

## MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA XIII PROMOCIÓN

**TEMA: "FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DEL  
BALANCED SCORECARD PARA QUALITY PRINT CIA. LTD. 2016-2020"**

**AUTOR: ING. JONATHAN GARCÍA TAMAYO  
DIRECTOR: ING. MARCELO SALAZAR**

**JUNIO 2016**

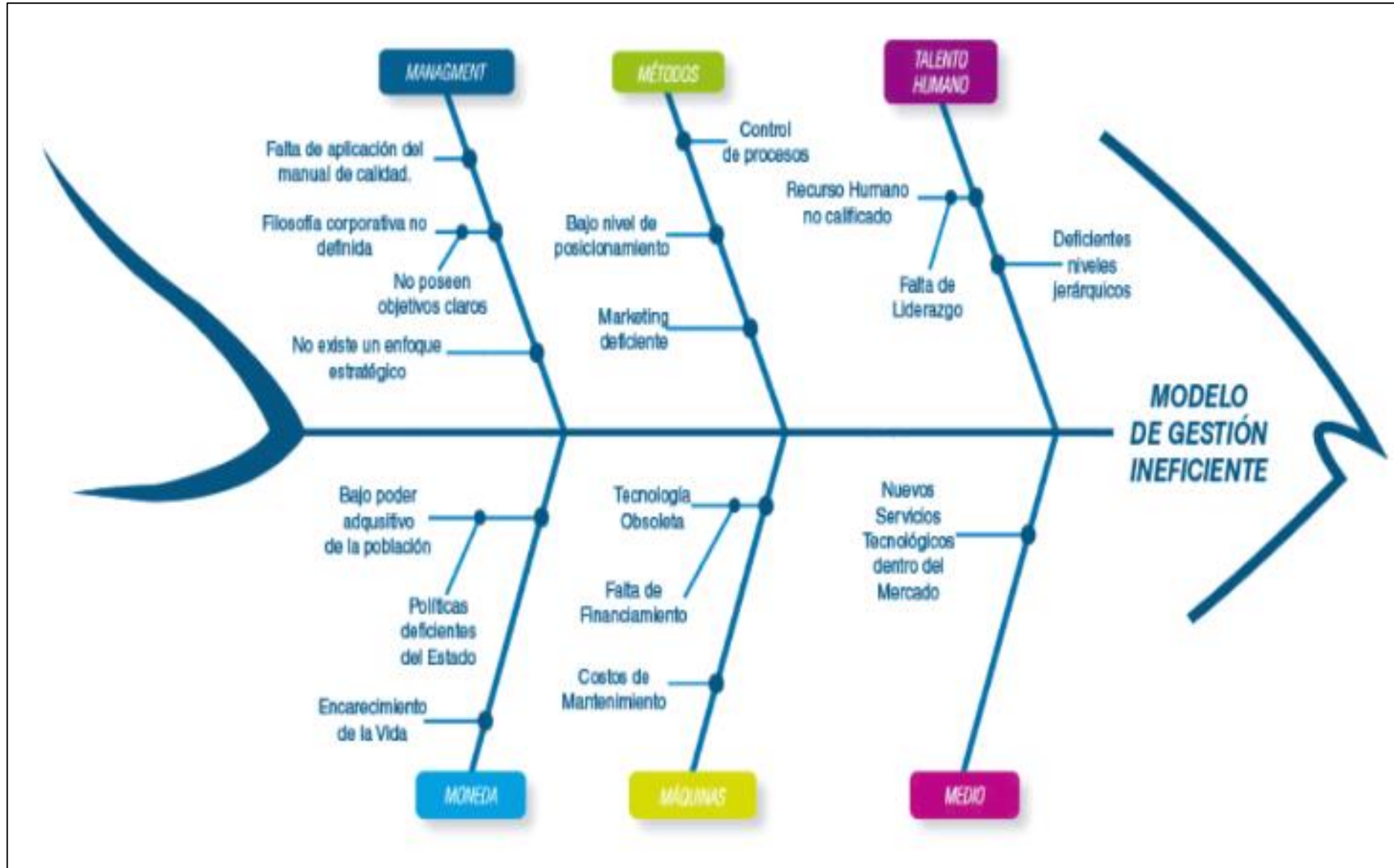


Quality Print Cía. Ltda., es una compañía legal y jurídicamente constituida el 21 de diciembre de 1999, figurando como socios:

- Fausto Enrique Arcos Rendón (Presidente),
- Juan José Arcos García,
- Carlos Flores Andrade (Gerente General).



# DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA



# OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

## Objetivo general

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

## Objetivo específicos

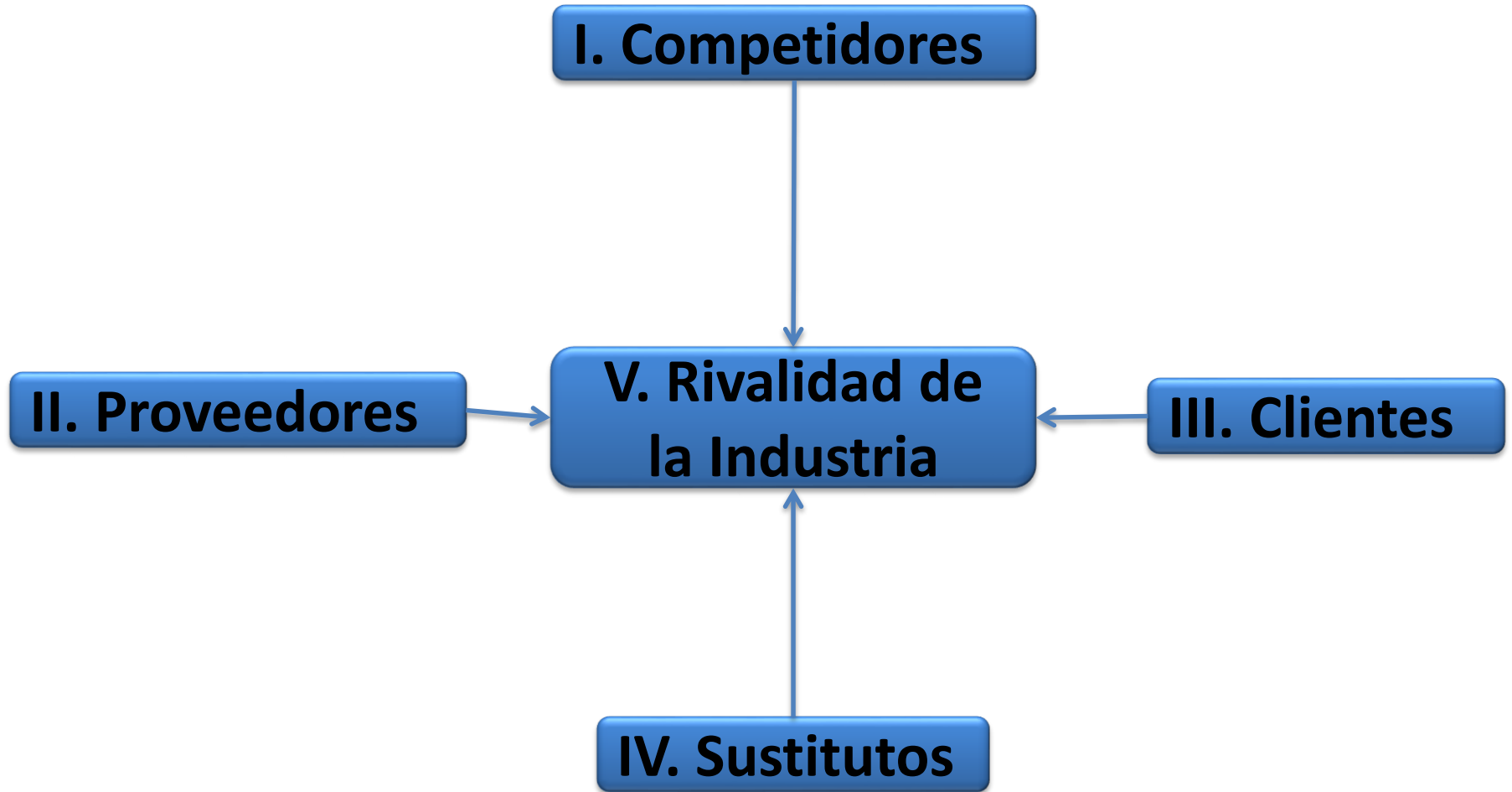
- Elaborar el cuadro de mando integral en Quality Print Cía. Ltda. para evaluar el cumplimiento del plan estratégico
- Realizar un análisis situacional de la empresa, a través de la investigación del entorno interno y externo de la misma, utilizando todas las herramientas y técnicas de direccionamiento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

# DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

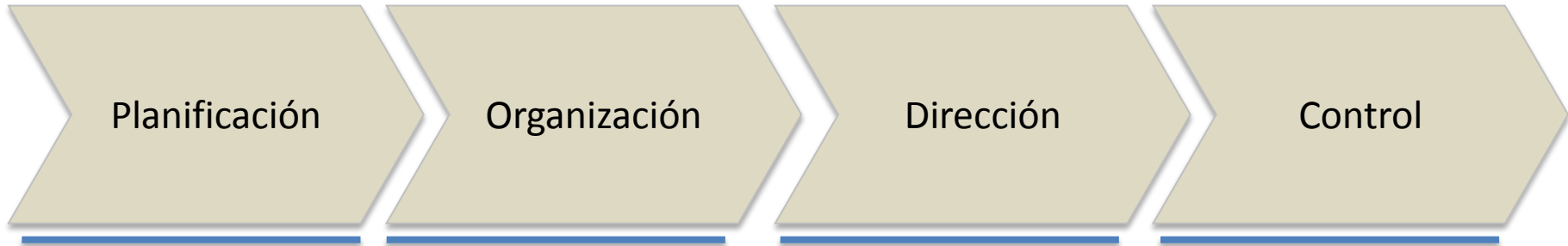
---

**MACROAMBIENTE**





## CAPACIDAD ADMINISTRATIVA



**CAPACIDAD FINANCIERA**

**CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

**CAPACIDAD TALENTO HUMANO**

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	Participación en el mercado de impresión gráfica
F8	La empresa posee tecnología adecuada
F9	La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.



# FODA - OPORTUNIDADES

N°	OPORTUNIDADES
O1	El sector de la impresion 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 da 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 impresion grafica son Guayaquil, Quito y Cuenca.
O10	Las facilidades de tecnologia, fomentan el desarrollo del sector de la impresion grafica .
O11	La incorporación nuevas leyes industriales causan 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 tecnologia en el país, aumenta la demanda de impresion grafica.
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



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

# FODA - DEBILIDADES

QUALITYPRINT

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.
D16	La tecnología que maneja la empresa es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.
D17	QUALITY PRINT no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.



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

# FODA - AMENAZAS

QUALITYPRINT

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 causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.
A7	La reducción de las remesas disminuyen 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
A16	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

# MATRIZ ACCIÓN FO

## Promedio de la Matriz

Columnas	22,0
Filas	31,4

## Ratio Balance de Fuerza

62,86%

- El resultado de RBF de: 62.86% lo que se interpreta como una gran probabilidad de que se pueda aumentar las oportunidades a partir de las fortalezas.

- El sector de la impresión grafica se encuentra en constante crecimiento económico.
- Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.
- La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado
- La empresa posee un inventario de la infraestructura y maquinaria de la empresa, con lo que se controla la disponibilidad.

# MATRIZ ACCIÓN FA

## Promedio de la Matriz

Columnas	14,8
Filas	27,6

<b>Ratio Balance de Fuerza</b>	<b>42,42%</b>
------------------------------------	---------------

- El resultado de RBF de: 42.42 % lo que se interpreta como una probabilidad de que las debilidades tiendan a maximizar el efecto de las amenazas por lo que es necesario contar con iniciativas defensivas por parte de la compañía.

- 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 incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
- Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.
- La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida.

# MATRIZ ACCIÓN DA

Promedio de la Matriz

Columnas	30,6
Filas	33,2

Ratio Balance de  
Fuerza

51,03%

- El resultado de RBF fue de: 51.03 % lo que interpreta una probabilidad media de que las fortalezas existentes eviten el efecto nocivo de las amenazas en la gestión de la entidad.

- La empresa posee una capacidad inmediata para cubrir sus obligaciones.
- El indicador de rentabilidad es positivo para la empresa.
- La empresa cuenta con materiales suficientes para cubrir la demanda.
- Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
- La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

# MATRIZ ACCIÓN DO

## Promedio de la Matriz

Columnas	23,0
Filas	17,7

## Ratio Balance de Fuerza

35,38%

- El resultado de RBF fue de: 35.38 % lo que se interpreta como una probabilidad de que las debilidades representaran una dificultad para aprovechar las oportunidades por lo que es necesario una fuerte mejora interna .

- 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 incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
- Los impuestos a las importaciones causa incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.
- La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida.

## RATIO DE BALANCE DE FUERZA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<b>FO</b> <b>62,86%</b>	<b>FA</b> <b>42,42%</b>
DEBILIDADES	<b>DO</b> <b>35,38%</b>	<b>DA</b> <b>51,03%</b>

- 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.





QUALITYPRINT



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

# MATRIZ EFI

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	Mala 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	<b>2,5</b>

- 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.

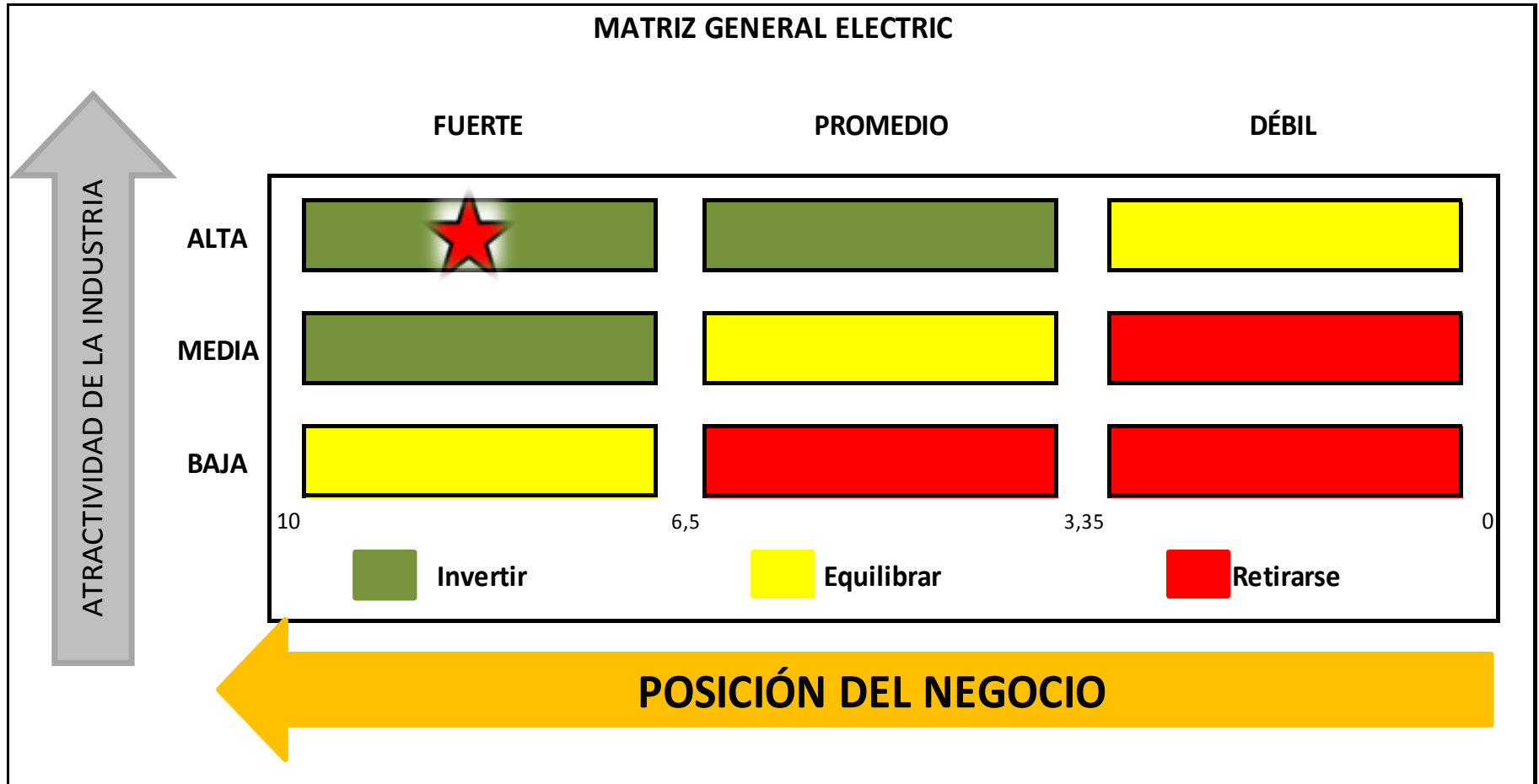


# MATRIZ EFE

	mercado				
O16	Aperturismo a la globalización, lo que posibilita el ingreso de nuevas tecnologías	3,0	0,030	4,0	0,120
<b>N.-</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% RELATIVO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
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 impresión gráfica.	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 impresión gráfica.	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 tecnológicas 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	<b>2,6</b>

- 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.

# MATRIZ GENERAL ELECTRIC



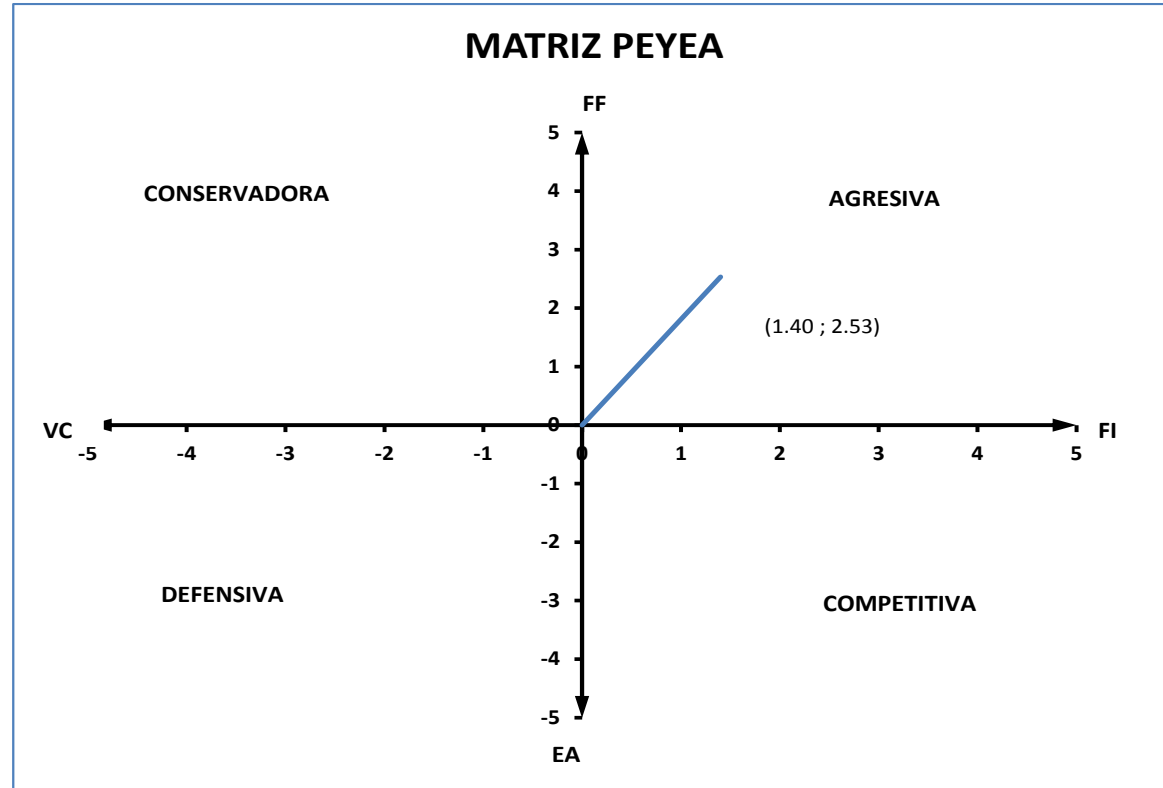
- De acuerdo a los resultados de esta matriz General Electric se encuentra en el cuadrante de invertir, en el cual se deberán establecer estrategias más adecuadas son las de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

# MATRIZ PEYEA

CONCLUSIONES	
FUERZA FINANCIERA	4,33
FUERZA INDUSTRIA	4,40
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-1,80
VENTAJA COMPETITIVA	-3,00

X (FI-VC) = 1,40 y Eje Y (FF-EA) = 2,53

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



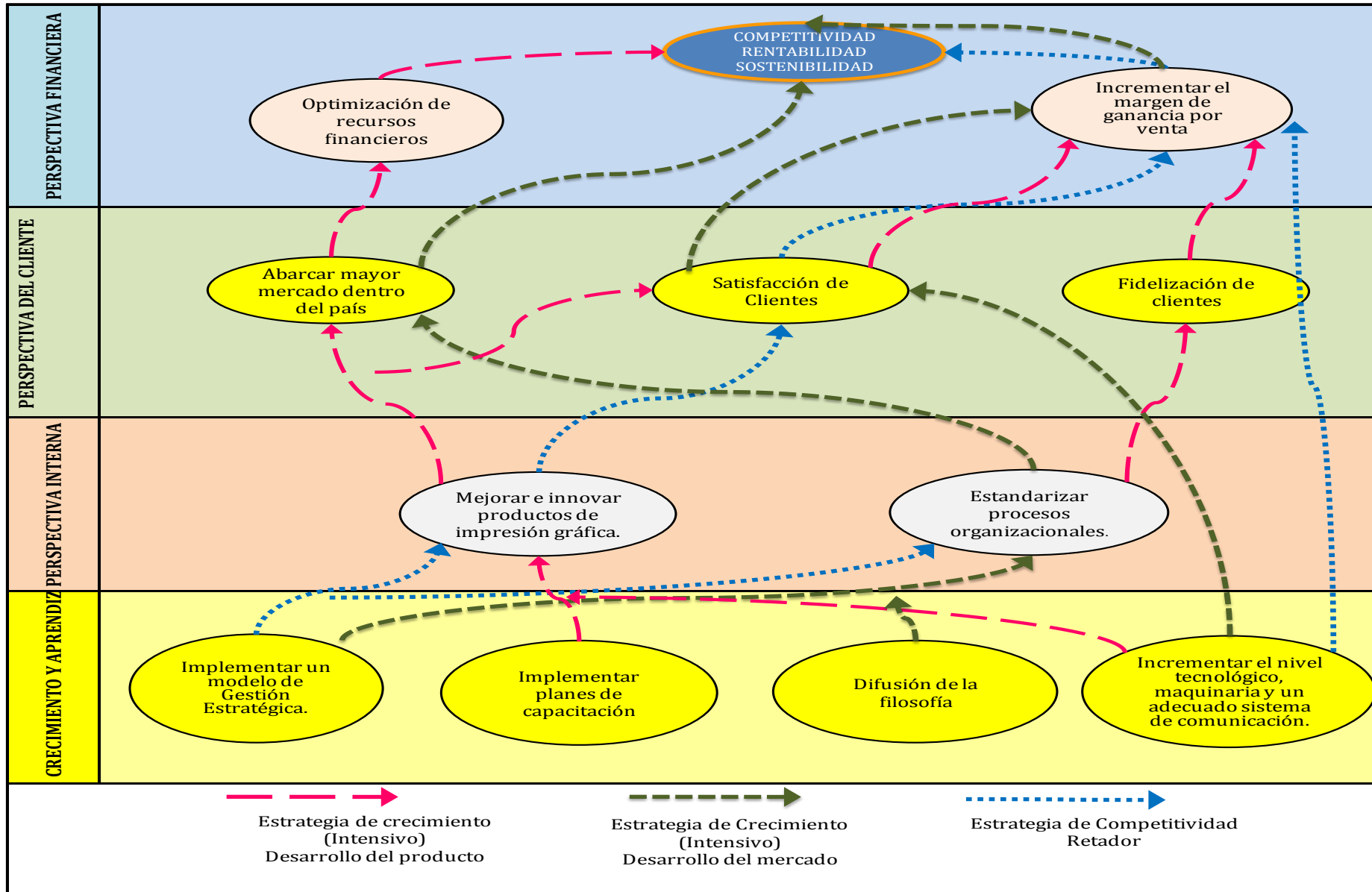
# DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Posición	Naturaleza del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impresión Digital</li> <li>Gigantografías</li> <li>Productos de Libros</li> </ul>
Tiempo		
Ámbito		
Clientes	Mercado al que sirve	Organizaciones públicas y privadas a nivel local y nacional
Productos		
Principios	Características	Servicio de calidad , personal comprometido, infraestructura física de fácil ampliación y adaptación
	Posición deseada en el mercado	Preponderante
Visión	Principios y valores	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad.

Axiológica	Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Misión	Valor	Antivalor	Valor	Antivalor
<p>Ser una empresa referente de servicio de fotocopiado, diseño figura e impresión digital, basada 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 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.</p>	<p>Respeto</p> <p>Transparencia</p>	<p>Irrespeto</p> <p>Mentira</p>	<p>Generosidad</p> <p>Honestidad</p>	<p>Egoísmo</p> <p>Deshonesta</p>



# MAPA ESTRATEGICO





# BALANCED SCORECARD

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.
		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	Índice de productividad	> 20%	Total de actividades realizadas/total de actividades presupuestadas	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		

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.



# PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

**DIAGRAMA DE GANTT**

	INICIATIVA	META	INDICADOR DE ÉXITO	PRESUPUESTO																								
					2016					2017					2018	2019	2020											
					J	JL	A	S	O	N	D	E	F	M				A	M	J	JL	A	S	O	N	D		
1	Presupuesto	15% incremento de margen de ganancia	Índice de Rentabilidad	\$ 7.500,00																								
2	Gestión del Talento Humano	100% de capacitación del personal	% de capacitaciones realizadas	\$ 2.225,00																								
3	Implementación tecnológica	Mejorar la Tecnología de la organización	% de mantenimientos de equipo realizado	\$ 820,00																								
4	Reingeniería de procesos	Mejorar procesos existentes	Optimización de los procesos	\$ 3.300,00																								
5	Gestión estratégica y Operativa	Lograr el 100% de los objetivos organizacionales	% Objetivos logrados	\$ 6.500,00																								
6	Plan de ventas de mercadotecnia	20% de crecimiento en las ventas	% Crecimiento en ventas	\$ 5.850,00																								
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 26.195,00</b>																								

# CLASIFICACIÓN DE INVERSIONES

## 1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES

COSTO	TOTAL USD.
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>

## 2. ACTIVOS DIFERIDOS

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>

## 3. CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
<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>

# PRESUPUESTOS DE COSTOS

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	486,88	
Reparación y Mantenimiento	685,69	
Insumos		4.305,00
Amortización	300	
<b>Subtotales</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>Subtotales</b>		<b>64.209,32</b>
<b>Costo Total</b>		<b>729.447,59</b>

# ESTADO DE RESULTADOS

## 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	896.084,70	1.064.245,61	1.263.973,97	1.501.469,21	1.783.247,34	2.118.048,76	2.515.808,08	2.988.520,27	3.550.333,96
- Costo de Producción	666.238,27	728.304,40	793.467,58	863.060,58	940.480,96	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>

# VALOR ACTUAL NETO VAN

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>

## TASA DE DESCUENTO

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

$i = 0,04 (15,71\%) + 0,012 (84,29\%) + 5,61$

**$i = 16,33\%$**

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

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

# TASA INTERNA DE RETORNO TIR

---

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

Tasa Activa 12%  
Tasa Descuento 16,35%

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

$$TIR = 17.86 \%$$

- 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 insumos, 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.

- 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.
- 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.