual engloba las actividades de la organización, políticas, normas y condiciones que permiten el funcionamiento de la empresa, es indispensable un rediseño y mejoramiento del mismo tomando en cuenta que un manual debe estar escrito en lenguaje sencillo y preciso el cual permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador, al mismo tiempo es necesario realizar una difusión a todo el personal para que conozcan todas sus responsabilidades dentro de la organización .

### **Objetivo Estratégico:**

Diseñar un Plan de procesos que permita garantizar la correcta aplicabilidad de las tareas y funciones de los trabajadores permitiendo mejorar los resultados de la organización y sus procesos productivos.

### **Objetivo Operativo:**

Rediseñar y mejorar el manual de funciones, procesos y procedimientos para poder tener una correcta aplicabilidad de los procesos realizados en la organización. Realizar una difusión a todo el personal del manual realizando un seguimiento y evaluación de los resultados en cada área de la empresa. Difundir la filosofía corporativa al personal para que se encuentren alineados con los objetivos y estrategias de la organización.

### **Actividades del Proyecto:**

1. Rediseñar políticas, procedimientos y normas
2. Realizar una Estudio preliminar de las áreas.
3. Realizar el mapa de procesos (procesos estratégicos, operativos y de apoyo)
4. Describir los procesos.
5. Asignación de responsables encargados de los procesos
6. Realizar la evaluación de los procesos (identificar posibles falencias)

7. Diseñar los Diagramas de flujo
8. Análisis y mejoramiento de los procesos
9. Realizar la asignación de responsabilidades
10. Desarrollar un programa de control
11. Ejecutar la gestión de procesos
12. Realizar una actualización periódica de los procesos

**Tiempo:**

**Fecha de Inicio:** miércoles, 04 de Septiembre del 2016

**Fecha de Terminación:** jueves, 25 de Diciembre del 2016

**Verificación Parcial Inicial:** Lunes, 04 de Noviembre del 2016

**Verificación Parcial Final:** Viernes, 26 de Diciembre del 2016

**Responsable:**

Departamento Administrativo, Talento Humano, Tecnológico

**Costo estimado:**

\$ 3.300

Tabla 44.  
Procesos

PROYECTO Nro. 4																				
<b>1.- INFORMACIÓN GENERAL</b>																				
PERSPECTIVA:	INTERNA																			
EJE ESTRATÉGICO:	VENTAJA COMPETITIVA, ORGANIZACIÓN																			
PROYECTO:	Reingeniería de procesos																			
RESPONSABLE:	Departamento Administrativo, Talento Humano, Tecnológico																			
<b>2.- OBJETIVOS</b>																				
Objetivo Estratégico:	Diseñar un Plan de Reingeniería de procesos que permita garantizar la correcta aplicabilidad de las tareas y funciones de los trabajadores permitiendo mejorar los resultados de la organización y sus procesos productivos.																			
Objetivo Operativo:	Rediseñar y mejorar el manual de funciones, procesos y procedimientos para poder tener una correcta aplicabilidad de los procesos realizados en la organización.																			
<b>3.- CURSOS DE ACCIÓN</b>																				
<b>a) Planificación del estudio</b>																				
ACTIVIDAD	TIEMPO	2016												2018	2019	2020	INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES		
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JL	A					S	O	N
Reingeniería de procesos																				\$ 3.300,00
1 Rediseñar políticas, procedimientos y normas																	Mejorar procesos internos	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Validez de la información	\$ 300,00
2 Realizar una Estudio preliminar de las áreas.																\$ 500,00				
3 Realizar el mapa de procesos (procesos estratégicos, operativos y de apoyo)																\$ 300,00				
4 Describir los procesos.																\$ 150,00				
5 Asignación de responsables encargados de los procesos																\$ 500,00				
6 Realizar la evaluación de los procesos (identificar posibles falencias)																\$ 500,00				
7 Diseñar los Diagramas de flujo																\$ 250,00				
8 Análisis y mejoramiento de los procesos																\$ 250,00				
9 Realizar la asignación de responsabilidades																\$ 200,00				
10 Desarrollar un programa de control																\$ 200,00				
11 Ejecutar la gestión de procesos																\$ 400,00				
12 Realizar una actualización periódica de los procesos																\$ 700,00				
Fecha de Inicio:	Miércoles, 04 de Septiembre del 2016																			
Fecha de Terminación:	Jueves, 25 de Diciembre del 2017																			
Unidad de medida:	Mejorar procesos existentes																			
<b>b) Seguimiento y Retroalimentación</b>																				
Verificación Parcial Inicial:	Lunes, 04 de Noviembre del 2016																			
Verificación Parcial Final:	Jueves, 25 de Diciembre del 2017																			
<b>4.- OBSERVACIONES</b>																				

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

## **Proyecto N° 5: Gestión estratégica y Operativa**

### **Antecedentes**

La empresa QUALITY PRINT no dispone de un plan estratégico y operativo bien estructurado que le permita desempeñarse de manera adecuada en sus actividades operacionales y cumplir con las expectativas del mercado por lo tanto la empresa requiere crear este modelo que le permita ser más competitiva frente a empresas posicionadas en el mercado .

### **Objetivo Estratégico:**

Implementar el Plan Estratégico y Plan Operativo para poder lograr el cumplimiento de objetivos establecidos en la empresa y ser competitivos frente empresas posicionadas en el mercado.

### **Objetivo Operativo:**

Comunicar al personal involucrado el nuevo modelo estratégico a seguir el cual permita cumplir objetivos establecidos

### **Actividades del Proyecto:**

1. Diseñar Plan estratégico y Plan operativo (Análisis de FODA y direccionamiento estratégico)
2. Difundir la filosofía corporativa al personal
3. Implementar Plan estratégico y operativo planteado
4. Realizar la designación de personas responsables del cumplimiento de los planes
5. Realizar un control y seguimiento del plan implementado
6. Realizar un informe periódico del cumplimiento del plan

### **Tiempo:**

<b>Fecha de Inicio:</b>	lunes, 03 de Junio del 2016
<b>Fecha de Terminación:</b>	martes, 31 de Diciembre del 2016
<b>Verificación Parcial Inicial:</b>	Jueves, 05 de Septiembre del 2016
<b>Verificación Parcial Final:</b>	Martes, 31 de Diciembre del 2016

### **Responsable:**

Gerencia y Talento Humano

**Costo estimado:**

\$ 6.500

Tabla 45.

Gestión estratégica y operativa

PROYECTO Nro. 5																									
<b>1.- INFORMACIÓN GENERAL</b>																									
PERSPECTIVA:	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																								
EJE ESTRATÉGICO:	PLAN ESTRATÉGICO																								
PROYECTO:	Gestión estratégica y Operativa																								
RESPONSABLE:	Gerencia y Talento Humano																								
<b>2.- OBJETIVOS</b>																									
Objetivo Estratégico:	Implementar el Plan Estratégico y Plan Operativo para poder lograr el cumplimiento de objetivos establecidos en la empresa y ser competitivos frente empresas posicionadas en el mercado.																								
Objetivo Operativo:	Comunicar al personal involucrado el nuevo modelo estratégico a seguir el cual permita cumplir objetivos establecidos.																								
<b>3.- CURSOS DE ACCIÓN</b>																									
<b>a) Planificación del estudio</b>																									
ACTIVIDAD	TIEMPO	2017												2015	2016	2017	INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES							
		2016																RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO					
Gestión estratégica y Operativa																									
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D				METAS	RECURSOS	LIMITACIONES	\$	6.500,00
1	Diseñar Plan estratégico y Plan operativo (Análisis de FODA y direccionamiento estratégico)																				Analizar de FODA	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Validez de la información	\$	1.500,00
2	Difundir la filosofía corporativa al personal																							Compromiso por parte del personal	\$
3	Implementar Plan estratégico y operativo planteado																				Difusión de filosofía corporativa			\$	1.200,00
4	Realizar la designación de personas responsables del cumplimiento de los planes																							\$	700,00
5	Realizar un control y seguimiento del plan implementado																							\$	1.000,00
6	Realizar un informe periódico del cumplimiento del plan																							\$	900,00
Fecha de Inicio:	Lunes, 03 de Junio del 2016																								
Fecha de Terminación:	Martes, 31 de Diciembre del 2016																								
Unidad de medida:	Lograr el 100% de los objetivos organizacionales																								
<b>b) Seguimiento y Retroalimentación</b>																									
Verificación Parcial Inicial:	Jueves, 05 de Septiembre del 2016																								
Verificación Parcial Final:	Martes, 31 de Diciembre del 2016																								
<b>4.- OBSERVACIONES</b>																									

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016



## **Proyecto N° 6: Plan de ventas de mercadotecnia**

### **Antecedentes**

QUALITY PRINT busca crecer en el mercado de la construcción y la maximización de sus ventas, implementando un plan de ventas de mercadotecnia que le permita a la organización definir productos de acuerdo a las necesidades de cada región, buscando nuevos mercados objetivos y satisfacción de requerimientos de clientes potenciales y actuales.

### **Objetivo Estratégico:**

Optimizar la gestión operativa y comercial que posee la organización, permitiéndole la maximización de ventas, alcanzar nuevos mercados objetivos, captación de clientes potenciales y la satisfacción de requerimientos de clientes actuales

### **Objetivo Operativo:**

Mejorar la gestión comercial de la organización centrándose en nuevos mercados objetivos y definiendo productos de acuerdo a las necesidades de cada región

### **Actividades del Proyecto:**

1. Obtención de información
2. Analizar la información
3. Realizar una Segmentación de clientes
4. Realizar un Análisis de comportamiento de compra de clientes por segmento
5. Desarrollar un modelo de evaluación para cliente (Medir la satisfacción del cliente mediante encuestas)
6. Diseño de productos de acuerdo a las necesidades de la región
7. Implementación del Plan de ventas de mercadotecnia
8. Fidelización de clientes mediante diferentes mecanismos de venta como post venta.
9. Controlar nuevos planes establecidos

### **Tiempo**

<b>Fecha de Inicio:</b>	lunes, 05 de Agosto del 2016
<b>Fecha de Terminación:</b>	martes, 30 de Diciembre del 20
<b>Verificación Parcial Inicial:</b>	Martes, 05 de Octubre del 2016
<b>Verificación Parcial Final:</b>	Martes, 30 de Diciembre del 2017

**Recursos:**

- Información
- Recurso humano
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros

**Responsable:**

Departamento Comercial, Marketing y Operativo.

**Costo estimado:**

\$ 5.850

Tabla 46.

## Plan de ventas de mercadotecnia

PROYECTO Nro. 6																									
<b>1.- INFORMACIÓN GENERAL</b>																									
PERSPECTIVA:		CLIENTES																							
EJE ESTRATÉGICO:		SISTEMA DE MERCADOTECNIA, INTELIGENCIA DE MERCADO, COMPETENCIA, VENTAJA COMPETITIVA																							
PROYECTO:		Plan de ventas de mercadotecnia																							
RESPONSABLE:		Gestión Comercial, Operativa y Marketing																							
<b>2.- OBJETIVOS</b>																									
Objetivo Estratégico:		Optimizar la gestión operativa y comercial que posee la organización, permitiéndole la maximización de ventas, alcanzar nuevos mercados objetivos, captación de clientes potenciales y la satisfacción de requerimientos de clientes actuales																							
Objetivo Operativo:		Mejorar la gestión comercial de la organización centrándose en nuevos mercados objetivos y definiendo productos de acuerdo a las necesidades de cada región																							
<b>3.- CURSOS DE ACCIÓN</b>																									
<b>a) Planificación del estudio</b>																									
ACTIVIDAD	TIEMPO	2016				2017												2018	2019	2020	INDICADOR DE ÉXITO		% DE CLIENTES CLAVES		
		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N				D	METAS	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Plan de ventas de mercadotecnia																		Obtener información de clientes	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Validez de la Información	\$	5.850,00			
1 Obtención de información																					\$	450,00			
2 Analizar la información																					\$	500,00			
3 Realizar una Segmentación de clientes																					\$	700,00			
4 Realizar un Análisis de comportamiento de compra de clientes por segmento																	Identificar tipos de clientes			Nivel de satisfacción de los clientes	\$	500,00			
5 Desarrollar un modelo de evaluación para cliente (Medir la satisfacción del cliente mediante encuestas)																		\$			700,00				
6 Diseño de productos de acuerdo a las necesidades de la región																Ejecución del plan		\$			1.000,00				
7 Implementación del Plan de ventas de mercadotecnia																Posicionamiento en el mercado		\$			1.000,00				
8 Fidelización de clientes mediante diferentes mecanismos de venta como post venta.																Dar control y seguimiento		\$	500,00						
8 Controlar nuevos planes establecidos																									
<b>Fecha de Inicio:</b>		Lunes, 05 de Agosto del 2016																							
<b>Fecha de Terminación:</b>		Martes, 30 de Diciembre del 2016																							
<b>Unidad de medida:</b>		20% de crecimiento en las ventas																							
<b>b) Seguimiento y Retroalimentación</b>																									
<b>Verificación Parcial Inicial:</b>		Martes, 05 de Octubre del 2016																							
<b>Verificación Parcial Final:</b>		Martes, 30 de Diciembre del 2016																							
<b>4.- OBSERVACIONES</b>																									

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., "Informes de Gestión", Quito, 2016

#### **5.1.4. Programación de los Proyectos**

Los Proyectos Operativos se iniciaran en junio del año 2016 hasta la finalización del 2020, de acuerdo con el cuadro resumen del Diagrama de Gantt; el objetivo es dar una facilidad de visualización para enmarcar a la organización con las estrategias implantadas.

#### **Diagrama de Gantt**

Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. (CHASE, 2003)



### **5.1.6. Desarrollo del Proyecto**

#### **Proyecto N° 1: Presupuesto**

##### **Importancia y Justificación**

QUALITY PRINT Cia Ltda. No posee de un modelo gestión financiera adecuada que no permite controlar y medir resultados en la organización y no garantiza el cumplimiento de objetivos, Por lo tanto, la empresa se ve en la obligación de diseñar un Presupuesto, que le permita obtener adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad al cumplir a cabalidad todas las actividades planteadas, fijar responsabilidades en las diferentes áreas de la empresa y al realizar una utilización correcta de sus recursos.

##### **Objetivos Estratégico:**

Optimizar la gestión financiera de la empresa mediante un Presupuesto, con la finalidad de obtener un adecuado nivel de eficiencia y rentabilidad en la organización.

##### **Objetivo Operativo:**

Diseñar un Presupuesto que permita a la organización manejar de forma eficiente sus recursos y cumplir con las actividades propuestas en un periodo de tiempo.

#### **Desarrollo de Actividades del Proyecto**

##### **Actividades del Proyecto:**

##### **Definir el alcance del Presupuesto**

El Presupuesto a desarrollarse comprenderá presupuesto de caja y estado pro forma de resultados que nos permitirá visualizar de una mejor manera la rentabilidad de la organización y a su vez la correcta asignación de recursos. Su aplicación ayudara a constituir los siguientes proyectos puesto que el presupuesto financiero designado en una organización es un pilar fundamental para poder cumplir diversas actividades en una organización.

### **1. Identificar los aspectos más destacados del presupuesto**

Al diseñar un presupuesto le permite a la organización una planificación más adecuada sobre las necesidades de financiamiento y sobre la colocación de eventuales excedentes con el único fin de mantener el control de la liquidez de la organización y a su vez facilitar el desarrollo normal de las actividades operacionales.

- Al proyectar las ventas realizadas por la empresa podemos verificar varios aspectos destacados como:

Cual eficiente son las políticas de venta en la organización (periodos de cobranza)

Cuánto dinero requerimos para iniciar las actividades diarias.

- Al realizar un presupuesto de caja

Se puede verificar si es necesario realizar préstamos a las instituciones financieras en el caso de requerirlo. Si se puede invertir parte del dinero que dispone la compañía en compra de maquinaria, pagar créditos que tenga vigentes y evitar pagar intereses entre otros.

### **2. Definir la pre planeación (Bases para la preparación del presupuesto, estimación del año pasado 2016)**

QUALITY PRINT no tenía presupuestado el año 2015 pero alcanzo un valor en ventas de \$ 620.296, 71 en base a este estimado se realizaran las proyecciones futuras de la organización, El presupuesto de caja se lo realizara trimestralmente en la organización y tomando en cuenta políticas de venta y compras necesarias para la organización.

### **4.- Establecer el Control de Operaciones**

Los controles se realizaran de forma mensual en cada departamento con el fin de estimarse un objetivo próximo a cumplir, dichos informes serán

entregados a altas gerencias y serán evaluados para medir el nivel de cumplimiento, al finalizar el trimestre se entregara una contabilización para verificar si se cumplió el presupuesto asignado, en el caso de no cumplirse el mismo se requiere un informe en el cual se indique porque no se cumplió.



### 5.1.7. Alineamiento Estratégico Horizontal de los Planes Desarrollados

Tabla 48.

Alineamiento estratégico horizontal de los planes de desarrollo

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO HORIZONTAL DE LOS PLANES DESARROLLADOS									
BSC				BSC			BSC		
				ÁREA FINANCIERA (Plan Presupuestario)			GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (Plan de Capacitación)		
EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI's	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PLAN	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PLAN	METAS
GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos	Eficiencia del presupuesto	>85%	Optimizar los recursos financieros	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	85%	Controlar los presupuestos asignados	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	85%
		Resultados	> 15%						
SISTEMA DE MERCADOTECNIA, INTELIGENCIA DE MERCADO, COMPETENCIA, VENTAJA COMPETITIVA	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente las ventas y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y actuales.	Crecimiento en el mercado	>15%	Abarcar mayor mercado dentro del país	(Clientes actuales- Clientes del año anterior)/Clientes del año anterior	20%	Incrementar las ventas en el mercado	N.- de ventas por segmento	25%
		Satisfacción de los clientes	20%	Satisfacción de cliente	(Clientes satisfechos /Clientes atendidos) * 100	25%	Satisfacción de cliente	(Clientes satisfechos /Clientes atendidos) * 100	25%
		Número de proyectos efectivos	30%	Fidelización de clientes	Número de proyectos ingresados al mes	30%	Incrementación de proyectos efectivos	Número de proyectos ingresados al mes	30%
VENTAJA COMPETITIVA.ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría	> 90%						
		Procesos Implementados	30%	Estandarizar procesos organizacionales.	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100	30%	Optimización procesos diarios	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100	30%

Continuación

PLAN ESTRATÉGICO	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico	>85%						
CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	Índice de productividad	> 20%	Implementar planes de capacitación	Total de actividades realizadas/total de actividades presupuestadas	25%	Difusión de filosofía y objetivos corporativos al personal	35 horas	2 horas diarias
		Capacitación por funcionario	35 horas	Difusión de la filosofía	N.- horas de capacitación anuales	35horas			
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo	5	Incrementar el nivel tecnológico, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación .	N.- de chequeos técnicos programados	6	Actualización de maquinaria y equipo	N.- de chequeos técnicos programados	6
		Actualización de equipo y sistemas informáticos	5						

Fuente: Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2016

## ESTUDIO, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA QUALITY PRINT CÍA. LTDA

### 5.2. Estudio financiero de la propuesta

#### Plantificación Financiera

##### Inversiones

Se puede decir que una Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda. Tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender. El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

##### Inversión total.

La inversión total para la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda. Tiene los siguientes valores, así:

Tabla 49.

Inversión total.

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	
Activo Fijo	32.311,65
Activo Diferido	1.500,00
Capital de Trabajo	59.832,62
<b>TOTAL</b>	<b>93.644,27</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

### Inversión en activos fijos o tangibles.

Tabla 50.

Inversión fija.

<b>COSTO</b>	<b>TOTAL USD.</b>
ADECUACIONES	5.328,75
Equipo de impresión	20.130,60
Instrumentos para impresión	53,55
COMPUTADORAS Y ACCESORIOS de impresión	4.305,00
Equipos de Oficina	325,5
Muebles de Oficina	2168,25
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>32.311,65</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

### ADECUACIONES.

Tabla 51.

Adecuaciones

<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD m cuadrados</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Oficina	M <sup>2</sup>	95,00	35,00	3.325,00
Área de almacenamiento	M <sup>2</sup>	15,00	10,00	150,00
Parqueaderos	M <sup>2</sup>	30,00	10,00	300,00
Área Operativa	M <sup>2</sup>	65,00	20,00	1.300,00
<b>SUB - TOTAL</b>		205,00	923,00	5.075,00
5% Imprev.				253,75
<b>TOTAL</b>				<b>5.328,75</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

### Equipo de impresión.

Tabla 52.

## Equipo de impresión

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Grabadora y Cortadora de Metal y no Metal	Unidad	1	19.040,00	19.040,00
Cafetera	Unidad	1	102	102,00
Extintor	Unidad	1	30	30,00
<b>SUB - TOTAL</b>				19.172,00
5% Imprev.				958,60
<b>TOTAL</b>				<b>20.130,60</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**Instrumentos para impresión.**

Tabla 53.

## Instrumentos para impresión

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Instrumentos de limpieza	Unidad	1	1,00	1,00
Botes de basura	Unidad	5	10,00	50,00
<b>SUB - TOTAL</b>				51,00
5% Imprev.				2,55
<b>TOTAL</b>				<b>53,55</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**COMPUTADORAS Y ACCESORIOS DE IMPRESIÓN.**

Tabla 54.

## Computadoras y accesorios de impresión

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	5	800,00	4.000,00
Impresora	Unidad	1	100,00	100,00
<b>SUB - TOTAL</b>				4.100,00
2% Imprev.				205,00
<b>TOTAL</b>				<b>4.305,00</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**Equipos de Oficina.**

Tabla 55.

## Equipos de oficina

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Telf.	Unidad	5	25,00	125,00
Calculadora	Unidad	5	11,00	55,00
Papelera	Unidad	5	8,00	40,00
Grapadora	Unidad	5	10,00	50,00
Perforadora	Unidad	5	8,00	40,00
<b>SUB - TOTAL</b>				310,00
5% Imprev.				15,50
<b>TOTAL</b>				<b>325,50</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**Muebles y Enseres.**

Tabla 56.

## Muebles y enseres

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	5	210,00	1.050,00
Silla giratoria	Unidad	5	95,00	475,00
Archivador	Unidad	4	135,00	540,00
<b>SUB - TOTAL</b>				2.065,00
5% Imprev.				103,25
<b>TOTAL</b>				<b>2.168,25</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**Inversión en ACTIVOS INTANGIBLES O INTANGIBLES.**

Son todos los gastos que tienen la empresa en relación a Cuentas por Cobrar y la adquisición de un nuevo Software Administrativo - Contable.

Tabla 57.

## Inversiones en activos intangibles

CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Cuentas por cobrar clientes	150,00
Software Administrativo - Contable	1.350,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>1.500,00</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**Capital de Trabajo.**

Para la empresa QUALITY PRINT el Capital de trabajo se lo calcula para el primer de operación y estará en función del cálculo de costos directos y costos indirectos.

**Gastos directos.** Incluyen la materia prima, los materiales y la mano de obra directa. La determinación del costo de las materias primas se hace por medio de la estimación del nivel de producción que se ha pronosticado que prevalecerá por el periodo de duración del proyecto de inversión, así como por los precios que se estima regirán en ese periodo. (Morales, Arturo , 2015) La determinación del Capital de Trabajo se describe a continuación:

Tabla 58.

## Capital de trabajo.

CONCEPTO	VALOR MENSUAL U.S.D.
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	
Materiales Directos	85,31
Mano de Obra Directa	1745,55
Compras	51.983,00
<b>TOTAL</b>	<b>53.813,87</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
Mano de Obra Indirecta	810,43
Servicios básicos	358,75
Mantenimiento	57,14
Gastos Administrativos	2.192,44
Gasto de Ventas	2559,42
Seguro	40,57
<b>TOTAL</b>	<b>6.018,75</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>59.832,62</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

## Presupuesto De Costos

Es la suma de todos los costos directos e indirectos que la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda. Emplea en el proceso de productos y servicios de impresión.

### Costos variables.

#### a.- Compras

Tabla 59.

Compras y materia prima

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL POR MES	COSTO ANUAL
<b>Elaboración</b>		
Costo de materia prima (papel, tinta, placas)	<b>50.963,73</b>	<b>611.564,7</b>
SUB - TOTAL		<b>611.564,7</b>
2% Imprev.		12.231,2
<b>TOTAL</b>		<b>623.796,0</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

#### b.- Mano de Obra Directa.

La mano de obra directa para esta Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda lo constituye los trabajadores adiciones que se necesitan para la presente propuesta, ver Anexo No. 2 "Nomina"

Tabla 60.

Mano de obra directa.

DETALLE	Pago mensual (2 empleados)	VALOR ANUAL
Operadores	1.662,43	19.949,16
SUB - TOTAL		19.949,16
5% Imprev.		997,46
<b>Total</b>		<b>20.946,62</b>

Fuente: Empresa QUALITY Print

#### d.- Servicios básicos.

Lo constituyen todos los gastos adicionales que se describen a continuación, y dan un valor de **4.305,00** USD, anuales.



Tabla 61.

Servicios básicos.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m <sup>3</sup>	360	720	450,00	900,00
Energía eléctrica	Kilowatts	1.500	3.000	850,00	1.700,00
Telf.	Minutos	3.000	6.000	750,00	1.500,00
SUB - TOTAL				2.050,00	4.100,00
5% Imprev.				41,00	205,00
<b>TOTAL</b>				<b>2.091,00</b>	<b>4.305,00</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**Costos fijos.**

Comprenden todos aquellos costos como seguros, gastos administrativos, gastos de ventas, mantenimiento, mano de obra indirecta de la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda. se tendrá que incurrir en esos costos.

**a.- Mano de Obra Indirecta.**

Tabla 62.

Mano de obra indirecta.

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Supervisor Operaciones	771,84	4.631,06	9.262,11
SUB - TOTAL			9.262,11
5% Imprev.			463,11
<b>TOTAL</b>			<b>9.725,22</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**b.- Reparación y Mantenimiento.**

Tabla 63.

## Reparación y mantenimiento

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Computadoras y accesorios de impresión	4.305,00	4%	86,10	172,20
Muebles de Oficina	2168,25	1%	10,84	21,68
Equipos de impresión	20.130,60	2%	201,31	402,61
Equipos de oficina	325,5	1%	1,63	3,26
Adecuaciones	5.328,75	1%	26,64	53,29
SUB - TOTAL				653,04
5% Imprev.				32,65
<b>TOTAL</b>				<b>685,69</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**c.- Seguros.**

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de productos y servicios de impresión de la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda.

Tabla 64.

## Seguros.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Adecuaciones	5.328,75	0,25%	6,66	13,32
Equipos de impresión	20.130,60	2,00%	201,31	402,61
Instrumentos para impresión	53,55	0,25%	0,07	0,13
computadoras y accesorios de impresión	4.305,00	1,50%	32,29	64,58
Equipo de Oficina	325,5	0,25%	0,41	0,81
Muebles de Oficina	2168,25	0,25%	2,71	5,42
<b>TOTAL</b>			<b>243,44</b>	<b>486,88</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**d.- Depreciación.**

Tabla 65.  
Depreciación de los activos fijos.

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL
ADECUACIONES	5.328,75	5,00%	20	266,44
Equipos de impresión	20.130,60	10,00%	10	2.013,06
Instrumentos para impresión	53,55	10,00%	10	5,36
computadoras y accesorios de impresión	4.305,00	33,33%	3	1.434,86
Equipo de Oficina	325,5	10,00%	10	32,55
Muebles de Oficina	2168,25	10,00%	10	216,83
<b>TOTAL</b>				<b>3.969,08</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

### e.- Amortización.

Tabla 66.  
Amortización.

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Cuentas por cobrar clientes	150,00	20%	5	30
Software Administrativo - Contable	1.350,00	20%	5	270
<b>TOTAL</b>				<b>300,00</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

### Gastos administrativos.

Incluyen los costos y gastos que se requieren para dirigir y operar la empresa. Entre los renglones que se incluyen se encuentran salarios de directores, gerentes, secretarias, mensajeros, el material necesario para realizar la actividad de administración (papelería, gastos de vehículos de transporte que usan los administrativos, gastos de mantenimiento de los equipos de oficina, así como la depreciación de los equipos utilizados en la administración, como es el caso de escritorios, sillas, seguros, etc., es decir, todos aquellos gastos administrativos necesarios para que la empresa opere normalmente de la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda., es decir la operación general de la empresa. (Morales, Arturo , 2015)

Tabla 67.

Gastos administrativos.

<b>GASTOS PERSONALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Propietario	1	1.543,69	9.262,11	18.524,22
Secretaria	1	534,35	3.206,12	6.412,23
<b>TOTAL PERSONAL</b>			12.468,23	24.936,45
Suministros de Oficina	1 set	10	60,00	120,00
<b>Total Suministros de oficina</b>			61,20	120,00
SUB - TOTAL gastos				25.056,45
5% Imprev.			1,20	1.252,82
<b>TOTAL</b>			<b>12.529,43</b>	<b>26.309,27</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

**Gastos de ventas**

Tabla 68.

Gastos de ventas

<b>GASTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>GASTOS PERSONALES</b>				
Vendedor	2	2.018,67	12.111,99	24.223,98
<b>Total Personal</b>				24.223,98
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Promoción	1 set	350,00	2.100,00	4.200,00
Propaganda	1 set	165,00	990,00	1.980,00
<b>SUB - TOTAL</b>		132,00	792,00	6.180,00
5% Imprev.			15,84	309,00
<b>Total Gastos Generales</b>				6.489,00
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>			807,84	30.712,98

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

Tabla 69.  
Costos de producción anuales.

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		623.796,04
Mano de Obra Directa		20.946,62
Materiales Directos		1.023,74
Mano de Obra Indirecta	9.725,22	
Depreciación	3.969,08	
Seguros	466,88	
Reparación y Mantenimiento	665,69	
Servicios básicos		4.305,00
Amortización	300	
<b>SUB - Totales</b>	<b>15.166,87</b>	<b>650.071,40</b>
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>665.238,27</b>	
Gastos Administrativos	26.309,27	
Gastos Financieros	7.187,07	
Gastos de Ventas	30.712,98	
Proyectos 2016	26.220,00	
<b>SUB - Totales</b>	<b>64.209,32</b>	
<b>Costo Total</b>	<b>729.447,59</b>	
<b>Número de Dúpticos</b>	<b>52.000</b>	
<b>Costo Dúpticos</b>	<b>0,20</b>	
<b>Número de Papelería, Comprobantes de Entrega</b>	<b>8.592</b>	
<b>Costo Unitario Papelería, Comprobantes de Entrega</b>	<b>4,20</b>	
<b>Número de Control de Muestras</b>	<b>64</b>	
<b>Costo Unitario Control de Muestras</b>	<b>5,70</b>	
<b>Número de Control de Producción</b>	<b>16</b>	
<b>Costo Unitario Control de Producción</b>	<b>10,80</b>	
<b>Número de Papelería, Formularios de Vacaciones</b>	<b>80,00</b>	
<b>Costo Unitario Papelería, Formularios de Vacaciones</b>	<b>13,20</b>	
<b>Número de Papelería, Formularios de Ventas Diarias</b>	<b>928,00</b>	
<b>Costo Unitario Papelería, Formularios de Ventas Diarias</b>	<b>4,20</b>	

Continuación

Numero de Papeleria, Hojas de Evolucion	8.000,00
Costo Unitario Papeleria, Hojas de Evolucion	0,08
Numero de Orden de Pedido	48,00
Costo Unitario Orden de Pedido	27,60
Numero de Recetas Medicas	80,00
Costo Unitario Recetas Medicas	7,20
Numero de Recibo de Pago por Mayor	400,00
Costo Unitario Recibo de Pago por Mayor	57,00
Numero de Portafolios Banco Internacional	1.259.200,00
Costo Unitario Portafolios Banco Internacional	0,09
Numero de Tarjetas de Presentacion	86.960,00
Costo Unitario Tarjetas de Presentacion	0,10
Numero de Tarjetas de Presentacion con repujado	190.528,00
Costo Unitario Tarjetas de Presentacion con repujado	0,10
Numero de Tarjetas para Regalo	3.280,00
Costo Unitario Tarjetas para Regalo	0,24
Numero de Minutas con logo pago Express PQL X 1000 Unidades	736,00
Costo Unitario Minutas con logo pago Express PQL X 1000 Unidades	6,16
Numero de Impicos	13.280,00
Costo Unitario Impicos	0,08
Numero de Otros productos	800,00
Costo Unitario Otros productos	234,57

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

Tabla 70.

Proyección costos anuales.

COSTOS DE PRODUCCION PROYECTADOS PARA LOS 10 ANOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO										
ANO: 2.016 - 2.025										
RUBROS	ANOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras	623.796,04	679.937,69	741.132,08	807.833,96	880.539,02	959.787,53	1.046.168,41	1.140.323,57	1.242.952,69	1.354.818,43
Mano de Obra Directa	20.946,62	22.831,81	24.886,68	27.126,48	29.567,88	32.228,97	35.129,58	38.291,24	41.737,45	45.493,82
Materiales Directos	1.023,74	1.115,88	1.216,31	1.325,78	1.445,10	1.575,16	1.716,92	1.871,45	2.039,88	2.223,46
Servicios básicos	4.305,00	4.692,45	5.114,77	5.575,10	6.076,88	6.623,78	7.219,92	7.869,71	8.577,98	9.350,00
<b>VARIABLES</b>	<b>650.071,40</b>	<b>708.577,83</b>	<b>772.349,84</b>	<b>841.861,32</b>	<b>917.628,84</b>	<b>1.000.215,44</b>	<b>1.090.234,82</b>	<b>1.188.355,96</b>	<b>1.295.307,99</b>	<b>1.411.885,71</b>
Mano de Obra Indirecta	9.725,22	10.600,48	11.554,53	12.594,44	13.727,94	14.963,45	16.310,16	17.778,07	19.378,10	21.122,13
Depreciación	3.969,08	4.326,30	4.715,67	5.140,08	5.602,69	6.106,93	6.656,55	7.255,64	7.908,65	8.620,43
Seguros	486,88	530,70	578,46	630,52	687,27	749,12	816,54	890,03	970,13	1.057,45
Reparación y Mantenimiento	685,69	3.969,08	3.969,08	2.534,23	2.534,23	2.534,23	2.534,23	2.534,23	2.534,23	2.534,23
Amortización	300	300	300	300	300	300				
<b>FIJOS</b>	<b>15.166,87</b>	<b>19.726,57</b>	<b>21.117,74</b>	<b>21.199,26</b>	<b>22.852,12</b>	<b>24.353,73</b>	<b>26.317,48</b>	<b>28.457,97</b>	<b>30.791,11</b>	<b>33.334,23</b>
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>665.238,27</b>	<b>728.304,40</b>	<b>793.467,58</b>	<b>863.060,58</b>	<b>940.480,96</b>	<b>1.024.569,16</b>	<b>1.116.552,30</b>	<b>1.216.813,93</b>	<b>1.326.099,10</b>	<b>1.445.219,94</b>
Gasto Administrativo	26.309,27	28.677,11	31.258,05	34.071,27	37.137,69	40.480,08	44.123,28	48.094,38	52.422,87	57.140,93
Gasto de Ventas	30712,98	33.477,15	36.490,09	39.774,20	43.353,88	47.255,73	51.508,74	56.144,53	61.197,54	66.705,31
Gasto Financiero	7.187,07	6.706,93	6.181,17	5.605,46	4.975,06	4.284,77	3.528,91	2.701,24	1.794,94	802,54
Proyectos 2016	26.220,00									
Proyectos 2017		28.579,80								
Proyectos 2018			31.151,98							
Proyectos 2019				33.955,66						
Proyectos 2020					37.011,67					
<b>Total gastos</b>	<b>64.209,32</b>	<b>68.861,18</b>	<b>73.929,30</b>	<b>79.450,93</b>	<b>85.466,62</b>	<b>92.020,58</b>	<b>99.160,94</b>	<b>106.940,15</b>	<b>115.415,35</b>	<b>124.648,79</b>
<b>Costo total</b>	<b>729.447,59</b>	<b>797.165,58</b>	<b>867.396,88</b>	<b>942.511,51</b>	<b>1.025.947,58</b>	<b>1.116.589,74</b>	<b>1.215.713,24</b>	<b>1.323.754,08</b>	<b>1.441.514,45</b>	<b>1.569.868,73</b>
<b>Número de Dúpticos</b>	<b>52.000,00</b>	<b>56.680,00</b>	<b>61.781,00</b>	<b>67.341,00</b>	<b>73.401,00</b>	<b>80.007,00</b>	<b>87.207,00</b>	<b>95.055,00</b>	<b>103.609,00</b>	<b>112.933,00</b>
<b>Costo Dúpticos</b>	<b>0,20</b>	<b>0,22</b>	<b>0,24</b>	<b>0,26</b>	<b>0,28</b>	<b>0,30</b>	<b>0,33</b>	<b>0,36</b>	<b>0,39</b>	<b>0,43</b>
<b>Número de Papelería, Comprobantes de Entrega</b>	<b>8.592,00</b>	<b>9.365,00</b>	<b>10.207,00</b>	<b>11.125,00</b>	<b>12.126,00</b>	<b>13.217,00</b>	<b>14.406,00</b>	<b>15.702,00</b>	<b>17.115,00</b>	<b>18.655,00</b>
<b>Costo Unitario Papelería, Comprobantes de Entrega</b>	<b>4,20</b>	<b>4,58</b>	<b>4,99</b>	<b>5,44</b>	<b>5,93</b>	<b>6,46</b>	<b>7,04</b>	<b>7,68</b>	<b>8,37</b>	<b>9,12</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

## **Proyección de ingresos y egresos de la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA.**

### **Presupuesto de ingresos.**

Para elaborar este reporte de la Empresa QUALITY PRINT Cía., se realiza un pronóstico de las operaciones que logrará la empresa en el horizonte de tiempo determinado que se considerará para el proyecto de inversión. En este pronóstico se conjugan una serie de variables que determinan la actividad del proyecto de inversión durante el tiempo estimado de duración de la inversión, entre las cuales se encuentran la duración de los activos, la estrategia de la empresa para penetrar y dominar el mercado, la tecnología utilizada, el crecimiento del mercado, etc. Es decir, se parte del pronóstico de ventas realizado en el estudio de mercado. (Morales, Arturo , 2015)

**INGRESOS POR VENTAS:** Para la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda. en la venta y productos y servicios de impresión de los productos de sus diferentes líneas de productos y servicios de impresión.



Tabla 71.  
Proyección de ingresos y egresos de la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA.

ANOS: 2016 – 2025										
VENTAS	ANOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Numero de Duplicos	52.000	56.680	61.781	67.341	73.401	80.007	87.207	95.055	103.609	112.933
Precio de Venta Duplicos	0,37	0,40	0,44	0,47	0,52	0,56	0,61	0,67	0,73	0,80
Numero de Papeleria, Comprobantes de Entrega	8.592	9.365	10.207	11.125	12.126	13.217	14.406	15.702	17.115	18.655
Precio de Venta Unitario Papeleria, Comprobantes de Entrega	7,77	8,47	9,23	10,06	10,97	11,96	13,03	14,20	15,48	16,88
Numero de Control de Muestras	64	69	75	81	88	95	103	112	122	132
Precio de Venta Unitario Control de Muestras	10,55	11,49	12,53	13,66	14,89	16,22	17,69	19,28	21,01	22,90
Numero de Control de Produccion	16	17	18	19	20	21	22	23	25	27
Precio de Venta Unitario Control de Producción	19,98	21,78	23,74	25,87	28,20	30,74	33,51	36,52	39,81	43,39
Numero de Papeleria, Formularios de Vacaciones	80	87	94	102	111	120	130	141	153	166
Precio de Venta Unitario Papeleria, Formularios de Vacaciones	24,42	26,62	29,01	31,62	34,47	37,57	40,95	44,64	48,66	53,04
Numero de Papeleria, Formularios de Ventas Diarias	928	1.011	1.101	1.200	1.308	1.425	1.553	1.692	1.844	2.009
Precio de Venta Unitario Papeleria, Formularios de Ventas Diarias	7,77	8,47	9,23	10,06	10,97	11,96	13,03	14,20	15,48	16,88
Numero de Papeleria, Hojas de Evolución	8.000	8.720	9.504	10.359	11.291	12.307	13.414	14.621	15.936	17.370
Precio de Venta Unitario Papeleria, Hojas de Evolución	0,16	0,17	0,18	0,20	0,22	0,24	0,26	0,28	0,31	0,34
Numero de Orden de Pedido	48	52	56	61	66	71	77	83	90	98
Precio de Venta Unitario Orden de Pedido	51,06	55,66	60,66	66,12	72,08	78,56	85,63	93,34	101,74	110,90
Numero de Recetarios Medicos	80	87	94	102	111	120	130	141	153	166
Precio de Venta Unitario Recetarios Médicos	13,32	14,52	15,83	17,25	18,80	20,49	22,34	24,35	26,54	28,93
Numero de Recibo de Pago por mayor	400	436	475	517	563	613	668	728	793	864
Precio de Venta Unitario Recibo de Pago por mayor	105,45	114,94	125,29	136,56	148,85	162,25	176,85	192,77	210,12	229,03

Continuación

Numero de Porta libretas Banco Internacional	1.259.200	1.372.528	1.496.055	1.630.699	1.777.461	1.937.432	2.111.800	2.301.862	2.509.029	2.734.841
Precio de Venta Unitario Porta libretas Banco Internacional	0,16	0,17	0,19	0,21	0,22	0,24	0,27	0,29	0,32	0,34
Numero de Tarjetas de Presentacion	86.960	94.786	103.316	112.614	122.749	133.796	145.837	158.962	173.268	188.862
Precio de Venta Unitario Tarjetas de Presentacion	0,18	0,20	0,22	0,24	0,26	0,28	0,31	0,33	0,36	0,40
Numero de Tarjetas de Presentacion con repujado	190.528	207.675	226.365	246.737	268.943	293.147	319.530	348.287	379.632	413.798
Precio de Venta Unitario Tarjetas de Presentacion con repujado	0,18	0,19	0,21	0,23	0,25	0,27	0,30	0,32	0,35	0,39
Numero de Tarjetas para Regalo	3.280	3.575	3.896	4.246	4.628	5.044	5.497	5.991	6.530	7.117
Costo Unitario Tarjetas para Regalo	0,44	0,48	0,53	0,57	0,63	0,68	0,74	0,81	0,88	0,96
Numero de Tirillas con logo paco Express PQT X 1000 Unidades	738	802	874	952	1.037	1.130	1.231	1.341	1.461	1.592
Costo Unitario Tirillas con logo paco Express PQT X 1000 Unidades	15,10	16,45	17,94	19,55	21,31	23,23	25,32	27,60	30,08	32,79
Numero de Tripticos	13.280	14.475	15.777	17.196	18.743	20.429	22.267	24.271	26.455	28.835
Costo Unitario Tripticos	0,16	0,17	0,18	0,20	0,22	0,24	0,26	0,28	0,31	0,34
Numero de Otros productos	800	872	950	1.035	1.128	1.229	1.339	1.459	1.590	1.733
Costo Unitario Otros productos	433,96	473,01	515,58	561,99	612,56	667,70	727,79	793,29	864,69	942,51
<b>Total Ingresos</b>	<b>754.263,19</b>	<b>896.084,70</b>	<b>1.064.245,61</b>	<b>1.263.973,97</b>	<b>1.501.469,21</b>	<b>1.783.247,34</b>	<b>2.118.048,76</b>	<b>2.515.808,08</b>	<b>2.988.520,27</b>	<b>3.550.333,96</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

### **5.3. Estado de resultado.**

Desde el punto de vista financiero, para los proyectos de inversión se considera la suma de la utilidad neta más las amortizaciones y depreciaciones del ejercicio. En toda inversión que se realiza es preciso recuperar el monto de la inversión y, en este caso, mediante las utilidades que genera la inversión. De esta manera, los beneficios netos más la depreciación y la amortización por cada uno de los años en el horizonte de tiempo que se considera durará la inversión, son el elemento de recuperación financiera del proyecto de inversión de la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda. Durante un período determinado. (Morales, Arturo , 2015)

Tabla 72.  
Estado de resultados proyectado de la empresa QUALITY PRINT Cia. Ltda.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LA EMPRESA QUALITY PRINT										
ANOS: 2016 – 2025										
EN DOLARES										
RUBROS	ANOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas total Netas	754.263,19	898.084,70	1.064.245,81	1.263.973,97	1.501.469,21	1.783.247,34	2.118.048,76	2.515.808,08	2.988.520,27	3.550.333,98
- Costo de Producción	665.238,27	728.304,40	793.467,58	863.060,58	940.480,98	1.024.569,16	1.116.552,30	1.216.813,93	1.326.099,10	1.445.219,94
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>89.024,92</b>	<b>167.780,31</b>	<b>270.778,03</b>	<b>400.913,39</b>	<b>560.988,26</b>	<b>758.678,18</b>	<b>1.001.496,45</b>	<b>1.298.994,15</b>	<b>1.662.421,17</b>	<b>2.105.114,01</b>
- Gastos de Administración	26.309,27	28.677,11	31.258,05	34.071,27	37.137,69	40.480,08	44.123,28	48.094,38	52.422,87	57.140,93
-Gastos de Ventas	30.712,98	33.477,15	36.490,09	39.774,20	43.353,88	47.255,73	51.508,74	56.144,53	61.197,54	66.705,31
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>32.002,66</b>	<b>105.626,05</b>	<b>203.029,89</b>	<b>327.067,92</b>	<b>480.496,70</b>	<b>670.942,38</b>	<b>905.864,43</b>	<b>1.194.755,24</b>	<b>1.548.800,76</b>	<b>1.981.267,77</b>
- Gastos Financieros	7.187,07	6.706,93	6.181,17	5.605,46	4.975,06	4.284,77	3.528,91	2.701,24	1.794,94	802,54
<b>= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACION</b>	<b>24.815,59</b>	<b>98.919,12</b>	<b>196.848,73</b>	<b>321.462,46</b>	<b>475.521,64</b>	<b>666.657,60</b>	<b>902.335,52</b>	<b>1.192.054,00</b>	<b>1.547.005,82</b>	<b>1.980.465,23</b>
- 15% de Participación Trabajadores	3.722,34	14.837,87	29.527,31	48.219,37	71.328,25	99.998,64	135.350,33	178.808,10	232.050,87	297.069,78
<b>= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS DE LA EMPRESA</b>	<b>21.093,25</b>	<b>84.081,26</b>	<b>167.321,42</b>	<b>273.243,09</b>	<b>404.193,39</b>	<b>566.658,96</b>	<b>766.985,19</b>	<b>1.013.245,90</b>	<b>1.314.954,95</b>	<b>1.683.395,44</b>
-22% Impuesto a la Renta	4.640,52	18.497,88	36.810,71	60.113,48	88.922,55	124.664,97	168.736,74	222.914,10	289.290,09	370.347,00
<b>= UTILIDAD NETA DE LA EMPRESA QUALITY PRINT</b>	<b>16.452,74</b>	<b>65.583,38</b>	<b>130.510,71</b>	<b>213.129,61</b>	<b>315.270,84</b>	<b>441.993,99</b>	<b>598.248,45</b>	<b>790.331,80</b>	<b>1.025.664,86</b>	<b>1.313.048,44</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

Tabla 73.  
Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA								
Años	Utilidad	Depreciación y	Capital	Valor	Inversión	Préstamo	Amortización del k	Flujo
	Neta	Amortización del Diferido (+)	de trabajo (+)	Residual (+)	(-)	(+)	(-)	de efectivo (=)
0					93.644,27	78.644,27		-15.000,00
1	16.452,74	985,69					5.054,16	12.384,26
2	65.583,38	4.269,08					5.534,31	64.318,15
3	130.510,71	4.269,08					6.060,07	128.719,72
4	213.129,61	2.834,23			4.305,00		6.635,78	205.023,06
5	315.270,84	2.834,23					7.266,18	310.838,90
6	441.993,99	2.534,23					7.956,46	436.571,76
7	598.248,45	2.534,23					8.712,33	592.070,35
8	790.331,80	2.534,23			4.305,00		9.540,00	779.021,03
9	1.025.664,86	2.534,23					10.446,30	1.017.752,79
10	1.313.048,44	2.534,23	59.832,62				11.438,69	1.363.976,60

Fuente: Empresa QUALITY PRINT.

### 5.3. Flujo de caja

#### 5.3.1. Determinación del valor actual neto (van)

Significa traer el valor futuro de la utilidad neta a valor presente neto VPN.

#### 5.3.2. Tasa de Descuento

$i$  = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país.

Tasa Pasiva = 4,91% = 0,0491

Tasa Activa = 9,82% = 0,0982

Riesgo del Proyecto = 5,61% = 0.0561

TASA DE DESCUENTO	
$i$ = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país	
$i = 0,04 (15,71\%) + 0,012 (84.29 \%) + 5,61$	
<b><math>i = 16,33 \%</math></b>	

Los datos de tasas de interés e Inflación han sido tomados del Banco Central del Ecuador, al 30 de Diciembre del 2015.

$$VAN = -I_0 + \sum \left( \frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 74.

Valor actual neto

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-15.000,00	-15.000,00
1	12.384,26	10.645,94
2	64.318,15	47.529,24
3	128.719,72	81.768,51
4	205.023,06	111.958,58
5	310.838,90	145.916,26
6	436.571,76	176.172,31
7	592.070,35	205.385,12
8	779.021,03	232.304,98
9	1.017.752,79	260.894,73
10	1.363.976,60	300.568,59
<b>TOTAL</b>		<b>1.558.144,26</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

El Valor actual neto a la fecha es de 1.558.144,26 USD.

Tabla 75.  
Calculo de la tasa interna de retorno

CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO			
INVERSIONISTA			
AÑOS	FLUJO	TASA	TASA
	EFFECTIVO	MENOR 16%	MAYOR 20%
0	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
1	12.384,26	-10.676,09	12.384,46
2	64.318,15	-55.446,68	64.318,35
3	128.719,72	-110.965,28	128.719,92
4	205.023,06	-176.744,02	205.023,26
5	310.838,90	-267.964,57	310.839,10
6	436.571,76	-376.354,96	436.571,96
7	592.070,35	-510.405,47	592.070,55
8	779.021,03	-671.569,86	779.021,23
9	1.017.752,79	-877.373,09	1.017.752,99
10	1.363.976,60	-1.175.841,89	1.363.976,80
		-4.248.341,92	4.895.678,62

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

#### FÓRMULA:

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / (VAN^{tm} - VAN^{TM}))$$

tm	16%
TM	20%
VAN tm	-4.248.341,92
VAN TM	4.895.678,62

$$TIR = 17.86 \%$$

#### Relación costo beneficio.

Se lo calcula sumando todas las utilidades del periodo de 10 años dividido para la sumatoria de todos los Costos de Producción.

$$R (C/B) = \text{SUMATORIA (Flujos generados por proyecto / inversión [egresos])}$$

Tabla 76.  
Relación / Costo beneficio

RELACION COSTO/ BENEFICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Ingresos proyectados	754.263,19	898.084,70	1.064.245,81	1.263.973,97	1.501.460,21	1.783.247,34	2.118.048,78	2.515.808,08	2.988.520,27	3.550.333,96	18.435.995,10
Costos de producción	685.238,27	728.304,40	793.487,58	883.080,58	940.480,98	1.024.569,18	1.118.552,30	1.218.813,93	1.328.099,10	1.445.219,94	10.119.806,23

<b>1</b>
<b>R = B/C .82</b>

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

### Análisis:

- **Escenario Moderado:**  $B/C > 1$  Por cada dólar invertido, la Empresa QUALITY PRINT Cía. Ltda. obtiene \$ 0.82 de ganancia. Esto significa que este análisis es viable o factible.

### Punto de equilibrio

Se lo calcula en función del Costo Fijo, Costo Variable, Ingreso y Precio Unitario por cada año de la presente investigación.

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cvu)$$

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = servicio de transporte Totales

Cvu = Costo variable unitario



Tabla 77.

Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Unidades Producidas	Costo Total	Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV- VT)	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio CF/(VT- CV)
1	754.263,19	15.166,87	650.071,40	52.000,00	729.447,59	0,1456	0,20	0,1456
2	896.084,70	19.726,57	708.577,83	56.680,22	797.165,58	0,1052	0,22	0,1052
3	1.064.245,61	21.117,74	772.349,84	61.781,24	867.396,88	0,0723	0,24	0,0723
4	1.263.973,97	21.199,26	841.861,32	67.341,26	942.511,51	0,0502	0,26	0,0502
5	1.501.469,21	22.852,12	917.628,84	73.401,28	1.025.947,58	0,0391	0,28	0,0391
6	1.783.247,34	24.353,73	1.000.215,44	80.007,30	1.116.589,74	0,0311	0,30	0,0311
7	2.118.048,76	26.317,48	1.090.234,82	87.207,33	1.215.713,24	0,0256	0,33	0,0256
8	2.515.808,08	28.457,97	1.188.355,96	95.055,36	1.323.754,08	0,0214	0,36	0,0214
9	2.988.520,27	30.791,11	1.295.307,99	103.609,39	1.441.514,45	0,0182	0,39	0,0182
10	3.550.333,96	33.334,23	1.411.885,71	112.933,43	1.569.868,73	0,0156	0,43	0,0156

Fuente: Empresa QUALITY PRINT

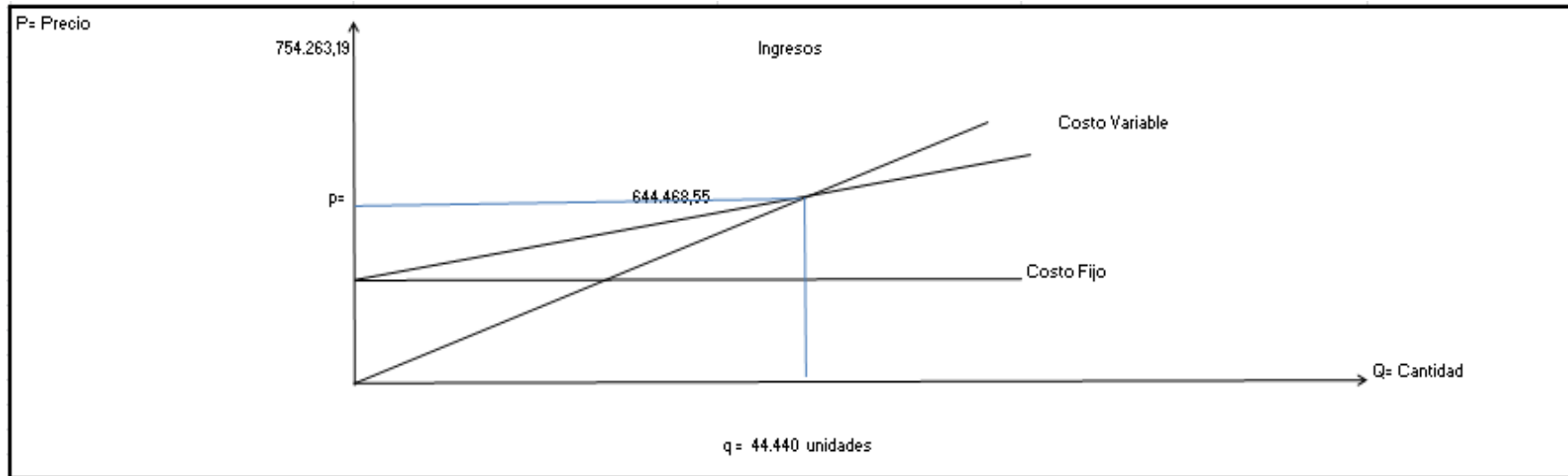


Figura 17. Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.  
Fuente: Empresa QUALITY PRINT.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La herramienta escogida para dar gestión al plan estratégico de Quality Print Cía. Ltda., es el cuadro de mando integral CMI, el cual traduce la misión y visión en objetivos estratégicos, estrategias, proyectos, metas e indicadores.
- Para la empresa QUALITY PRINT CÍA. LTDA., la inflación es muy importante, debido a que ésta utiliza servicios básicos, productos y talento humano que pueden afectarse con el alza de precios y con esto encarecería los precios de sus productos.
- QUALITY PRINT Cía. Ltda., crea valor entregando un excelente servicio de fotocopiado, diseño figura e impresión digital, con la finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes de forma general y específica, a la vez que genere un negocio lucrativo y atractivo para todos los miembros de la organización.
- QUALITY PRINT no cuenta con una planificación apropiada con respecto al talento humano por lo tanto es indispensable realizar una gestión del talento humano para incrementar el desempeño en toda la organización, permitiendo al talento humano conocer la filosofía corporativa para que se encuentren alineados con la organización.
- Los servicios de impresión y diseño gráfico son un sector tradicional en que los desarrollos e innovaciones suceden con bastante lentitud, QUALITY PRINT dispone de la infraestructura y maquinaria necesaria para poder desarrollar cada uno de sus trabajos y cubrir la demanda existente, cuenta con Equipo de

impresión n propios como rentados en el caso de requerirlo y por el valor monetario del bien como máquinas de diseño y impresión.

## **6.2. Recomendaciones**

- Para elaborar una planificación estratégica, se deberá realizar un estudio del macro ambiente, donde se analizará todos los factores externos como son: factores políticos, factores económicos, sociales, y tecnológicos es el análisis PEST entre otros, que influyan directamente a la organización.
- Es necesario considerar la Perspectiva de los Procesos Internos, dependiendo de la estrategia competitiva de la organización; los objetivos estratégicos ligados a la cadena de valor de las organizaciones variarán; mientras para Excelencia Operativa lo importante es producir a bajo costo promulgando la productividad; mientras que innovación tecnológica en una carrera contra el tiempo, apunta el interés de introducir rápidamente los nuevos productos y servicios diseñados.
- La empresa QUALITY PRINT creará un adecuado departamento de Marketing, al cual le encargará liderar el diseño y la implementación del Plan de Marketing a corto, mediano y largo plazo, ejecutando las siguientes políticas.

## BIBLIOGRAFÍA

Robert Kaplan & David Norton. (2004). *"The Balanced Scorecard"*, . New York: Harvard Business School Press.

ALLES, M. (2013.). *"Gestión de Recursos Humanos por Competencias"*,. México: Ed. Granica.

BACA, U. (2013). *"Preparación y Formulación de proyectos"*. Bogotá: Ed. Norma.

BARRENO, L. (2010). *Manual de formulacion y evaluacion de proyectos*. Quito,.

BARRENO, L. (2010). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito.

CERTO, S. (2012). *"Administración Estratégica"*,. Bogota: Ed. Mc Graw Hill.

CERTO, S. C. (2001, pg. 450). , *"Administración Moderna"*, . Colombia, : Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, .

CHASE, A. J. (2003). *"Administración de la producción de Operaciones"*. México,: Ed. Mc Graw Hill.

CHASE, A. J. (2003). *"Administración de la producción de Operaciones"*, Pág. 119-130,. México,: Ed. Mc Graw Hill,.

CHASE, A. J. (2011). *"Administración de la producción de Operaciones"*, Pág. 119-130,. México,: Ed. Mc Graw Hill,.

CHIAVENATO, Idlaberto. (2008). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogota: Norma.

COMEX. (2014). *Servicios de búsqueda de negocios TRADE*. Obtenido de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion->

Exportacion/Ecuador/Papel-y-carton-manufacturas-de-pasta-de-celulosa-de-papel-o-carton/EC/48

*Conceptos de Economía* . (2015). Obtenido de <http://economianacionalcasillas.bligoo.com.mx/content/view/3842236/CONCEPTOS-DE-ECONOMIA.html#.v0rytvnhdiu>

CONSISTEC. (2001). *“Decisiones de Inversión, elaboración y evaluación de proyectos”*, Pág. 10, . Quito.

Deal TA, Kennedy AA. (2010). *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.

DURKHEIN, E. (1978). *La Division del Trabajo Social*. Buenos Aires: Shapire.

Economía Internacional. (2008). *Colectivos de Autores, T. I.*, La Habana, : Editorial Félix Varela.

Escuela Politecnica Nacional. (2012). *Gerencia financiera*. Quito: EPN.

*Estrategias Liderazgo Competitivo*. (2015). Obtenido de <https://books.google.es/books?isbn=9506414653>.

Flores, G. (2012). *Planificaciòn Estratègica*. Quito .

FRED R, D. (2008 ). *La Gerencia Estratégica*. . México. : Editorial Legis, Tercera Reimpresión.

FRED R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.

FRED, R. D. (2013). *“Conceptos de Administración Estratégica”*. México.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.

Gallardo, A. (1999.). *Interacción ambiente y organización. Reporte de investigación* . . Mexico: DCSH UAM-Azcapotzalco.

HOLTZ, S. (2012). *Formulación de una estrategia de presencia de los recursos humanos en el Intranet. Compensación y Beneficios de Gestión* , .

KAPLAN, R. N. (2001). “ *Cuadro de Mando Integral, ( The Balanced Scorecard)* “ , Pág. 105-139, . Barcelona,: Ed. Gestión 2000,.

KOTHLER, F. (2006). *Estrategias de Marketing*. México: Ed. Mc Graw Hill.

MARTINEZ, V. S. ( 2001). *La Empresa Social: Un Enfoque para fortalecer a las Organizaciones Civiles*, . San jose.

MINTZBERG, H. (2003.). *El proceso estratégico*, . México, : Prentice Hall Hispanoamericana.

*Modelo de gestion* . (2015). Obtenido de <http://negociosresponsablesysegueros.org/modelo-de-gestion-empresarial-para-pymes-y-grandes-empresas/>

*Morales, Arturo* . (2015). Obtenido de [file:///C:/Users/HP/Documents/documentos/LIBROS/Proyectos\\_de\\_Inversion\\_Arturo\\_Morales\\_](file:///C:/Users/HP/Documents/documentos/LIBROS/Proyectos_de_Inversion_Arturo_Morales_)

PORTER, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Primera Edición*. . México: Editorial Patria. .

PORTER, M. (2010). “*Ventaja Competitiva de las Naciones*”. Bogota,: Ed. Mc Graw Hill, Pág, 15-20,.

Quality Print Cía. Ltda. (2015). *Informe de Gestión* . Quito .

QUIROGA, A. (2002, Pág. 15). , “*Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones grupo de los 7*” . Bogotá: ACIMED.

*Registro Contable* . (2015 ). Obtenido de <https://registrocontable.wikispaces.com/Activos+diferidos>

RESTREPO, L. F. (2004.). *“Interpretando a Porter”*. Bogotá, : Ed. TD, primera edición.

Reyes, M. (2008). *“Las estrategias financieras de la empresa”*. *Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación.* . Universidad de la Habana.

SAPAG, N. (2012). *“Evaluación y Preparación de Proyectos”*. Bogotá: Ed. Norma.

SENPLADES. (2016). Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/DIRECTRICES-PAI-Y-PPI\\_2014-2017.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/DIRECTRICES-PAI-Y-PPI_2014-2017.pdf)

STONER, J. ( 2001). *“Administración”*, . México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

STONER, J. (2006). *“Administración”*, Pág. 336,. Bogotá: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, .

STONER, J. (2011). *“Administración”*,. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Treviño Martínez, R. (2005. Pag. 29). *Publicidad. Comunicación integral en marketing*, , S.A.U. México D.F., México: mcgraw-Hill Interamericana de España.

URBINA, B. (2013). *“Preparación y Formulación de proyectos”*. Bogotá: Ed. Norma.

WESTON, B. (2012). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.



