

RESUMEN EJECUTIVO

Proyecto desarrollado para la Dirección de Imprenta y Comercialización de Material Educativo la cual en Marzo de 2007 se convierte en parte de la Dirección Nacional de Servicios Educativos con reestructuración del orgánico, para mejorar la comercialización de material escolar y tener definido un modelo de gestión estratégica que permita mantener un continuo control y evaluación del trabajo y mejoras implementadas dentro de la Dimcome.

La Dirección de Imprenta y Comercialización de Material Educativo esta conformada por La Dirección, Coordinación de Imprenta, Supervisor de Imprenta, Jefe de Planta y personal técnico, Coordinación de Almacenes y personal de ventas. Los almacenes se encuentran ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato, la imprenta se encuentra ubicada en la ciudad de Quito sector de Calderón.

El proyecto se realiza a través de un análisis situacional que permite definir los factores tanto internos como externos que afectan a la dirección, de estos se determino que la mayor fortaleza con la que cuenta es la continua innovación en maquinaria y la mayor debilidad es la falta adecuada de comunicación organizacional.

Se llevo a cabo una investigación de mercado dirigido a los consumidores finales y otra dirigida a establecimientos educativos que reciben aprovisionamiento de material escolar, para determinar sus requerimientos, necesidades y grado de satisfacción, los resultados obtenidos: El 40.5% de la población desea que la Dimcome posea más sucursales, el 39.1% realiza sus compras por el factor precio, el 48.2% de los establecimientos consideran satisfactoria la entrega de material educativo.

De los resultados obtenidos se plantean proyectos estratégicos, indicadores de gestión alineados a los objetivos presentados en el cuadro de mando integral; Plan de Marketing, Plan tecnológico, Implementación de un sistema de Calidad, Modelo de Gestión Estratégica, Plan de Capacitación, Plan de Comunicación Interna y Plan de Inversión de Ingresos Anuales.

Se realizó la propuesta estratégica a través de los hallazgos obtenidos del análisis situacional y la investigación de mercados basados en la mezcla de mercadotecnia.

La propuesta estratégica esta determinada para los próximos 5 años hasta el 2015 iniciando el segundo trimestre del año 2010, la realización de estos proyectos tiene un presupuesto de \$198.500,00 distribuidos anualmente, mediante el análisis financiero se puede evidenciar que la realización del proyecto es viable con una VAN de \$3.826.855.15 y una TIR de 1.37.

La propuesta analiza la aplicación de proyectos y se concluye que colectivamente, suministran un amplio marco para la mejora. La lista de características incluyen criterios orientados hacia el cumplimiento de objetivos y metas: beneficios a largo plazo, capacitación y refuerzo institucional, sostenibilidad; criterios orientados hacia el logro de objetivos y metas: proceso de participación, procesos de comunicación y producción.

SUMMARY

Project developed for the Bureau of Printing and Marketing of Educational Materials which in March 2007 becomes part of the National Directorate for Educational Services with restructuring of the organic, to improve the marketing of school material and have a strategic management model defined in order to maintain a continuous monitoring and evaluation of work and improvements implemented in the Dimcome.

The Direction of Printing and Marketing of Educational Materials is formed by the management, Printing coordination, Printing Supervisor, Plant Manager and technical staff, coordination of stores and sales staff. The stores are located in the cities of Quito, Guayaquil and Ambato, in Quito the printer is located in Calderon sector.

The project is implemented through a situational analysis that defines the internal and external factors that affect the direction, it was determined that the greatest strength it counts is the continuous innovation in machinery and the biggest weakness is the lack of appropriate organizational communication.

A market research was done aimed to the end users and another aimed to educational institutions that receive supply of school materials to determine their requirements, needs and satisfaction. The results obtained: The 40.5% of the population want Dimcome to have more branches, 39.1% make their purchase by the price factor, 48.2% of the establishments consider satisfactory the educational material delivery.

From the results obtained, strategic projects are outlined, management indicators aligned to the objectives presented in the scorecard, Marketing Plan, Technology Plan, Implementation of a Quality System, Model of Strategic Management, Training Plan, Communication Internal Plan and Plan of Annual Income Investment.

A strategic proposal was made through the results of the situational analysis and market research based on the marketing mix.

The strategic proposal is determined for the next 5 years, until 2015 beginning the second trimester of 2010, the execution of these projects has a budget of \$ 198,500.00 distributed annually, the financial analysis shows that the project execution is possible with a NPV of \$ 3.826.855.15 and an IRR of 1.37.

The proposal analyzes the application of projects and it concludes that collectively provide a wide mark for the improvement. The list of characteristics includes approaches guided to the achievement of objectives and goals: long-term benefits, institutional training and reinforcement, sustainability; approaches guided to the achievement of objectives and goals: participation process, communication and production processes.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 RESEÑA HISTORICA

Con Acuerdo Ministerial No. 4851 de 26 de diciembre de 2001, se deroga el Acuerdo Ministerial No. 495, publicado en el Registro Oficial No. 181 de 30 de abril de 1999, y se determina que la Dirección Nacional de Servicios Educativos - DINSE, como dependencia directa del Despacho Ministerial, asuma bajo su responsabilidad de manera permanente y desconcentrada varios programas de esa Cartera de Estado

Se Constituye a la Dirección Nacional de Servicios Educativos - DINSE, como Unidad Ejecutora del Ministerio de Educación y Cultura, con régimen administrativo y financiero propios, y sometido al control de la Contraloría General del Estado en cuanto a los recursos públicos; con sede en la ciudad de Quito.

En Enero de 2006 la Dirección de Imprenta y comercialización de material educativo pasa a ser parte de la Dirección Nacional de servicios educativos, en Marzo de 2007 se reestructura el orgánico y se convierte en Dirección. El Director Nacional de Servicios Educativos, es el responsable de los recursos humanos y financieros de esta dirección y designará al personal técnico, profesional y administrativo necesario para su funcionamiento, de acuerdo con la normatividad legal vigente.

La Dirección Nacional de Servicios Educativos (DINSE) se encarga de la planificación, adecuación, reparación, mantenimiento y equipamiento de los locales escolares a nivel nacional; así como del Programa de Almacenes y Libros, por lo tanto es responsable de la fabricación, contratación y comercialización de

cuadernos, textos y ediciones de material educativo a cargo de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo (DIMCOME), lo realiza de manera directa o a través de proveedores previamente calificados.

Los programas a cargo de la DINSE son financiados con recursos que provienen del Presupuesto General del Estado, de la autogestión y de convenios nacionales e internacionales y otros que por disposiciones legales se le asigne.

1.1.1 UBICACIÓN



Ilustración N.-1
Fuente: Mapas Quito

Ubicación: Av. 10 de Agosto N34-566 y Juan Pablo Sanz Edificio Paseo la Carolina

1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

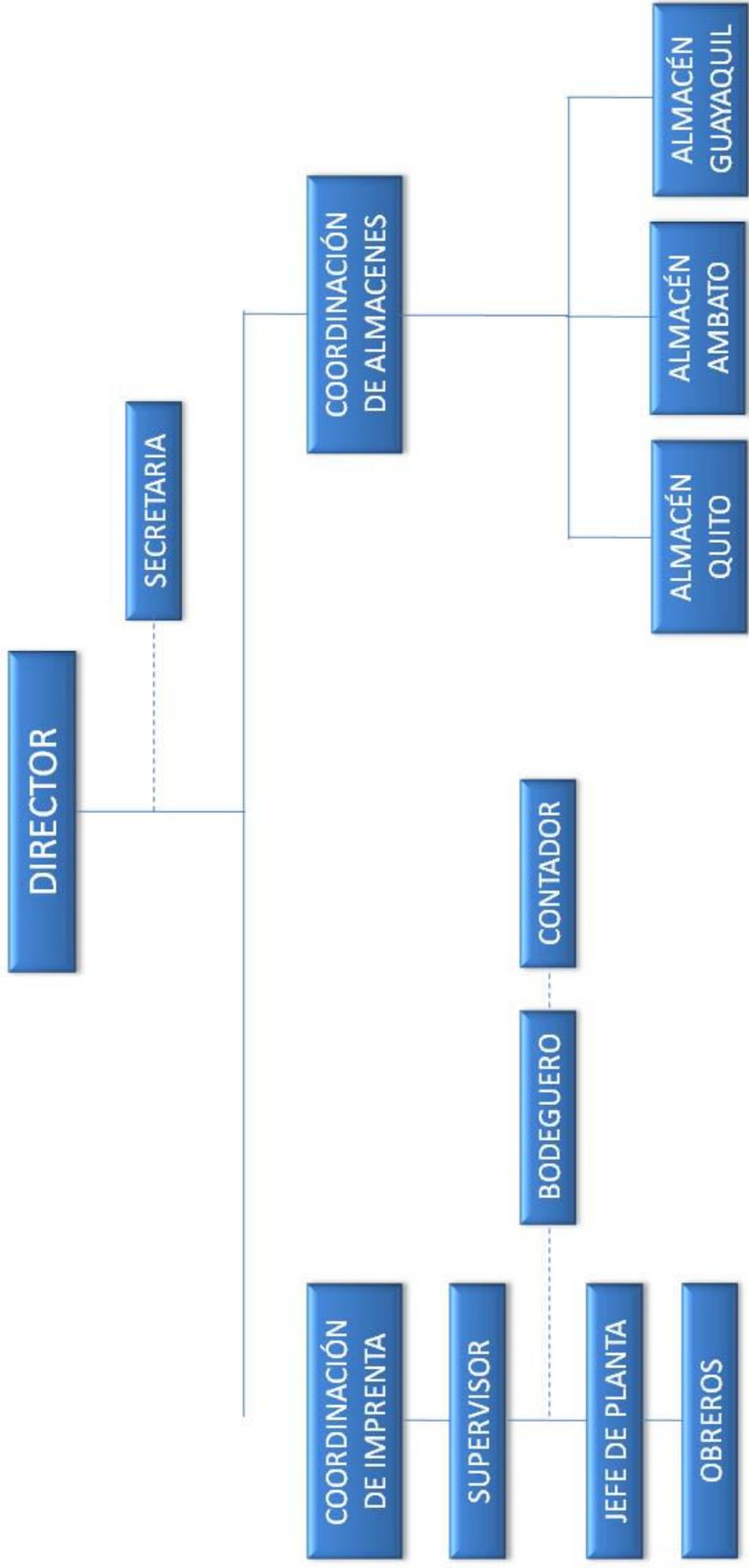


Ilustración N.-2
Elaborado por: DIMCOME

1.1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Productos comercializados en almacenes Dimcome:

Tabla N.1

PRODUCTOS DE MATERIAL ESCOLAR
CUADERNO GRAPADO DE DIBUHO DE 4 LÍNEAS DE CUADROS
TIJERA REDONDA
PEGA DE 140 CC BIOPLAS
CAJA DE PINTURAS 12 COLORES PEQUEÑA
CAJA CRAYONES 12 COLORES PEQUEÑA
CARTULINAS INEN A4 DE VARIOS COLORES
UNDA DE PAPEL BRILLANTE DE 12 COLORES
HOJAS DE PAPEL BOND INEN A4
HOJAS CUADRICULADAS A4
HOJAS A LINEAS A4
HOJAS PAPEL MINISTRO A4
MARCADOR PERMANENTE
CARPETA PLÁSTICA TRANSPARENTE
LÁPIZ HB
SACAPUNTAS METÁLICO
BORRADOR DE QUESO PZ 20
REGLA PLÁSTICA DE 30 CM
COMPÁS DE PRESICIÓN
ESFEROGRÁFICOS

Elaborado por: Daniel Mantilla

Tabla N.-2

PRODUCTOS ELABORADOS EN IMPRENTA
CUADERNOS GRAPADOS
GUÍAS DIDACTICAS
CARTILLAS
FOLLETOS
REVISTAS
DIPTICOS
TRIPTICOS
AFICHES
HOJAS MEMBRETADAS
HOJAS
INVITACIONES
TARJETAS PRESENTACIÓN

Elaborado por: Daniel Mantilla

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La Dirección Nacional de Servicios Educativos (DINSE) se encarga de la planificación, adecuación, reparación, mantenimiento y equipamiento de los locales escolares a nivel nacional; así como del Programa de Almacenes y Libros, por lo tanto es responsable de la fabricación, contratación y comercialización de cuadernos, textos y ediciones de material educativo a cargo de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo (DIMCOME), lo realiza de manera directa o a través de proveedores previamente calificados.

La unidad del DIMCOME pertenece a la Dirección Nacional de Servicios Educativos DINSE la cual trabaja conjuntamente con el Ministerio de Educación. Produce y comercializa material escolar y dota de servicio de impresión de:

- ✓ Hojas ,
- ✓ trípticos,
- ✓ bip ticos,
- ✓ Cuadernos
- ✓ Revistas
- ✓ Libros
- ✓ Afiches

Una parte de la producción se comercializa a precios económicos (material escolar), para ello cuenta con tres almacenes ubicados en las ciudades de Quito, Ambato y Guayaquil.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema que ha identificado la DIMCOME es la falta de un plan de comercialización que se plantea con el propósito de concretar las metas que se han formulado.

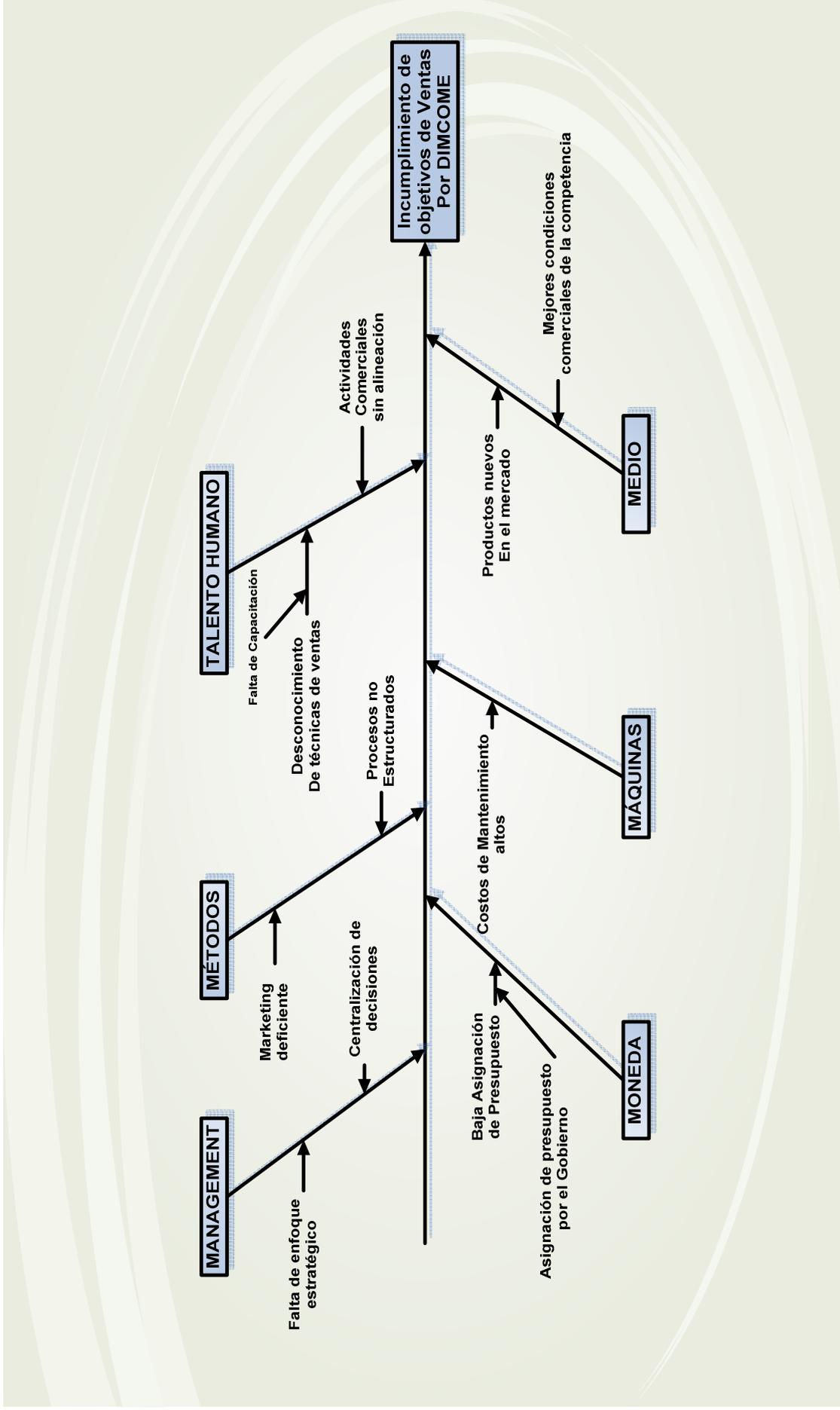
La finalidad de la empresa es contar con un modelo de comercialización que le permita alcanzar el nivel de ventas planificadas de tal forma que la dirección dirija sus esfuerzos a la consecución de este objetivo, teniendo presente el entorno global que está en constante cambio especialmente en el área tecnológica.

A través de esta investigación se propone que la organización en el transcurso del tiempo logre mantenerse a tono con esta continua permutación de su medio ambiente para asegurar su mejoramiento continuo, aplicando estrategias de mercado y comercialización y desde luego afrontando los nuevos desafíos que estos cambios implican.

Por lo tanto es necesario contar con un plan de comercialización con lo cual se logrará el cumplimiento de los objetivos institucionales en cuanto al margen de ventas propuesto.

Para la identificación del problema a investigarse en la Dirección de Imprenta y Comercialización de Material Educativo "DIMCOME", se procede a utilizar el método de espina de pescado con el que será capaz de hacer un análisis minucioso de toda su organización y de todos sus procesos con el fin de evaluarlos y lograr la optimización, con la finalidad de obtener un producto de buena calidad que satisfaga las necesidades del mercado.

1.3.1 DIAGRAMA ISHIKAWA (CAUSA-EFECTO)



1.4 OBJETIVOS DE LA TESIS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de comercialización de la DIMCOME que genere el incremento del porcentaje de ventas a través de una plataforma sólida, eficiente y rentable que responda a los requerimientos del cliente, mediante la oferta de productos y servicios de calidad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar la situación de la empresa para determinar las interacciones con el entorno.
2. Desarrollar iniciativas y proyectos operativos anuales con el fin de apoyar la ejecución del direccionamiento y mejorar el desempeño de la unidad.
3. Efectuar el análisis de la investigación de mercado del sector gráfico, sus consumidores y público objetivo para comprender sus características.
4. Realizar un modelo de evaluación financiera en base a escenarios factibles que viabilice su efectividad, para que se constituya en un parámetro para la toma de decisiones.
5. Definir el presupuesto para la implementación del sistema de comercialización.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

El Modelo de comercialización aportará soluciones viables a los problemas detectados tanto en su entorno interno como el externo de la Unidad de imprenta y comercialización de material educativo (DIMCOME), maximizando beneficios y minimizando riesgos.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H1: La investigación de mercado proporcionará datos específicos en cuanto a identificación, requerimientos y preferencias de los consumidores.

H2: El desarrollo del modelo financiero evaluará la ejecución financiera, basada en el diseño de escenarios futuros probables, los cuales podrán constituirse en parámetros decisivos.

H3: Las estrategias de comercialización propuestas en el plan, permitirán a la Dirección de Imprenta y comercialización de material educativo (DIMCOME) alcanzar el nivel de ventas requerido.

H4: El presupuesto para la implementación del Modelo de comercialización será accesible para los intereses financieros de la empresa.

1.6 MARCO REFERENCIAL

El marco teórico y conceptual que se presenta a continuación, contiene la terminología que ha sido utilizada y desarrollada en el presente plan, el objetivo del marco teórico está dado por la utilidad que da al desarrollo del trabajo de conocimiento y el marco conceptual de los términos que se utilizan en el proceso que sigue en la tesis, con el fin de concatenarlos con la parte práctica aplicada a la Unidad de Dirección de Imprenta y Comercialización de Material educativo (DIMCOME)

1.6.1 MARCO TEÓRICO

Con el propósito de comprender y aplicar las técnicas del Marketing para el mejoramiento de las empresas a continuación se detalla varios conceptos aplicados por grandes compañías alrededor del mundo tomados de algunos autores.

Diseño Metodológico

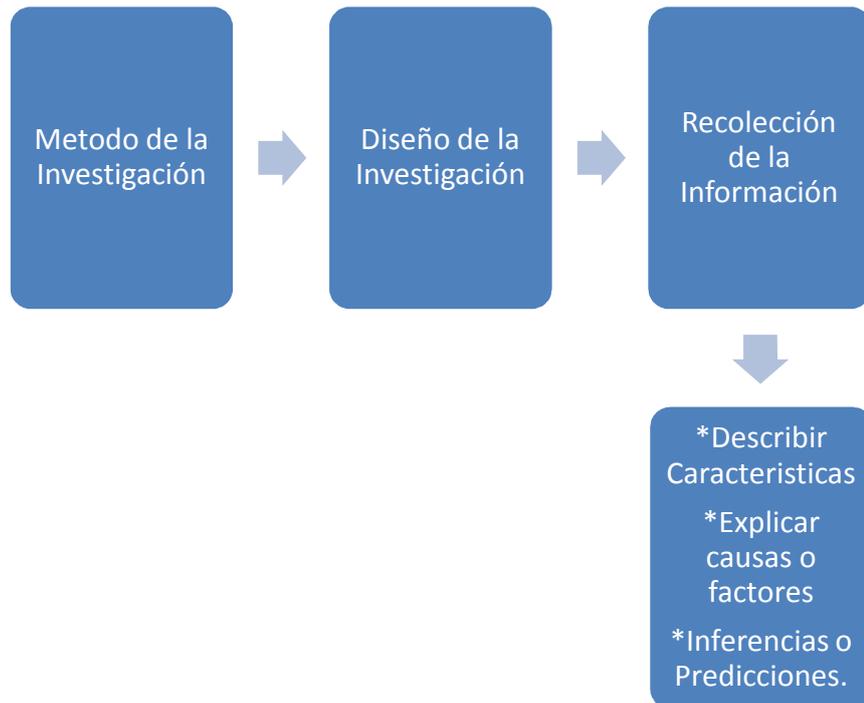


Ilustración 3

Fuente: Método-1

Elaborado por: Dr. Antonio Alva Santos

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

Método de Observación

Este método es el adecuado para realizar la investigación, ya que por tener una relación directa con la empresa, puede observar e investigar el clima laboral de la empresa, cual es su capacidad de entrega de la mercadería, si existen o no en la actualidad estrategias corporativas y en general todas las falencias que tiene la empresa.

Método Deductivo/Inductivo

Este método es necesario, ya que se partirá de algo general como un análisis situacional de la organización para luego determinar las reglas, políticas y normas para aplicar en los aspectos particulares dentro de la empresa, a partir de postulados básicos ya existentes que señalan las características del mismo, al identificar y analizar las variables políticas, económicas y sociales que afectan al país, se buscará encontrar explicaciones de los efectos que estas variables ocasionan a su desenvolvimiento.

Para el desarrollo cognoscitivo - operacional de la propuesta metodológica se procederán a utilizar dos tipos de investigaciones:

ESTUDIO DESCRIPTIVO

Debido a que se describirá e interpretará sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con la unidad DIMCOME, por lo que se requerirá de encuestas debido a que se refiere a una observación indirecta. Donde se levantará la información en el ámbito interno y externo.

ESTUDIO EXPLORATORIO

Se analizará el desenvolvimiento de la Gestión Estratégica de la empresa para la etapa del pronóstico del problema, del talento humano, producción y comercialización, finanzas, entorno económico; ya que están comprendidos dentro de un contexto teórico, es por este motivo que debe desarrollarse un estudio exploratorio, incluso se obtendrá información de relatos acerca de

experiencias y necesidades, de las personas que se relacionan o que formaron parte en el transcurso del tiempo.

DISEÑO

Abierto y Flexible

RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas cualitativas

VARIABLES CENTRALES DE ANÁLISIS

Campos de acción en los cuales se desempeña la empresa, registro de ventas y rentabilidad, efectividad financiera.

Medición del clima laboral dentro del contexto organizacional de la empresa.

FUENTES

Fuentes Primarias:

- Levantamiento de información al interior de la empresa.
- Obtención de datos relevantes que proporcione el cliente

Fuentes Secundarias:

- Interpreta y analiza fuentes primarias. Fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación
- Datos históricos y estadísticos de la empresa
- Referencias del mercado, sector industrial, etc.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- libros de texto
- artículos de revistas
- crítica literaria y comentarios
- enciclopedias

- biografías
- Índices
- Revistas de resúmenes

Comercialización

La función de comercialización se orienta principalmente a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, el diseño de la logística de la distribución de los productos y los requerimientos de los servicios postventa. La clave de esta función reside en comprender las necesidades de los consumidores, el estímulo de nuevas necesidades y el impulso a las actividades de venta, lo cual está relacionado con nuevos productos, segmentación de mercados, política de precios, política de productos, canales de distribución y servicios adicionales.

Para los propósitos de esta investigación entenderemos como comercialización la planeación interna que realizan las empresas con la finalidad de aplicar estrategias que les permitan contar en el momento oportuno para satisfacer el mercado, con la calidad y eficiencia necesarias para responder con éxito a lo que los consumidores quieren, considerando de manera integral, además de las características distintivas del mismo, la fijación del precio al cual debe proporcionarse éste.

La comercialización es una función fundamental para que la DIMCOME se pueda introducir al mercado de manera adecuada, ya que aquí es donde se transfiere hasta las manos del consumidor, dándole los beneficios de tiempo y lugar, es decir, colocándola en el momento preciso para dar al consumidor la satisfacción que espera en su compra.

El problema de la comercialización es considerar cuáles son los objetivos, deseos y creencias que predisponen a comprar un producto. La pregunta principal ¿por qué compra la gente? Pero afirmar que compramos por necesidad no tiene en cuenta la diversidad de las compras realizadas y los motivos.

En un principio la actividad comercial, se consideraba necesaria la "planificación y supervisión en el mercadeo de ciertas mercancías o servicios en los diferentes

lugares, ocasiones, cantidades, y a los diferentes precios que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la empresa"¹, para satisfacer las necesidades del cliente.

Con este antecedente ya se toman en cuenta las características del consumidor final, "es por eso que esta época es llamada la era de la segmentación, que busca complacer a un grupo específico de consumidores y da origen a los segmentos de mercado dependiendo de su situación geográfica, estilos de vida, de uso de producto y de beneficio del cliente"².

Posterior a esto empieza la comercialización directa, que según Theodore Levitt, consiste en la dirección a candidatos viables, descubriendo lo que quieren y luego establecer una relación con ellos, haciendo énfasis en sus necesidades. Esta definición se ve marcada en la práctica, debido a que en el mercado se ha estado inundado de productos altamente especializados, así también de servicios para necesidades especiales. En un futuro es casi seguro que desaparecerán los productos y servicios que gusten un poco a muchas personas, y por lo contrario abundarán los productos y servicios que gusten mucho a alguien. No obstante se lleva a cabo una comercialización a través de la computadora, donde el exportador puede poner al alcance sus productos o servicios.

Analizando la actividad económica actual se establece una definición propia de comercialización, que es la función coordinadora entre el producto y/o servicio y el consumidor final, cuidando las necesidades y requerimientos específicos que este demanda, estableciendo una liga de comunicación para conocerlo mejor.

La importancia de la comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía venderse y/o servicio, esté en el lugar indicado y en su debido momento. Y así al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado para la empresa.

¹ *BESL JACOBOI, M. del Carmen, La mercadotecnia y sus estrategias, UNAM, FCA, 1989 .pp. 241*

² *BESL JACOBOI, M. del Carmen, La mercadotecnia y sus estrategias, UNAM, FCA, 1989 .pp. 241*

Es tan importante la comercialización que a nivel macroeconómico en un momento dado si se descuida el equilibrio entre lo que se compra y lo que se vende, un país entero puede sufrir varios años de crisis.

Las actividades de una empresa están íntimamente ligadas entre sí. Una de estas actividades es la comercialización. Este sector es fundamental. Si no hay ventas, el dominar otras técnicas de dirección es de escasa utilidad.

Las diferentes estrategias contribuyen y facilitan la comercialización, crear mercado, vender productos y servicios es uno de los problemas del mundo ya que una fluidez de las compras y ventas hace posible la circulación de dinero, creándose así el poder adquisitivo.

Dentro de las Actividades de Comercialización encontramos:

1. Investigación del mercado

Actividades destinadas a obtener información sobre el mercado. Hay que averiguar hechos y datos concretos sobre el mercado, a fin de basar las decisiones en la realidad y no en opiniones y suposiciones.

2. Planificación de los productos

Es fundamental tener en cuenta que en la era digital, el poder lo tiene el cliente por cuanto tiene acceso a toda la oferta mundial de los productos que busca. Lo expuesto indica que a la hora de planificar los productos tiene que conseguir que su oferta sea la mejor de todas.

3. Estrategia y Posicionamiento antes que nada. Si usted no posee una meta concreta a largo plazo para su negocio, todos los esfuerzos que realice estarán mal aprovechados. Al planificar sus productos tiene que definir su posicionamiento, es decir el lugar que ocupará su marca en la mente de sus clientes. Y aquí surge que, como usted no puede ser bueno en todo, tiene que especializar su negocio y estrechar el enfoque tanto como sea posible y de esa forma aumentará su probabilidad de ser un comercial exitoso. En otras palabras usted obtendrá más beneficios

con menos. Un fotógrafo que se especializa en bodas conseguirá más contratos que un fotógrafo normal que atiende todo tipo de servicios.

4. Fijación de precios.

Actividades destinadas a determinar el precio del producto o servicio desde tres perspectivas: los costos, la demanda y la competencia. El precio debe ser acorde al posicionamiento deseado en la mente de sus clientes y debe guardar una relación con el de su competencia. Se trata de definir lo que los consumidores pueden pagar o están dispuestos a pagar.

5. Publicidad.

Actividades destinadas a dar a conocer el producto a los consumidores y crear una demanda del mismo. La publicidad acerca el consumidor al producto.

6. Promoción de Ventas.

La promoción de ventas estimula la demanda e incrementa las ventas, y suele acerca el producto al consumir. La promoción de ventas consiste en herramientas de incentivo diseñadas para estimular la compra inmediata (más rápida y/o mayor) de productos o servicios. El éxito se alcanza cuando el cliente repite su compra.

7. Distribución.

Llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor. El tramo que une la demanda con la oferta es la logística y canales de distribución. Si comercializa productos digitales (software, música, libros digitales, consultoría on line, etc.) Son de fácil distribución ya que se hacen por la red de Internet. Si comercializa productos físicos tiene que estudiar la forma de entregar los productos en el menor tiempo posible y contar con la seguridad de su entrega para así evitar el desprestigio si no se cumple el plazo pactado de entrega.

8. Agregar valor a la venta electrónica.

Para que el potencial comprador decida comprar su producto usted tiene que ofrecer toda la información que sea relevante y además debe incorporar ventajas con respecto a la compra por medio tradicionales. Ejemplos: compra sin moverse del hogar, disponibilidad las 24 horas, privacidad del comprador, etc.³

Las actividades mencionadas se efectúan al planificar y preparar un programa de comercialización.

El marketing es la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una institución. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

En una empresa, normalmente, el *área comercial* abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de *marketing*, *mercadotecnia*, *mercadeo* y *comercialización* se utilizan como sinónimos.

La globalización, desde el punto de vista económico, es una tendencia que trata de hacer una zona de libre comercio a nivel internacional. La globalización nace como consecuencia de la necesidad de rebajar costos de producción con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global.

³ VINANTE, Luis José, *Como preparar un programa de comercialización* .pp. 25-27

Según Idalberto Chiavenato

“El área comercial tiene 6 funciones fundamentales: investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de Comercialización.

Las estrategias de comercialización constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial más a fin con ellas, a fin de optar por él”⁴, a continuación un caso de éxito a nivel mundial.

El medio a través del cual los fabricantes o productores ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran es el canal de distribución. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. Personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario que son los intermediarios.

Estos son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *El Marketing en Los nuevo Tiempos*, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002. pp. 572

- Facilitan y simplifican los intercambios comerciales de compra-venta; es impensable que todos los consumidores pudieran ponerse en contacto con todos los fabricantes.
- Compran grandes cantidades de un producto que luego venden en pequeños lotes o unidades individuales. Además, en el caso de productos agrícolas compran a pequeños agricultores, agrupan la producción, la clasifican, envasan, etiquetan y acumulan cantidades suficientes para atender la demanda de los mercados de destino.
- Proporcionan financiación a diferentes figuras del canal de distribución.
- Almacenan producto para reducir el tiempo de entrega (en inglés, *lead time*) al consumidor.

En general, los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y al revés canales de distribución largos conducen a precios elevados. Puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial.

Debe entenderse la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social que se da en dos planos: Micro y Macro, por lo que se utilizan dos definiciones: micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, siendo la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades, **se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro**. Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes que conforman el mercado lo conozcan y lo consuman. Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento

susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.⁵

Las propuestas estratégicas más tradicionales son las de Ansoff y la de Michael Porter

El primero sintetiza las oportunidades de crecimiento a través de una sencilla matriz que resume las estrategias de diversificación de producto y de segmentación de producto.

Para Porter la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente

- Amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
- Presión de productos sustitutos
- Poder negociador de los clientes
- Poder negociador de los proveedores

Para esto hay tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación de productos
- Focalización o alta segmentación

Los productos y servicios obtenidos por la empresa se dirigen hacia un mercado donde serán asignados a sus consumidores. Esta actividad que arranca del proceso productivo y llega hasta el consumidor es conocida como “sistema de comercialización”, o bien según otros autores, sistema de marketing o sistema de distribución-comercialización. El subsistema de comercialización o marketing de la

⁵ GUERRERO GARCIA, Manuel y PÉREZ MARTÍNEZ, Yamisleydis, *Procedimiento para el Proceso de Comercialización en Cadenas de Tiendas*. pp. 6- 15

empresa tiene como función *transformar los productos terminados en un flujo de ingresos generados por las operaciones de venta*. Esta transformación de productos terminados en ingresos se produce con unas actuaciones que sirven para estimular las ventas y que a su vez originan unas corrientes de gasto. Mientras que el concepto tradicional de marketing se vinculaba al momento de la venta, el concepto moderno se extiende en el tiempo. El proceso se inicia con el estudio de las necesidades de los consumidores y la búsqueda de bienes y servicios que las satisfagan y continúa después de la venta con actividades de posventa que también proporcionan un control feedback de la actividad. Desde un análisis global de la teoría de sistemas, el desarrollo de los conceptos de marketing es una propia exigencia del sistema económico. En las economías modernas el paso de una sociedad de escasez a una sociedad de abundancia requería un amplio desarrollo de las técnicas de distribución comercial.⁶

Así como el mundo cambia y el ambiente se transforma, las organizaciones no pueden permanecer a la deriva sino que deben acompañar los cambios que ocurren en su contexto. El propósito de los cambios organizacionales es aumentar la eficacia, es decir, el nivel en que la organización consigue alcanzar sus objetivos. Estas modificaciones pueden implicar un cambio de estrategia de comercialización y de marketing.

Estos cambios no pueden realizarse al azar y para que sean exitosos deben cambiar continuamente sus respuestas a las necesidades del cliente, avances tecnológicos, tendencias económicas, cambios sociales y culturales, nuevas regulaciones legales, etc.

Estrategia de Comercialización

Las industrias gráficas manejan básicamente 2 tipos de estrategias de comercialización.

⁶ PÉREZ, Gorostegui, *Introducción a la Economía de la Empresa 2007*, pp. 9-10

Estrategia Pasiva: Esta estrategia consiste en “esperar” que los clientes se acerquen para pedir cotizaciones y/o encargar trabajos. Sin dudas, para poder implementar con éxito esta estrategia la empresa debe gozar de un nombre y una reputación que le permita ser conocida por todo el mercado. Tiene la característica de tener bajos costos de comercialización ya que casi no existen gastos de movilidad y por lo general el personal que atiende a los clientes dentro de la empresa tiene un sueldo fijo sin comisiones. Es fácil notar que esta estrategia va totalmente en contra de cualquier objetivo de crecimiento y de supervivencia de la empresa pero es importante mencionarla porque hay muchas empresas en el mercado local que siguen únicamente estas prácticas de ventas. Las empresas que por lo general siguen esta práctica son de pequeño a mediano porte y están gerenciadas por sus dueños con estructuras organizativas muy horizontales. La estrategia activa que si bien es más costosa genera resultados mucho mejores.

Estrategia Activa: La estrategia activa consiste en tener un departamento comercial con personal altamente motivado que está permanentemente visitando sus clientes y durante el tiempo que permanece dentro de la empresa se dedica a realizar el seguimiento de sus trabajos para garantizar el plazo de entrega comprometido. Caso práctico: La estrategia activa aplicada por Imprimex: En el corto plazo, la mayor parte de las actividades de comercialización estarán a cargo de su director (dueño) ya que en esta etapa es muy importante que los clientes sean atendidos por una persona que pueda tomar todo tipo de decisiones en el menor tiempo posible (Nota: El tiempo que una imprenta demora en entregar un presupuesto también es un elemento de decisión a la hora de ganar un trabajo). En paralelo, se contará con un vendedor/a que de a poco irá tomando la responsabilidad de las tareas de comercialización. Está previsto que esto ocurra aún dentro de la etapa a corto plazo. Este vendedor deberá tener experiencia en el rubro y más importante aún una cartera de clientes activos. En el mediano plazo se prevé la ampliación del departamento comercial para llegar a 3-4 vendedores siendo todos ellos gerenciados por el director. Luego para el largo plazo se prevé ampliar aún más el departamento comercial para llegar a 5-6

vendedores. La gran diferencia en esta etapa es que el director dejará la responsabilidad de este departamento en un gerente comercial.⁷

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del Plan de Gestión Estratégica se utilizarán varios términos dentro de los cuales los más utilizados son los siguientes:

Comercialización.- Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor.⁸

Ámbito competitivo.- Se entiende por ámbito el contorno o perímetro de un espacio o lugar. En este caso más que un espacio o lugar, ámbito competitivo tiene que ver con una categoría del concepto mercado, entendido no solo como un espacio físico que puede serlo, sino como grandes grupos de compradores, vendedores y competidores, de amplias clases de bienes de consumo, de factores de producción, de capitales, de servicios, etc.⁹

Análisis DAFO.- Potencialidades que acoplan con oportunidades. Expresión que corresponde a la sigla formada por las palabras en español como DAFO: Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades. No es una estrategia, sino un procedimiento, bastante simple, utilizado para chequear y evaluar el posicionamiento estratégico de una empresa, no tanto referido al presente, como si fuera una foto fija, sino también respecto a las expectativas del futuro.⁹

Análisis de sensibilidad.- Es una elaboración intelectual que intenta definir una idea de acción estratégica para el futuro, procurando dar una explicación del funcionamiento y de los mecanismos que permiten su autodesarrollo a través del fin que le es propio.⁹

⁷ REY DAMELE, Marcos, *Creación de Imprimex, Argentina*. pp. 35

⁸ MANSO CORONADO, Francisco, *Diccionario Enciclopédico, Ediciones Díaz de Santos, 2003*

Amenaza.- “Condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica”⁹

Campo de Acción de la Organización.- Son las actividades básicas de la organización y la identificación de las actividades complementarias.¹⁰

Cultura Corporativa.- Es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes¹⁰

Eficiencia.- Simplificar métodos y procedimientos de trabajo.¹¹

Estrategias Operativas.- Son maniobras utilizadas en la determinación de las actividades que posibilitan el consolidar las fortalezas, superando debilidades y aprovechar las oportunidades y detener el impacto de las amenazas para alcanzar objetivos estratégicos.¹¹

Estrategia.- Significa ser diferente a los competidores, un conjunto de actividades distintas correlacionadas en forma global que por medio de acciones hilvanadas logren cumplir objetivos y materializar metas para la organización dentro del contexto corporativo.¹¹

Hipótesis.- Suposición científicamente fundamentada que constituye una posible respuesta anticipada al problema y que se expresa en forma de enunciado afirmativo enlazando dos o más variables.¹¹

No todas las investigaciones que intentan dar respuesta a un problema educativo tienen que tener forzosamente hipótesis.

⁹ SALAZAR, Francis, *Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar de, Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced Scorecard.* - Quito: [s.n.], 2009.

¹⁰ SALAZAR, Francis, *Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar de, Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced Scorecard.* - Quito: [s.n.], 2009.

KPI (Key Performance Indicators).- Término norteamericano que significa, Impulsor Clave de Desempeño; lo cual hace referencia al éxito del monitoreo en el tablero de comando de la empresa. ¹¹

Operacionalización.- Es la asignación de significados a las variables, especificando las actividades u operaciones que han de realizarse para medirla. ¹¹

Oportunidad.- Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica. ¹¹

Planificación Estratégica.- Es un instrumento utilizado por la Gerencia en las organizaciones para desarrollar un planeamiento, en períodos establecidos y permitirle a la empresa una relativa certidumbre en un entorno cambiante, global y altamente competitivo; es decir que se constituye como un puente entre la situación actual de la organización y el futuro prospectivo deseado. ¹¹

Planificar.- Anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación. ¹¹

POA (Plan Operativo Anual).- Establece un cronograma de tareas con responsabilidades y puntos de control, presupuestados fijados temporal y operativamente, con el objetivo de alcanzar metas comunes que ayuden a materializar la estrategia establecida previamente. ¹¹

Políticas.- Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización, como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo. Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad. ¹¹

Problema.- Eslabón fundamental de la investigación que expresa las contradicciones entre un estado actual y un estado deseado, entre lo conocido y lo desconocido. ¹¹

Productividad.- Obtener un mayor volumen de productos por unidad de insumo utilizada. ¹¹

Proyectos Específicos.- Actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo. ¹¹

Rentabilidad.- Obtener adecuados niveles de retorno sobre el capital e inversión.

Ruta de Generación de Valor.- Los temas estratégicos son bloques (rutas de generación de valor: causa-efecto-impacto) alrededor de los cuales debe tener lugar: (a) la creación de valor, (b) la ejecución de la estrategia, y (c) la validación (in-validación) de la estrategia. ¹¹

Variables.- Características cuantitativas o cualitativas de los objetos y fenómenos que varían de acuerdo a las unidades de observación. ¹¹

Ventaja Competitiva.- Es aquella característica que nos hace diferentes de la competencia que pueden ser entre otras la organización, recursos humanos, sistemas de información, tecnología, productos y servicios, procesos productivos, finanzas, comercialización. ¹¹

Visión.- La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo, es exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. ¹¹

Misión.- Enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. ¹¹

Objetivo.- Representación de los resultados posibles a lograr a través de la investigación y que se corresponden con el problema.

- Meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos¹¹

Objetivo Estratégico.- Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta, en relación con los grandes propósitos empresariales.¹²

Tiempo.- Se dice que un objetivo deber ser un “sueño con fecha de vencimiento”, la presión de tiempo contribuye a la autodisciplina y a la auto exigencia¹²

Sinergia.- Se define como la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.¹³

Barreras de Entrada Salida.- Son obstáculos o impedimentos para competir en el mercado. Pueden ser tanto de entrada como de salida. Las primeras son las dificultades que tendrían que salvar, los pretendientes, para triunfar en el sector, las segundas los inconvenientes que hacen difícil a un competidor abandonarlo, sin poder evitar que le ocasione quebrantos.¹⁴

Boston Consulting Group.- Método generalmente admitido para medir, comparar y evaluar la diversidad, el BCG, fundado y dirigido por Bruce Henderson, fue el primero en desarrollar un enfoque sistemático para estos nuevos conceptos. La idea base de su propuesta era que las unidades de negocios de una cartera de inversiones podían evaluarse individualmente, de acuerdo con dos criterios: Desarrollo del mercado en el cual opera la unidad de negocios y la participación relativa en el mercado que mantiene dicha unidad.¹⁶

11 MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRIGUEZ ESCUDERO Ana Isabel, *Estrategias de Marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*, ESIC Editorial Madrid

12 HAX, Arnoldoy S. MAJLUF, Nicolás, *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Ediciones Granica, México, 2004

13 HAX MANSO CORONADO, Francisco, *Diccionario Enciclopédico*, Ediciones Díaz de Santos, 2003

14 HAX MANSO CORONADO, Francisco, *Diccionario Enciclopédico*, Ediciones Díaz de Santos, 2003

Cadena de Valor

“La Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes.”¹⁵

Diagrama de Flujo.-

“Los diagramas de flujo presentan una visión del modo como fluye y se disminuye el trabajo. Un diagrama de flujo es una representación simbólica y pictórica de un procedimiento administrativo.

El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y puede indicar, además el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso.

En suma, los diagramas de flujo permiten conocer, cómo se interrelacionan las diferentes unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, lo cual hace de manera simplificada; de igual modo, se indican las secuencias de las operaciones y se conocen los documentos que son utilizados. Aquí es

15 HAX MANSO CORONADO, Francisco, *Diccionario Enciclopédico*, Ediciones Díaz de Santos, 2003

importante advertir que entre más se precisen los procedimientos, el documento es menos manuable pudiendo llegar a ser inútil”¹⁶

Empresa de Servicio

“Se trata de empresas que tienen mucho contacto con el cliente y de las que tienen poco contacto. En el caso de las primeras podemos encontrar a los autoservicios y servicios personales, mientras que en las que tienen poco contacto podríamos incluir a los servicios a distancia. Dependiendo del grado de contacto, encontraremos diferencias estratégicas con respecto a la ubicación de las instalaciones y su diseño, así como en el diseño del producto y del proceso”.¹⁷

Investigación de Mercados.-

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones del marketing, monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso”¹⁸

Operación de Campo.-

“Aquella fase de un proyecto de investigación que hace contacto con los encuestados, administra el instrumento de recolección de datos, registra los datos y los devuelve a un lugar central para el procesamiento.”¹⁹

¹⁶ HAX MANSO CORONADO, Francisco, *Diccionario Enciclopédico*, Ediciones Díaz de Santos, 2003

¹⁷ Douglas Hoffman, John E.G Bateson, *Fundamentos de Marketing de Servicios* (Thompson), Segunda Edición.

¹⁸ BENNET, Peter, “*Dictionary of Marketing Terms*”, Chicago, EE.UU., pág 117

¹⁹ Kinnear Thomas, *Investigación de Mercados*, Mc Graw Hill, Quinta edición.

Segmento de Mercado.-

“Un segmento de mercado se compone de un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes”²⁰

Estrategia Competitiva.-

“La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que se lleve a cabo para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición de mercado. El objetivo competitivo, dicho de otra manera sencilla, es desempeñar un trabajo considerablemente mejor al proporcionar a los compradores lo que buscan y permitir que la compañía obtenga una ventaja competitiva al superar la competencia de sus rivales.”²¹

Cuestionario.-

“Las preguntas formuladas en este ayudan al cliente a tomar la decisión de invertir o no en cualquier proyecto, el cuestionario es una mezcla de ítems de respuesta abierta y respuestas cerradas “.²²

Objetivos Estratégicos Empresariales.-

“El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización”²³.

²⁰ Christopher H. Lovelock, Mercadotecnia de Servicios(Prentice Hall), Tercera edición, 1997

²¹ Christopher H. Lovelock, Mercadotecnia de Servicios(Prentice Hall), Tercera edición, 1997

²² Ibidem.

²³ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J., “Administración Estratégica” McGraw-Hill, México, 1999, Pág. 5.

Tasa Interna de Retorno.-

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de una propuesta de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de efectivo esperados con el desembolso inicial en efectivo. Si el desembolso inicial en efectivo se produce en el momento T0, es representada por ese ritmo, la TIR

Valor Actual Neto.-

Valor actual de todos los flujos de caja esperados en un proyecto de inversión. Se calcula como la diferencia entre el Valor actual de los cobros y de los pagos.

Tasa de Interés Activa.-

Tasas de Interés Activas Referenciales constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las instituciones del sistema financiero privado, para todos los plazos, y en cada uno de los segmentos crediticios

Tasa de Interés Pasiva.-

Costo financiero que las entidades financieras pagan por mantener un depósito en los bancos. Las Tasas de Interés Pasivas Referenciales constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas aplicadas por las instituciones del sistema financiero privado en sus captaciones a plazo fijo

Producto Interno Bruto.-

Valor de los bienes y servicios que se producen internamente en la economía de un país, en un año. Esta producción es la oferta interna de bienes y servicios generada por la capacidad instalada en el país, valoradas a precios de mercado en las puertas de las unidades de producción.

Mejora Continua.-

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

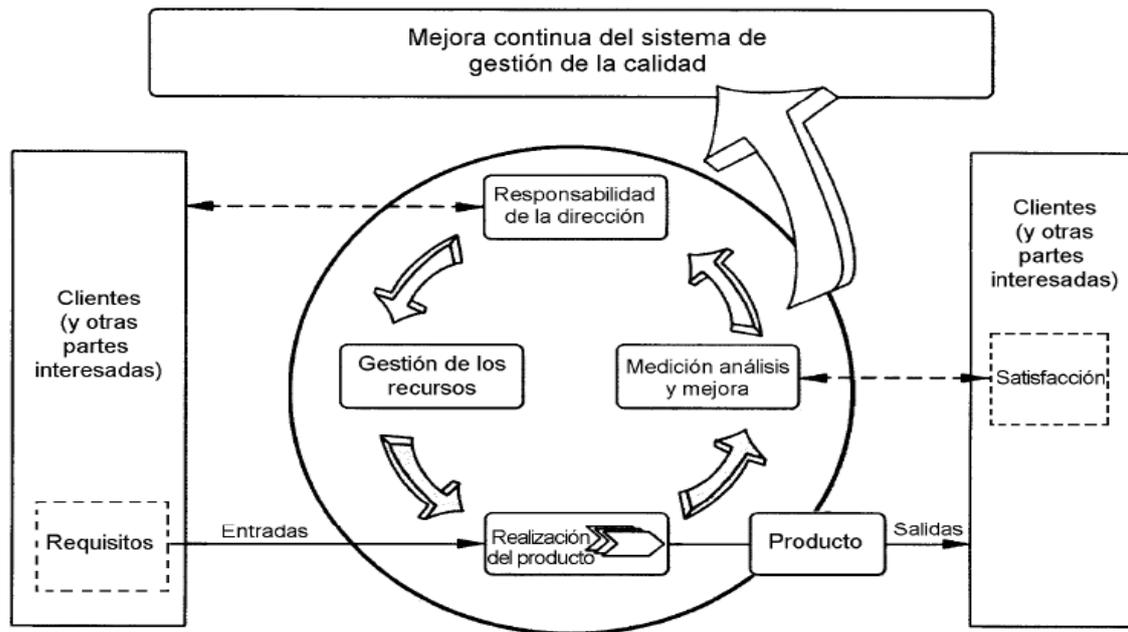


Ilustración 4

Fuente: Norma Internacional ISO 2000

Elaborado por: Norma Internacional ISO 2000

ISO 9001.-

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.²⁴

Eficacia.-

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados²⁵

Eficiencia.-

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

²⁴ NORMA Internacional ISO 9001:2000

²⁵ AGUEDA, Jorge, "Administración Estratégica de Mercado" Primera Edición

Producto.-

Resultado de un proceso.

La mayoría de los productos contienen elementos que pertenecen a diferentes categorías genéricas de producto. La denominación del producto en cada caso como servicio, software, hardware o material procesado depende del elemento dominante. Por ejemplo, el producto ofrecido "automóvil" está compuesto por hardware (por ejemplo, las ruedas), materiales procesados (por ejemplo, combustible, líquido refrigerante), software (por ejemplo, los programas informáticos de control del motor, el manual del conductor), y el servicio (por ejemplo, las explicaciones relativas a su funcionamiento proporcionadas por el vendedor).²⁶

Calidad.-

La calidad es el conjunto de características que definen la eficacia y durabilidad de un producto.

La calidad de todos los componentes de un producto debe ser homogénea, es decir, ningún elemento debe estar por debajo del resto para que no disminuya la calidad general del producto.

Plan de Marketing.-

“El plan de Marketing es la combinación de acciones de producción, distribución, impulsión y precio, que se propone la empresa para llegar de manera positiva al consumidor”

Segmentación de Mercado.-

Se entiende por segmentación de mercado el fraccionamiento del mismo realizado de acuerdo a determinados criterios de hábitos, necesidades y gustos de sus componentes.²⁷

²⁶ AGUEDA, Jorge, “Administración Estratégica de Mercado” Primera Edición

²⁷ ALONSO, Marisol, “Marketing Social corporativo” Esic Editorial

CAPITULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

“La posibilidad de evaluar las decisiones en la organización requiere conocer las fuerzas del entorno que influyen sobre su sistema de relaciones. Estas variables ambientales condicionan en gran medida, la gestión de la empresa en la consecución de sus resultados en el mercado. Sin este estudio, el desarrollo de las actividades de la empresa sería fruto de una evolución sin correspondencia entre los objetivos pretendidos y los cambios acaecidos en el medio exterior. En las decisiones comerciales, el punto central de atención se fija en las variables externas a la empresa, junto con la evaluación de los instrumentos que permiten alcanzar sus objetivos en el mercado, identificando las variables ambientales que rodean el desarrollo de sus actuaciones.

“El entorno de Marketing de una organización en sus relaciones de intercambio se pueden definir como el conjunto de fuerzas directas e indirectas y controlables e incontrolables que son susceptibles de ejercer influencia desde un ámbito micro-económico y macroeconómico, en todas sus acciones, decisiones y resultados.”²⁸

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto, El Marketing en Los nuevo Tiempos, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002



Ilustración: 5

Fuente: ÁGUEDA Esteban, Principios de Marketing, Edición 2

Elaborado por: ÁGUEDA Esteban

“En el análisis externo, el objetivo es la realización de un detallado examen de la situación y perspectivas no controlables por la empresa (factores económicos, sociales, políticos, socio-culturales, tecnológicos), junto con otros factores sobre los que puede ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata.”

“En el análisis interno se pretende examinar, detalladamente y en profundidad, cada uno de los componentes que configuran la existencia de las empresas con el objeto de identificar los puntos débiles que existen en su estructura, funcionamiento y organización. Se analiza a través de estos aspectos el sistema de la organización, relacionando este parámetro con el entorno externo.”²⁹

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *El Marketing en Los nuevo Tiempos*, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002

2.6 ANÁLISIS EXTERNO

2.6.2 MACRO AMBIENTE

“El Macro ambiente es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades. Funciona como un contexto amplio que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico, aunque algunos puedan experimentar más influencias y presiones que otros. Así, todas las organizaciones están sujetas a su efecto, generalizado y amplio, que repercute intensamente en todas las decisiones administrativas. El Macro ambiente es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos y demográficos que influyen en las organizaciones.”³⁰

2.6.3 FACTORES ECONÓMICOS

“Son parte del ambiente general que define cómo producen las personas y organizaciones de una comunidad o país, y cómo distribuyen y utilizan los diversos bienes y servicios.”³¹ Aspectos importantes del factor económico son el estado general de la economía en términos de inflación, desarrollo, tasas de interés, producto interno bruto, desempleo y otros indicadores relacionados con los fenómenos económicos, los cuales afectarán positiva o negativamente a la gestión de la DIMCOME.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *El Marketing en Los nuevo Tiempos*, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002. pp. 78.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto, *El Marketing en Los nuevo Tiempos*, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002. pp. 78.

2.6.3.1 Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.”³²

“La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios.”³³

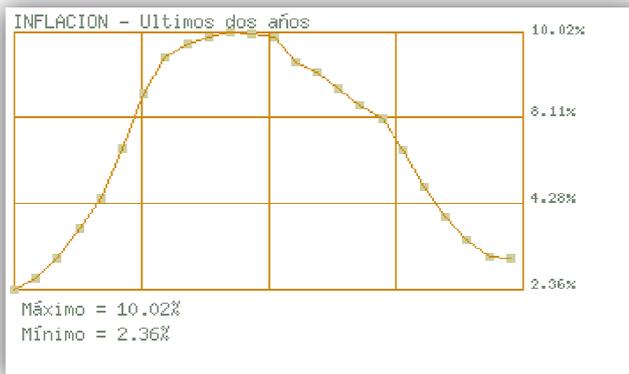
³² www.bce.fin.ec (Indicadores Económicos)

³³ GIMÉNEZ Díaz, Javier, *Macro economía: Primeros conceptos*, Editorial Antonio Bosch, España, 1999. pp. 22.

Variación de la Inflación

Tabla N. 3

FECHA	VALOR
Septiembre 30-2009	3,29%
Agosto 31-2009	3,33%
Julio 31-2009	3,85%
Junio 30-2009	4,54%
Mayo 31-2009	5,41%
Abril 30-2009	6,52%
Marzo 31-2009	7,44%
Febrero 28-2009	7,85%
Enero 31-2009	8,36%
Diciembre 31-2008	8,83%
Noviembre 30-2008	9,13%
Octubre 31-2008	9,85%
Septiembre 30-2008	9,97%
Agosto 31-2008	10,02%
Julio 31-2008	9,87%
Junio 30-2008	9,69%
Mayo 31-2008	9,29%
Abril 30-2008	8,18%
Marzo 31-2008	6,56%
Febrero 28-2008	5,10%
Enero 31-2008	4,19%
Diciembre 31-2007	3,32%
Noviembre 30-2007	2,70%
Octubre 31-2007	2,36%



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Mantilla

Gráfico 1
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

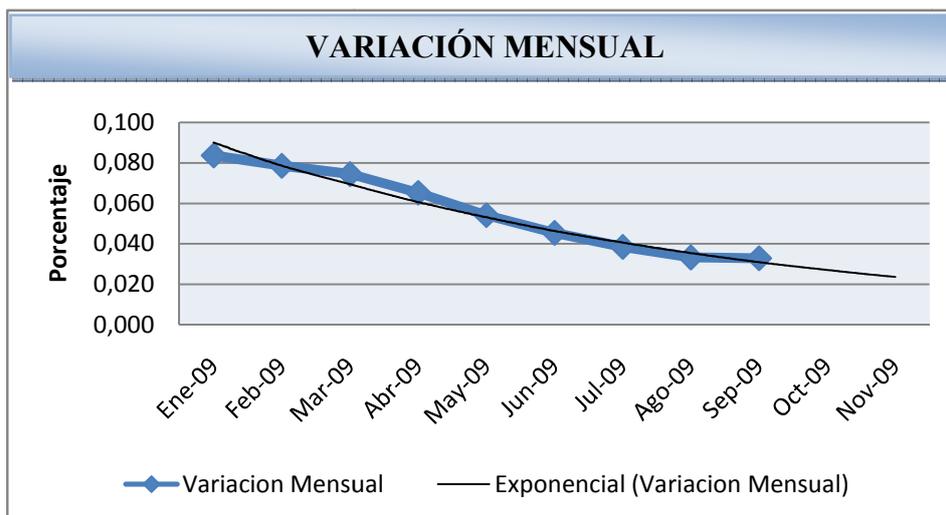


Gráfico 2
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Mantilla

Inflación Anual, Mensual y Acumulada

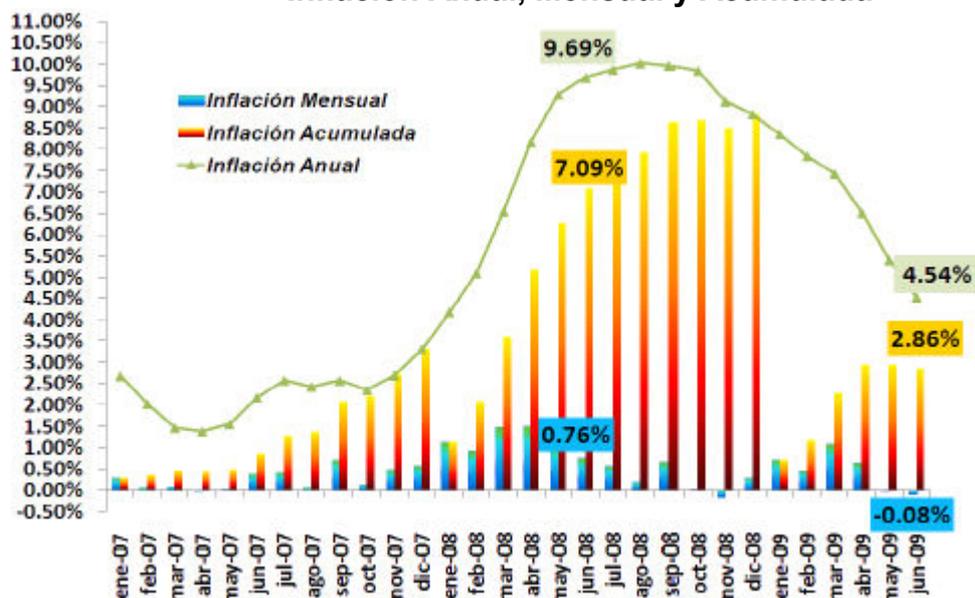


Gráfico N.-3

Fuente: INEC-BCE

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA (A1): La inflación deteriora el poder adquisitivo de la población, los principales bienes y servicios de consumo son productos de necesidades básicas esto provoca que los consumidores inviertan menos en productos de material escolar.

OPORTUNIDAD (O1): La inflación durante este año (2009) ha ido disminuyendo mes a mes como se muestra en el gráfico N.-02, lo que refleja un escenario positivo para el largo plazo.

Los materiales escolares que comercializa la DIMCOME van ser adquiridos por los usuarios sin afectar su economía ya que la situación económica del país se está estabilizando.

2.6.3.2 Tasas de Interés

“Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.”³⁴

Tasa de Interés Activa

"Tasas de Interés Activas Referenciales constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las instituciones del sistema financiero privado, para todos los plazos, y en cada uno de los segmentos crediticios".³⁵

³⁴ www.bce.fin.ec/pregun1.php

³⁵ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Tasa de Interés Activa

Tabla N. 4

FECHA	VALOR
Octubre 31-2009	9,19%
Septiembre 30-2009	9,15%
Agosto 31-2009	9,15%
Julio 31-2009	9,22%
Junio 30-2009	9,24%
Mayo 31-2009	9,26%
Abril 30-2009	9,24%
Marzo 31-2009	9,24%
Febrero 28-2009	9,21%
Enero 31-2009	9,16%
Diciembre 31-2008	9,14%
Noviembre 30-2008	9,18%
Octubre 31-2008	9,24%
Septiembre 30-2008	9,31%
Agosto 31-2008	9,31%
Julio 31-2008	9,52%
Junio 30-2008	9,52%
Mayo 31-2008	10,14%
Abril 30-2008	10,17%
Marzo 31-2008	10,43%
Febrero 28-2008	10,50%
Enero 31-2008	10,74%
Diciembre 31-2007	10,72%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniel Mantilla

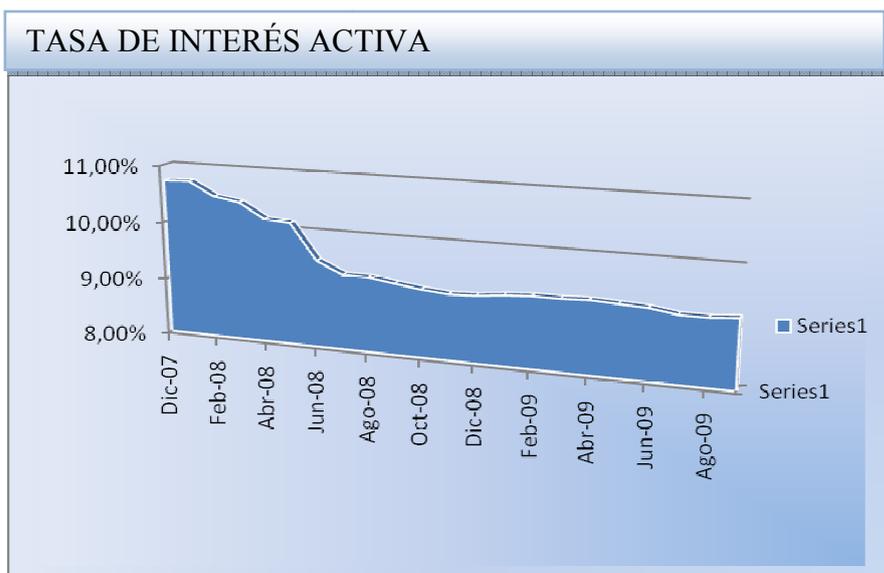


Gráfico 4

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniel Mantilla

Tasas de Interés Pasiva

“Costo financiero que las entidades financieras pagan por mantener un depósito en los bancos. Las Tasas de Interés Pasivas Referenciales constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas aplicadas por las instituciones del sistema financiero privado en sus captaciones a plazo fijo.”³⁶

Tasa de Interés Pasiva

Tabla N. 5

FECHA	VALOR
Octubre 31-2009	5,44%
Septiembre 30-2009	5,57%
Agosto 31-2009	5,56%
Julio 31-2009	5,59%
Junio 30-2009	5,63%
Mayo 31-2009	5,42%
Abril 30-2009	5,35%
Marzo 31-2009	5,31%
Febrero 28-2009	5,19%
Enero 31-2009	5,10%
Diciembre 31-2008	5,09%
Noviembre 30-2008	5,14%
Octubre 31-2008	5,08%
Septiembre 30-2008	5,29%
Agosto 31-2008	5,30%
Julio 31-2008	5,30%
Junio 30-2008	5,36%
Mayo 31-2008	5,86%
Abril 30-2008	5,96%
Marzo 31-2008	5,96%
Febrero 28-2008	8,97%
Enero 31-2008	5,91%
Diciembre 31-2007	5,64%



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Mantilla

Gráfico 5
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

³⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

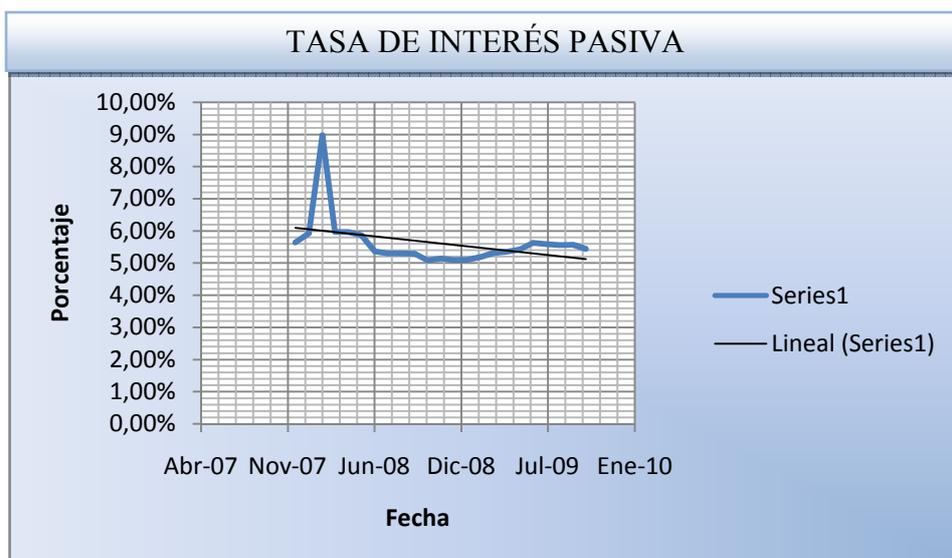


Gráfico 6

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniel Mantilla

🚩 CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (O2): Las tasas de interés activa y pasiva del mercado no afectan directamente a los objetivos de la DIMCOME ya que los recursos que reciben son del gobierno.

Durante este año las tasas de interés se han mantenido como se aprecia en el grafico N.-06 I

Lo cual ha mantenido los precios de materia prima lo que permite que se pueda planificar a largo plazo la producción y adquisición de material escolar.

Canasta Básica y Vital vs. Restricción Presupuestaria

“La canasta básica familiar (75 artículos) fue valorada en USD. 513.03 en enero y en USD 522.38 en junio del 2009, registrándose así un crecimiento de 2.02% y un déficit o restricción presupuestaria de USD 115.45 con respecto al ingreso familiar mensual de USD 406.93.

Por su parte, la canasta básica vital (73 productos y menores cantidades por artículo que la canasta básica) fue valorada en USD 361.02 en enero y en USD 368.75 en junio (2.14%) de este año, registrándose así un déficit de USD 38.18 con respecto al ingreso familiar.”³⁷

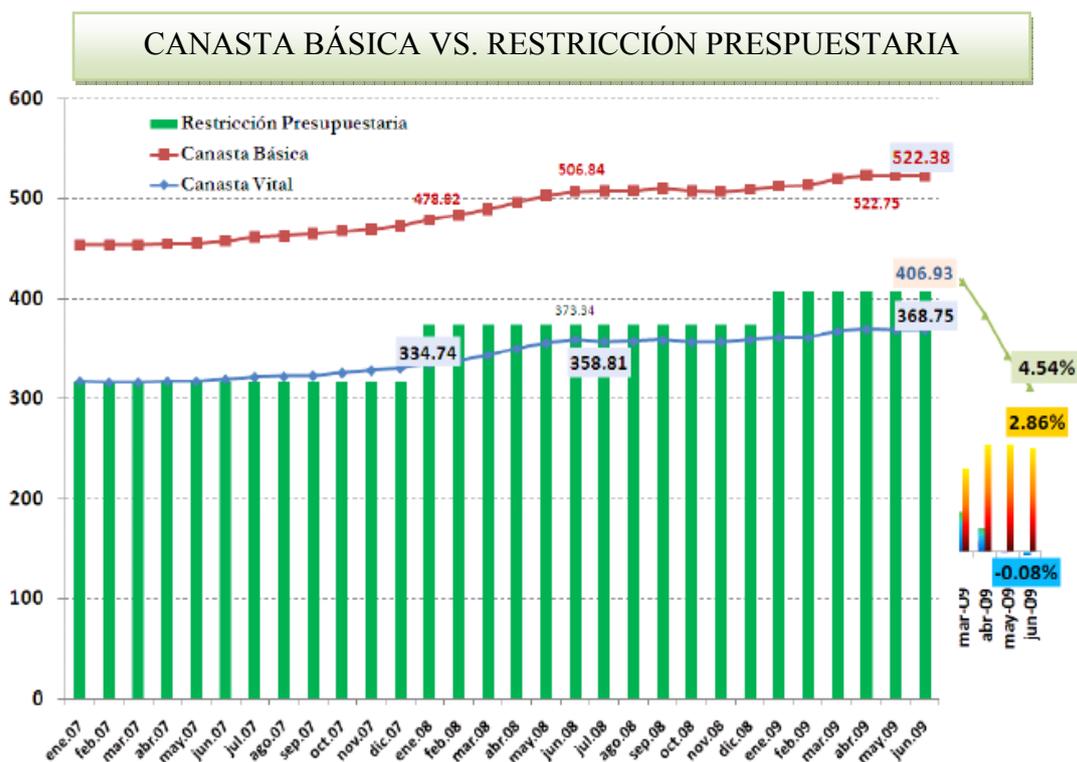


Gráfico 7

Fuente: INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

³⁷ <http://www.bce.fin.ec/boletininflacion-primers semestre2009>

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA (A2): El costo de la canasta básica supera el presupuesto de una gran proporción de la población especialmente de las personas que reciben el sueldo básico, lo cual impide que las personas puedan adquirir con facilidad productos y servicios que no sean de primera necesidad, como son los materiales escolares.

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador que permite identificar el desarrollo de una economía pues mide el aumento de la cantidad de bienes y servicios finales producidos en el país.

Pese a la incidencia de la crisis internacional en la economía ecuatoriana, la cifra oficial del crecimiento económico durante el primer trimestre de 2009 según el Banco Central del Ecuador fue del 1,19% en comparación con el primer trimestre de 2008, sin embargo con relación al último trimestre del mismo año, las cifras revelan que la economía decreció en 1,62%.

Los sectores que más aportaron en el crecimiento del PIB en el primer trimestre fueron la administración pública y defensa (11,07%), la construcción (8,91%), la intermediación financiera (5,01%) y la agricultura (2,59%). Mientras, los que decrecieron fueron el de suministro de electricidad y agua (-8,21%), servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (-8,06%), fabricación de productos de la refinación de petróleo (-6,97%) y la explotación de minas y canteras (-3,35%).

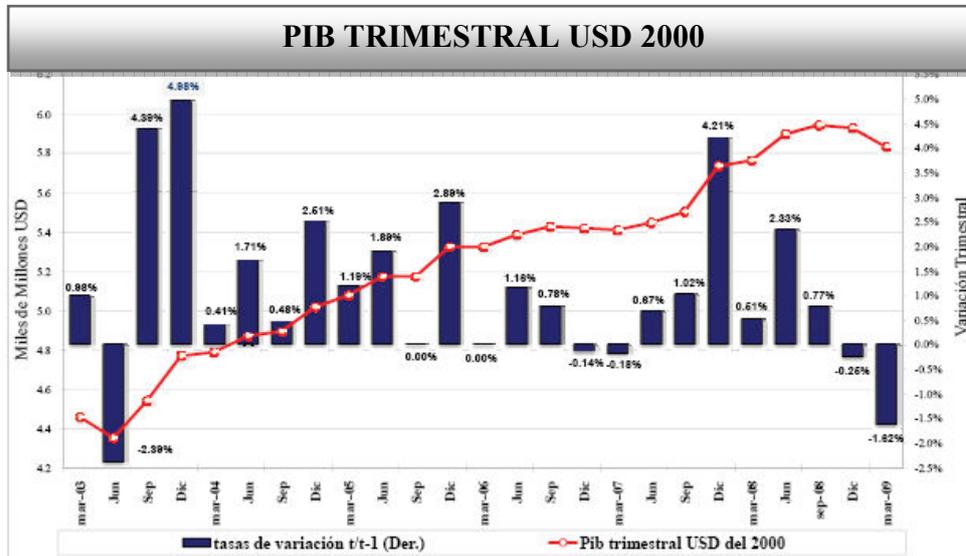


Gráfico 8
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA (A3): El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), la UNESCO (organismo internacional) recomienda que el monto mínimo sea el 6%, lo que conlleva a que el presupuesto que recibe la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar no sea el suficiente para cubrir las necesidades del mercado.

2.6.4 FACTORES POLÍTICOS

“El factor político esta compuesto por un conjunto interactuante de dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como la de los individuos en la sociedad.”³⁸

³⁸ PACEK, Nenad, “Mercados Emergentes”, Editorial El comercio, Primera Edición 2008

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así la organización se mantiene permanentemente ajustada a la legislación del país.

La política que ha desarrollado el gobierno para la educación se resumen en los enunciados abajo detallados, al respecto podemos ver que el gobierno está interesado en desarrollar la educación, la cual ha sido desatendida por todos los gobernantes de turno, ahora bien puede ser solamente retórica todo lo que proponen, es un proyecto muy ambicioso y a largo plazo que requiere el compromiso de todos los actores: dirigentes, estudiantes y padres de familia.

Universalización de la Educación Básica.

Plantea la atención escolar hasta los 14 años de edad; es decir, busca garantizar la formación académica del primero al décimo año de educación básica. Así se prevé reducir la deserción escolar (de cada 100 ecuatorianos que entran al primer año de básica solo 21 concluyen el bachillerato) y el acceso al mercado laboral a temprana edad.

Alcanzar el 75% de matrículas en el bachillerato.

Esto implica el incremento en la cantidad de alumnos que accedan al bachillerato. Para ello se requieren reformas en el programa de bachillerato de acuerdo a las necesidades actuales, para formar personas capaces de ingresar a la universidad y ser competitivas.

Erradicación del analfabetismo.

Busca el refuerzo académico y cultural de las personas que iniciaron la educación pero que, por algún motivo, la abandonaron. Se busca un refuerzo más allá de la lectura y la escritura.

Mejoramiento de la infraestructura

Las escuelas y colegios necesitan un mantenimiento permanente. El problema no está solo en construir escuelas sino que estas requieren reparaciones y equipamiento constante que responda a los requerimientos, es decir, dotar de aulas virtuales, salas de arte y música, y equipos deportivos. La meta es que cada año se mejore el 10% de la infraestructura.

Revalorización de la profesión docente.

Mejoramiento de la formación de los docentes en los centros y universidades que se dedican a ello. Capacitación y actualización permanente de los maestros, mejor nivel en las condiciones de trabajo y en su calidad de vida. Mercadear la profesión para eliminar su mal prestigio y que más jóvenes quieran dedicarse a ella.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (O3): El actual gobierno se encuentra interesado en promover la educación, por lo cual la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar dispone del apoyo político y económico por parte el estado.

2.6.5 FACTORES SOCIO-CULTURALES

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas aceptables de vida, tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigados, hay creencias y valores que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores secundarios presentan mayores posibilidades de cambio y es importante saber influir en estos aunque tengan poco dominio sobre los valores fundamentales.

Tasa de Desempleo

“Porcentaje de la fuerza de trabajo que se encuentra sin empleo respecto al total de la población activa.”

Tasa de Desempleo

Tabla N. 6

FECHA	VALOR
Junio 30-2009	8,34%
Marzo 31-2009	8,60%
Diciembre 31-2008	7,50%
Noviembre 30-2008	7,91%
Octubre 31-2008	8,66%
Septiembre 30-2008	7,27%
Agosto 31-2008	6,60%
Julio 31-2008	6,56%
Junio 30-2008	7,06%
Mayo 31-2008	6,90%
Abril 30-2008	7,93%
Marzo 31-2008	6,87%
Febrero 28-2008	7,37%
Enero 31-2008	6,71%
Diciembre 31-2007	6,34%
Noviembre 30-2007	6,11%
Octubre 31-2007	7,50%
Septiembre 30-2007	7,00%
Agosto 31-2007	9,80%
Julio 31-2007	9,43%
Junio 30-2007	9,93%
Mayo 31-2007	9,10%
Abril 30-2007	10,03%
Marzo 31-2007	10,28%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Mantilla

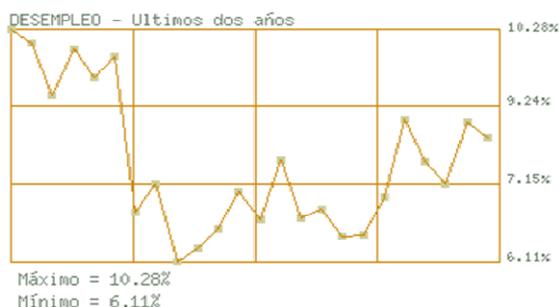


Gráfico 9

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

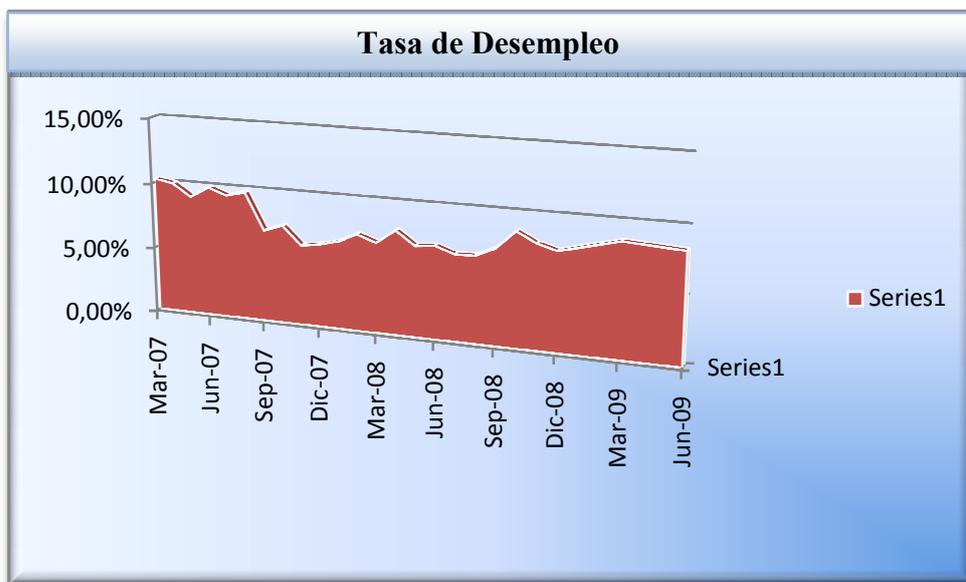


Gráfico 10

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniel Mantilla

El desempleo ocasiona a la sociedad tanto un costo económico como social. El costo económico corresponde a todo lo que se deja de producir y que será imposible de recuperar, esto no solo incluye los bienes que se pierden por no producirlos sino también una cierta degradación del capital humano, que resulta de la pérdida de destrezas y habilidades. Por otro lado, el costo social abarca, como se ha dicho, la pobreza e "inquietud social y política" que implica el desempleo en grandes escalas. Las personas sometidas a una ociosidad forzosa padecen frustración, desmoralización y pérdida del amor propio. Aunque este costo social es muy difícil de medir, es objeto de una profunda y general preocupación por el impacto que tiene en la sociedad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA (A4): El incremento del desempleo genera menor capacidad de adquisición en los usuarios y esto repercute en la comercialización de material escolar.

Corrupción

“La corrupción es un concepto muy amplio y que engloba, entre otros, las coimas, determinadas conductas de los titulares de los cargos públicos (soborno de funcionarios, malversación de bienes, tráfico de influencias, abuso de funciones, enriquecimiento ilícito), soborno en el sector privado, crimen organizado, blanqueo de dinero, transferencia de activos de origen ilícito.”³⁹

La corrupción es un concepto tan amplio, como el mal que produce, tiene múltiples manifestaciones y aqueja a todos los países de un modo u otro.

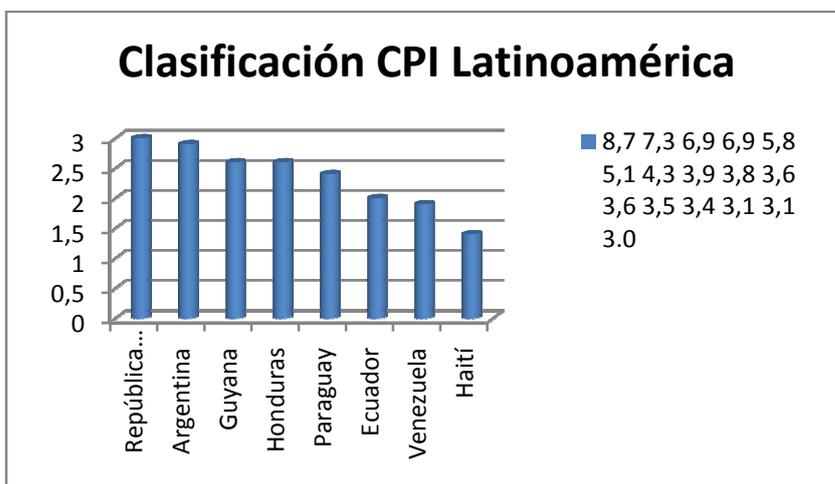


Gráfico 11

Fuente: CPI

Elaborado por: Daniel Mantilla

³⁹ PACEK, Nenad, “Mercados Emergentes”, Editorial El comercio, Primera Edición 2008

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA (A5): El alto índice de corrupción que aqueja al país representa el obstáculo más grande para el crecimiento económico y social. De tal manera la organización esta expuesta a esta situación.

Educación

Ecuador: Tasa neta de matrícula por niveles, género.

Tabla N. 7

GENERO	Matrícula primaria	Matrícula secundaria	Matrícula superior
Hombres	89,9	43,9	11,1
Mujeres	90,4	45,4	12,6
AREA			
Rural	86,7	28,8	4,3
Urbano	92,7	55,7	16,2
PAIS	90,1	44,6	11,9

Fuente: INEC

Elaborado por: Observatorio política fiscal.

Ley de Educación

Art.16- Composición.-

El Sistema Educativo Ecuatoriano está compuesto por los niveles y modalidades educativos, y comprende las políticas, los programas, los proyectos, los actores, las instituciones y los recursos que se requieren para cumplir con los fines del sistema.

Art.17- Educación escolarizada y no escolarizada.-

El Sistema Educativo Ecuatoriano se ofrece de manera escolarizada y no escolarizada. La educación escolarizada es acumulativa, progresiva, conlleva a la obtención de un título o certificado, tiene un régimen, responde a estándares y a currículos específicos definidos por la Autoridad Educativa Nacional. Brinda la oportunidad de formación y desarrollo de los ciudadanos dentro de los niveles inicial, básico y bachillerato. Es derecho de los ciudadanos con rezago escolar recibir educación general básica, que incluye alfabetización, y el bachillerato de manera escolarizada.

La educación no escolarizada brinda la oportunidad de formación y desarrollo de los ciudadanos a lo largo de la vida y no está relacionada con los currículos determinados para los niveles educativos. Podrá ser gestionada de manera concurrente por el gobierno nacional, los gobiernos locales, la comunidad, y organizaciones ya sean de carácter público o privado.

Estructura del Sistema Educativo

Tabla N. 8

NIVEL	TITULO	TIEMPO
Educación básica		10 años
Bachillerato	Bachiller	3 años
Técnico Superior	Técnico	2 años
	Tecnólogo	3 años
Tercer Nivel (grado)	Licenciado u otros	Mínimo 4 años
	Títulos Profesionales	
Postgrado	Diplomado	6 meses
	Superior	1 año
	Especialista	2 años
	Máster	4 años
	Doctor	

Fuente: Organización de Estados Iberoamericanos
Elaborado por: Daniel Mantilla

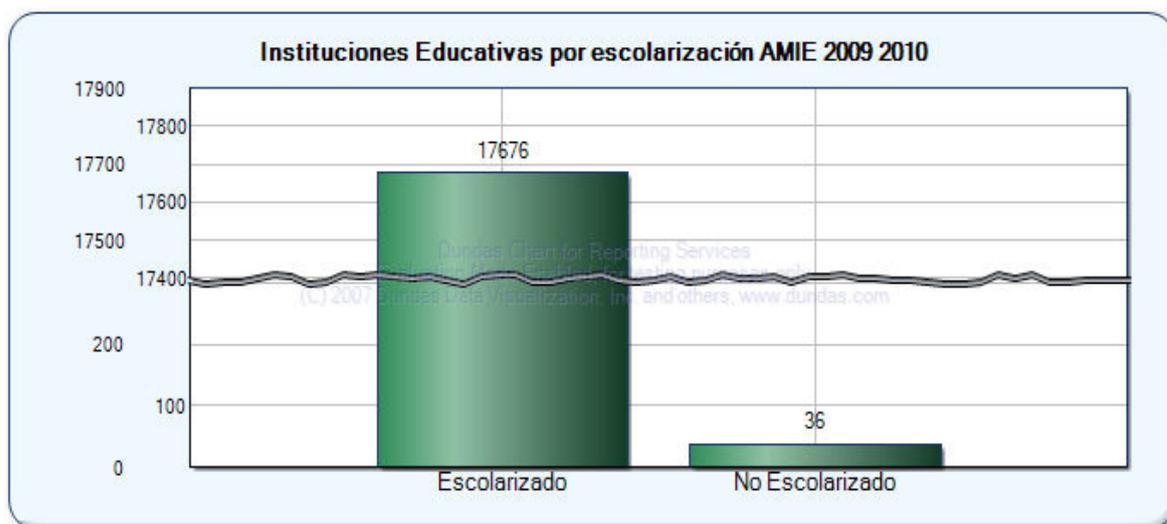


Gráfico 12
Fuente: Ministerio de Educación
Elaborado por: Ministerio de Educación

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (O4): Según datos del INEC en el país la tasa de matriculación en educación básica es del 90.1%, esto beneficia a la Dirección de Imprenta y Comercialización de material educativo puesto que la demanda de sus productos incrementa vs el nivel de matriculación.

OPORTUNIDAD (O5): A nivel nacional existen 17.676 instituciones escolarizadas lo cual conlleva a que la mayoría de los estudiantes matriculados puedan terminar su educación básica es decir la población objetivo de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo.

2.6.6 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Los cambios demográficos poseen un poderoso efecto en el crecimiento económico pero no es la cantidad de población lo que influye sino más bien su edad, según el FMI existe una correlación positiva entre el crecimiento del PIB per cápita y la edad de su población trabajadora (15-64).

En Latinoamérica la tasa de mortalidad infantil es alta, tener una gran cantidad de hijos es la presunción de que estos mantendrán a sus padres durante la vejez, con una tasa de natalidad alta el país no posee suficientes alimentos para su gente.

Población por Edades

Tabla N. 9

GRUPOS DE EDAD	TOTAL PAÍS
TOTALES	14.204.900
< 1 año	285.768
1 - 4	1.143.176
5 - 9	1.436.738
10 - 14	1.440.171
15 - 19	1.372.730
20 - 24	1.302.452
25 - 29	1.190.993
30 - 34	1.065.219
35 - 39	951.023
40 - 44	847.633
45 - 49	732.108
50 - 54	624.515
55 - 59	529.600
60 - 64	386.367
65 - 69	304.808
70 - 74	240.246
75 - 79	177.156
80 y más	174.197

Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Mantilla



Gráfico 13

Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Mantilla

La suposición de que las personas adecuan el consumo a lo largo de sus vidas establece los patrones de consumo: el primer aumento en los gastos ocurre, en promedio, a la edad de 25 años cuando se abandona el hogar paterno y se comienza a comprar bienes que necesitan para armar su propio hogar. La edad entre los 40 y los 50 es el periodo de mayor gasto, se adquiere una vivienda más grande, se compra un automóvil, se financia el colegio y la universidad de los hijos es un factor importante al momento de determinar el impacto de las tendencias demográficas sobre el mercado de capitales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (O6): La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra comprendida en las edades de 1 a 24 años, edades en las cuales se encuentran en la escuela, colegio y universidad, por lo cual la demanda de material escolar se incrementa.

2.6.7 FACTORES TECNOLÓGICOS

Uno de los factores más importantes que actualmente determinan el éxito de las organizaciones es la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores, a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

En el entorno actual, la empresa esta obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico social.



Ilustración: 6

Fuente: DIMCOME

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (O7): El avance tecnológico en la industria gráfica permite la agilidad en los procesos de producción, dando como resultado mejor calidad y servicio además de una reducción en costos y aumento en los ingresos.

2.7 MICRO AMBIENTE

“El micro ambiente es el ambiente más cercano e inmediato a cada organización. En consecuencia, cada organización tiene su ambiente particular de trabajo que constituye el nicho donde se desarrolla sus operaciones y donde obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios. Esto significa que en el ambiente de trabajo se encuentran los mercados utilizados (mercado de proveedores, mercado financiero, mercado laboral, etc.) y los mercados atendidos por la organización (mercado de clientes). El ambiente específico o ambiente de trabajo esta constituido por los siguientes elementos implicados directamente en cada organización: proveedores, clientes, competidores.”⁴⁰

2.7.2 CLIENTES

“Quienes compran o adquieren los productos o servicios es decir absorben las salidas y los resultados de la organización. Los clientes se pueden llamar usuarios, consumidores, contribuyentes o incluso patrocinadores, el componente consumidor es el segmento del ambiente de trabajo compuesto de los factores relacionados con aquellos que compran productos y servicios ofrecidos por la organización.”

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *El Marketing en Los nuevo Tiempos*, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002. pp. 82.

La población ecuatoriana es de 14.204.900 habitantes de los cuales el 20% se encuentra comprendido entre las edades de 5 a 14 años es decir 2.876.909 habitantes, de los cuales el 90.1% se encuentran matriculados cursando la educación básica.

Este grupo de población posee diferentes características sin embargo todos los niños y jóvenes que se encuentran matriculados, son los potenciales consumidores de los productos de material escolar, los cuales ofrece la Dirección de Imprenta y comercialización de material educativo.

Población por edades en porcentaje
Tabla N. 10

EDAD	TOTAL PAÍS	%
TOTAL	14204900	100
5-14.	2876909	20,3
15-24	2675182	18,8
25-34	2256212	15,9
35-44	1798656	12,7
45-54	1356623	9,6
55-64	915967	6,4
65-74	545054	3,8
75 y más	351353	2,5

Elaborado por: Daniel Mantilla
 Fuente: INEC

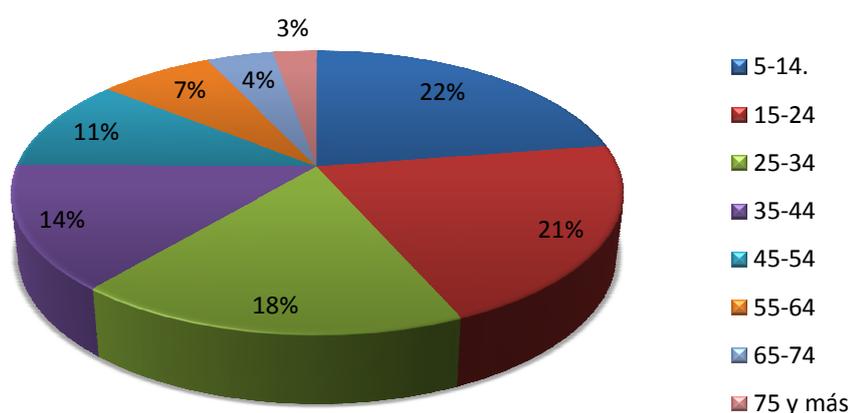


Gráfico N.- 14
 Elaborado por: Daniel Mantilla

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD (O8): La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra matriculada para el curso de la educación básica es decir el público objetivo de la Dirección de imprenta y Comercialización de material educativo.

2.7.3 PROVEEDORES

“Son quienes proporcionan de entradas o insumos en forma de recursos, como capital, materias primas, maquinas y equipos, tecnología, conocimientos, publicidad, etc. Ante el auge de la tercerización, el trabajo interno que no es esencial para la misión de la organización se está transfiriendo cada vez más a proveedores externos transformando costos fijos en costos variables y al mismo tiempo aumentando la dependencia de la organización frente a esos elementos ambientales. El componente proveedor es el segmento del ambiente de trabajo que incluye todas las variables relacionadas con individuos o agencias que proporcionan los recursos necesarios para que las organizaciones puedan producir bienes y servicios.”⁴¹

INCOP

El 4 de Agosto de 2008, se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública, hasta el 30 de Septiembre de 2009, el INCOP registra un ahorro de USD 240 millones, al presupuesto general del Estado.

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto, El Marketing en Los nuevo Tiempos, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002

La creación del Instituto Nacional de Contratación Pública, ha hecho que la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo ya no cuente con una lista de proveedores fija, ahora el nuevo sistema permite a pequeños y grandes proveedores brindar sus bienes y servicios.

Proveedores con más licitaciones ganadas

Tabla N. 11

DIRCCIÓN	PROVEEDOR
DIMCOME	SUMIGRÁFICAS
DIMCOME	VERNAZA GRAFIC
DIMCOME	IMPRESA DON BOSCO
DIMCOME	SERVIGRAF
DIMCOME	COMPRAS PÚBLICAS
DIMCOME	LUIS Q. PUBLICIDAD
DIMCOME	GRÁFICAS P.
DIMCOME	ECUAGRAPHIC
DIMCOME	ENDHESIVES
DIMCOME	LERC IMPRESIONES

Fuente: DIMCOME

Elaborado por: Daniel Mantilla

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD (O9): Con la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública los Proveedores de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo el proceso es transparente y el proveedor seleccionado cumple con todos los requisitos especificados para brindar sus bienes o servicios.

2.7.4 COMPETENCIA

Elementos que disputan las mismas entradas (proveedores) y las mismas salidas (clientes) de la organización. Los competidores desarrollan estrategias no siempre esperadas ni conocidas para ganar espacio y dominio, e intervienen en el ambiente de trabajo, generando incertidumbre en cuanto a sus decisiones y acciones. El componente competitivo es el segmento del ambiente de trabajo compuesto de aquellos a los que se enfrenta la organización para obtener recursos y poner sus productos y servicios en el mercado.⁴²

Tabla N. 12

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MATERIAL ESCOLAR
PACO
DILIPA
GUIMSA
PROMAP
CLIP
AIDIPA
BICO
COLAPIZ
OTRAS

Fuente: DIMCOME

Elaborado por: Daniel Mantilla

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA (A6): Grandes empresas comercializadoras de material escolar poseen mayor variedad de marcas, diseños, productos e invierten grandes recursos en publicidad.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto, El Marketing en Los nuevo Tiempos, Editorial Lili Solano Arévalo, España, 2002

2.8 ANÁLISIS INTERNO

2.8.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La DIMCOME está compuesta por el Director, la coordinación de imprenta, quien es la que se encarga de manejar la producción de material escolar, esto en lo referente a textos escolares, hojas, dípticos, trípticos, etc. Y la coordinación de almacenes que es la que se encarga de manejar la comercialización de material escolar en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato.

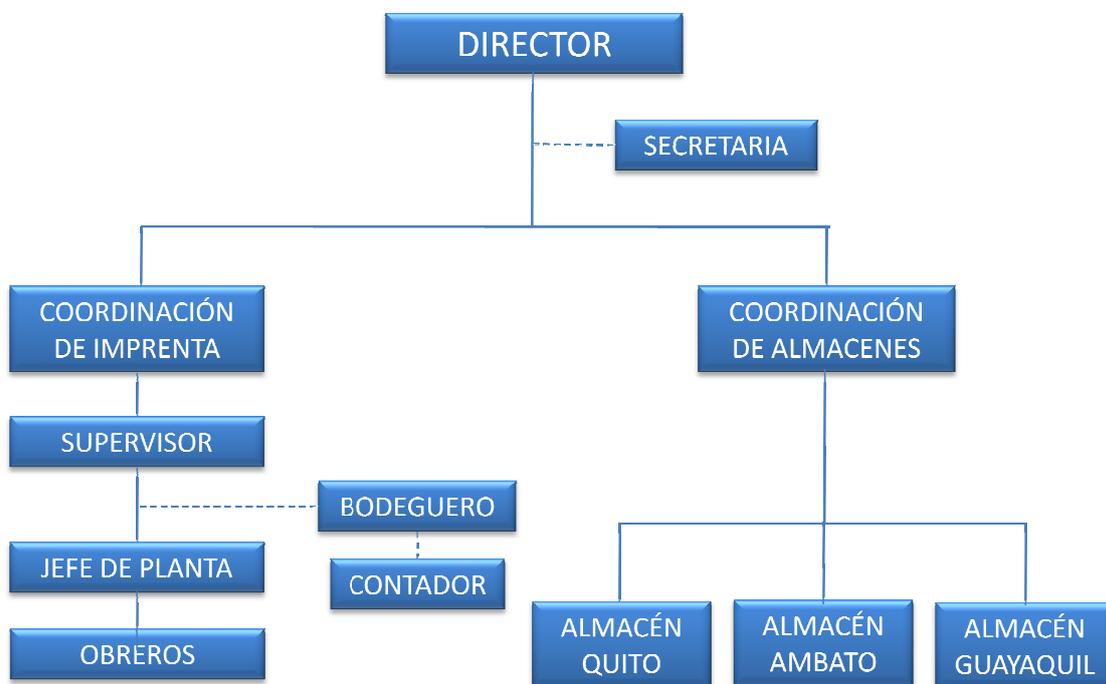


Ilustración N.- 7
Fuente: DIMCOME
Elaborado por: DIMCOME

EL director de la DIMCOME es el Ing. Eduardo Noroña, quién posee suma experiencia en el manejo de organizaciones tanto privadas como públicas.

Lo que diferencia a la dirección del resto de funciones es el rol de autoridad. La dirección tiene como responsabilidad poner en marcha las acciones, quien dirige asume el compromiso de gobernar las actividades, guiar a su personal y alcanzar los objetivos mediante un sistema inteligente.

La DIMCOME posee 40 trabajadores a nivel administrativo, de producción y comercialización. El área financiera es manejada por el departamento financiero de la Dirección Nacional de Servicios Educativos, todos ellos calificados para ejercer el trabajo especificado, sin embargo al ser una institución pública hace que en algunos de los casos los funcionarios no asuman totalmente su rol, ya que consideran que por su inestabilidad en el puesto no deben comprometerse más de lo necesario.

DINSE, el 2 de noviembre de 2009 consiguió la certificación ISO 9001:2000 lo que refleja que la institución se maneja con estándares de calidad internacionales, este proyecto que se inicio en 2007 tiene como objetivo final extender su certificación de calidad hacia los procesos realizados por la Dirección de Imprenta y Comercialización de material educativo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA (F1): El manejo de la DIMCOME se lo lleva de manera eficiente, debido a la capacidad administrativa de la alta gerencia que logra comunicar los objetivos institucionales hacia los demás trabajadores.

DEBILIDAD (D1): La toma de decisiones se centralizan en la Dirección, lo que no permite la participación de los demás miembros de la organización.

2.8.3 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

El talento humano con el que cuenta la DIMCOME está calificado para desarrollar las actividades necesarias para brindar los productos y servicios. Sin embargo el talento humano debe permanecer constantemente capacitado y motivado lo cual se dificulta puesto que no siempre se cumple con los planes de capacitación, además que no se cuenta con un plan de incentivos o un plan para mejorar el clima laboral.

La actual adquisición de maquinaria de última generación ha hecho reducir las plazas de trabajo esto ha provocado en el personal resistencia al cambio y un rechazo al uso de tecnología. Además la inestabilidad laboral dentro de la DIMCOME, hace que el personal no se comprometa con la institución y de al cien por ciento de sus capacidades.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD (D2): Falta de incentivos hacia los empleados, inestabilidad laboral crea un ambiente no favorable para el cliente interno de la organización el cual no se compromete con la institución.

FORTALEZA (F2): Personal administrativo y técnico calificado para desarrollar el trabajo especificado.

2.8.4 CAPACIDAD FINANCIERA

El presupuesto asignado a la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar para los últimos tres años fue de:

La Dirección busca a través del presupuesto asignado cubrir la demanda de material escolar y generar a través de su red almacenes equilibrio financiero.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA (F3): La Dirección Nacional De Servicios Educativos ha generado mayor inversión en este sector por lo cual el presupuesto asignado a la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo ha incrementado.

2.8.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La DIMCOME cuenta con tecnología de última generación para la producción de productos de material escolar, sin embargo la maquinaria que posee no le es suficiente para abastecer toda la demanda, por lo cual recurre a la contratación.

Tabla N. 13

2006	770.000
2007	3'000.000
2008	8'700.000
2009	11'510.000

Fuente: DIMCOME
Elaborado por: Daniel Mantilla

Ilustración N.-8



Fuente: DIMCOME

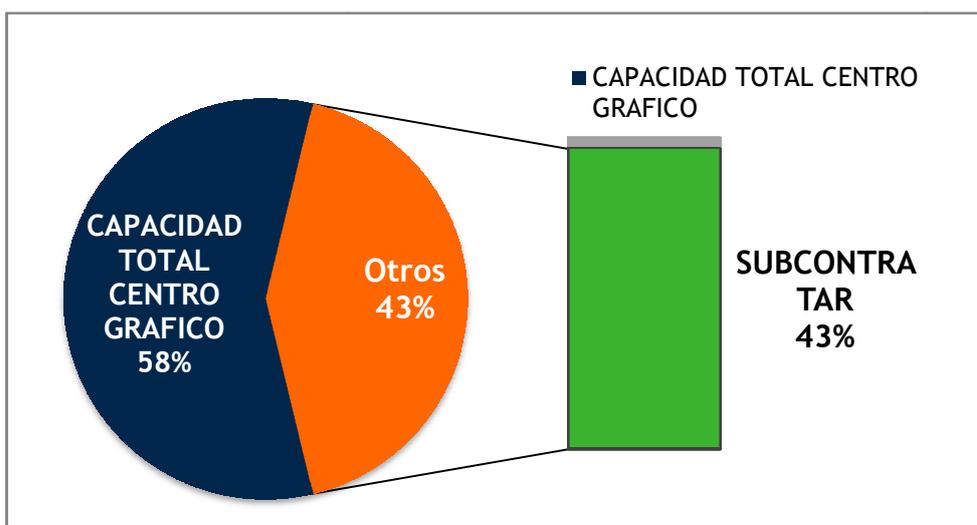


Gráfico N.- 15
Fuente: DIMCOME
Elaborado por: DIMOCOME

La DIMCOME cuenta la siguiente maquinaria:

-PRENSAS

Actualmente DIMCOME cuenta en el Centro Gráfico con 3 Prensas:

- ✓ **Prensa Rotativa.** (overhaul reciente) con capacidad actual de impresión de 25.000 pliegos por hora. Antes del overhaul 12.000 pliegos.
- ✓ **Prensa Plana Bicolor.** Tamaño de impresión pliego entero 102 x72, 5.000 pliegos por hora.
- ✓ **Prensa Plana Monocolor** Tamaño de impresión pliego entero 102 x72, 5.000 pliegos por hora Se le adicionó barnizadora UV.

-ENCUADERNADORA PANTERA

-DOBLADORA DE PAPEL

-PROCESOS CTP

El desarrollo de la capacidad tecnológica implica la participación de la diversidad de los recursos humanos que en ella se desempeñan, tanto del nivel gerencial como de nivel medio y operativo. Todos en la organización son necesarios y deben estar debidamente preparados para desempeñar eficientemente el papel que les corresponde en ese proceso, aprendizaje y asimilación tecnológica. De aplicar e implantar estas políticas, en el mediano o largo plazo, depende el hecho de alcanzar un desarrollo propio de adaptación y mejoras que llevará a la continua innovación de productos y maquinarias, impulsando a la organización, con el apoyo de políticas de comercialización y mercadeo, a ser eficientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA (F4): La DIMCOME cuenta con maquinaria especializada la cual le permite disminuir los costos de producción y ser más eficiente en sus procesos productivos.

FORTALEZA (F5): La Dirección de imprenta y comercialización de material educativo se encuentran en continua innovación en lo referente a sistemas operativos y maquinaria.

2.8.6 CAPACIDAD DE MERCADEO

La DIMCOME cuenta con una coordinación de comercialización que maneja tres almacenes, ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato las mismas que sacan a la venta productos de material escolar.

Los productos comercializados son precios sumamente económicos aumentando la capacidad de negociación, y además pretende cumplir con uno de los objetivos principales del gobierno que es la universalización de la educación. Sin embargo las capacidades y habilidades para desarrollar actividades de mercadeo para la penetración en el mercado de la gestión de los almacenes, la utilización de estrategias y canales de comercialización de bajo costo y alta efectividad todavía no se encuentran desarrolladas, provocando que el proceso de comercialización y marketing no se ejecute de manera completa e íntegra.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

DEBILIDAD (D3): Las decisiones de comercialización y mercadeo se encuentran centralizadas en una sola persona.

DEBILIDAD (D4): Falta adecuada de comunicación organizacional.

2.9 DIAGNÓSTICO

2.9.2 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Tabla N.14

OPORTUNIDADES
O1: La inflación durante este año (2009) ha ido disminuyendo mes a mes como se muestra en el gráfico N.-02, lo que refleja un escenario positivo para el largo plazo.
O2: Las tasas de interés activa y pasiva del mercado no afectan directamente a los objetivos de la DIMCOME ya que los recursos que reciben son del gobierno.
O3: El actual gobierno se encuentra interesado en promover la educación, por lo cual la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo dispone del apoyo político y económico por parte el estado.
O4: Según datos del INEC en el país la tasa de matriculación en educación básica es del 90.1%, esto beneficia a la Dirección de Imprenta y Comercialización de material educativo puesto que la demanda de sus productos incrementa vs el nivel de matriculación.
O5: A nivel nacional existen 17676 instituciones escolarizadas lo cual conlleva a que la mayoría de los estudiantes matriculados puedan terminar su educación básica es decir la población objetivo de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo.
O6: La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra comprendida en las edades de 1 a 24 años, edades en las cuales se encuentran en la escuela, colegio y universidad, por lo cual la demanda de material escolar se incrementa.
O7: El avance tecnológico en la industria gráfica permite la agilidad en los procesos de producción, dando como resultado mejor calidad y servicio además de una reducción en costos y aumento en los ingresos.
O8: La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra matriculada para el curso de la educación básica.
O9: Con la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública los Proveedores de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo pueden ser tanto pequeños como grandes empresas, el proceso es transparente y el proveedor seleccionado cumple con todos los requisitos para brindar sus bienes o servicios.

Elaborado por: Daniel Mantilla

Tabla N.15

AMENAZAS
A1: La inflación deteriora el poder adquisitivo de la población, los principales bienes y servicios de consumo son productos de necesidades básicas esto provoca que los consumidores inviertan menos en productos de material escolar.
A2: La canasta básica vs el presupuesto de quienes ganan el sueldo básico, se encuentra con déficit financiero lo cual impide que las personas puedan adquirir con facilidad productos y servicios que no sean de primera necesidad, como son los materiales escolares.
A3: El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), la Unesco (organismo internacional) recomienda que el monto mínimo sea el 6%, lo que conlleva a que el presupuesto que recibe la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo no sea el suficiente para cubrir las necesidades del mercado.
A4: El incremento del desempleo genera menor capacidad de adquisición en los usuarios y esto repercute en la comercialización de material educativo.
A5: El alto índice de corrupción que aqueja al país representa el obstáculo más grande para el crecimiento económico y social. De tal manera la organización esta expuesta a esta situación.
A6: Grandes empresas comercializadoras de material escolar poseen mayor variedad de marcas, diseños, productos e invierten grandes recursos en publicidad de esta manera llegan a ocupar mayor posicionamiento en los consumidores.

Elaborado por: Daniel Mantilla

2.9.3 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tabla N. 16

FORTALEZAS
F1: El manejo de la DIMCOME se lo lleva de manera eficiente, debido a la capacidad administrativa de la alta gerencia que logra comunicar los objetivos institucionales hacia los demás trabajadores
F2: Personal administrativo y técnico calificado para desarrollar el trabajo especificado.
F3: La Dirección Nacional De Servicios Educativos ha generado mayor inversión en este sector por lo cual el presupuesto asignado a la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo ha incrementado.
F4: La DIMCOME cuenta con maquinaria especializada la cual le permite disminuir los costos de producción y ser más eficiente en sus procesos productivos.
F5: La Dirección de imprenta y comercialización de material educativo se encuentran en continua innovación en lo referente a sistemas operativos y maquinaria.

DEBILIDADES
D1: La toma de decisiones se centraliza en la Dirección, lo que no permite la participación de los demás miembros de la organización.
D2: Falta de incentivos hacia los empleados, inestabilidad laboral crea un ambiente no favorable para el cliente interno de la organización el cual no se compromete con la institución.
D3: Las decisiones de comercialización y mercadeo se encuentran centralizadas en una sola persona.
D4: Falta Adecuada de comunicación Organizacional.

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

2.9.4 MATRIZ DE IMPACTO (OPORTUNIDADES)

Tabla N. 17

N.-	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	La inflación durante este año (2009) ha ido disminuyendo mes a mes como se muestra en el gráfico N.-02, lo que refleja un escenario positivo para el largo plazo.		X	
O2	Las tasas de interés activa y pasiva del mercado no afectan directamente a los objetivos de la DIMCOME ya que los recursos que reciben son del gobierno.			X
O3	El actual gobierno se encuentra interesado en promover la educación, por lo cual la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo dispone del apoyo político y económico por parte el estado.	X		
O4	Según datos del INEC en el país la tasa de matriculación en educación básica es del 90.1%, esto beneficia a la Dirección de Imprenta y Comercialización de material educativo puesto que la demanda de sus productos incrementa vs el nivel de matriculación.	X		
O5	A nivel nacional existen 17676 instituciones escolarizadas lo cual conlleva a que la mayoría de los estudiantes matriculados puedan terminar su educación básica es decir la población objetivo de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo.		X	
O6	La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra comprendida en las edades de 1 a 24 años, edades en las cuales se encuentran en la escuela, colegio y universidad, por lo cual la demanda de material escolar se incrementa.	X		
O7	El avance tecnológico en la industria gráfica permite la agilidad en los procesos de producción, dando como resultado mejor calidad y servicio además de una reducción en costos y aumento en los ingresos.		X	
O8	La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra matriculada para el curso de la educación básica.	X		
O9	Con la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública los Proveedores de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar pueden ser tanto pequeños como grandes empresas, el proceso es transparente y el proveedor seleccionado cumple con todos los requisitos para brindar sus bienes o servicios.	X		

2.9.5 MATRIZ DE IMPACTO (AMENAZAS)

Tabla N. 18

N.-	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	La inflación deteriora el poder adquisitivo de la población, los principales bienes y servicios de consumo son productos de necesidades básicas esto provoca que los consumidores inviertan menos en productos de material escolar.	X		
A2	La canasta básica vs el presupuesto de quienes ganan el sueldo básico, se encuentra con déficit financiero lo cual impide que las personas puedan adquirir con facilidad productos y servicios que no sean de primera necesidad, como son los materiales escolares.	X		
A3	El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), la Unesco (organismo internacional) recomienda que el monto mínimo sea el 6%, lo que conlleva a que el presupuesto que recibe la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo no sea el suficiente para cubrir las necesidades del mercado.			X
A4	El incremento del desempleo genera menor capacidad de adquisición en los usuarios y esto repercute en la comercialización de material escolar.		X	
A5	El alto índice de corrupción que aqueja al país representa el obstáculo más grande para el crecimiento económico y social. De tal manera la organización esta expuesta a esta situación.	X		
A6	Grandes empresas comercializadoras de material escolar poseen mayor variedad de marcas, diseños, productos e invierten grandes recursos en publicidad de esta manera llegan a ocupar mayor posicionamiento en los consumidores.	X		

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

2.9.6 MATRIZ DE IMPACTO (FORTALEZAS)

Tabla N. 19

N.-	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	El manejo de la DIMCOME se lo lleva de manera eficiente, debido a la capacidad administrativa de la alta gerencia que logra comunicar los objetivos institucionales hacia los demás trabajadores	X		
F2	Personal administrativo y técnico calificado para desarrollar el trabajo especificado.	X		
F3	La Dirección Nacional De Servicios Educativos ha generado mayor inversión en este sector por lo cual el presupuesto asignado a la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo ha incrementado..		X	
F4	La DIMCOME cuenta con maquinaria especializada la cual le permite disminuir los costos de producción y ser más eficiente en sus procesos productivos.		X	
F5	La Dirección de imprenta y comercialización de material escolar se encuentran en continua innovación en lo referente a sistemas operativos y maquinaria.			X

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

2.9.7 MATRIZ DE IMPACTO (DEBILIDADES)

Tabla N. 20

N.-	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	La toma de decisiones se centraliza en la Dirección, lo que no permite la participación de los demás miembros de la organización.	X		
D2	Falta de incentivos hacia los empleados, inestabilidad laboral crea un ambiente no favorable para el cliente interno de la organización el cual no se compromete con la institución.	X		
D3	Las decisiones de comercialización y mercadeo se encuentran centralizadas en una sola persona.		X	
D4	Falta Adecuada de comunicación Organizacional.		X	

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

2.9.8 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

Tabla N. 21

PONDERACIÓN:		OPORTUNIDADES									TOTAL
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	TOTAL
ALTO	5										
MEDIO	3										
BAJO	1										
01 La inflación durante este año (2009) ha ido disminuyendo mes a mes como se muestra en el gráfico N.-02, lo que refleja un escenario positivo para el largo plazo.											
02 Las tasas de interés activa y pasiva del mercado no afectan directamente a los objetivos de la DIMCOME ya que los recursos que reciben son del gobierno.											
03 El actual gobierno se encuentra interesado en promover la educación, por lo cual la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar dispone del apoyo político y económico por parte el estado.											
04 Según datos del INEC en el país la tasa de matriculación en educación básica es del 90.1%, esto beneficia a la Dirección de Imprenta y Comercialización de material escolar puesto que la demanda de sus productos incrementa vs el nivel de matriculación.											
05 A nivel nacional existen 17676 instituciones escolarizadas lo cual conlleva a que la mayoría de los estudiantes matriculados puedan terminar su educación básica es decir la población objetivo de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar.											
06 La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra comprendida en las edades de 1 a 24 años, edades en las cuales se encuentran en la escuela, colegio y universidad, por lo cual la demanda de material escolar se incrementa.											
07 El avance tecnológico en la industria gráfica permite la agilidad en los procesos de producción, dando como resultado mejor calidad y servicio además de una reducción en costos y aumento en los ingresos.											
08 La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra matriculada para el curso de la educación básica.											
09 Con la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública los Proveedores de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar pueden ser tanto pequeños como grandes empresas, el proceso es transparente y el proveedor seleccionado cumple con todos los requisitos para brindar sus bienes o servicios.											
El manejo de la DIMCOME se lo lleva de manera eficiente, debido a la capacidad administrativa de la alta gerencia que logra comunicar los objetivos institucionales hacia los demás trabajadores	F1	5	1	5	1	1	1	3	1	3	21
Personal administrativo y técnico calificado para desarrollar el trabajo especificado.	F2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	13
El apoyo del actual gobierno a la educación ha generado mayor inversión en este sector por lo cual el presupuesto asignado a la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar ha incrementado.	F3	1	3	1	1	1	1	5	1	1	15
La DIMCOME cuenta con maquinaria especializada la cual le permite disminuir los costos de producción y ser más eficiente en sus procesos productivos.	F4	3	1	5	1	1	1	5	1	3	21
La Dirección de imprenta y comercialización de material escolar se encuentran en continua innovación en lo referente a sistemas operativos y maquinaria.	F5	3	1	3	1	1	1	5	1	3	19
TOTAL		13	7	15	5	5	9	19	5	11	78

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

2.9.9 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”

Tabla N. 22

PONDERACIÓN:		DEBILIDADES				
ALTO	5	D1	D3			
MEDIO	3	D3	D3			
BAJO	1	D3	D4			
AMENAZAS		D1	D3	D3	D4	TOTAL
La inflación deteriora el poder adquisitivo de la población, los principales bienes y servicios de consumo son productos de necesidades básicas esto provoca que los consumidores inviertan menos en productos de material escolar.	A1:	1	1	3	1	6
La canasta básica vs el presupuesto de quienes ganan el sueldo básico, se encuentra con déficit financiero lo cual impide que las personas puedan adquirir con facilidad productos y servicios que no sean de primera necesidad, como son los materiales escolares.	A2:	1	1	1	3	6
El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), la Unesco (organismo internacional) recomienda que el monto mínimo sea el 6%, lo que conlleva a que el presupuesto que recibe la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar no sea el suficiente para cubrir las necesidades del mercado.	A3:	1	1	1	5	8
El incremento del desempleo genera menor capacidad de adquisición en los usuarios y esto repercute en la comercialización de material escolar.	A4:	1	1	1	3	6
El alto índice de corrupción que aqueja al país representa el obstáculo más grande para el crecimiento económico y social. De tal manera la organización esta expuesta a esta situación.	A5:	5	3	5	1	14
Grandes empresas comercializadoras de material escolar poseen mayor variedad de marcas, diseños, productos e invierten grandes recursos en publicidad de esta manera llegan a ocupar mayor posicionamiento en los consumidores.	A6:	1	1	1	3	6
TOTAL		10	8	12	16	46

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

2.9.10 MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

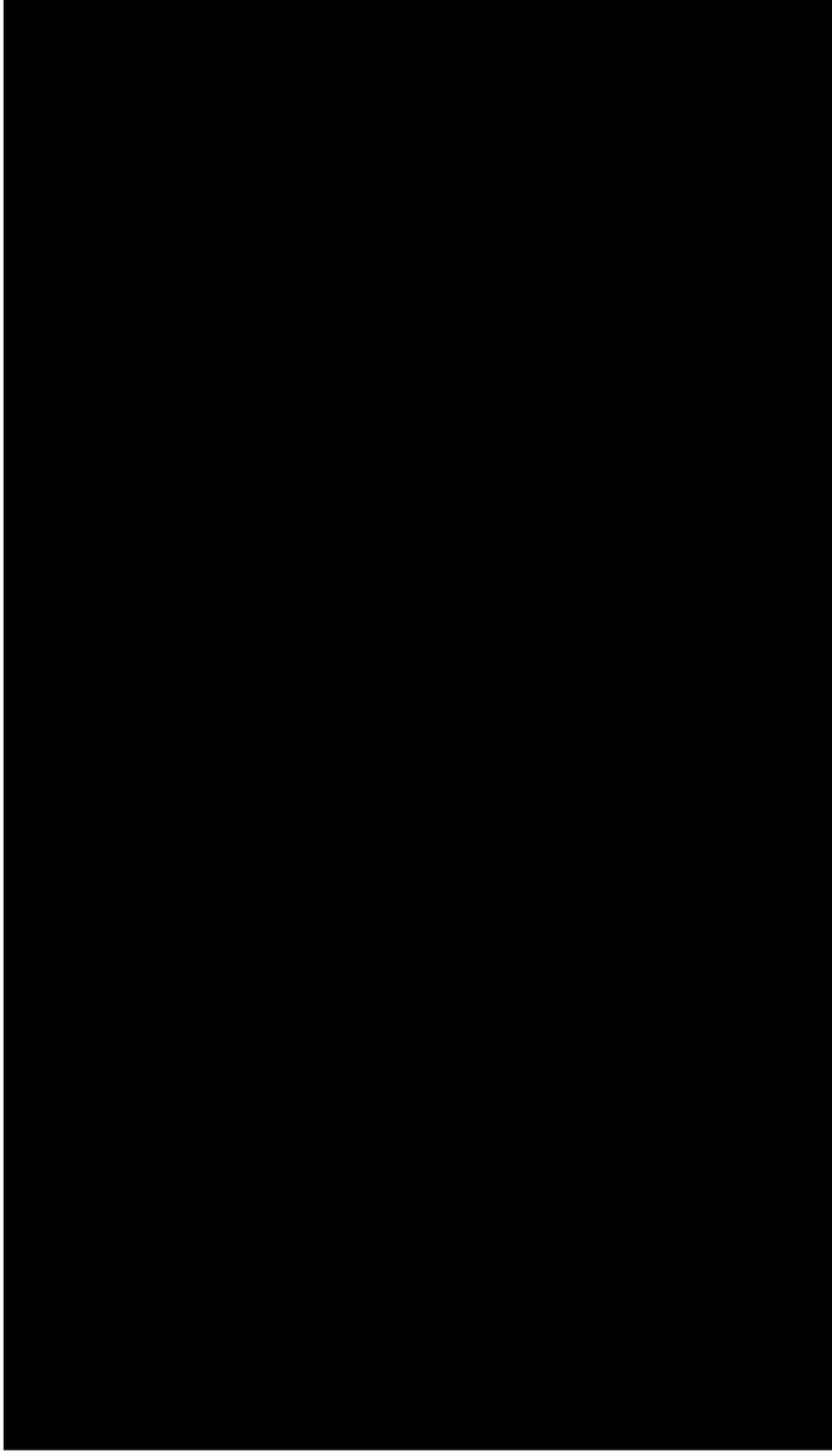
Tabla N. 23

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>		<p style="text-align: center;">PORTALIZAS</p>						<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
		F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	
<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN:</p> <p style="text-align: center;">ALTO 5</p> <p style="text-align: center;">MEDIO 3</p> <p style="text-align: center;">BAJO 1</p>	A1	1	1	3	5	1	11	
	A2	1	1	3	5	1	11	
	A3	1	1	5	3	1	11	
	A4	1	1	1	3	1	7	
	A5	5	3	1	1	1	11	
	A6	3	1	1	1	5	11	
TOTAL		12	8	14	18	10	62	

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

2.9.11 MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

Tabla N. 24



Elaborado por: Daniel Mantilla V.

ANÁLISIS

Resumen Resultados Matrices

Tabla N.25

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	34%	41%
DEBILIDADES	25%	38%

Elaborado por: Daniel Mantilla

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

$$\frac{\text{Valor Matriz}}{\text{Ponderación alta * NC * NF}} = \frac{78}{5*9*5} = 0.34$$

Se concluye que el 34% de las fortalezas apoyarán a las oportunidades que ofrece el mercado.

Aspectos Seleccionados

- El manejo de la DIMCOME se lo lleva de manera eficiente, debido a la capacidad administrativa de la alta gerencia que logra comunicar los objetivos institucionales hacia los demás trabajadores
- La DIMCOME cuenta con maquinaria especializada la cual le permite disminuir los costos de producción y ser más eficiente en sus procesos productivos.
- El actual gobierno se encuentra interesado en promover la educación, por lo cual la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar dispone del apoyo político y económico por parte el estado.
- El avance tecnológico en la industria gráfica permite la agilidad en los procesos de producción, dando como resultado mejor calidad y servicio además de una reducción en costos y aumento en los ingresos.

Conclusiones Matriz

- Fortalecer la inversión en innovación tecnológica
- Generar convenios con el actual gobierno el cual se encuentra interesado en el progreso de la educación.
- Aprovechar que la mayor parte del mercado potencial se encuentra matriculado en la educación básica

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”

$$\frac{\text{Valor Matriz}}{\text{Ponderación alta * NC * NF}} = \frac{46}{5*4*6} = 0.38$$

Se concluye que el 38% de las debilidades influirán en la maximización de las amenazas del mercado

Aspectos Seleccionados

- El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), la Unesco (organismo internacional) recomienda que el monto mínimo sea el 6%, lo que conlleva a que el presupuesto que recibe la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar no sea el suficiente para cubrir las necesidades del mercado.
- El alto índice de corrupción que aqueja al país representa el obstáculo más grande para el crecimiento económico y social. Dentro de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar los contratos pueden cederse a contratistas incompetentes causando crisis económicas y riesgo en las gestiones.
- Las decisiones de comercialización y mercadeo se encuentran centralizadas en una sola persona.
- La DIMCOME no cuenta con un departamento de mercadeo el cual permita planificar y tomar decisiones.

- Falta de incentivos hacia los empleados, inestabilidad laboral crea un ambiente no favorable para el cliente interno de la organización el cual no se compromete con la institución.

Conclusiones Matriz

- Generar mayor participación en la toma de decisiones en los cargos operativos.
- Formar un departamento de mercadeo para la comercialización de material escolar
- Fortalecer la comunicación dentro de la institución para mejorar el ambiente laboral

MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

$$\frac{\text{Valor Matriz}}{\text{Ponderación alta * NC * NF}} = \frac{62}{5*5*6} = 0.41$$

Se concluye que el 41% de las fortalezas apoyarán a minimizar las amenazas del mercado.

Aspectos Seleccionados

- El alto índice de corrupción que aqueja al país representa el obstáculo más grande para el crecimiento económico y social. Dentro de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar los contratos pueden cederse a contratistas incompetentes causando crisis económicas y riesgo en las gestiones.
- Grandes empresas comercializadoras de material escolar poseen mayor variedad de marcas, diseños, productos e invierten grandes recursos en publicidad de esta manera llegan a ocupar mayor posicionamiento en los consumidores.

- El apoyo del actual gobierno a la educación ha generado mayor inversión en este sector por lo que el presupuesto asignado a la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar ha incrementado.
- La DIMCOME cuenta con maquinaria especializada que le permite disminuir los costos de producción y ser más eficiente en sus procesos productivos.
- Personal administrativo y técnico calificado para desarrollar el trabajo especificado.

Conclusiones Matriz

- Aprovechar el apoyo del actual gobierno para maximizar las operaciones de comercialización.
- Beneficiarse de la maquinaria especializada con la que cuenta la dirección de imprenta y comercialización de material escolar para generar mayor variedad de productos.
- Aprovechar el personal calificado para exigir la transparencia en la selección de proveedores.

MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

$$\frac{\text{Valor Matriz}}{\text{Ponderación alta * NC * NF}} = \frac{46}{5*4*9} = 0.25$$

El 25% de las debilidades limitarán el acceso de las oportunidades.

Aspectos Seleccionados

- La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra comprendida en las edades de 1 a 24 años, edades en las cuales se encuentran en la escuela, colegio y universidad, por lo cual la demanda de material escolar se incrementa.

- El avance tecnológico en la industria gráfica permite la agilidad en los procesos de producción, dando como resultado mejor calidad y servicio además de una reducción en costos y aumento en los ingresos.
- El actual gobierno se encuentra interesado en promover la educación, por lo cual la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar dispone del apoyo político y económico por parte el estado.
- La toma de decisiones se centraliza en la Dirección, lo que no permite la participación de los demás miembros de la organización.
- La DIMCOME no cuenta con un departamento de mercadeo el cual permita planificar y tomar decisiones.
- Falta de incentivos hacia los empleados, inestabilidad laboral crea un ambiente no favorable para el cliente interno de la organización el cual no se compromete con la institución.

Conclusiones Matriz

- Incentivar la participación del personal de la institución para la toma de decisiones.
- Monitorear la matriculación de alumnos en educación básica y su continuidad en el sistema educativo.
- Aprovechar el avance tecnológico en la industria gráfica para mejorar los procesos productivos.

1.6.2 MATRIZ SÍNTESIS

MATRIZ SÍNTESIS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FORTALEZAS</p>	<p><u>FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer la inversión en innovación tecnológica ➤ Generar convenios con el actual gobierno el cual se encuentra interesado en el progreso de la educación. ➤ Aprovechar que la mayor parte del mercado potencial se encuentra matriculado en la educación básica 	<p><u>FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechar el apoyo del actual gobierno para maximizar las operaciones de comercialización. ➤ Beneficiarse de la maquinaria especializada con la que cuenta la dirección de imprenta y comercialización de material escolar para generar mayor variedad de productos. ➤ Aprovechar el personal calificado para exigir la transparencia en la selección de proveedores.
<p>DEBILIDADES</p>	<p><u>DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar la participación del personal de la institución para la toma de decisiones. ➤ Monitorear la matriculación de alumnos en educación básica y su continuidad en el sistema educativo. ➤ Aprovechar el avance tecnológico en la industria gráfica para mejorar los procesos productivos. 	<p><u>DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar un departamento de mercadeo para la comercialización de material escolar ➤ Fortalecer la comunicación dentro de la institución para mejorar el ambiente laboral

Tabla N.26

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

1.6.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla N. 27

FORTALEZAS		IMPACTO	VALOR	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
F1:	El manejo de la DIMCOME se lo lleva de manera eficiente, debido a la capacidad administrativa de la alta gerencia que logra comunicar los objetivos institucionales hacia los demás trabajadores	ALTO	0.15	4	0.60
F2:	Personal administrativo y técnico calificado para desarrollar el trabajo especificado.	ALTO	0.15	4	0.60
F3:	La Dirección Nacional De Servicios Educativos ha generado mayor inversión en este sector por lo cual el presupuesto asignado a la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar ha incrementado.	MEDIO	0.09	3	0.27
F4:	La DIMCOME cuenta con maquinaria especializada la cual le permite disminuir los costos de producción y ser más eficiente en sus procesos productivos.	MEDIO	0.09	3	0.27
F5:	La Dirección de imprenta y comercialización de material escolar se encuentran en continua innovación en lo referente a sistemas operativos y maquinaria.	BAJO	0.04	2	0.08

	IMPACTO	VALOR	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES				
D1: La toma de decisiones se centraliza en la Dirección, lo que no permite la participación de los demás miembros de la organización.	ALTO	0.15	4	0.60
D2: Falta de incentivos hacia los empleados, inestabilidad laboral crea un ambiente no favorable para el cliente interno de la organización el cual no se compromete con la institución.	ALTO	0.15	4	0.60
D3: Las decisiones de comercialización y mercadeo se encuentran centralizadas en una sola persona.	MEDIO	0.09	3	0.27
D4: Falta Adecuada de comunicación Organizacional.	MEDIO	0.09	3	0.27
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		1.00	30	3.56

Elaborado por: Daniel Mantilla V.

1.6.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla N. 28

OPORTUNIDADES	IMPACTO	VALOR	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
La inflación durante este año (2009) ha ido disminuyendo mes a mes como se muestra en el gráfico N.-02, lo que refleja un escenario positivo para el largo plazo.	MEDIO	0.06	3	0.18
Las tasas de interés activa y pasiva del mercado no afectan directamente a los objetivos de la DIMCOME ya que los recursos que reciben son del gobierno.	BAJO	0.02	2	0.04
El actual gobierno se encuentra interesado en promover la educación, por lo cual la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar dispone del apoyo político y económico por parte el estado.	ALTO	0.08	4	0.32
Según datos del INEC en el país la tasa de matriculación en educación básica es del 90.1%, esto beneficia a la Dirección de Imprenta y Comercialización de material escolar puesto que la demanda de sus productos incrementa vs el nivel de matriculación.	ALTO	0.08	4	0.32
A nivel nacional existen 17676 instituciones escolarizadas lo cual conlleva a que la mayoría de los estudiantes matriculados puedan terminar su educación básica es decir la población objetivo de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar.	MEDIO	0.06	3	0.18
La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra comprendida en las edades de 1 a 24 años, edades en las cuales se encuentran en la escuela, colegio	ALTO	0.08	4	0.32

y universidad, por lo cual la demanda de material escolar se incrementa.						
El avance tecnológico en la industria gráfica permite la agilidad en los procesos de producción, dando como resultado mejor calidad y servicio además de una reducción en costos y aumento en los ingresos.	MEDIO	0.06	3	0.18		
La mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra matriculada para el curso de la educación básica.	ALTO	0.08	4	0.32		
Con la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública los Proveedores de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar pueden ser tanto pequeños como grandes empresas, el proceso es transparente y el proveedor seleccionado cumple con todos los requisitos para brindar sus bienes o servicios.	ALTO	0.08	4	0.32		
AMENAZAS	IMPACTO	VALOR	CALIF.	RESULTADO PONDERADO		
La inflación deteriora el poder adquisitivo de la población, los principales bienes y servicios de consumo son productos de necesidades básicas esto provoca que los consumidores inviertan menos en productos de material escolar.	ALTO	0.08	4	0.32		
La canasta básica vs el presupuesto de quienes ganan el sueldo básico, se encuentra con déficit financiero lo cual impide que las personas puedan adquirir con facilidad productos y servicios que no sean de primera necesidad, como son los materiales escolares.	ALTO	0.08	4	0.32		
El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), la Unesco (organismo internacional) recomienda que el monto mínimo sea el 6%, lo que conlleva a que el presupuesto que recibe la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar no sea el suficiente para cubrir las necesidades del mercado.	BAJO	0.02	2	0.04		

El incremento del desempleo genera menor capacidad de adquisición en los usuarios y esto repercute en la comercialización de material escolar.	MEDIO	0.06	3	0.18
El alto índice de corrupción que aqueja al país representa el obstáculo más grande para el crecimiento económico y social. Dentro de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar los contratos pueden cederse a contratistas incompetentes causando crisis económicas y riesgo en las gestiones.	ALTO	0.08	4	0.32
Grandes empresas comercializadoras de material escolar poseen mayor variedad de marcas, diseños, productos e invierten grandes recursos en publicidad de esta manera llegan a ocupar mayor posicionamiento en los consumidores.	ALTO	0.08	4	0.32
		1.00	52	3.68

Elaborado por: Daniel Mantilla

1.6.5 MATRIZ INTERNA/EXTERNA GENERAL ELECTRIC

Tabla N.- 29

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO	3.68
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO	3.56

Elaborado por: Daniel Mantilla

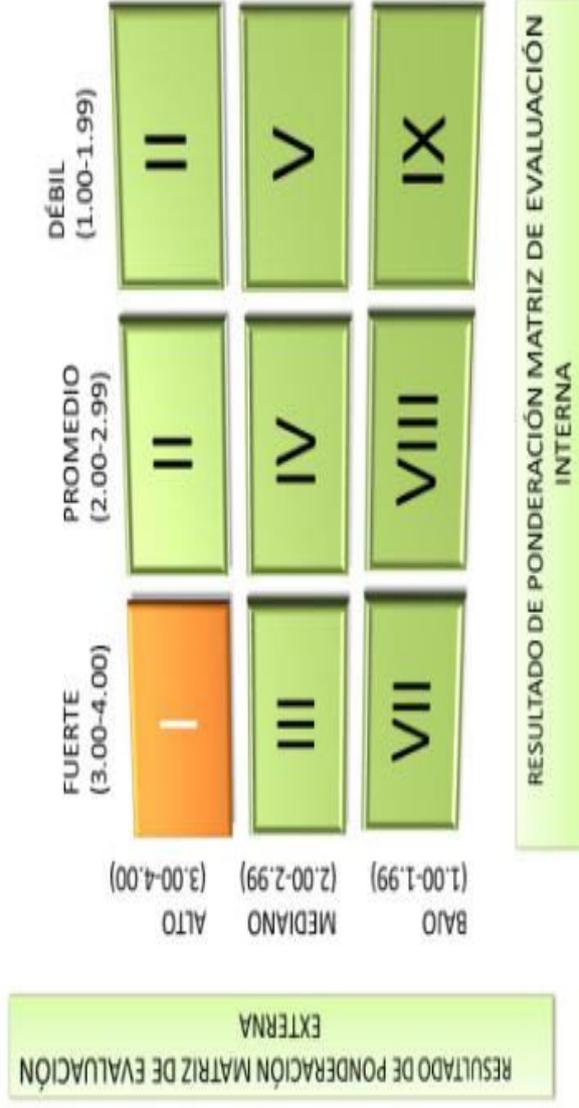


Gráfico N.- 16

Elaborado por: Daniel Mantilla

Análisis

Los resultados de las matrices fueron de 3,68 para la matriz de evaluación de factor externo y de 3,56 para la matriz de evaluación de factor interno, la dirección de imprenta y comercialización de material escolar (DIMCOME), se encuentra en el cuadrante I, con una evaluación interna fuerte y resultados externos altos, lo cual señala que la Dirección se encuentra creciendo y desarrollándose.

Las estrategias sugeridas para esta posición son:

- Invertir para crecer.
- Consolidar las posiciones alcanzadas.
- Apoyar el área con el máximo de inversiones.

CAPITULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.⁴³

3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito es investigar las condiciones del mercado y sus características en el cual la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar se maneja para determinar las necesidades de los clientes y generar un plan de comercialización con estrategias bien definidas y cumplir con los objetivos y metas trazados a partir de la información obtenida.

⁴³ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados, Un enfoque Aplicado", Pearson education, Cuarta Edición, México 2004

3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar mediante la investigación de mercado cuales son las necesidades de los actuales y potenciales clientes con el fin de cubrir todos sus requerimientos y generar mayor grado de satisfacción.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Determinar las razones por las cuales los usuarios finales compran en los almacenes de la Dirección de Imprenta y Comercialización de material escolar.

- ✚ Conocer la satisfacción de los establecimientos públicos frente a la labor realizada por la DIMCOME-DINSE

- ✚ Determinar cuales son los principales productos de aceptación de los clientes.

- ✚ Analizar las variables más sensibles a la organización, variaciones de precio, calidad, productos de la competencia.

- ✚ Conocer el grado de aceptación de los productos e Investigar la imagen institucional que posee la DIMCOME-DINSE

3.3 INVESTIGACIÓN

3.3.1 MUESTREO ESTRATIFICADO

Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a características a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asigna una cuota que determina el número de miembros del mismo que compondrán la muestra.

La esencia de la estratificación es que ésta saca provecho de la homogeneidad conocida de las sub - poblaciones, de tal forma sólo se requieren muestras relativamente pequeñas para estimar las características de cada sub-población. Estas estimaciones individuales pueden entonces ser fácilmente combinadas para producir una estimación de toda la población.

3.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Se distinguen dos tipos fundamentales de fuentes de información:

Fuentes primarias (o directas): son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación.

Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Fuentes secundarias: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- Libros de texto
- Artículos de revistas
- Crítica literaria y comentarios
- Enciclopedias
- Biografías

3.5 ENCUESTA PILOTO

Se realizó la encuesta piloto a 20 personas referente a usuarios finales y 20 encuestas a los establecimientos de las cuales se determinó la probabilidad de éxito y fracaso para el cálculo del tamaño de la muestra.

3.6 MUESTRA

3.6.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.6.1.1 CONSUMIDOR FINAL

Tabla N.-30

CÁLCULO DE LA MUESTRA (CONSUMIDOR FINAL)			
N	598887		n= 246
p	0,8		
q	0,2		
z	1,96	3,8416	
e	0,05	0,0025	

Elaborado por: Daniel Mantilla

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

Donde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

p es la probabilidad de ocurrencia del evento

q es la probabilidad de que no ocurra el evento

e es el error de estimación

N es la población total

Tabla N.- 31

	Población	PEA	Quintil	# de Encuestas	
QUITO	1397698	808142	242443	598887	100
GUAYAQUIL	2039789	1078619	334372		137
AMBATO	175282	105107	22072		9
					246

Elaborado por: Daniel Mantilla

3.6.1.2 ESTABLECIMIENTOS

Tabla N.- 32

CÁLCULO DE LA MUESTRA (Establecimientos)			
N	14957		n= 137
p	0,9		
q	0,1		
Z	1,96	3,8416	
e	0,05	0,0025	

Elaborado por: Daniel Mantilla

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

Donde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

p es la probabilidad de ocurrencia del evento

q es la probabilidad de que no ocurra el evento

e es el error de estimación

N es la población total

Tabla N.- 33

Estratificado		# de Encuestas
REGIÓN SIERRA	6616	61
REGIÓN COSTA	6019	55
REGIÓN AMAZÓNICA	2322	21

Elaborado por: Daniel Mantilla

3.7 DISEÑO DE LA ENCUESTA FINAL

Una vez realizadas las encuestas piloto se determinó posibles errores y se modificó la encuesta en cuanto a vocabulario y preguntas que tenían la misma finalidad u objetivo. (Ver Anexo)

3.7.1 RECOPIACIÓN DE DATOS

Se recopiló los datos mediante el investigador a través de fuentes externas e internas poniéndose en contacto con los encuestados. Para recopilar la información se programó un marco de tiempo.

Una vez finalizada la recopilación de datos, se revisó la información obtenida para evitar aquella redundante, finalmente se determinó los hallazgos de la investigación.

3.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

3.8.1 PROCESAMIENTO DE DATOS CONSUMIDOR FINAL

EDAD

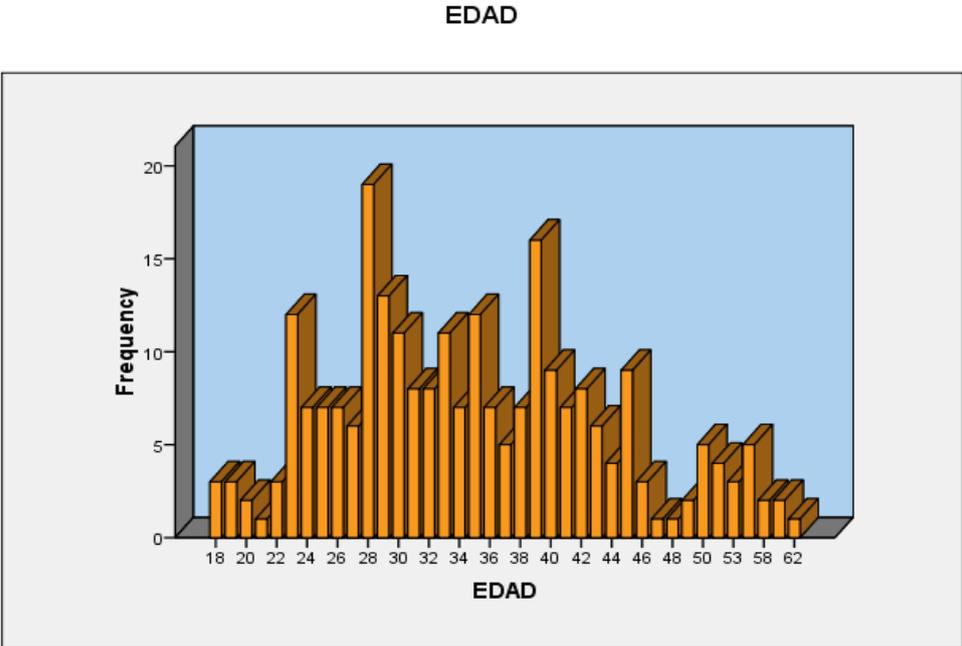


Gráfico N.- 17 Edad de población encuestada

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

La mayor porcentaje de los encuestados se encuentran entre los 28 – 42 años de edad, ocupando el 59.8%; seguido con un 24% por el grupo comprendido entre 22 – 28 años los cuales son jóvenes.

GENERO

Tabla N.- 34

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valido	F	138	55,9	55,9
	M	109	44,1	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

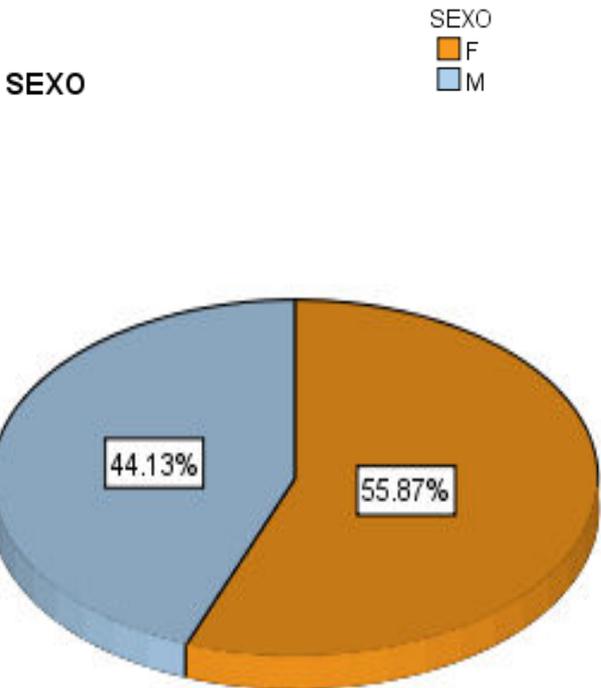


Gráfico N.- 18 Edad de población encuestada

Fuente: Investigación de mercados Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

Del total de personas a quienes se realizó la encuesta el 55.9% fueron mujeres y el 44.1% hombres

SECTOR DONDE VIVE

Tabla N.- 35

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valido	CENTRO	139	56,3	56,3
	NORTE	30	12,1	68,4
	SUR	78	31,6	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

SECTOR_VIVIENDA

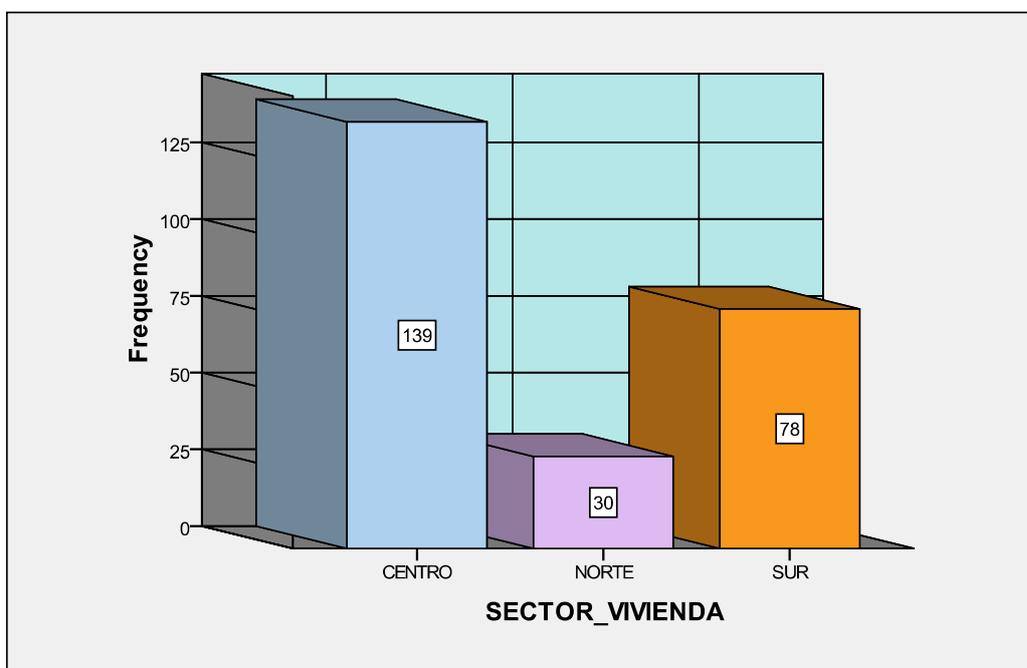


Gráfico N.- 19 Edad de población encuestada

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

La mayoría de los encuestados viven en el sector centro con un 56.27%, seguido del sector sur con el 31.57% y el sector norte con el 12.14%.

¿Con qué frecuencia acude a comprar en la DIMCOME perteneciente a la Dirección Nacional de Servicios Educativos DINSE?

Tabla N.- 36

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valido		1	,4	,4
	ANUAL	96	38,9	39,3
	MENSUAL	46	18,6	57,9
	NUNCA	2	,8	58,7
	SEMANAL	29	11,7	70,4
	SEMESTRAL	73	29,6	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

FRECUENCIA_COMPRA

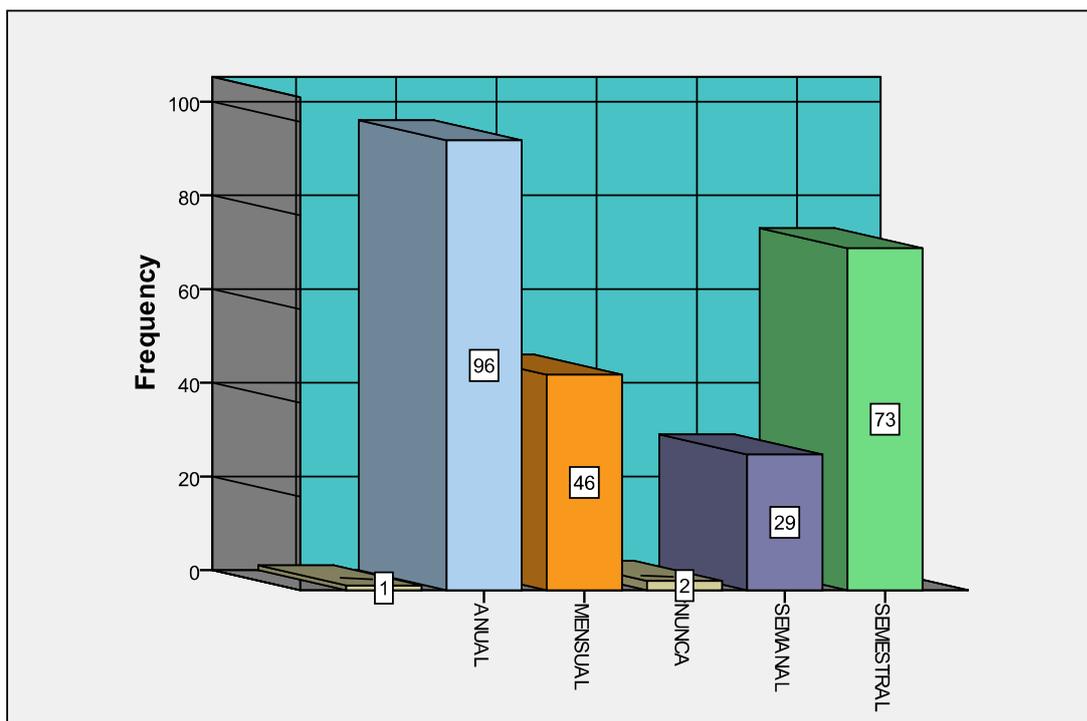


Gráfico N.- 20 Edad de población encuestada

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

La mayoría de los encuestados acuden a comprar a la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo anualmente es decir el 38.8%, seguido con una frecuencia de compra semestral del 29.55% y mensual del 18.62%.

¿Qué artículos ha comprado en la dirección de imprenta y comercialización de material educativo?

Tabla N.- 37

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valido		126	51,0	51,0
	CUADERNOS	121	49,0	100,0
	Total	247	100,0	
Valido		116	47,0	47,0
	HOJAS	131	53,0	100,0
	Total	247	100,0	
Valido		186	75,3	75,3
	OTROS	61	24,7	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P5.1_CUADERNOS

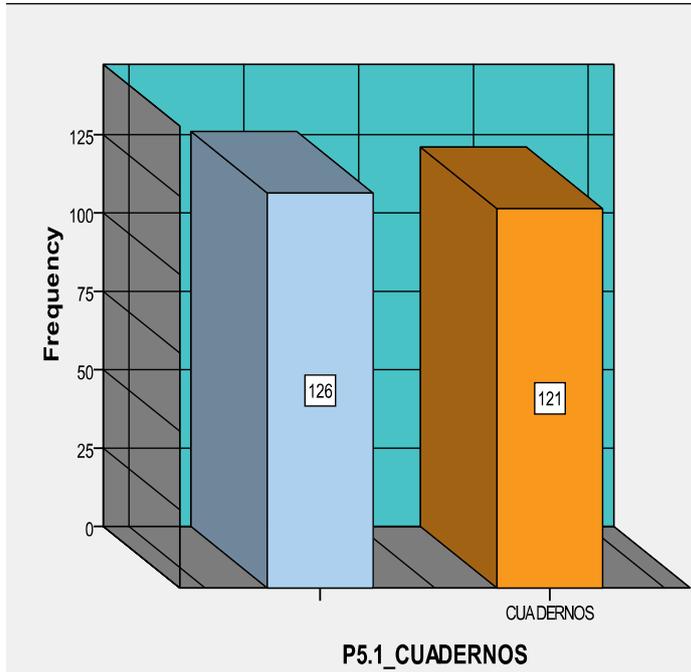


Gráfico N.- 21
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P5.2_HOJAS

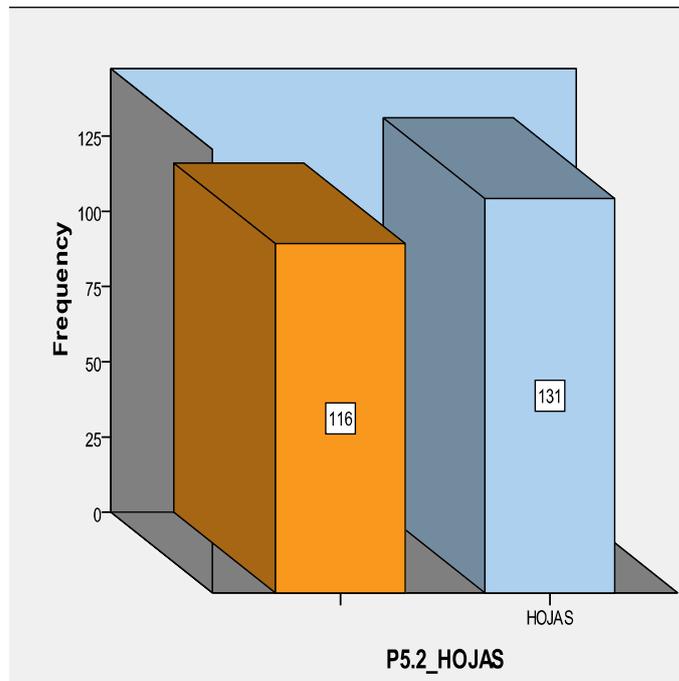


Gráfico N.- 22
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

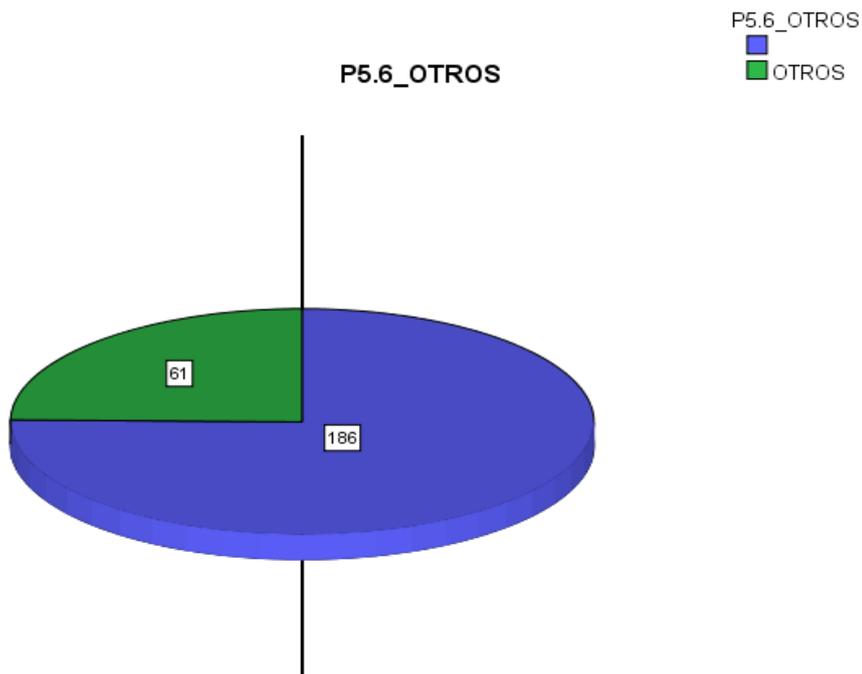


Gráfico N.- 23
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

Entre los productos de material escolar de mayor consumo están los cuadernos con un 48.98% respecto al número de encuestados, hojas con el 53.03% y otros materiales básicos como son esferos, pinturas, compases, reglas, entre otros con un 24.69%.

Ponga en orden de importancia marcando con una x las razones por las cuáles usted ha comprado en la DIMCOME, (siendo 1 la menos importante y 5 la más importante.)

PRECIO

Tabla N.- 38

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valido	1	8	3,2	3,3
	2	15	6,1	9,4
	3	39	15,8	25,3
	4	41	16,6	42,0
	5	142	57,5	100,0
	Total	245	99,2	
Perdido		2	,8	
Total		247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

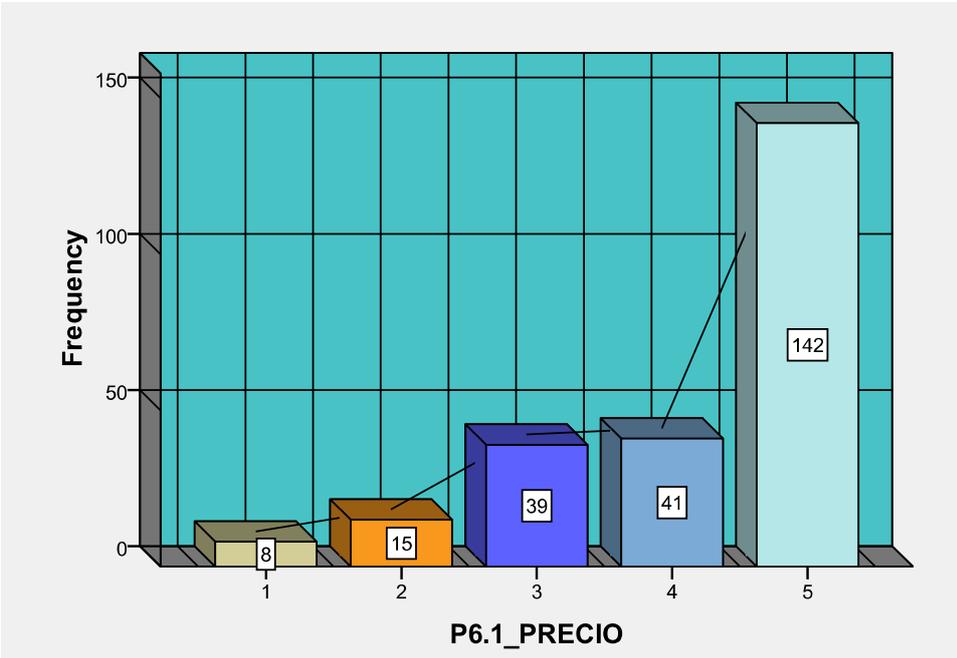


Gráfico N.- 23
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 74.1% de los encuestados consideran el precio como la principal razón para comprar en la dirección de imprenta y comercialización de material escolar.

CALIDAD

Tabla N.- 39

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	1	63	25,5	25,7
	2	84	34,0	60,0
	3	56	22,7	82,9
	4	26	10,5	93,5
	5	16	6,5	100,0
	Total	245	99,2	
Perdido		2	,8	
Total	247	100,0		

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P6.2_CALIDAD

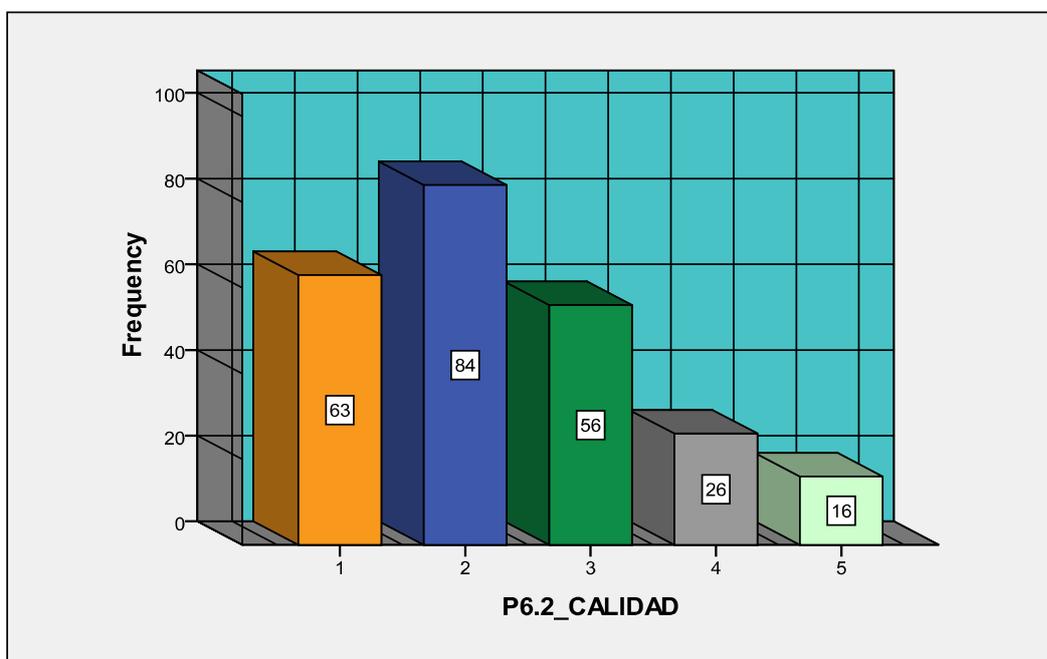


Gráfico N.- 24

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 6.5% de los encuestados consideran la calidad como la principal razón para comprar en la dirección de imprenta y comercialización de material educativo y el 25.4% consideran que la calidad es nada importante al momento de realizar la compra.

VARIEDAD

Tabla N.- 40

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	1	62	25,1	25,3
	2	58	23,5	49,0
	3	65	26,3	75,5
	4	43	17,4	93,1
	5	17	6,9	100,0
	Total		245	99,2
Perdido		2	,8	
Total		247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

P6.3_VARIEDAD

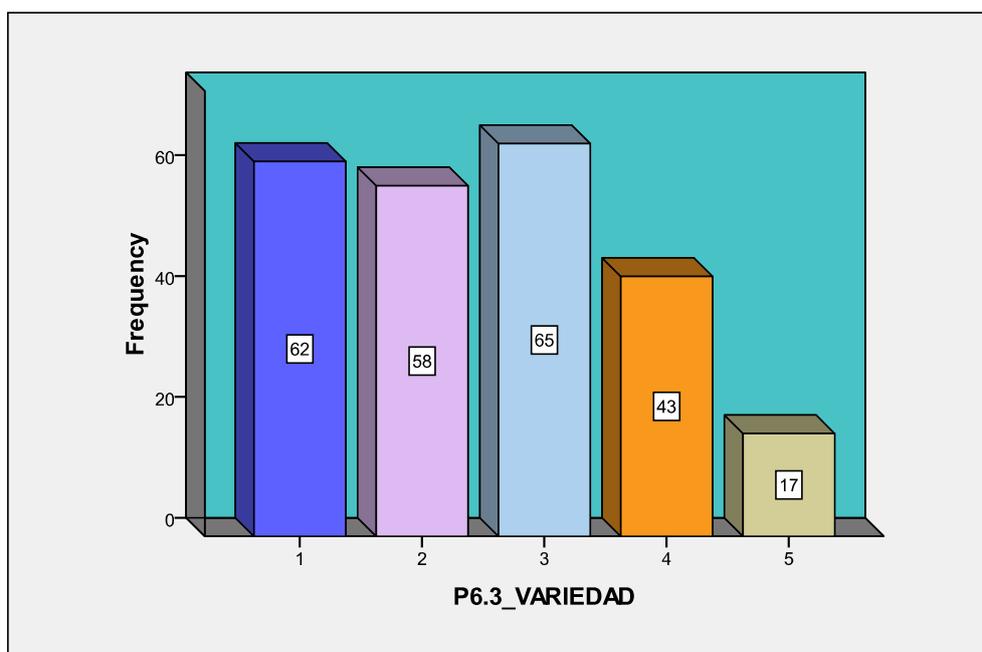


Gráfico N.- 25

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 6.9% de los encuestados a realizado compras en la Dirección de imprenta y material educativo porque ha considerado muy importante la variedad, el 23.5% ha considerado poco importante la variedad y el 25.1% ha considerado nada importante la variedad.

FUNCIONALIDAD

Tabla N.- 41

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	1	37	15,0	15,1
	2	47	19,0	34,3
	3	46	18,6	53,1
	4	79	32,0	85,3
	5	36	14,6	100,0
	Total	245	99,2	
Perdido		2	,8	
Total		247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P6.4_FUNCIONALIDAD

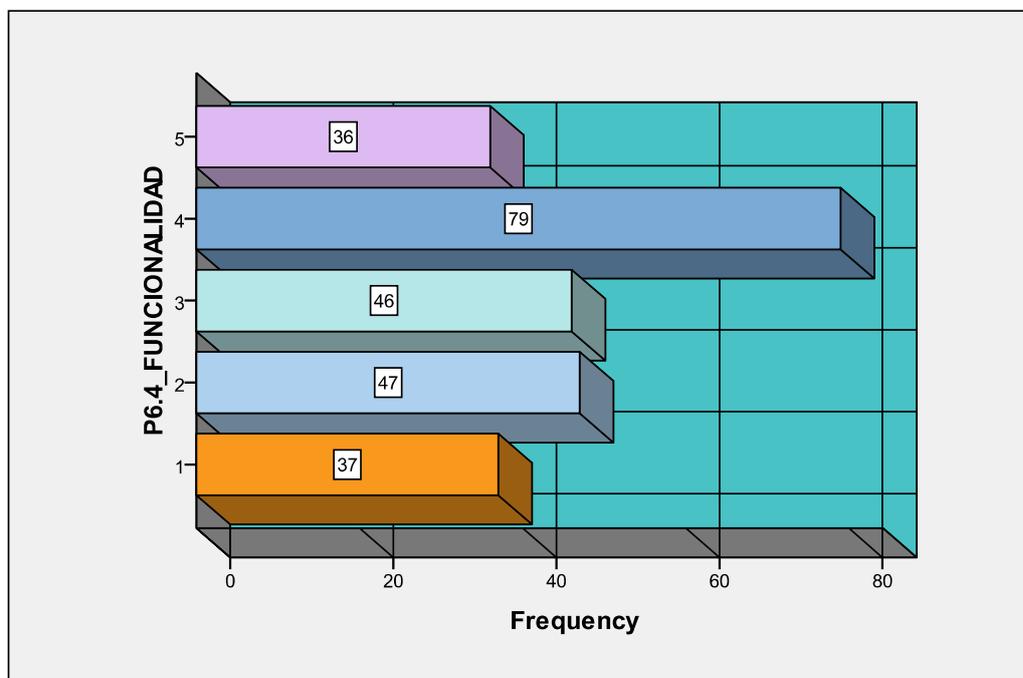


Gráfico N.- 26

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 32% de los encuestados consideran la funcionalidad importante para realizar compras en la dirección de imprenta y comercialización de material educativo.

GARANTIA

Tabla N.- 42

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	1	74	30,0	30,2
	2	43	17,4	47,8
	3	37	15,0	62,9
	4	58	23,5	86,5
	5	33	13,4	100,0
	Total		245	99,2
		2	,8	
Total		247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

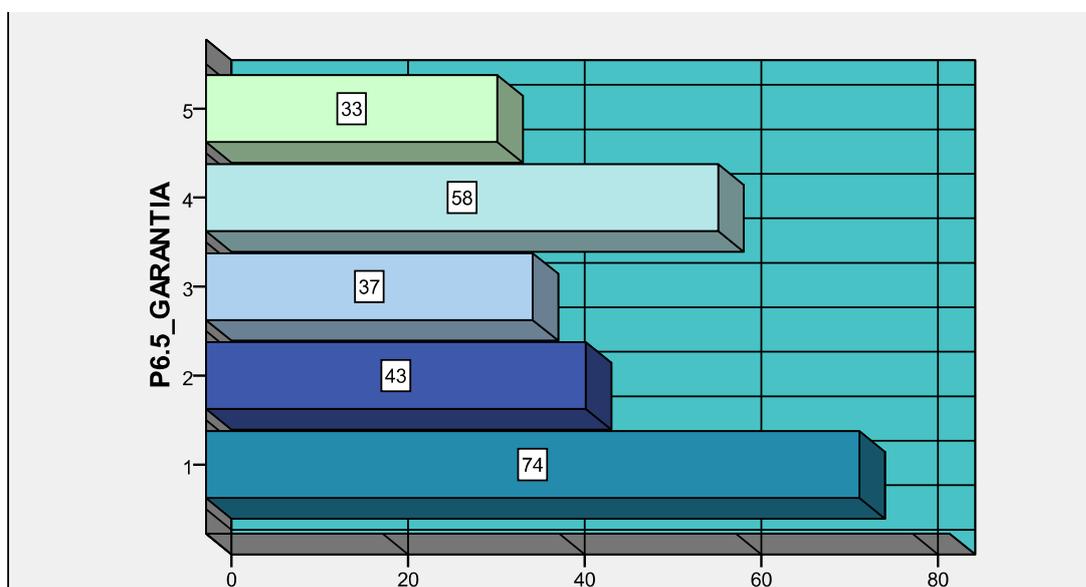


Gráfico N.- 26

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 23.5% de los encuestados a realizado compras en la DIMCOME considerando a la garantía como importante en su decisión, y el 30% considera nada importante al momento de adquirir productos de material escolar.

¿Considera usted que la DIMCOME ofrece los productos necesarios para cursar el periodo escolar?

Tabla N.- 43

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido		2	,8	,8
	ALGUNAS VECES	92	37,2	38,1
	NUNCA	13	5,3	43,3
	POCAS VECES	58	23,5	66,8
	SIEMPRE	82	33,2	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

P7_PRODUCTOS_NECESARIOS_PARA_PERIODO_ESCOLAR

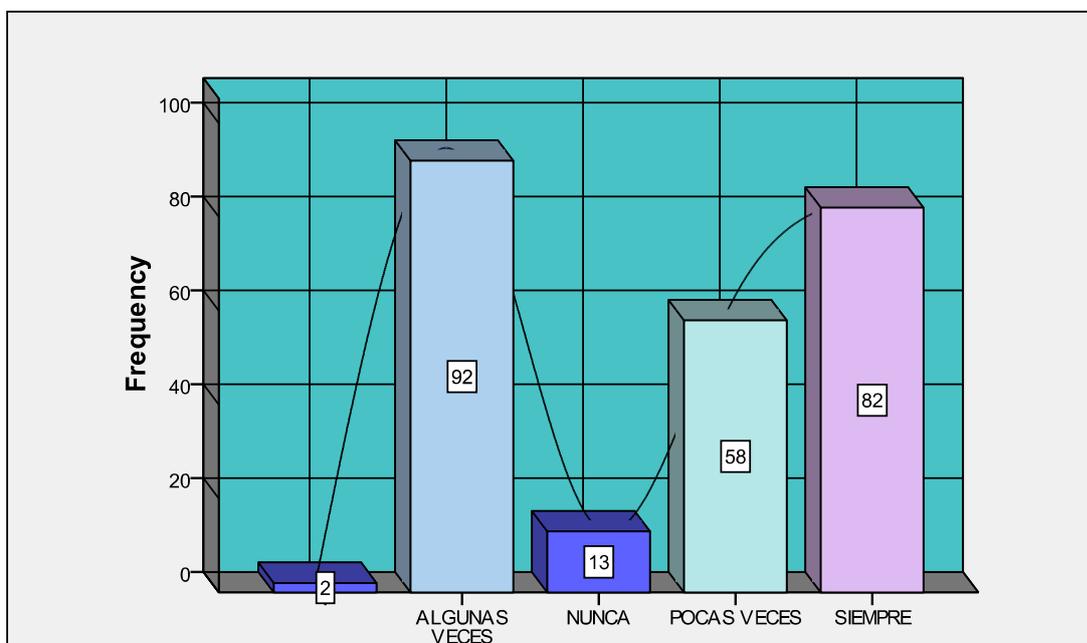


Gráfico N.- 26

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

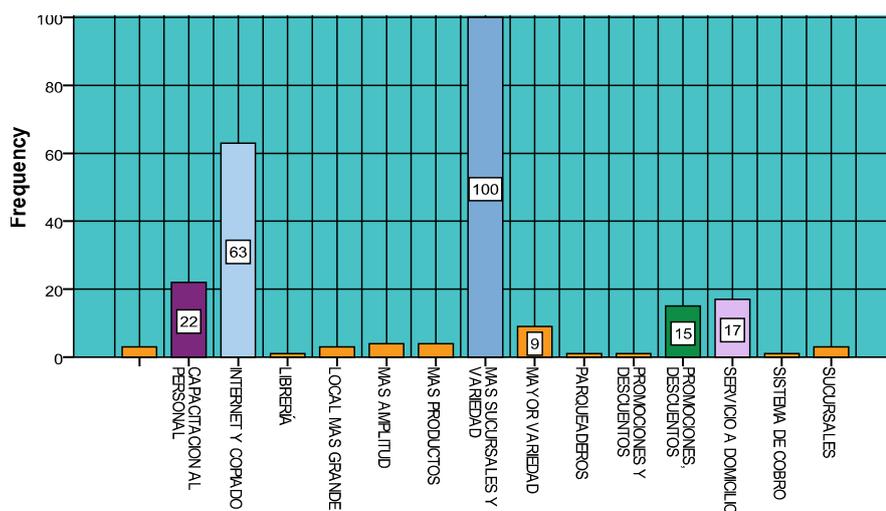
El 33.2% considera que la DIMCOME cuenta con los productos necesarios para cursar el período escolar, el 37.2% considera que algunas veces cuenta con todos los productos para cursar el período escolar, el 23.5% considera que pocas veces y el 5.3% cree que nunca cuentan con todos los productos necesarios.

¿Qué servicios adicionales le gustaría que posea la DIMCOME?

Tabla N.- 44

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
	3	1,2	1,2
CAPACITACION AL PERSONAL	22	8,9	10,1
INTERNET Y COPIADO	63	25,5	35,6
LIBRERÍA	1	,4	36,0
MAS AMPLITUD	4	1,6	38,9
MAS PRODUCTOS	4	1,6	40,5
MAS SUCURSALES Y VARIEDAD	100	40,5	81,0
MAYOR VARIEDAD	9	3,6	84,6
PARQUEADEROS	1	,4	85,0
PROMOCIONES, DESCUENTOS	15	6,1	91,5
SERVICIO A DOMICILIO	17	6,9	98,4
Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla



P8.1 SERVICIOS ADICIONALES

Gráfico N.- 26

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 40.5% de los encuestados les gustaría que la DIMCOME tenga más sucursales, el 25.5% le gustaría que ofrezca servicio de internet y copiado.

¿Por qué medio usted se ha informado de los servicios que ofrece la DIMCOME?

Tabla N.- 45

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Valido	2	,8	,8
INTERNET	37	15,0	15,8
OTROS	70	28,3	44,1
PRENSA ESCRITA	51	20,6	64,8
RADIO	53	21,5	86,2
TELEVISIÓN	34	13,8	100,0
Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

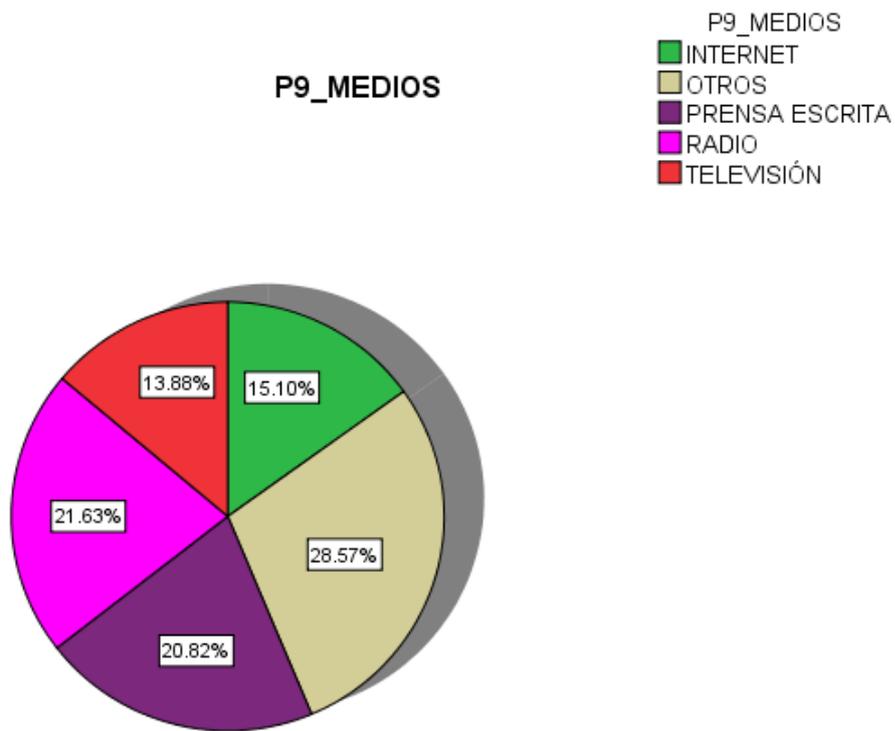


Gráfico N.- 27
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El mayor porcentaje de la población se ha informado de los servicios ofrecidos por la DIMCOME por otros medios no tradicionales el 28.3%, seguido de la radio con el 20.82%, prensa escrita con el 21.63%, internet el 15.10% y televisión el 13.85%.

¿Qué personas influyen al momento de decidir el lugar de compra?

Tabla N.- 46

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válida	2	,8	,8
AMIGOS	44	17,8	18,6
CONYUGE	57	23,1	41,7
DESICIÓN PROPIA	115	46,6	88,7
FAMILIARES	1	,4	89,1
HIJO(S)	17	6,9	98,0
JEFE	1	,4	98,4
PADRES	1	,4	98,8
TRABAJO	3	1,2	100,0
Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P10_PERSONAS_INFLUYEN_LUGAR_COMPRA

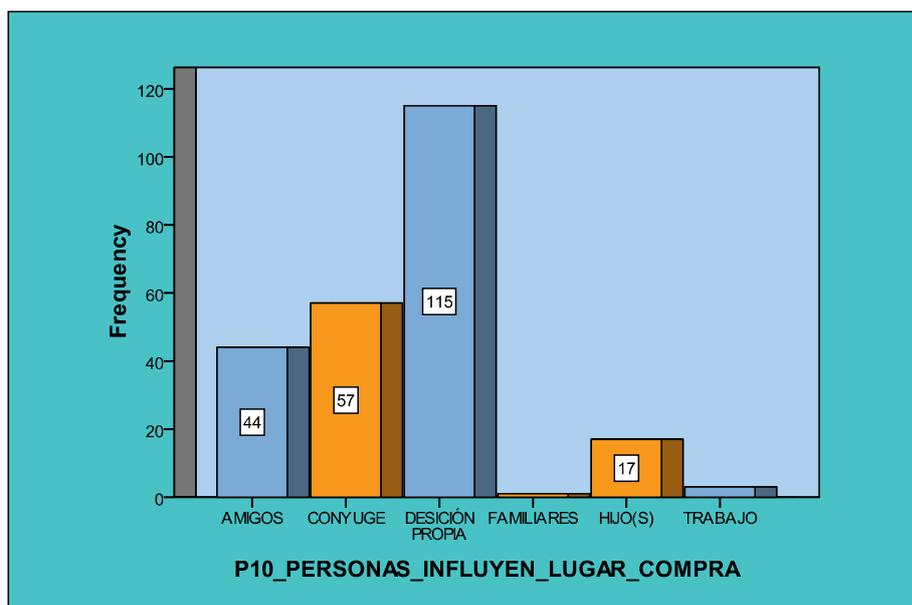


Gráfico N.- 28

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 46.6% de los encuestados no tiene influencia sobre otras personas para elegir el lugar de compra, el 23.3% tiene influencia del cónyuge, 17.8% de los amigos y el 6.9% de los hijos.

¿Recomendaría algún conocido o amigo la compra de material escolar en la DIMCOME?

Tabla N.- 47

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido		2	,8	,8
	INDECISO	58	23,5	24,3
	PROBABLEMENTE NO	23	9,3	33,6
	PROBABLEMENTE SI	58	23,5	57,1
	SEGURAMENTE NO	11	4,5	61,5
	SEGURAMENTE SI	95	38,5	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

P11_RECOMENDARÍA_LUGAR_COMPRA

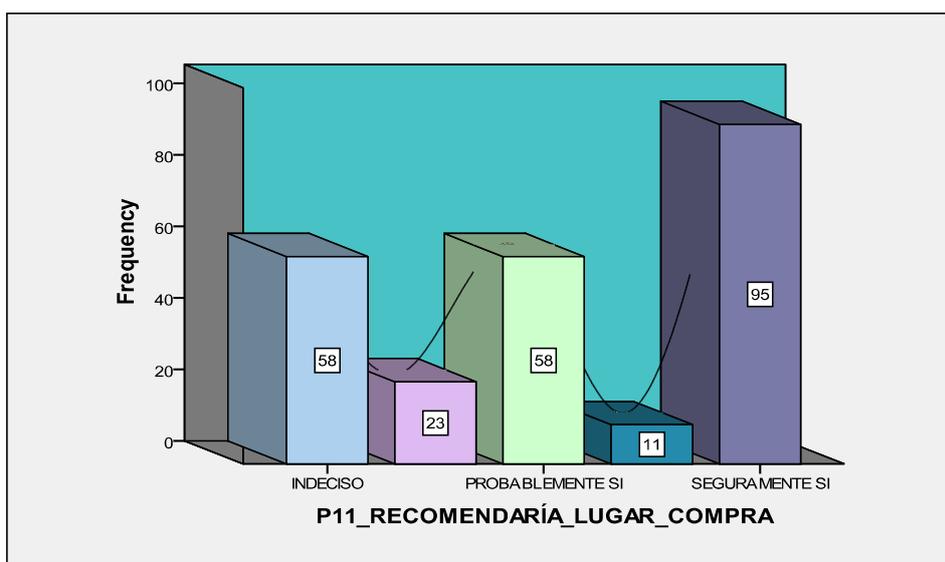


Gráfico N.- 29

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 38.5% de los encuestados si recomendaría la compra en la dirección de imprenta y comercialización de material educativo, el 23.5% probablemente recomendaría, 23.5% indeciso al momento de recomendar, el 9.3% probablemente no lo haría y el 4.5% no recomendaría el lugar de compra.

¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicada la DIMCOME (papelería del ministerio de educación)?

Tabla N.- 48

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido		2	,8	,8
	CENTRO	148	59,9	60,7
	NORTE	26	10,5	71,3
	SUR	71	28,7	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

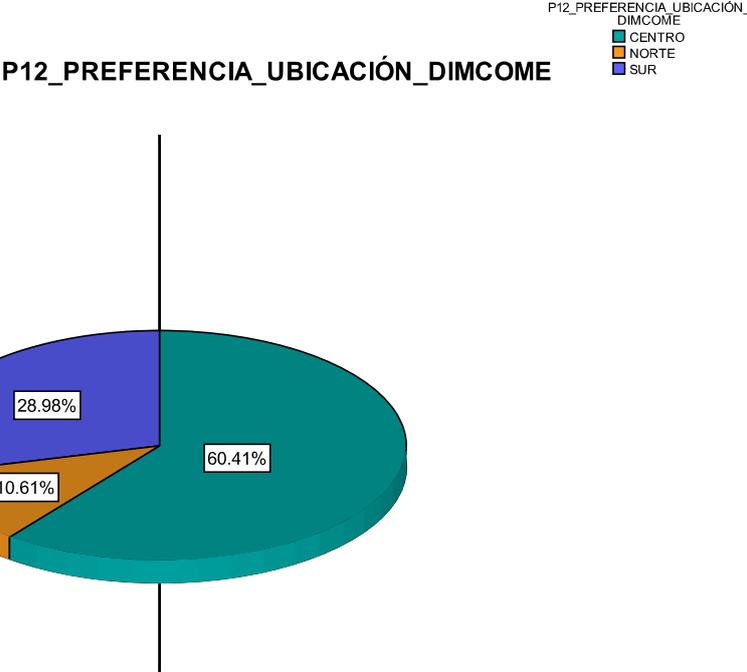


Gráfico N.- 30
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 59.9% le gustaría que la DIMCOME se encuentre ubicada en el centro, el 28.98% en el sector sur y el 10.61% en el sector norte.

¿Conoce o ha escuchado hablar de las papelerías móviles del ministerio de educación?

Tabla N.- 49

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Valido		3	1,2	1,2
	NO	176	71,3	72,5
	SI	68	27,5	100,0
	Total	247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P13_PAPELERIAS_MOVILES

P13_PAPELERIAS_MOVILES
■ NO
■ SI

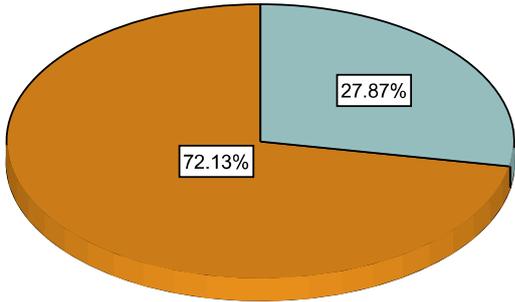


Gráfico N.- 31
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 72.13% de los encuestados no conoce sobre las papelerías móviles, el 27.87% si conoce o ha escuchado hablar.

Califique del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación la atención brindada por el personal de la DIMCOME

Atención Rápida

Tabla N.- 50

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Válido	1	4	1,6	1,6
	2	24	9,7	11,4
	3	49	19,8	31,4
	4	87	35,2	66,9
	5	81	32,8	100,0
	Total	245	99,2	
		2	,8	
Total		247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P14.1_ATENCIÓN_RÁPIDA

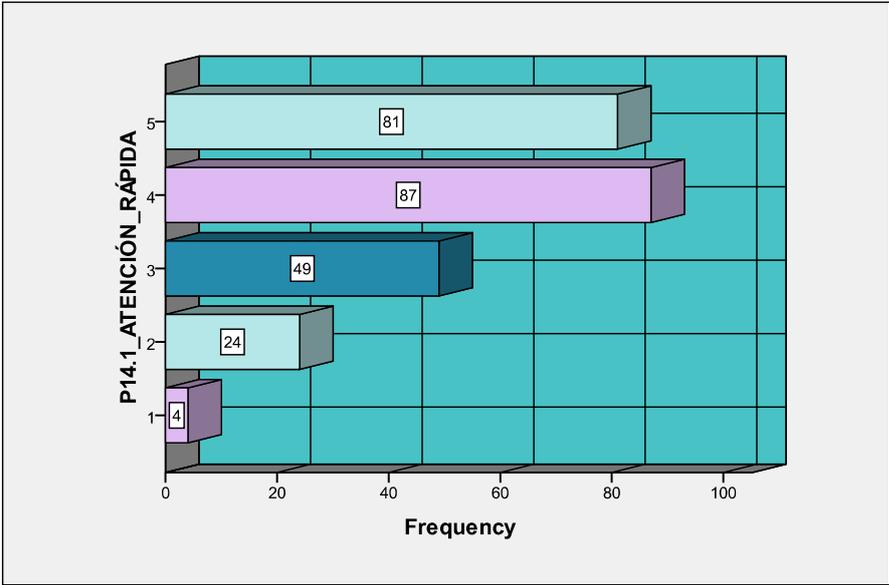


Gráfico N.- 32
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 32.8% y 35.2% de los encuestados consideran que atención es muy satisfactoria y satisfactoria respectivamente.

Trato con Amabilidad

Tabla N.- 51

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	1	7	2,8	2,9
	2	20	8,1	11,0
	3	47	19,0	30,2
	4	88	35,6	66,1
	5	83	33,6	100,0
	Total	245	99,2	
		2	,8	
Total		247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

P14.2_TRATO_AMABLE

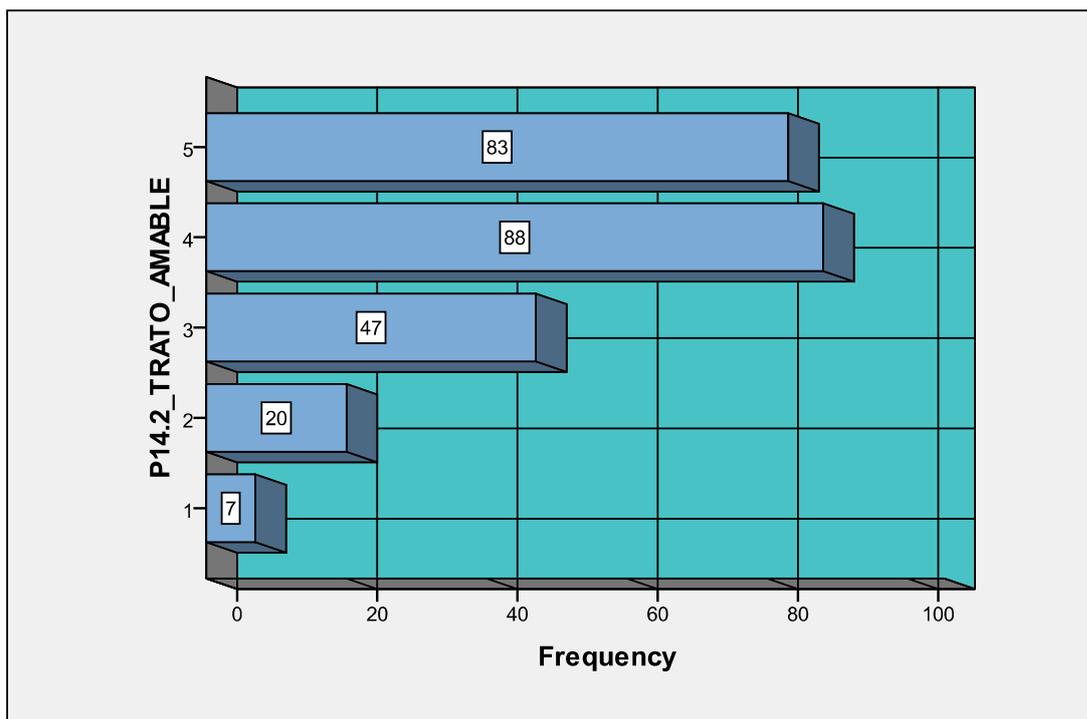


Gráfico N.- 33

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 33.6% y 35.6% de los encuestados consideran que atención es muy satisfactoria y satisfactoria respectivamente.

Entrega lo Justo

Tabla N.- 52

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	1	5	2,0	2,0
	2	7	2,8	4,9
	3	28	11,3	16,3
	4	93	37,7	54,3
	5	112	45,3	100,0
	Total	245	99,2	
		2	,8	
Total		247	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

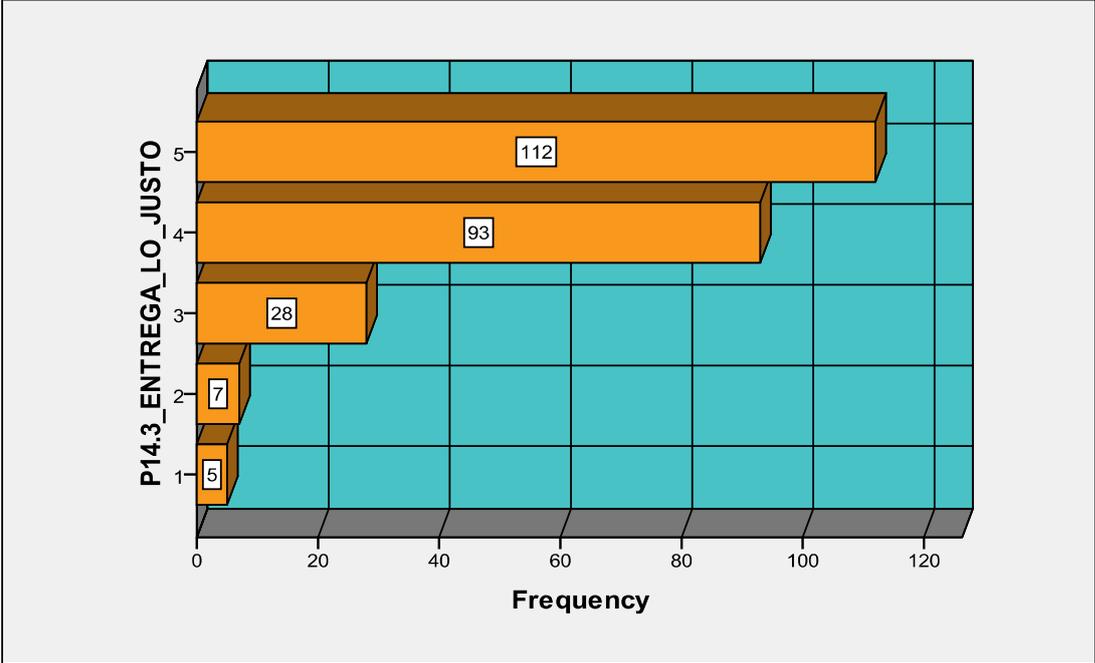


Gráfico N.- 34
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 45.3% y 37.7% de los encuestados consideran que atención es muy satisfactoria y satisfactoria respectivamente.

CRUCE VARIABLES

EDAD / SERVICIOS ADICIONALES

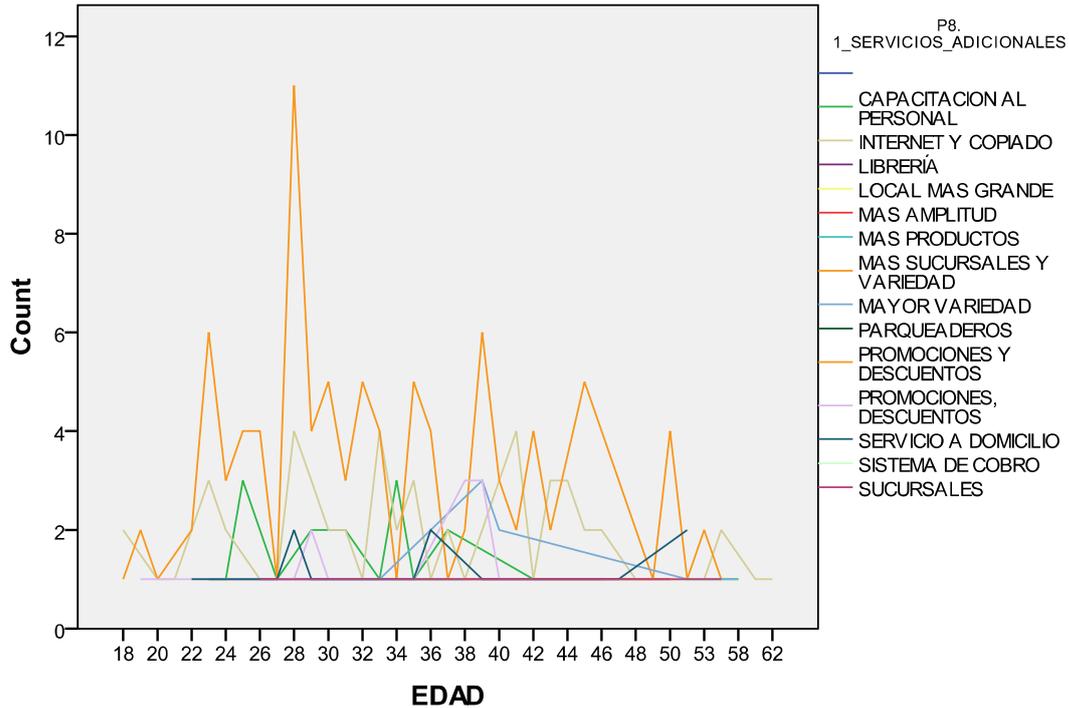


Gráfico N.- 35

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

La población comprendida entre los 28 a 34 años y 38 a 46 años de edad consideran que la DIMCOME debe tener más sucursales y variedad de los productos.

GÉNERO / PERSONAS QUE INFLUYEN EN EL LUGAR DE COMPRA

Tabla N.- 53

		P10 PERSONAS INFLUYEN LUGAR COMPRA								Total
			AMIGOS	CÓNYUGE	DECISIÓN PROPIA	FAMILIARES	HIJO(S)	JEFE	TRABAJO	
GÉNERO	F	1	20	33	66	0	11	1	1	138
	M	1	24	24	49	1	6	0	2	109
Total		2	44	57	115	1	17	1	3	247

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

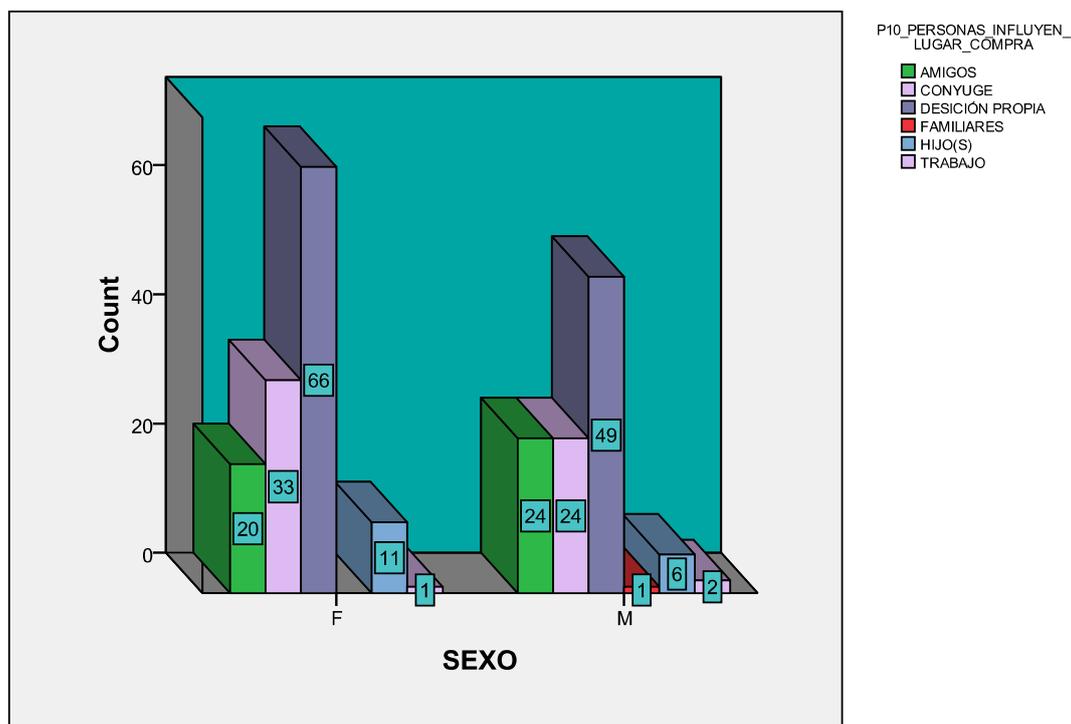


Gráfico N.- 36
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 47.48% de 139 mujeres encuestadas toman su propia decisión al momento de elegir el lugar de compra en la DIMCOME, y el 44.95% de 109 hombres encuestados toman su propia decisión. El 23.74% de las mujeres tienen influencia del cónyuge al elegir el lugar de compra y el 22.01% de los hombres tienen influencia de su cónyuge.

SECTOR VIVIENDA / PREFERENCIA UBICACIÓN DIMCOME

Tabla N.- 54

SECTOR VIVIENDA * P12 PREFERENCIA UBICACIÓN DIMCOME Cruce Variables						
		PREFERENCIA UBICACIÓN DIMCOME			Total	
			CENTRO	NORTE		SUR
SECTOR VIVIENDA	CENTRO	1	116	3	19	139
	NORTE	0	7	22	1	30
	SUR	1	25	1	51	78
Total		2	148	26	71	247

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla



Gráfico N.- 37

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

De 139 encuestados que viven en el sector del centro el 83.45% prefieren que la DIMCOME se encuentre ubicada en el sector donde viven. De 30 encuestados que viven en el sector norte el 73.33% prefiere que el lugar de compra sea en el mismo sector y de 78 encuestados que radican en el sector sur el 32% prefiere que el lugar de compra sea en el mismo sector.

FRECUENCIA DE COMPRA / PRECIO

Tabla N.- 55

FRECUENCIA COMPRA * PRECIO							
		PRECIO					
		1	2	3	4	5	Total
FRECUENCIA COMPRA		0	0	1	0	0	1
	ANUAL	4	4	10	12	66	96
	MENSUAL	2	4	6	10	24	46
	SEMANTAL	0	3	6	8	12	29
	SEMESTRAL	2	4	16	11	40	73
Total		8	15	39	41	142	245

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

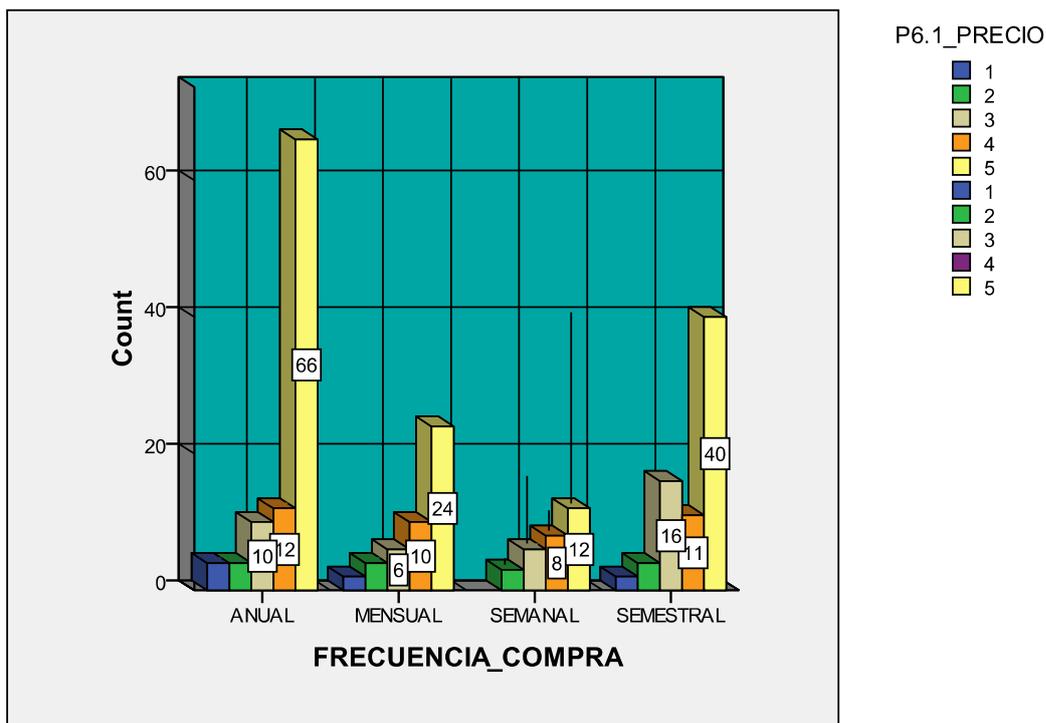


Gráfico N.- 38

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 39.1% de la población que realiza las compras anualmente en la DIMCOME lo hace por el precio, el 73% que lo realiza cada seis meses y el 18.7% que realiza las compras mensualmente lo hacen por el factor precio.

FRECUENCIA DE COMPRA / CALIDAD

Tabla N.- 56

FRECUENCIA_COMPRA * CALIDAD							
		CALIDAD					
		1	2	3	4	5	Total
FRECUENCIA COMPRA		0	1	0	0	0	1
	ANUAL	23	35	18	15	5	96
	MENSUAL	17	12	9	2	6	46
	SEMANTAL	9	13	5	0	2	29
	SEMESTRAL	14	23	24	9	3	73
Total		63	84	56	26	16	245

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

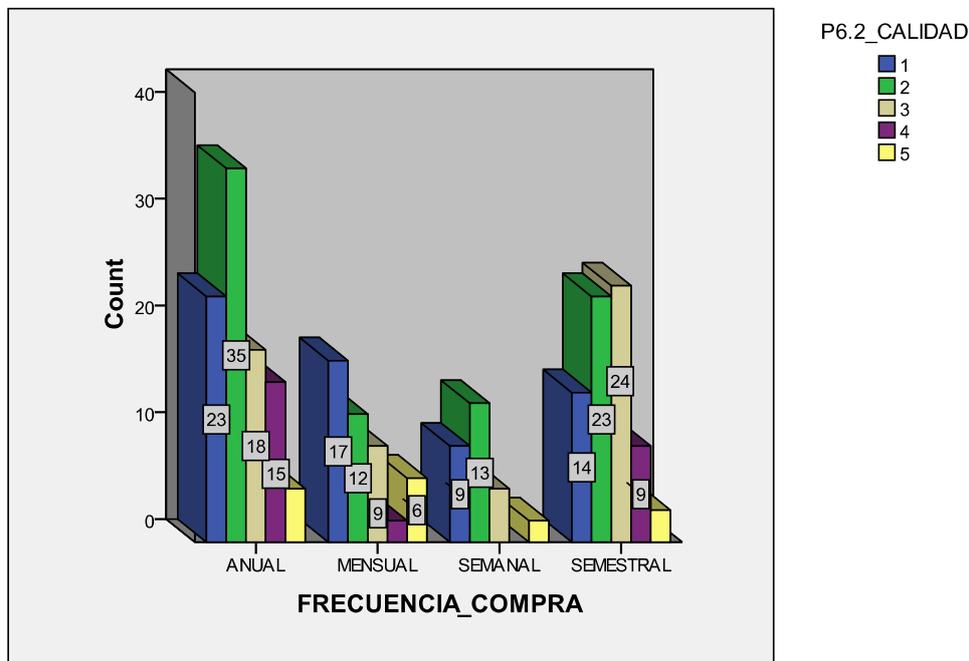


Gráfico N.- 39

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 8% de los encuestados que realizan compras anualmente, el 4.8% que realizan semestralmente y 3.2% que lo hace mensualmente compran en la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo por el factor calidad.

PRODUCTOS NECESARIOS PARA CURSAR EL PERÍODO ESCOLAR / RECOMENDARÍA EL LUGAR DE COMPRA

Tabla N.- 57

PRODUCTOS NECESARIOS PARA PERÍODO ESCOLAR * RECOMENDARÍA LUGAR COMPRA								
			RECOMENDARÍA LUGAR COMPRA					
PRODUCTOS NECESARIOS PARA PERÍODO ESCOLAR			INDECISO	P NO	P SI	S NO	S SI	Total
		2	0	0	0	0	0	2
	ALGUNAS VECES	0	20	6	38	2	26	92
	NUNCA	0	2	3	3	5	0	13
	POCAS VECES	0	27	10	8	4	9	58
	SIEMPRE	0	9	4	9	0	60	82
Total		2	58	23	58	11	95	247

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

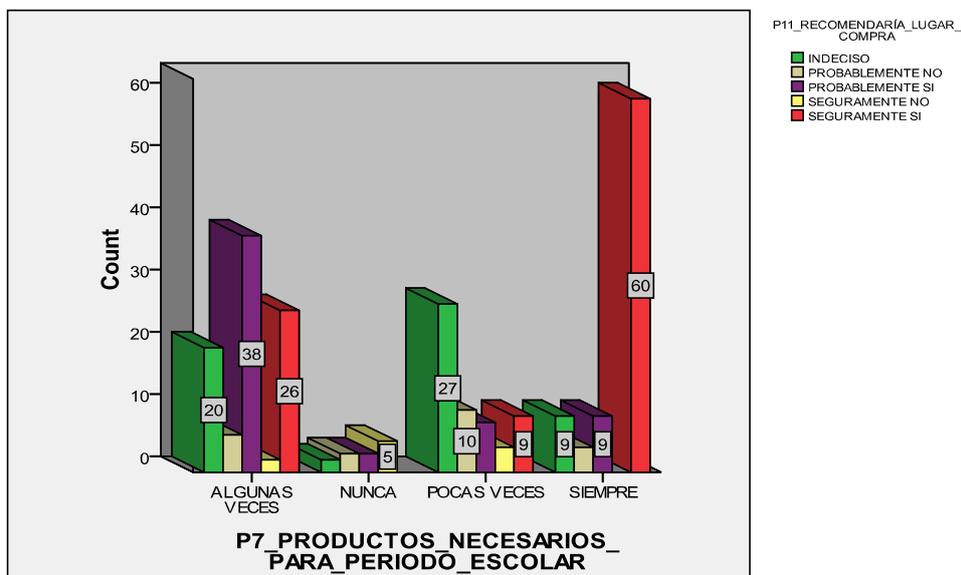


Gráfico N.- 40

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 63.95% de los encuestados que consideran que DIMCOME siempre ofrece los productos necesarios para cursar el periodo escolar seguramente si recomendarían el lugar de compra. El 43.47% que consideran que la DIMCOME pocas veces ofrece los productos necesarios para cursar el periodo escolar probablemente no recomendaría el lugar de compra.

MEDIO A TRAVÉS DEL CUAL SE INFORMÓ SOBRE DIMCOME / CONOCE SOBRE LAS PAPELERÍAS MÓVILES

Tabla N.- 58

		PAPELERÍAS MÓVILES			Total
			NO	SI	
MEDIOS		2	0	0	2
	INTERNET	0	24	13	37
	OTROS	0	54	16	70
	PRENSA ESCRITA	1	36	14	51
	RADIO	0	37	16	53
	TELEVISIÓN	0	25	9	34
Total		3	176	68	247

Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por: Daniel Mantilla

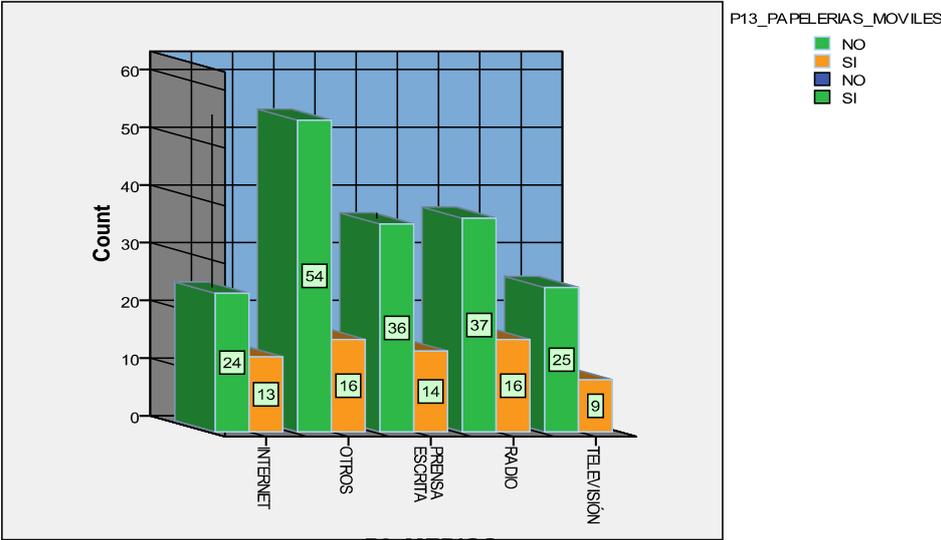


Gráfico N.- 41
 Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 70.58% que se informó a través de la prensa escrita, el 61.86% que se informaron a través de la radio, el 64.86% que se informó a través del internet, y el 73.52% que se informó a través de la televisión no conocen las papelerías móviles.

RECOMENDARIA EL LUGAR DE COMPRA / ATENCIÓN RÁPIDA

Tabla N.- 59

		P14.1 ATENCIÓN RÁPIDA					Total
		1	2	3	4	5	
P11 RECOMENDARÍA LUGAR COMPRA	INDECISO	2	6	8	25	17	58
	PROBABLEMENTE NO	0	7	6	5	5	23
	PROBABLEMENTE SI	0	7	13	20	18	58
	SEGURAMENTE NO	0	2	4	2	3	11
	SEGURAMENTE SI	2	2	18	35	38	95
Total		4	24	49	87	81	245

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

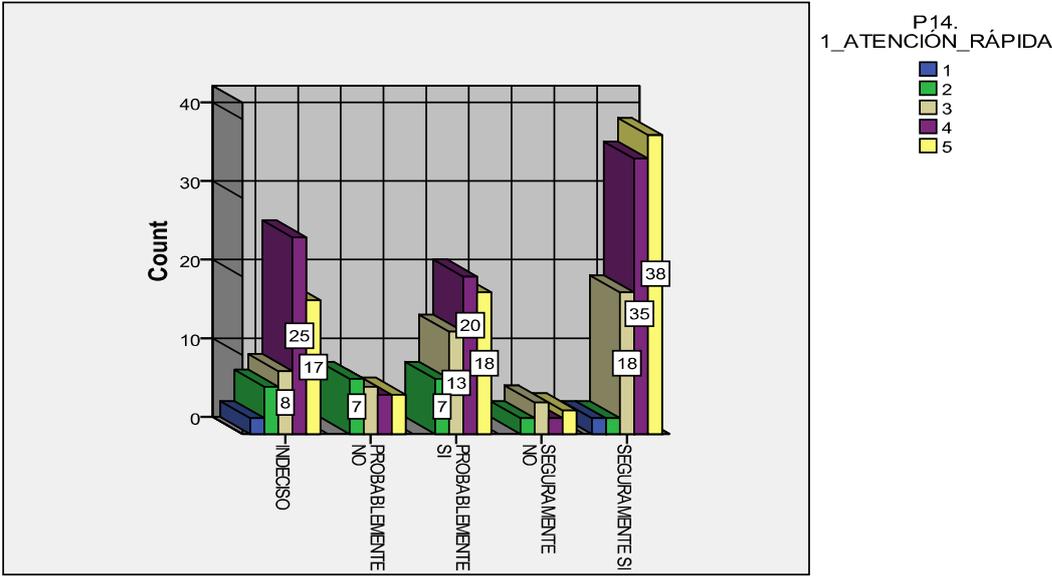


Gráfico N.- 42
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 40% que considera que la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar posee un servicio de atención rápida seguramente si recomendaría el lugar de compra y el 43% que considera satisfactorio la atención rápida se encuentra indeciso al momento de recomendar el lugar de compra.

PRECIO / CALIDAD

Tabla N.- 60

Total	Precio	Calidad	Otros
247	142	16	89
	57%	6,5%	36%

Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por: Daniel Mantilla

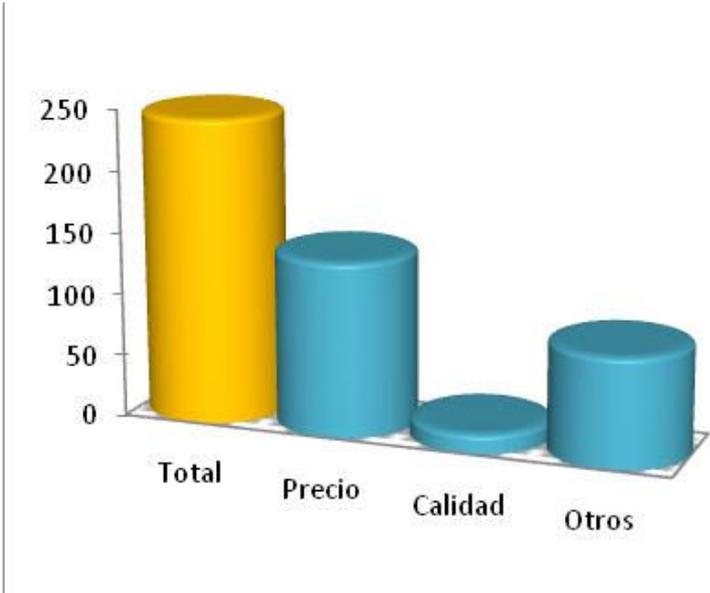


Gráfico N.- 43
 Fuente: Investigación de mercados
 Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

Del total de la población encuestada el 57% de la población realiza las compras por el factor precio el 6.5% por calidad y el 36% por otros factores.

3.8.1.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el estudio realizado se procesaron 247 encuestas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato para determinar las razones por las cuales los consumidores eligen el lugar de compra para cursar el período escolar y conocer los factores por los cuales lo hacen, de este estudio se obtuvo los siguientes resultados:

- ✚ De los 247 encuestados el 55.9% fueron mujeres y el 44.1% hombres de estos el 59.8% tienen edades comprendidas entre los 28 a 42 años.
- ✚ El 40.5% de la población considera que la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo debe poseer mas sucursales y variedad especialmente la población comprendida entre los 28 y 34 años y 38 a 44 años de edad.
- ✚ El mayor porcentaje de los encuestados toma su propia decisión al momento de elegir el lugar de compra seguido por la influencia del cónyuge.
- ✚ El porcentaje mas alto de encuestados prefiere que la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo se encuentre ubicado en el sector donde se encuentra su vivienda.
- ✚ El 39.1% de la población realiza sus compras anualmente y lo hacen por el factor precio y el 8% que compran anualmente lo realizan por el factor calidad.
- ✚ El 63.95% de los encuestados consideran que la Dimcome si ofrece los productos necesarios para cursar el período escolar y si recomendarían el lugar de compra.

- El mayor porcentaje de los encuestados que se informaron sobre los servicios que ofrece la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar a través de los diferentes medios radio, televisión, prensa escrita, internet, entre otros, no han escuchado hablar sobre las papelerías móviles.

3.8.2 PROCESAMIENTO DE DATOS ESTABLECIMIENTOS

¿Su establecimiento se encuentra dentro del sistema de escolarización del ministerio de educación?

Tabla N.- 61

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Valido	SI	136	100,0	100,0

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

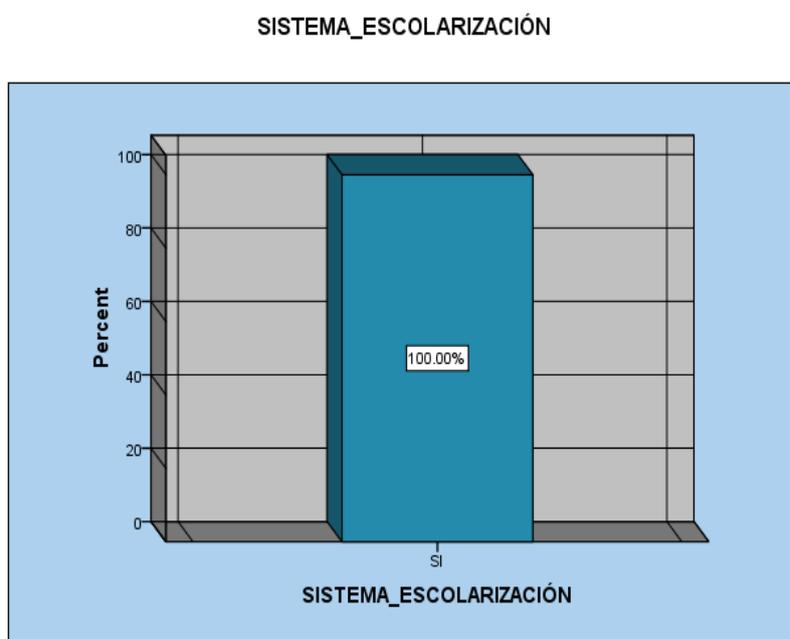


Gráfico N.- 44

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 100% de los establecimientos se encuentran dentro del sistema de escolarización del ministerio de educación.

¿Ha recibido aprovisionamiento de material escolar por parte de la DIMCOME?

Tabla N.- 62

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Válido	NO	2	1,5	1,5
	SI	134	98,5	100,0
	Total	136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

HA_RECIBIDO_APROVISIONAMIENTO_MATERIAL_ESCOLAR

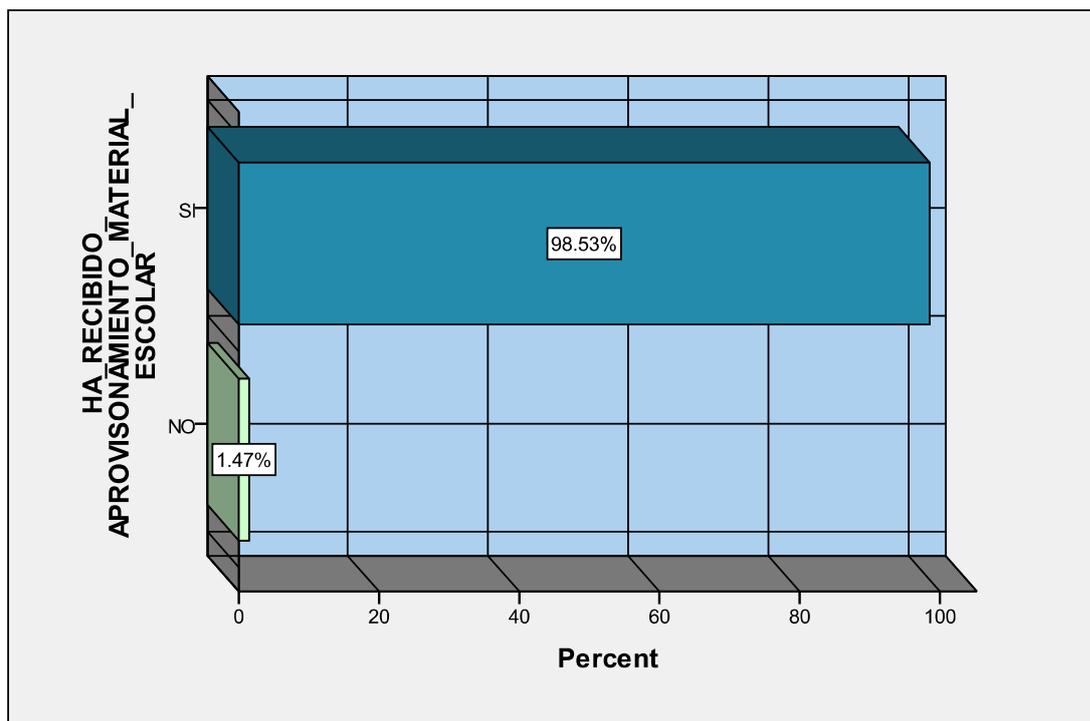


Gráfico N.- 45

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 98.5% de los establecimientos fiscales a nivel nacional ha recibido aprovisionamiento de material escolar por parte de la Dimcome.

¿Cuántas veces DIMCOME ha entregado material escolar al establecimiento?

Tabla N.- 63

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Válido	1	93	68,4	79,5
	2	24	17,6	100,0
	Total	117	86,0	
		19	14,0	
Total		136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

NÚMERO_DE_ENTREGAS_MATERIAL_ ■ 1
■ 2

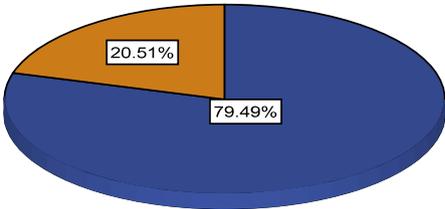


Gráfico N.- 45
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 79.49% de los establecimientos han recibido 1 una entrega de material escolar y el 20.51% ha recibido dos entregas de material escolar por parte de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo.

¿Su establecimiento educativo ha informado a los alumnos sobre la venta de material escolar a precios más económicos en la DIMCOME?

Tabla N.- 64

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido		2	1,5	1,5
	NO	10	7,4	8,8
	SI	124	91,2	100,0
	Total	136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

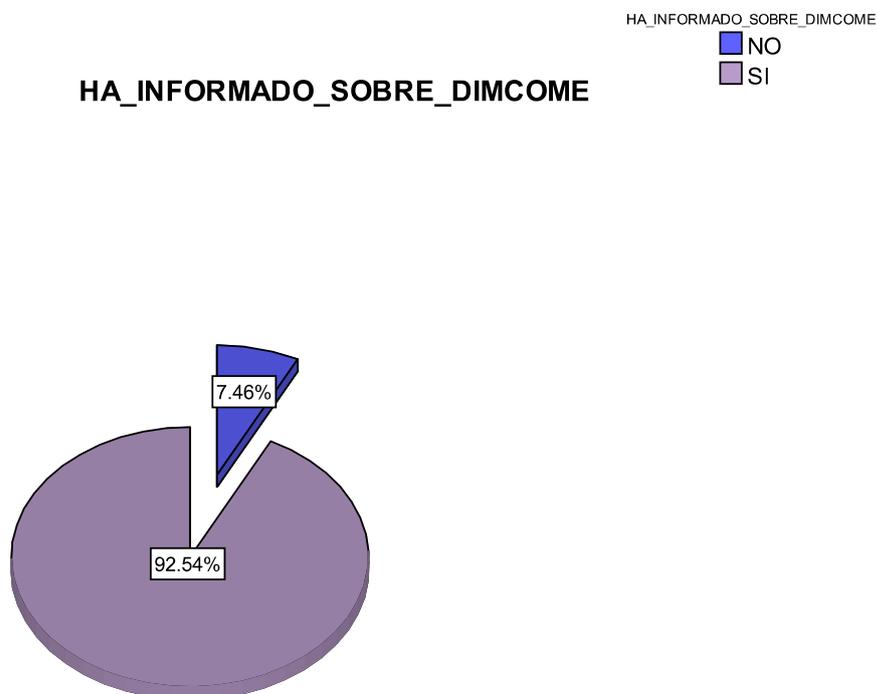


Gráfico N.- 46

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 92.54% de los establecimientos si ha informado a sus alumnos sobre la venta de material escolar en la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo a precios más económicos.

Tabla N.- 65

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	125	91,9	91,9
DESCUIDO	4	2,9	94,9
DESICIÓN PLANTEL	3	2,2	97,1
FALTA DE TIEMPO	2	1,5	98,5
INNECESARIO	1	,7	99,3
MANEJO INTERNO	1	,7	100,0
Total	136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

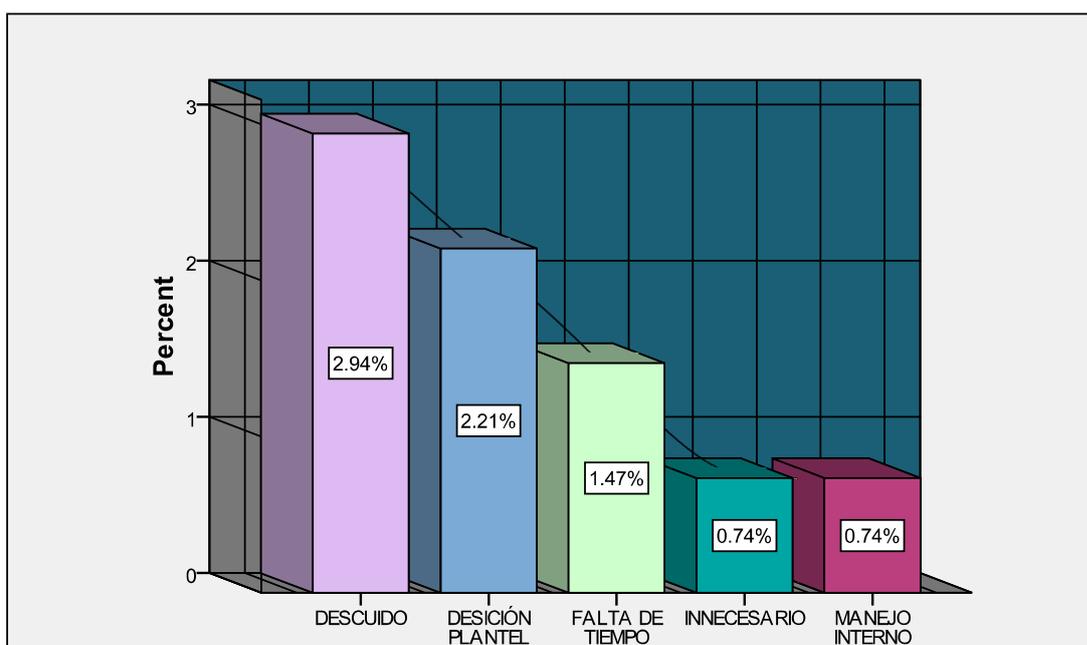


Gráfico N.- 47

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

Del porcentaje que no ha informado al alumnado sobre la venta de material escolar el 2.94% no lo ha hecho por descuido, el 2.21% por decisión del plantel.

¿El aprovisionamiento de textos escolares que ha recibido por parte de la DIMCOME cubrió la demanda del establecimiento?

Tabla N.- 66

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	2	1,5	1,5
NO	15	11,0	12,5
SI	119	87,5	100,0
Total	136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

DEMANDA_CUBIERTA

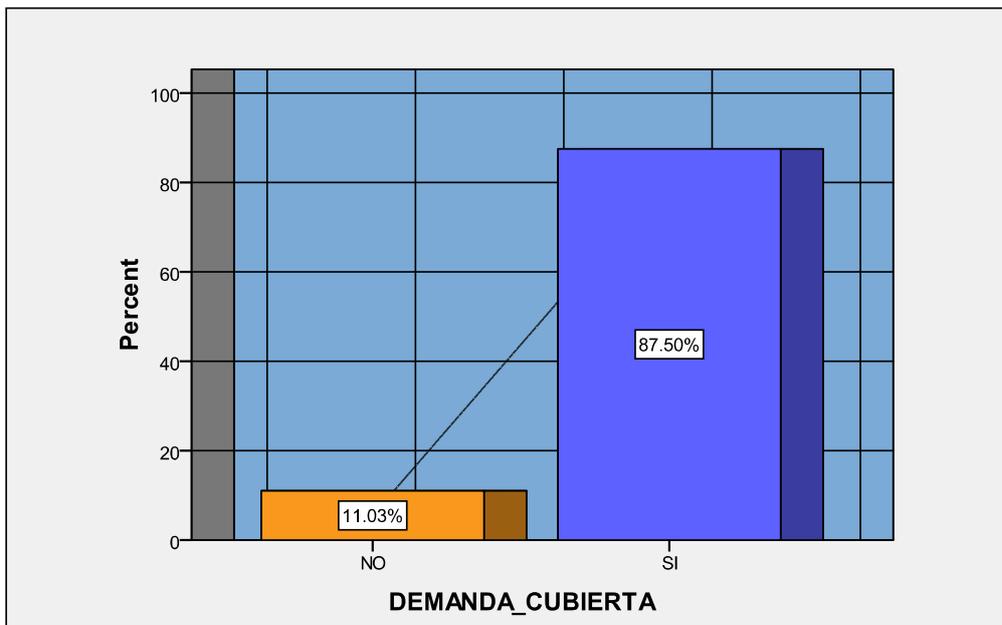


Gráfico N.- 48
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 87.5% de los planteles educativos que DIMCOME ha entregado el aprovisionamiento si ha cubierto la demanda del plantel, para el 11.03% no se ha llegado a cubrir la demanda de material.

Califique del 1 al 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.

Diseños didácticos para el alumnado.

Tabla N.- 67

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	2	9	6,6	6,7
	3	22	16,2	23,1
	4	45	33,1	56,7
	5	58	42,6	100,0
	Total	134	98,5	
		2	1,5	
Total		136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

DISEÑOS_DIDACTICOS

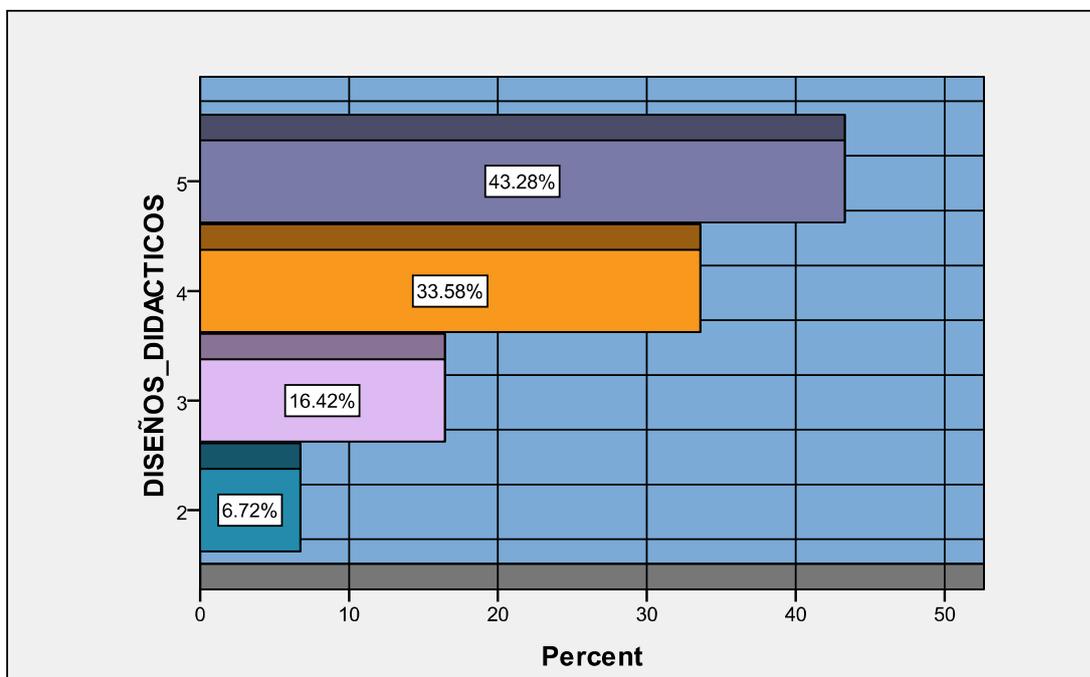


Gráfico N.- 49
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 43.28% considera muy satisfactorio los diseños de impresión, el 33.58% satisfactorio, el 16.42% regular y el 6.72% insatisfactorio.

Tabla N.- 68

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	2	10	7,4	7,5
	3	35	25,7	33,6
	4	54	39,7	73,9
	5	35	25,7	100,0
	Total	134	98,5	
		2	1,5	
Total		136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

CALIDAD_IMPRESIÓN

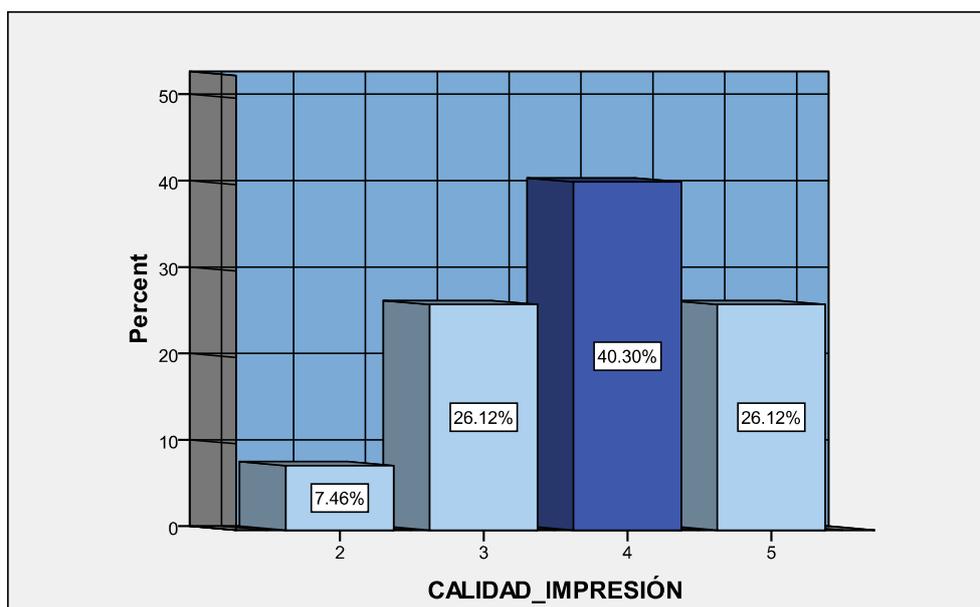


Gráfico N.- 50

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 26.12% considera la calidad de impresión muy satisfactorio, el 40.30% satisfactorio, el 26.12% regular y el 7.46% insatisfactorio.

Tabla N.- 69

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	1	8	5,9	6,0
	2	10	7,4	13,4
	3	32	23,5	37,3
	4	60	44,1	82,1
	5	24	17,6	100,0
	Total	134	98,5	
		2	1,5	
Total		136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

ENTREGAS_OPORTUNAS

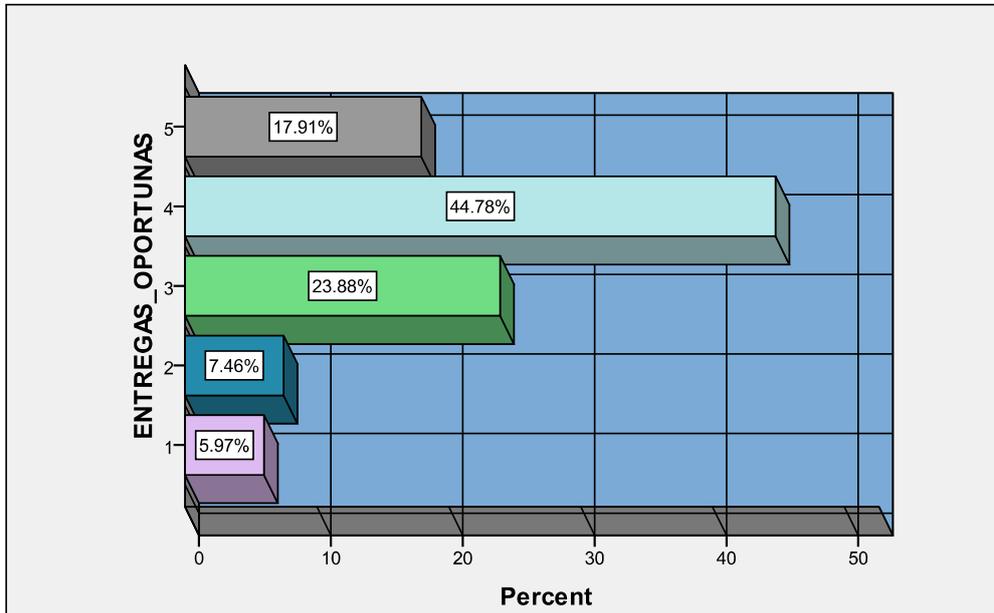


Gráfico N.- 51
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

El 17.91% de los establecimientos consideran muy satisfactorio las entregas oportunas de material escolar, el 44.78% satisfactorio, el 23.88% regular, el 7.465 insatisfactorio y el 5.975 muy insatisfactorio.

¿Cómo calificaría usted los servicios ofrecidos por la DIMCOME?

Tabla N.- 70

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Válido	2	1,5	1,5
BUENO	58	42,6	44,1
EXCELENTE	39	28,7	72,8
MALO	3	2,2	75,0
REGULAR	34	25,0	100,0
Total	136	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

CALIFICACIÓN_SERVICIOS

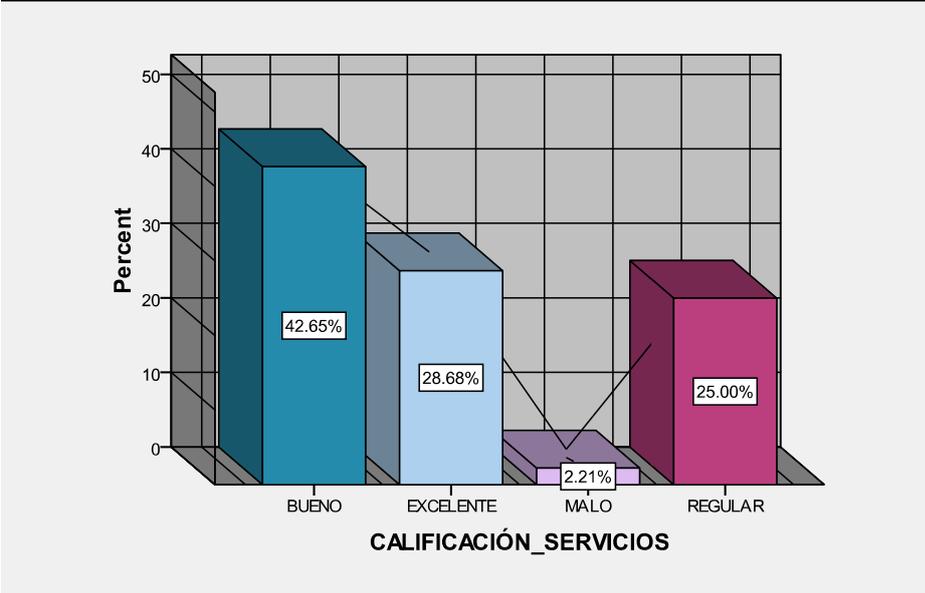


Gráfico N.- 52
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla
RESUMEN EJECUTIVO

El 28.68% considera excelente los servicios ofrecidos por la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo, el 42.65% bueno, el 25% regular y el 2.21% malo.

CRUCE VARIABLES

Tabla N.- 71

HA_INFORMADO SOBRE DIMCOME NÚMERO DE ENTREGAS MATERIAL				
		NÚMERO DE ENTREGAS MATERIAL		Total
		1	2	
HA INFORMADO SOBRE DIMCOME	NO	6	3	9
	SI	87	21	108
Total		93	24	117

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

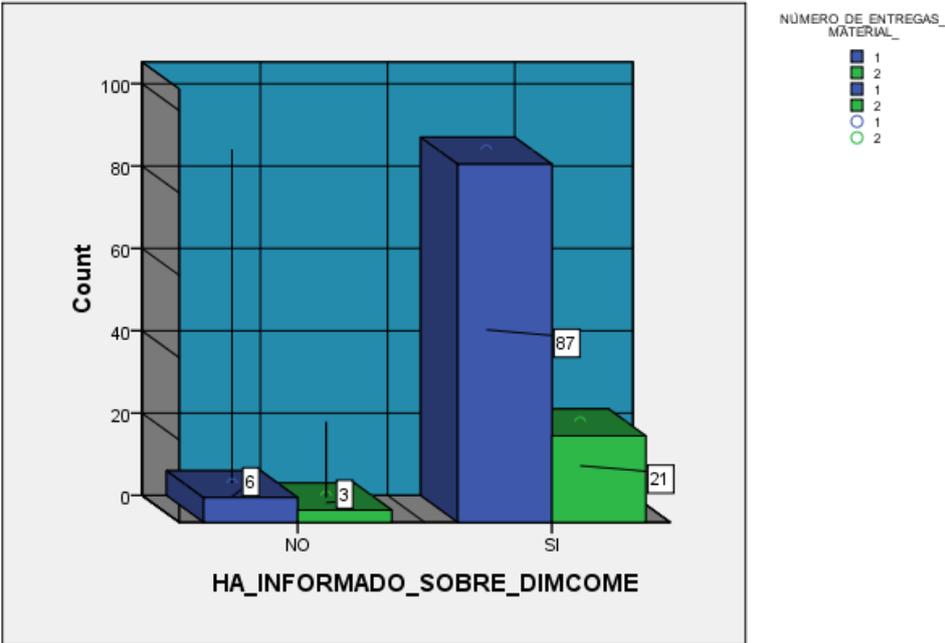


Gráfico N.- 53
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

Los establecimientos que han recibido una entrega de material, el 93.5% de los establecimientos si ha informado sobre la venta de material escolar y los establecimientos que han recibido dos entregas el 87.5% si ha informado sobre la Dimcome.

Tabla N.- 72

ENTREGAS OPORTUNAS * CALIFICACIÓN SERVICIOS						
		CALIFICACIÓN SERVICIOS				Total
		BUENO	EXCELENTE	MALO	REGULAR	
ENTREGAS OPORTUNAS	1	3		1	2	8
	2	2		2	0	10
	3	17		4	0	32
	4	28		19	1	60
	5	8		13	0	24
Total		58		39	3	134

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

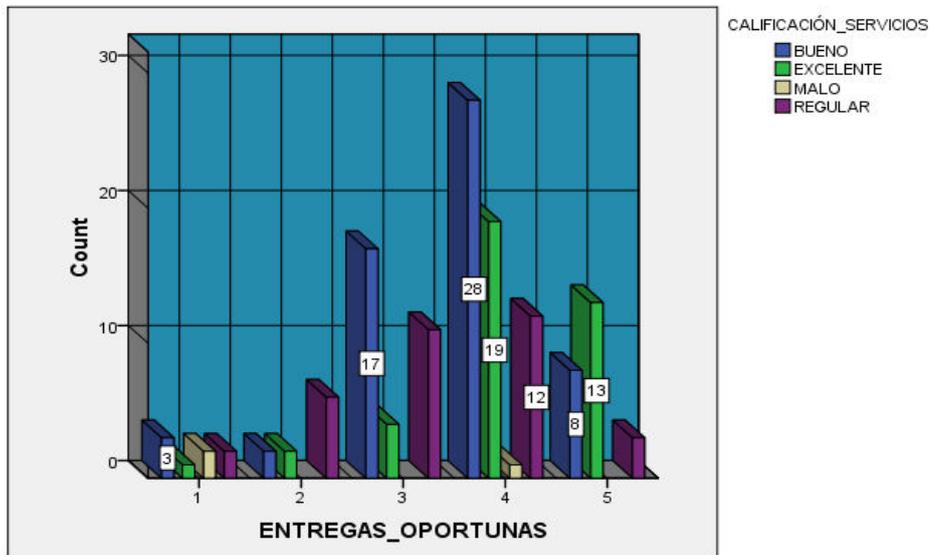


Gráfico N.- 54
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

RESUMEN EJECUTIVO

De los establecimientos que consideran excelente los servicios de la DIMCOME el 33.33% es por las entregas oportunas. De los que consideran regulas el servicio el 32.35% consideran las entregas oportunas regulares y de los establecimientos que califican los servicios como buenos el 48.2% considera satisfactoria las entregas oportunas de la Dirección de Imprenta y material educativo.

3.8.2.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el estudio realizado se procesaron 137 encuestas en los establecimientos educativos a nivel nacional para determinar la satisfacción de los establecimientos frente a la labor realizada por Dimcome, de este estudio se obtuvo los siguientes resultados:

- ✚ Todos los establecimientos a los cuales se les realizó la encuesta se encuentran dentro del sistema de escolarización del Ministerio de Educación.
- ✚ El 98.5% de los establecimientos si ha recibido aprovisionamiento por parte de la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo.
- ✚ El 20.51% de los establecimientos ha recibido por dos ocasiones aprovisionamiento de material escolar.
- ✚ El Mayor número de establecimientos 92.54% si recomienda a los alumnos la compra de material escolar en la Dirección de imprenta y comercialización de material educativo.
- ✚ Los establecimientos que consideran entre bueno y excelente los servicios ofrecidos por la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar es por las entregas oportunas que se han realizado.

CAPITULO IV

4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es una disciplina que a través de un proceso denominado “Planificación Estratégica” compila la “Estrategia de Marketing”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.⁴⁴

4.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1 ¿Cuál es nuestro negocio?

Ofrecer la producción y comercialización de material educativo de calidad a nivel nacional para satisfacer la demanda existente.

2 ¿Qué necesidad satisfacemos?

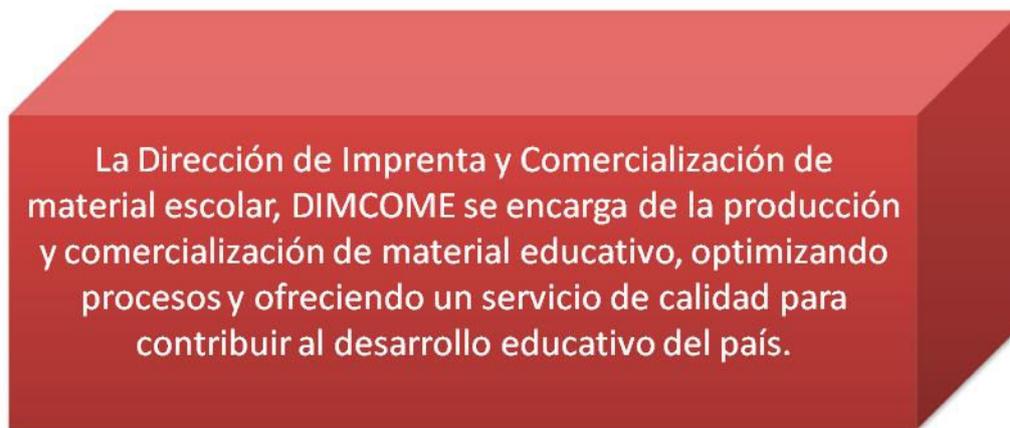
Se cubre la necesidad de niños y jóvenes que requieren de material educativo para cursar su etapa estudiantil.

3 ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

Se ofrece productos de buena calidad a precios más bajos que el mercado, se entrega gratuitamente textos escolares a nivel nacional.

⁴⁴ QUINN, Brian, “El proceso Estratégico Conceptos Contextos y Casos”, Edición Breve

4.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DIRECCIÓN DE IMPRENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO



4.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.2.1 VALORES

Los valores son creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento. Desde el punto de vista filosófico los valores son aspiraciones o metas de las personas. Los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación y pueden arrojar resultados positivos si se basan en los principios correctos, asimismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.⁴⁵

⁴⁵ AGUEDA, Jorge, "Administración Estratégica de Mercado" Primera Edición

VALORES DIRECCIÓN DE IMPRENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO.

LEALTAD:

Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.

RESPONSABILIDAD:

Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

PUNTUALIDAD:

Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

SERVICIO:

Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

RESPETO:

Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

4.2.2 PRINCIPIOS

Los principios son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real.⁴⁶

⁴⁶ AGUEDA, Jorge, "Administración Estratégica de Mercado" Primera Edición

Entusiasmo

Capacidad de hacerlo todo por y con gusto.

Mejoramiento Continuo

Filosofía individual, grupal y organizacional que busca la excelencia pasó a paso en busca de una solidez con respaldo.

Trabajo con calidad

Orientación de todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente.

Proactividad

La proactividad no implica solo tomar la iniciativa también supone asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidiendo a cada momento qué hacer y cómo hacerlo.

Trabajo en Equipo

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común y comparten responsabilidades.

Servicio al cliente

Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Eficiencia

Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles
Logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS

Ejercicio de la alta gerencia, representado a través de la orientación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principios vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Tabla N.- 73

MATRIZ AXIOLOGICA PRINCIPIOS					
PRINCIPIOS					
	GOBIERNO	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	DISTRIBUIDORES
Entusiasmo	X	X	X	X	X
Mejoramiento Continuo	X	X	X	X	X
Trabajo con calidad		X	X	X	X
Pro actividad	X		X	X	X
Trabajo en Equipo	X		X	X	X
Servicio al Cliente	X	X		X	
Eficiencia			X	X	X

Elaborado por: Daniel Mantilla

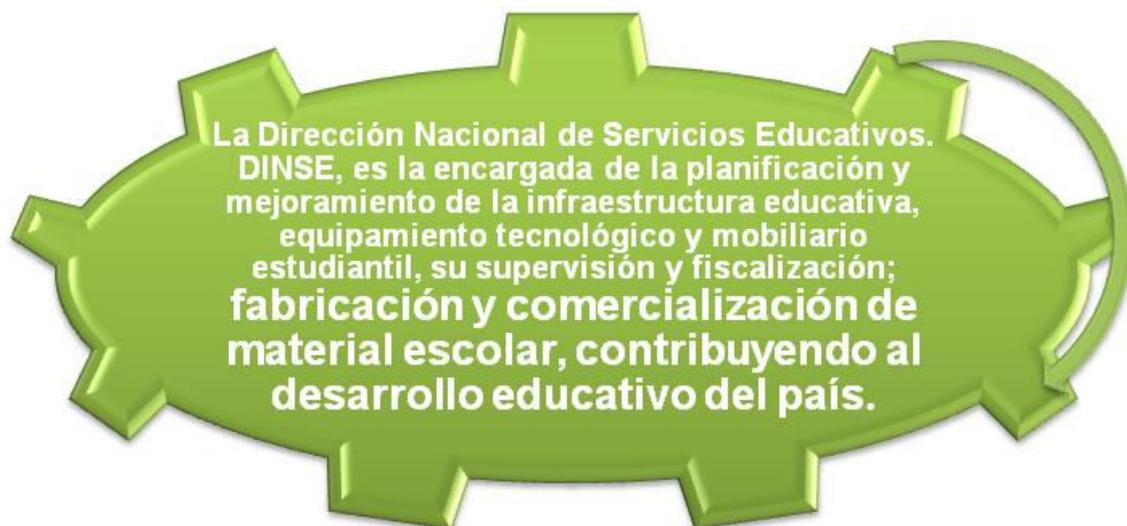
PRINCIPIOS DIRECCIÓN DE IMPRENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO.



4.2.3 MISIÓN

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.⁴⁷

Misión Dirección Nacional de Servicios Educativos



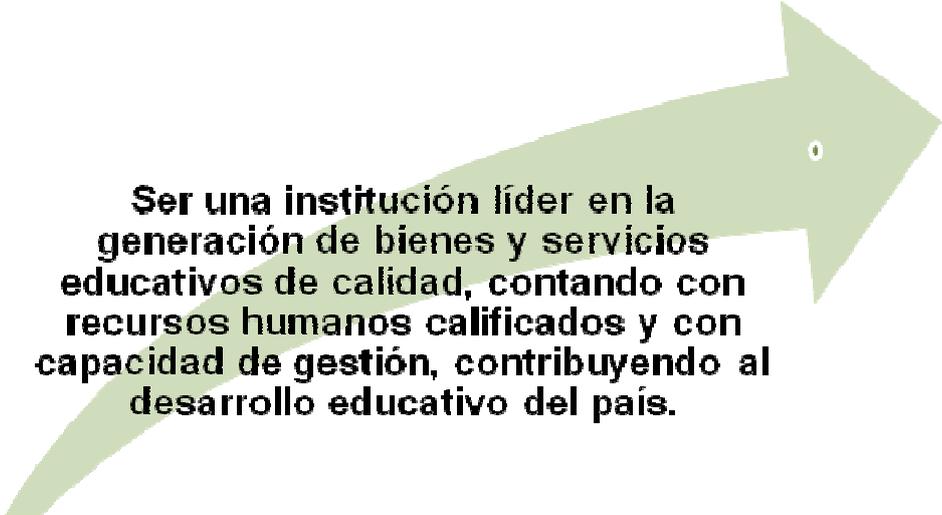
⁴⁷ AGUEDA, Jorge, "Administración Estratégica de Mercado" Primera Edición

Como parte de la Dirección Nacional de Servicios Educativos, la Dimcome se encuentra dentro de la misión de la misma a la cual le corresponde la **Fabricación y comercialización de material educativo.**

4.2.4 VISIÓN

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.⁴⁸

Visión Dirección Nacional de Servicios Educativos



Ser una institución líder en la generación de bienes y servicios educativos de calidad, contando con recursos humanos calificados y con capacidad de gestión, contribuyendo al desarrollo educativo del país.

La Dirección de imprenta y comercialización de material como parte de la Dinse, cuentan con la misma visión que es brindar servicios educativos de calidad siendo líder dentro del mercado y contribuyendo al desarrollo del país.

⁴⁸ AGUEDA, Jorge, "Administración Estratégica de Mercado" Primera Edición

4.3 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa definida formalmente, especifica las acciones de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva mediante la selección y la administración de un grupo de negocios que compiten en distintas industrias y mercados de productos.⁴⁹



Ilustración N.- 9
Elaborado por: Daniel Mantilla

⁴⁹ QUINN, Brian, “El proceso Estratégico Conceptos Contextos y Casos”, Edición Breve

4.3.1 ESTRATÉGIA DE DESARROLLO

4.3.1.1 Liderazgo en Costos:

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

El liderazgo en costos se basa en que una determinada empresa puede llegar a tener unos costos inferiores a sus competidores en un producto o servicio muy parecido.⁵⁰

4.3.2 ESTRATÉGIA DE CRECIMIENTO

4.3.2.1 Crecimiento Intensivo.-

Consiste en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de “producto mercado” existentes aún no han sido explotadas en su totalidad.

4.3.2.2 Penetración en el mercado:

Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes. Este tipo de estrategia, por lo general produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más el producto y atrae a los clientes potenciales y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

⁵⁰ MAROTO, Juan Carrión, “Estrategia de la visión a la acción” Esic Editorial, Segunda Edición

4.3.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

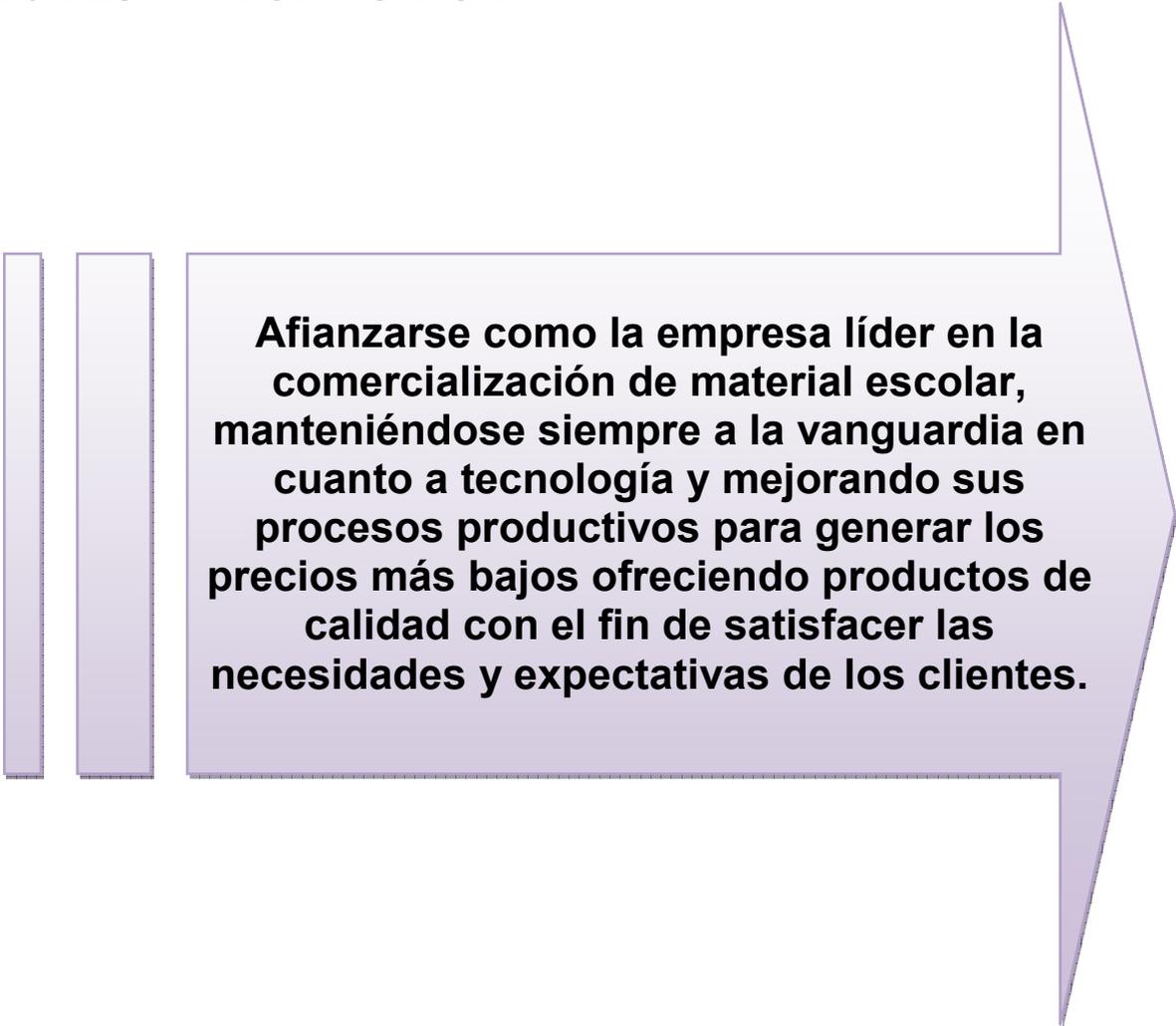
4.3.3.1 Del líder

Estrategias utilizadas por compañías que dominan su mercado con productos superiores, eficacia en procesos, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas, incrementar el tamaño total del mercado al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio o lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente para captar a los clientes de la competencia.⁵¹

Basados en los conceptos anteriormente descritos se establece el perfil estratégico de la Dirección de Imprenta y comercialización De Material educativo, DIMCOME de la siguiente manera:

⁵¹ SANDHUSEN, Richard L., "Mercadotecnia" Primera Edición

4.3.4 ESTRATÉGIA CORPORATIVA



Afianzarse como la empresa líder en la comercialización de material escolar, manteniéndose siempre a la vanguardia en cuanto a tecnología y mejorando sus procesos productivos para generar los precios más bajos ofreciendo productos de calidad con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI se define como un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.⁵²

⁵² NEVADO PEÑA, Domingo, "Gestión el binomio rentabilidad-Productividad, Editorial Especial Directivos

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

4.5 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.5.1 Perspectiva Financiera:

Las medidas de actuación indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo aumentamos el valor para nuestros accionistas, por medio de dividendos y/o de mayor capitalización?

4.5.2 Perspectiva cliente:

Se identifican los segmentos de clientes y mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados. Para tener éxito con nuestra visión ¿cómo podemos satisfacer hoy y en el futuro a nuestros clientes?

4.5.3 Perspectiva procesos internos:

Se determinan los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos empresariales internos debemos ser excelente?

4.5.4 Perspectiva de formación y Crecimiento:

Hay que identificar la infraestructura que la empresa debe conseguir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales; Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.⁵³

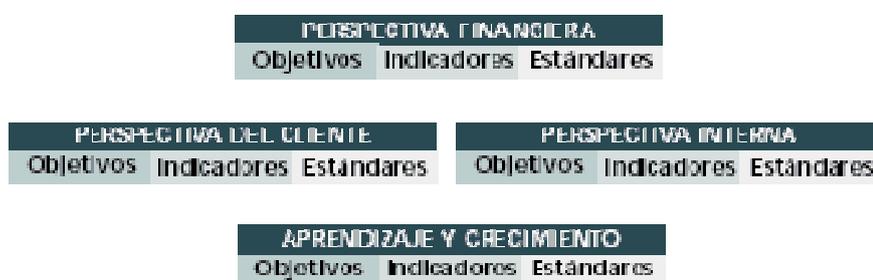


Ilustración N.- 10
Elaborado por: Nevado Domingo

⁵³ NEVADO PEÑA, Domingo, "Gestión el binomio rentabilidad-Productividad, Editorial Especial Directivos

4.5.5 EJES ESTRATÉGICOS

Tabla N.- 74

EJES ESTRATÉGICOS		
Nº	EJES	CONCLUSIONES
1	Gestión estratégica	Diseño de un modelo estratégico que permita realizar un diagnóstico efectivo para alinear los objetivos y estrategias y alcanzar las metas propuestas.
2	Gestión del Talento Humano	Capacitar al personal técnico y administrativo de la empresa dotándoles de los conocimientos necesarios para cumplir con su trabajo y realizando evaluación del desempeño con el fin de obtener resultados de eficacia y eficiencia.
3	Gestión Administrativa	Definir las responsabilidades y responsables en cada área en base a una estructura organizacional alineada a los requerimientos y necesidades de los clientes.
4	Gestión Tecnológica	Estructurar un plan tecnológico que permita definir tiempos de mantenimientos, innovación tecnológica y análisis de costos.
5	Gestión de Clientes	Estructurar una base de actuales y potenciales clientes con la finalidad de personalizar la atención y satisfacer sus requerimientos y necesidades.
6	Comunicación	Estructurar un sistema de comunicación interno para mejorar el flujo de información dentro de la institución y un externo para informar a la sociedad sobre los beneficios generados.
7	Innovación	Generar automatización en los procesos para generar reducción en tiempo y costos innovándolos constantemente para volverlos más eficientes.
8	Gestión de Mercadotecnia	Generar estrategias en la mezcla de mercadotecnia para generar mayor grado de satisfacción y fidelización en los usuarios.
9	Gestión de Calidad	Establecer una estructura por procesos la cual permita aplicar normas de calidad ISO 9001:2008 para ofrecer productos y servicios de calidad
10	Gestión Financiera	Generar los justificativos operacionales necesarios que permitan conseguir los recursos presupuestarios para cada periodo fiscal

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.6 PRE OBJETIVOS

Tabla N.- 75

PRE OBJETIVOS							
Nº	P	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución
1	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar de un modelo estratégico.	Cumplimiento de la Misión	Dirección Nacional Dirección DIMCOME	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años
2	C & A	Gestión del Talento Humano	Capacitar al personal técnico y administrativo	Cumplimiento al plan anual de capacitación Número de empleados capacitados	Dirección de Recursos Humanos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
3	C & A	Gestión Administrativa	Definir las responsabilidades y responsables en cada área en base a una estructura organizacional	Cumplimiento de las responsabilidades según estructura organizacional	Dirección Administrativa	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año
4	I	Gestión Tecnológica	Estructurar un plan tecnológico	% de cumplimiento al plan tecnológico	Dirección Administrativa Coordinación de Imprenta	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año
5	C & A	Comunicación	Trasmitir la nueva filosofía corporativa de la empresa.	Comunicación interna Comunicación Externa	Dirección de comunicación y participación comunitaria	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año
6	C & A	Gestión de Calidad	Establecer una estructura por procesos la cual permita aplicar normas de calidad Iso 9001:2008	Procesos Mejorados e Implementados	Coordinación Sistema de Calidad	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años
7	C	Gestión de Clientes	Estructurar una base de actuales y potenciales clientes con la finalidad de personalizar la atención y satisfacer los requerimientos y	Satisfacción de los clientes Crecimiento en ventas	Dirección de comunicación y participación comunitaria	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años
8	C & A	Innovación	Establecer procesos más eficientes	Satisfacción Clientes	Dirección DIMCOME Coordinación de imprenta	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años
9	C	Gestión de Mercadotecnia	Generar estrategias en la mezcla de mercadotecnia	Ventas Generadas	Dirección DIMCOME	Tecnológicos Financieros Humanos	3 años
10	F	Gestión Financiera	Optimización del presupuesto Asignado y sostenibilidad de ingresos	Presupuesto Ejecutado	Dirección Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla N.- 76

INDICADORES DE GESTIÓN					
N°	P	Eje	Factor medible	Formula	Unidad
1	C & A	Gestión Estratégica	Cumplimiento de la Misión	% de cumplimiento de la misión	%
2	C & A	Capacitación del Talento Humano	Cumplimiento al plan anual de capacitación Número de empleados capacitados	# de horas de capacitación/funcionario $\frac{\text{Total \# de empleados capacitados}}{\text{Total \# de empleados}} * 100$	Unidad %
3	C & A	Gestión Administrativa	Cumplimiento de las responsabilidades según estructura organizacional	# de empleados que cumplen las funciones especificadas/Perfiles especificados	Unidad
4	I	Gestión Tecnológica	Cumplimiento al plan tecnológico	# de avance plan tecnológico	Unidad
5	C & A	Comunicación	Comunicación interna Comunicación Externa	% de empleados que creen eficaz la comunicación interna # de comunicados enviados a través de cualquier medio	Unidad Unidad
6	C & A	Gestión de Calidad	Procesos Mejorados e implementados	% de procesos implementados y Mejorados	%
7	C	Gestión de Clientes	Satisfacción de los clientes Crecimiento en ventas	# de quejas recibidas $\frac{\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas Año anterior}} * 100$	Unidad %
8	I	Innovación	Satisfacción clientes	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo estimado}} * 100$	%
9	C	Gestión de Mercadotecnia	Ventas Generadas	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias desarrolladas}} * 100$	%
10	F	Gestión Financiera	Presupuesto Ejecutado	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} * 100$	%

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.8 ANÁLISIS DE AFINIDAD

Tabla N.- 77

ANÁLISIS DE AFINIDAD							
Nº	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución	
						Pre - Objetivo	
1	Gestión Estratégica	Diseñar de un modelo estratégico.	Cumplimiento Misión	Dirección Nacional Dirección DIMCOME	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años	Generar un modelo estratégico mediante el cual se planten actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la dirección contando con un personal altamente capacitado y con la adecuada distribución de responsabilidades generados a partir de una sólida estructura organizacional.
2	Capacitación del Talento Humano	Capacitar al personal técnico y administrativo	Cumplimiento al plan anual de capacitación Número de empleados capacitados	Dirección de Recursos Humanos	Tecnológico Financiero Humano Material	1 año	
3	Gestión Administrativa	Definir las responsabilidades y responsables en cada área en base a una estructura organizacional	Cumplimiento de las responsabilidades según estructura organizacional	Dirección Administrativa	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Mejorar los procesos de comunicación con la finalidad de mantener informado a la comunidad y cliente interno sobre las gestiones y productos de calidad y bajo costo que la Dirección de Imprenta y comercialización de material escolar ofrece.
5	Comunicación	Trasmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa.	Comunicación interna Comunicación Externa	Dirección de comunicación y participación comunitaria	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	

ANÁLISIS DE AFINIDAD							
N°	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución	
						Pre - Objetivo	
6	Gestión de Calidad	Establecer una estructura por procesos la cual permita aplicar normas de calidad iso 9001:2008	Procesos Mejorados e implementados	Coordinación Sistema de Calidad	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Implementar un sistema de calidad el cual permita obtener la certificación ISO 9001 para garantizar la satisfacción del cliente.
8	Innovación	Establecer procesos productivos más eficientes	Satisfacción Clientes	Dirección DIMCOME Coordinación de imprenta	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Optimizar los procesos productivos mediante la inversión en innovación de la maquinaria para la producción de textos escolares en los próximos 3 años.
4	Gestión Tecnológica	Estructurar un plan tecnológico	Cumplimiento al plan tecnológico	Dirección Administrativa Coordinación de Imprenta	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	
7	Gestión de Clientes	Estructurar una base de actuales y potenciales clientes con la finalidad de personalizar la atención y satisfacer las requerimientos y necesidades	Satisfacción de los clientes Crecimiento en ventas	Dirección de comunicación y participación comunitaria	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Establecer un plan de mercadotecnia hasta el año 2013 con la finalidad de generar estrategias que permitan personalizar, satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
9	Gestión de Mercadotecnia	Generar estrategias en la mezcla de mercadotecnia	Ventas Generadas	Dirección DIMCOME	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	
10	Gestión Financiera	Optimización del presupuesto Asignado y sostenibilidad de ingresos	Presupuesto Ejecutado	Dirección Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Optimizar la distribución de los recursos financieros asignados para cada periodo fiscal.

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.9 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla N.- 78

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS										
ALTO = 10 MEDIO = 5 BAJO = 1			FACTIBILIDAD				IMPACTO		Total	
			Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	Total	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del Servicio		
Nº	p	Eje	Objetivo	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	C & A	Gestión Estratégica	Generar un modelo estratégico mediante el cual se planten actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la dirección contando con un personal altamente capacitado y con la adecuada distribución de responsabilidades generados a partir de una sólida estructura organizacional.	9	9	8	8,67	9	9	9,00
	C & A	Gestión de Talento Humano								
	C & A	Gestión Administrativa								
2	C & A	Comunicación	Mejorar los procesos de comunicación con la finalidad de mantener informado a la comunidad y cliente interno sobre las gestiones y productos de calidad y bajo costo que la Dirección de Imprenta y comercialización de material escolar ofrece.	8	9	8	8,33	8	9	8,50
3	I	Gestión de Calidad	Implementar un sistema de calidad el cual permita obtener la certificación ISO 9001 para garantizar la satisfacción del cliente.	7	6	8	7,00	9	9	9,00
4	I	Innovación	Optimizar los procesos productivos mediante la inversión en innovación de la maquinaria para la producción de textos escolares en los próximos 3 años.	7	6	7	6,67	7	6	6,50
	I	Gestión Tecnológica								
5	C	Gestión de clientes	Establecer un plan de mercadotecnia hasta el año 2013 con la finalidad de generar estrategias que permitan personalizar, satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.	7	8	7	7,33	7	9	8,00
	C	Gestión de mercadotecnia								
6	F	Gestión Financiera	Optimizar la distribución de los recursos financieros asignados para cada periodo fiscal.	5	7	5	5,67	7	5	6,00

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.10 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

Tabla N.- 79

Nº	Perspectiva final	Eje	Objetivo	X	Y
1	C & A	Gestión Estratégica	Generar un modelo estratégico mediante el cual se planten actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la dirección contando con un personal altamente capacitado y con la adecuada distribución de responsabilidades generados a partir de una sólida estructura organizacional.	8,67	9,00
	C & A	Gestión de Talento Humano		8,33	8,50
	C & A	Gestión Administrativa		7,00	9,00
2	C & A	Comunicación	Mejorar los procesos de comunicación con la finalidad de mantener informado a la comunidad y cliente interno sobre las gestiones y productos de calidad y bajo costo que la Dirección de Imprenta y comercialización de material escolar ofrece.		
3	I	Gestión de calidad	Implementar un sistema de calidad el cual permita obtener la certificación ISO 9001 para garantizar la satisfacción del cliente.	6,67	6,50
4	I	Innovación	Optimizar los procesos productivos mediante la inversión en innovación de la maquinaria para la producción de textos escolares en los próximos 3 años.	7,33	8,00
	I	Gestión Tecnológica		5,67	6,00
5	C	Gestión de clientes	Establecer un plan de mercadotecnia hasta el año 2013 con la finalidad de generar estrategias que permitan personalizar, satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.		
	C	Gestión de mercadotecnia			
6	F	Gestión Financiera	Optimizar la distribución de los recursos financieros asignados para cada período fiscal.		

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.11 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

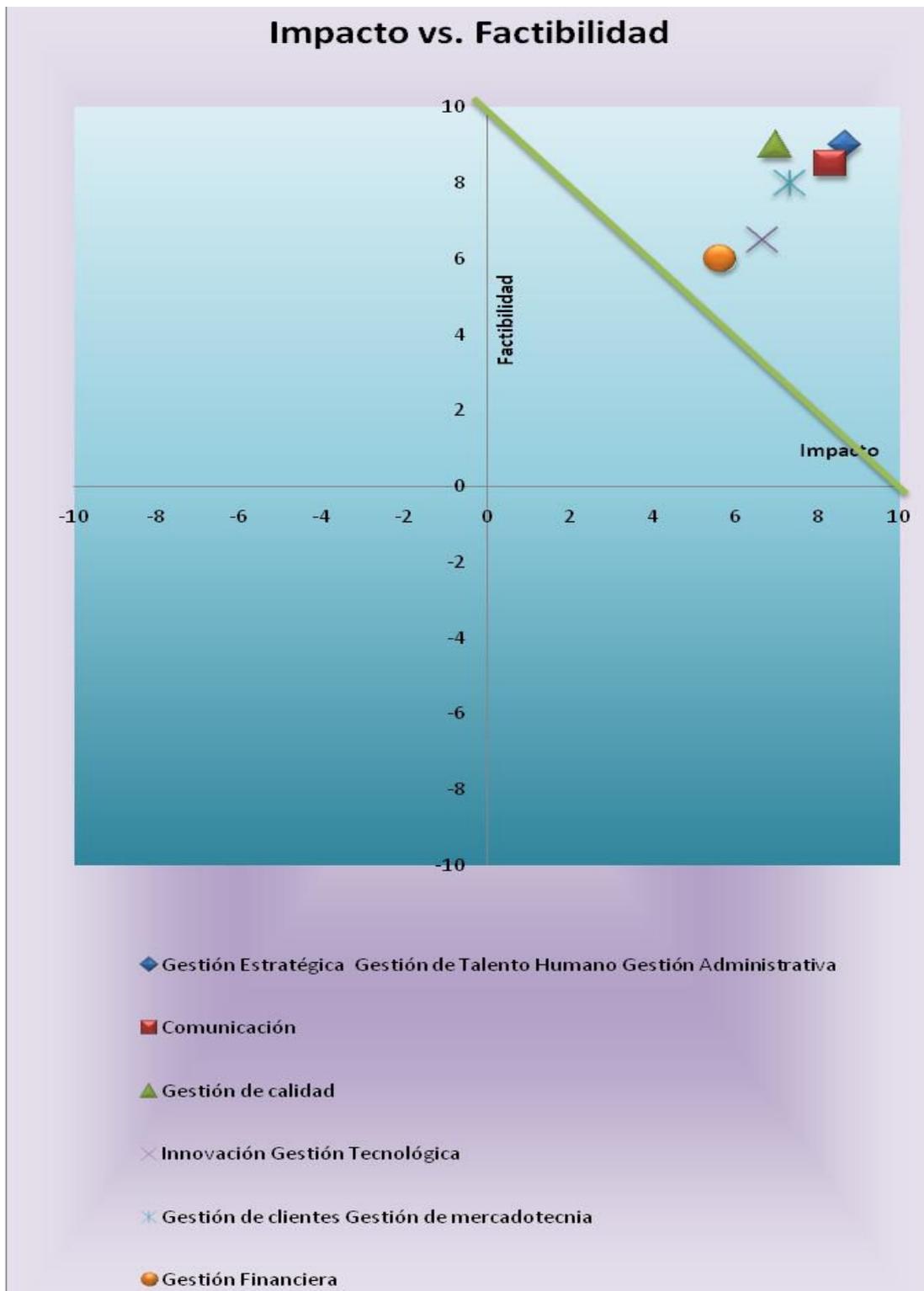


Gráfico N.- 55
Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.12 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

Tabla N.- 80

		IMPACTO	
		ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
FACTIBILIDAD			<p>Generar un modelo estratégico mediante el cual se planten actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la dirección contando con un personal altamente capacitado y con la adecuada distribución de responsabilidades generados a partir de una sólida estructura organizacional.</p>
			<p>Mejorar los procesos de comunicación con la finalidad de mantener informado a la comunidad y cliente interno sobre las gestiones y productos de calidad y bajo costo que la Dirección de Imprenta y comercialización de material escolar ofrece.</p>
			<p>Implementar un sistema de calidad el cual permita obtener la certificación ISO 9001 para garantizar la satisfacción del cliente.</p>
			<p>Optimizar los procesos productivos mediante la inversión en innovación de la maquinaria para la producción de textos escolares en los próximos 3 años.</p>
			<p>Establecer un plan de mercadotecnia hasta el año 2013 con la finalidad de generar estrategias que permitan personalizar, satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.</p>
			<p>Optimizar la distribución de los recursos financieros asignados para cada periodo fiscal.</p>
		BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.13 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

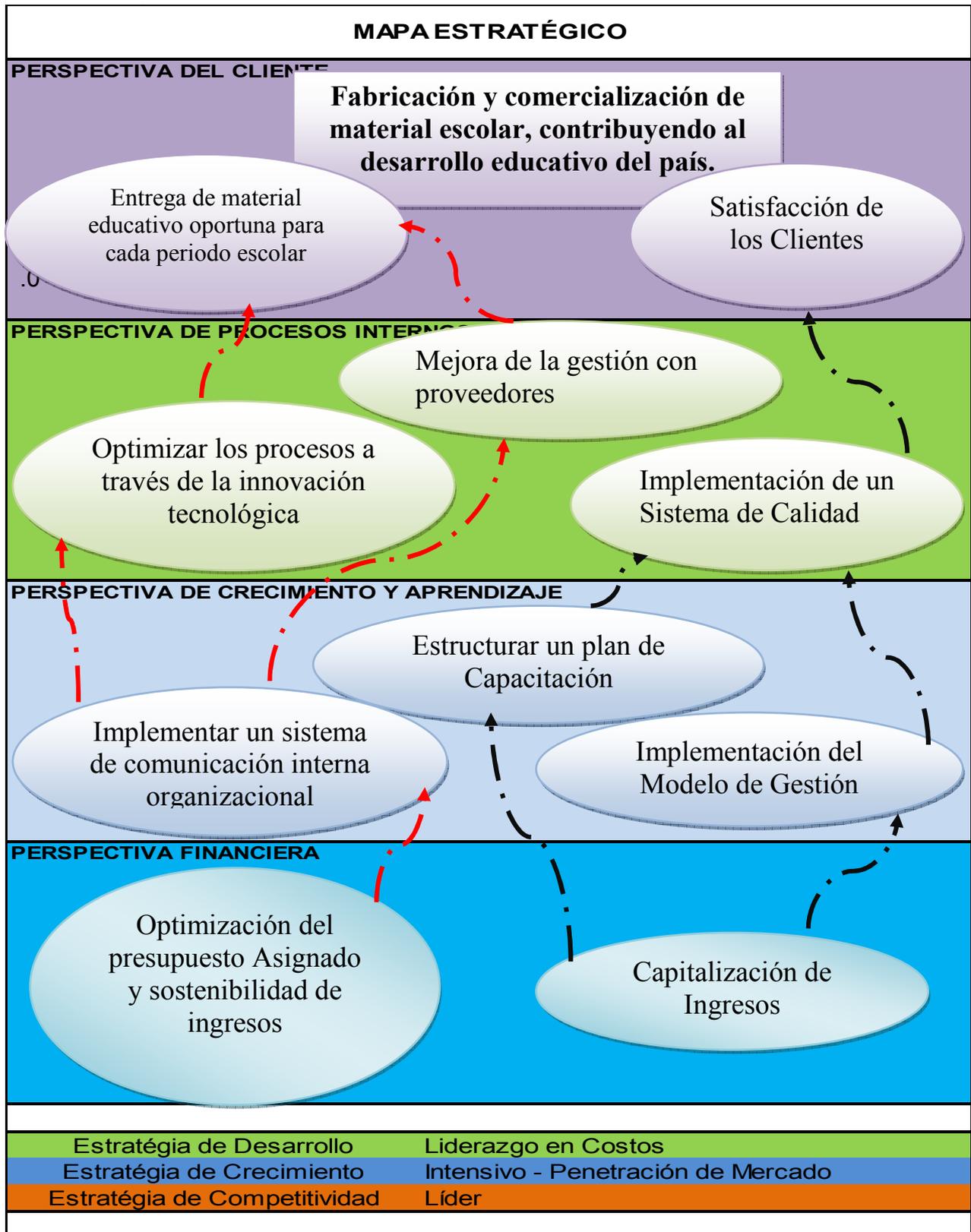
Tabla N.- 81

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Eje	Objetivo
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Fortalecer la imagen institucional a través de la entrega de un servicio de calidad el cual cubra los requerimientos y necesidades de los consumidores, generando entregas oportunas y mayores puntos de venta a nivel nacional.
PERSPECTIVA INTERNA	Generar una planificación y administración por procesos que permitan mejorar el sistema de distribución de material educativo con la finalidad de mejorar la relación con los usuarios.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Estructurar un plan estratégico que permita el desarrollo institucional y del talento humano para mantener un servicio y productividad de calidad en los siguientes 5 años.
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar los recursos asignados para cubrir la demanda de textos y material educativo en el país, mediante la reducción de costos y la maximización de disponibilidad.

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.14 MAPA ESTRATÉGICO

Tabla N.- 82



Fuente: Ing. Francis Salazar
 Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.15 MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla N.- 83

MATRIZ ESTRATÉGICA							
Perspectiva	Indicador de Resultado	Meta	Descripción	Iniciativa	Proyecto	Encargado Presupuesto	
Cliente	Satisfacción	100%	Satisfacción Clientes	Establecer un sistema de evaluación de satisfacción a los clientes	Plan de Marketing	*Director DIMCOME *Coordinador almacenes *Coordinador Imprenta	\$ 9.000,00
	Tiempo de entrega	100%	Entrega de Material educativo Oportuna				
Interna	Índice de productividad de maquinarias	90%	Diseño de un plan tecnológico	Mantenimiento, Innovación de equipos y maquinaria para una mejor gestión de producción	Plan Tecnológico	*Director Administrativo	\$ 20.000,00
	Optimización de la producción	100%	Asegurar la Calidad de los productos	Gestionar la administración por procesos definidos para asegurar la calidad del producto y mejorar relaciones internas y externa			
	Certificación de Proveedores	80%	Mejorar gestión con proveedores				

MATRIZ ESTRATÉGICA							
Perspectiva	Indicador de Resultado	Meta	Descripción	Iniciativa	Proyecto	Encargado Presupuesto	
Crecimiento y aprendizaje	Cumplimiento de la Misión	75%	Cumplimiento de Objetivos y Estrategias	Asegurar el cumplimiento de objetivos y estrategias planteadas	Modelo de Gestión estratégica	*Director Nacional *Director DIMCOME	\$ 12.000,00
	# de horas capacitadas/# de trabajadores	100%	Capacitación al personal	Capacitar al personal para un mejor desempeño de sus actividades	Plan de Capacitación	*Dirección Recursos Humanos	\$ 15.000,00
	Sistema de Comunicación Interna	75%	Desarrollo de un sistema de comunicación interna	Gestionar la comunicación interna para mejorar el flujo de información.	Plan de Comunicación Interna	*Dirección de Comunicación	\$ 7.000,00
Financiera	Presupuesto Ejecutado	100%	Eficiencia en Costos de Producción	Optimización del presupuesto Asignado y sostenibilidad de ingresos	Plan de inversión de ingresos anuales	*Director Nacional *Director Financiero *Director DIMCOME	\$ 3.000,00
	Crecimiento en Ventas	5%	Capitalización de Ingresos				

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.16 TABLERO DE COMANDO

Tabla N.- 84

TABLERO DE COMANDO						
Perspectiva	Eje	Objetivo	Medida	Medida	Meta Descripción Proyecto	
Cliente	Gestión de Clientes	Fortalecer la imagen institucional a través de la entrega de un servicio de calidad el cual cubra los requerimientos y necesidades de los consumidores, generando mayores puntos de venta a nivel nacional.	Satisfacción	100%	Satisfacción Clientes	Plan de Marketing
	Gestión de Mercadotecnia		Tiempo de entrega	100%	Entrega de Material educativo Oportuna	
Interna	Gestión Tecnológica	Generar una planificación y administración por procesos que permitan mejorar el sistema de distribución de material educativo con la finalidad de mejorar la relación con los usuarios.	Índice de productividad de maquinarias	90%	Diseño de un plan tecnológico	Plan Tecnológico
			Optimización de la producción	100%	Asegurar la Calidad de los productos	
	Innovación		Certificación de Proveedores	80%	Mejorar gestión con proveedores	Implementación Sistema de Calidad

TABLERO DE COMANDO						
Perspectiva	Eje	Objetivo	Medida	Medida	Meta Descripción Proyecto	
Crecimiento y aprendizaje	Gestión Estratégica	Estructurar un plan estratégico que permita el desarrollo institucional y del talento humano para mantener un servicio y productividad de calidad en los siguientes 5 años.	Cumplimiento de objetivos y estrategias	75%	Cumplimiento de Objetivos y Estrategias	Modelo de Gestión estratégica
	Capacitación del Talento		# de horas capacitadas/# de trabajadores	100%	Capacitación al personal	Plan de Capacitación
	Gestión Administrativa		Sistema de Comunicación Interna	75%	Desarrollo de un sistema de comunicación interna	Plan de Comunicación Interna
Financiera	Gestión Financiera	Optimizar los recursos asignados para cubrir la demanda de textos y material educativo en el país, mediante la reducción de costos y la maximización de disponibilidad.	Presupuesto Ejecutado	100%	Optimización del presupuesto Asignado y sostenibilidad de ingresos	Plan de inversión de ingresos anuales
			Crecimiento en Ventas	5%	Capitalización de Ingresos	

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.17 CUADRO DE COMANDO

Tabla N.- 85

CUADRO DE COMANDO							
Perspectiva	Eje	Iniciativa	Indicador	Meta	Peligro	Precaución	Real
Financiera	Gestión Financiera	Optimización del presupuesto Asignado y sostenibilidad de ingresos	Presupuesto Ejecutado	90%	50%	70%	90%
		Capitalización de Ingresos	Crecimiento en Ventas	5%	1,0%	3%	2%
Cliente	Gestión de Clientes	Establecer un sistema de evaluación de satisfacción a los clientes	Satisfacción	90%	70%	80%	65%
	Gestión de Mercadotecnia	Entrega de Material educativo Oportuna	Tiempo de entrega	100%	70%	85%	80%
Interna	Getión Tecnológica	Diseño de un plan tecnológico	Índice de productividad de maquinarias	75%	10%	43%	45%
	Gestión de Calidad	Asegurar la Calidad de los productos	Optimización de la producción	95%	40%	68%	25%
	Innovación	Mejorar gestión con proveedores	Certificación de Proveedores	75%	35%	55%	80%
Crecimiento y aprendizaje	Gestión Estratégica	Cumplimiento de Objetivos y Estrategias	Cumplimiento de la Misión	75%	5%	40%	70%
	Capacitación del Talento Humano	Capacitación al personal	# de horas capacitadas/# de trabajadores	100%	50%	75%	10%
	Comunicación	Desarrollo de un sistema de comunicación interna	Sistema de Comunicación Interna	95%	15%	55%	40%

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.18 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

Tabla N.- 86

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO							
Perspectiva	Eje	Iniciativa	Indicador	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta
Financiera	Gestión Financiera	Optimización del presupuesto Asignado y sostenibilidad de ingresos	Presupuesto Ejecutado	0,125	1,00	0,125	1,25
			Capitalización de Ingresos	0,125	0,40	0,050	1,25
Subtotal				0,25	1,40	0,175	2,50
Cliente		Entrega de Material educativo Oportuna	Satisfacción Clientes	0,250	2,50	0,181	2,50
			Tiempo de entrega	0,150	1,50	0,120	1,50
Subtotal				0,40	4,00	0,30	4,00

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO						
Interna	Diseño de un plan tecnológico	Índice de productividad de maquinarias	0,05	0,60	0,030	0,50
	Asegurar la Calidad de los productos	Optimización de la producción	0,10	0,26	0,026	1,00
	Mejorar gestión con proveedores	Certificación de Proveedores	0,05	1,07	0,053	0,50
Subtotal			0,20	1,93	0,11	2,00
Crecimiento y aprendizaje	Cumplimiento de Objetivos y Estrategias	Cumplimiento de objetivos y estrategias	0,08	0,93	0,075	0,80
	Capacitación al personal	# de horas capacitadas/# de trabajadores	0,03	0,10	0,003	0,30
	Desarrollo de un sistema de comunicación interna	Sistema de Comunicación Interna	0,04	0,42	0,017	0,40
Subtotal			0,15	1,45	0,09	1,50
TOTAL			1,00	8,78	0,680	10,000

Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

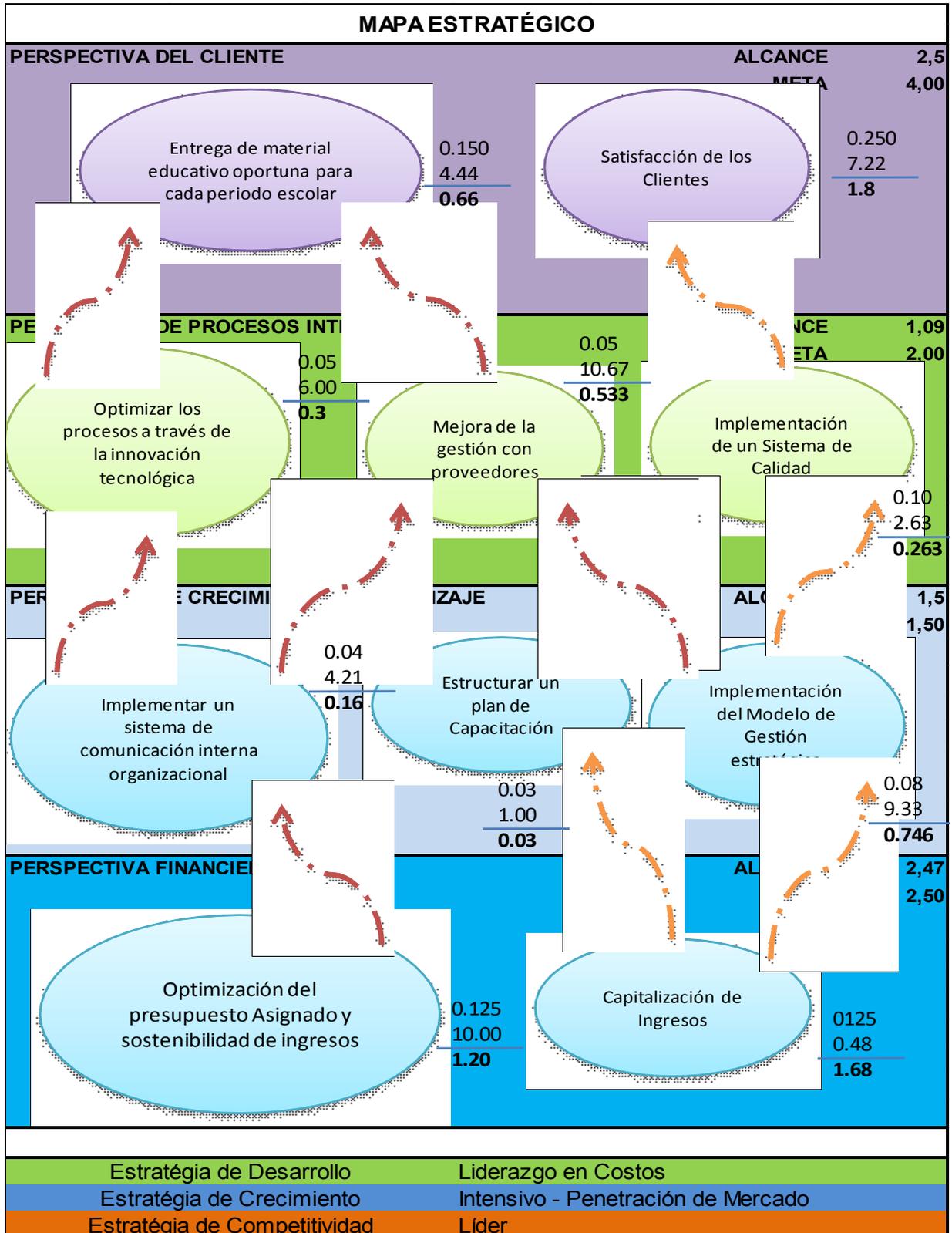
4.5.19 PERFIL ESTRATÉGICO

Tabla N.- 87

Eje estratégico	Clasificación	Sub Clasificación	Aplicación	Estrategia Corporativa
Estrategia de desarrollo	Liderazgo en costos		La DIMCOME trabaja en la mejora de sus procesos productivos en busca de la excelencia operacional para obtener disminución en sus costos.	Afianzarse como la empresa líder en la comercialización de material escolar, manteniéndose siempre a la vanguardia en cuanto a tecnología y mejorando sus procesos productivos para generar los precios más bajos ofreciendo productos de calidad con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
Estrategia de crecimiento	Intensivo	Penetración - Desarrollo de mercados	La Dirección busca ampliar su cuota de mercado en cuanto a la comercialización de material educativo para el desarrollo del servicio a nivel nacional.	
Estrategia de ventaja competitiva	Líder		Dimcome ofrece la producción y comercialización de material escolar a nivel nacional con los precios más bajos del mercado.	

4.5.20 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO

Tabla N.- 88



Fuente: Ing. Francis Salazar
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.5.21 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

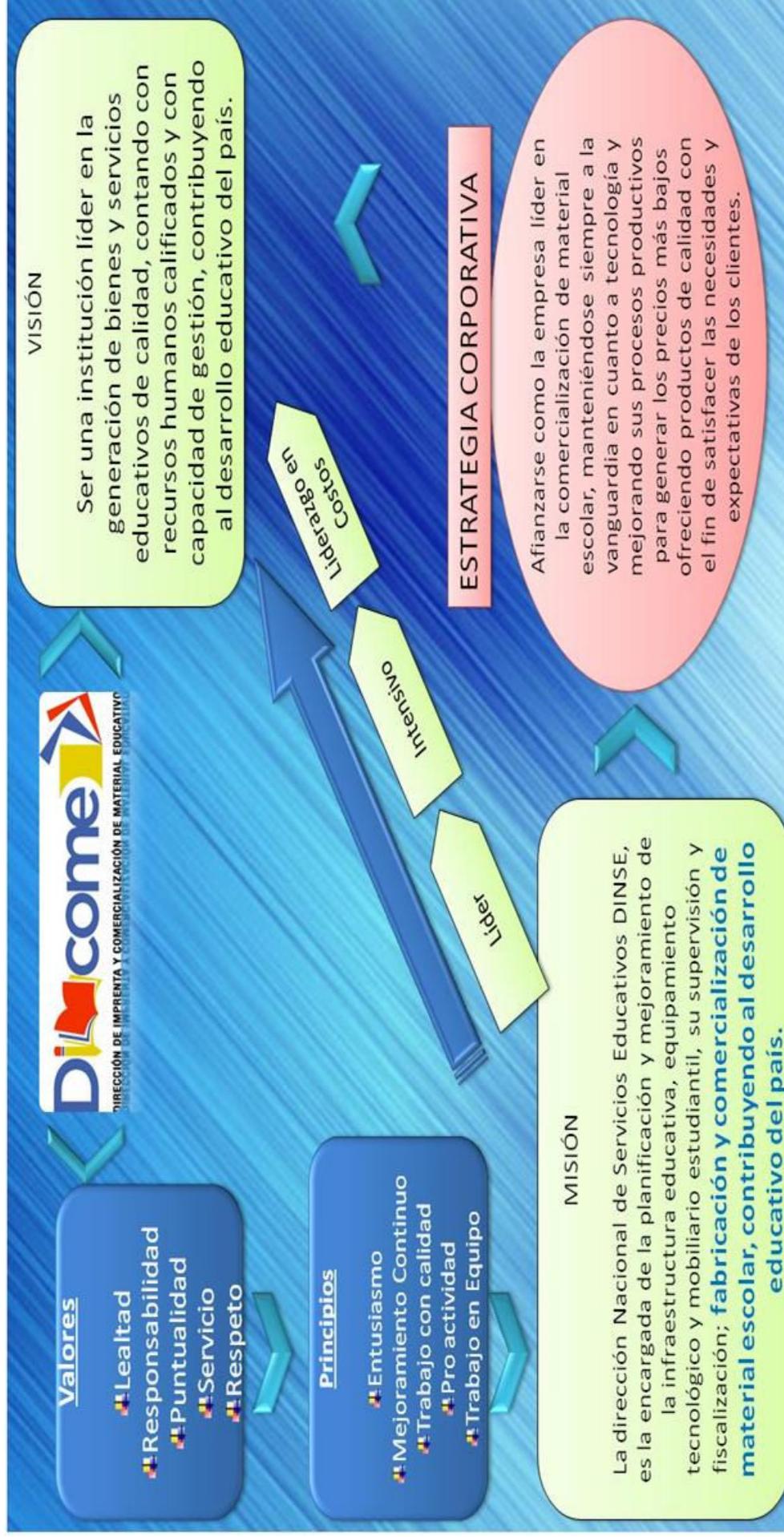


Ilustración N.- 11
Elaborado por: Daniel Mantilla

4.6 PROPUESTA DE PROYECTOS

Tabla N.- 89

MATRIZ DE PROYECTOS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
CLIENTE	Fortalecer la imagen institucional a través de la entrega de un servicio de calidad el cual cubra los requerimientos y necesidades de los consumidores, generando mayores puntos de venta a nivel nacional.	Plan de Marketing		X	
INTERNA	Generar una planificación y administración por procesos que permitan mejorar el sistema de distribución de material educativo con la finalidad de mejorar la relación con los usuarios.	Plan tecnológico	X		
		Implementación Sistema de Calidad		X	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Estructurar un plan estratégico que permita el desarrollo institucional y del talento humano para mantener un servicio y productividad de calidad en los siguientes 5 años.	Modelo de Gestión estratégica			X
		Plan de Capacitación	X		
		Plan de Comunicación Interna	X		
FINANCIERA	Optimizar los recursos asignados para cubrir la demanda de textos y material educativo en el país, mediante la reducción de costos y la maximización de disponibilidad.	Plan de inversión de ingresos anuales	X		

Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Daniel Mantilla

4.6.1 ELABORACIÓN DE PROYECTOS

A través de las perspectivas del Balanced Score Card se determinaron proyectos a realizarse en la Dirección de Imprenta y Comercialización de Material educativo, la elaboración es la descripción de las actividades presentados en la Matriz de proyectos.

4.6.2 PROYECTOS A CORTO PLAZO

4.6.2.1 PROYECTO N.- 1: Plan de Comunicación Interna

Antecedentes:

Al interior de la Dimcome se ha evidenciado una baja comunicación interna por el mal traspaso de información entre departamentos y la escasa herramienta técnica, la cual permitiese intercambiar de manera más sistematizada la información, logrando así una atención rápida y profesional tanto al cliente interno y externo de la organización.

Alcance:

Implementar un sistema que permita dar seguimiento y retroalimentación constante a las solicitudes que los clientes generan en la Dimcome, de esta manera se podrá evidenciar en donde se produce el mal flujo de información, o en donde se esta generando una aptitud negativa la cual cree desviaciones en los objetivos generales de la organización

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un plan continuo de comunicación interna que permita detallar el mal manejo de la información interdepartamental así como las posibles soluciones a tomar, buscando obtener el buen desempeño laboral de nuestros empleados.

Estrategia del proyecto:

Elaborar un plan continuo de comunicación sensibilizando a los empleados de toda la empresa para que tomen conciencia de la gran importancia de la comunicación laboral.

Indicador de Gestión:

Sistema de comunicación interna

Actividades del Proyecto

- ✚ Difundir la importancia de implementar una nueva herramienta para el correcto traspaso de información.
- ✚ Evaluar los recursos a utilizar para la implementación del flujo de trabajo
- ✚ Capacitación de la herramienta a utilizar par el flujo de información.
- ✚ Prueba piloto
- ✚ Aprobación del proyecto

Tiempo:

12 meses Inicio.- 1 Marzo 2010 al 31 Marzo 2011

Recursos:

Recursos Humanos.
Recursos Financieros.
Suministros y materiales.
Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Dirección de Comunicación.
Dirección Administrativa
Director Dimcome

Tabla N.- 90

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA													
PROYECTO: PROGRAMA: Área:													
ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCIÓN												
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	
Difundir la importancia de implementar una nueva herramienta para el correcto traspaso de información.													
Evaluar los recursos a utilizar para la implementación del flujo de trabajo													
Capacitación de la herramienta a utilizar par el flujo de información.													
Instalación													
Prueba piloto													
Aprobación del proyecto													
Presupuesto:	\$ 7.000												
Fecha Inicio:	01-Mar-10												
Fecha Terminación:	01-Mar-11												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar un plan continuo de comunicación interna que permita detallar el mal manejo de la información interdepartamental así como las posibles soluciones a tomar, buscando obtener el buen desempeño laboral de nuestros empleados.													

Elaborado por: Daniel Mantilla

4.6.2.2 PROYECTO N.- 2: Plan de Capacitación

Antecedentes:

Actualmente se ha evidenciado la falta de productividad y compromiso de los colaboradores de La DIMCOME ante las actividades asignadas, creando un descontento a nivel de toda la institución. Esto se debe a la falta de instrucción superior de algunos colaboradores quienes se cierran a los nuevos cambios propuestos, muchos de los trabajadores cuentan con aptitudes positivas para la productividad de la institución, aptitudes que pueden ser potenciales luego de una eficaz capacitación y compromiso de los mismos.

Alcance:

Generar un programa continuo de capacitación para el desarrollo profesional, ya que es de suma importancia enfocarse en las actitudes y aptitudes las cuales direccionadas de buena manera pueden ayudar a los trabajadores de la DIMCOME a efectuar su trabajo de manera más productiva y comprometida, logrando así un buen trabajo grupal, una buena atención al cliente y un eficaz cumplimiento de objetivos.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un plan continuo de capacitación que permita determinar las prioridades de capacitación de los colaboradores de la DIMCOME a través de una capacitación educacional organizada y sistemática buscando satisfacer las necesidades internas como institución y externas como ofertantes en el periodo de un 1 año.

Estrategia del proyecto:

Elaborar un plan continuo de capacitación del personal para elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello el nivel de productividad y rendimiento de la institución.

Indicador de Gestión:

De horas de capacitación / # de trabajadores

Actividades del Proyecto

- ✚ Establecer las áreas prioritarias de capacitación
- ✚ Establecer las competencias, habilidades y formación del personal
- ✚ Evaluar los recursos a utilizar para la capacitación, recurso humano interno o empresas que brinde capacitaciones.
- ✚ Definir temas de capacitación por área
- ✚ Definir fechas, infraestructura, materiales a usar
- ✚ Realizar presupuesto de capacitación
- ✚ Aprobación del plan de capacitación
- ✚ Desarrollo del plan: Capacitaciones.

Tiempo:

12 meses Inicio.- 1 Marzo 2010 al 31 Marzo 2011

Recursos:

- ✚ **Humano.-** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.
- ✚ **Infraestructura.-** las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- ✚ **Mobiliario.-** mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, tv-DVD- in focus- computadoras, sillas.
- ✚ **Documentos.-** certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, folletos, carpetas, cuadernos de apoyo etc.
- ✚ **Tecnológicos**
- ✚ **Financiero**

Responsables:

Dirección de Recursos Humanos

Tabla N.- 91

PLAN DE CAPACITACIÓN												
PROYECTO:		Crecimiento y Aprendizaje										
PROGRAMA:		Recursos Humanos										
Área:		Recursos Humanos										
ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCIÓN 2010											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Establecer las áreas prioritarias de capacitación												
Establecer las competencias, habilidades y formación del personal												
Evaluar los recursos a utilizar para la capacitación, recurso humano interno o empresas que brinde capacitaciones.												
Definir temas de capacitación por área												
Definir fechas, infraestructura, materiales a usar												
Realizar presupuesto de capacitación												
Aprobación del plan de capacitación												
Desarrollo del plan: Capacitaciones.												
Evaluación												
Presupuesto:	\$ 15.000											
Fecha Inicio:	01-Feb-10											
Fecha Terminación:	31-Ene-11											
Unidad de Medida:	# de empleados capacitados/# de funcionarios											
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar un plan continuo de capacitación que permita determinar las prioridades de capacitación de los colaboradores de la DIMCOME a través de una capacitación educacional organizada y sistemática buscando satisfacer las necesidades internas como institución y externas como oferentes en el periodo de un 1 año.												

 DIRECCIÓN DE IMPRENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO			
METAS	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
Analizar todas las áreas	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	Información Actualizada
Establecer las competencias de todo el personal	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	Información Actualizada
	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	Información Externa
Establecer todos los requerimientos	Dirección de RRHH DIMCOME	Humano Tecnológico Materiales	Información Interna
	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	Información actualizada
Cumplir el 100% del presupuesto	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	Presupuesto Asignado DIMCOME
Aprobación	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	Demora en la aprobación por la Dirección
Cumplimiento 100% plan	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	
100% de Evaluación	Dirección de RRHH	Humano Tecnológico Materiales	Validez Información

Elaborado por: Daniel Mantilla

4.6.2.3 PROYECTO N.- 3: Plan Tecnológico

Antecedentes:

El buen desempeño laboral y la productividad dependen de la capacidad de la institución para innovar y mejorar el aspecto tecnológico, es necesario que se evalúe la capacidad tecnológica para la adquisición o innovación de equipos de trabajo que permitan desarrollar las funciones diarias con la mayor eficiencia posible, la Dimcome no cuenta con una planificación ni detalle de su estado actual, razón por la cual no se evidencia una mejora en sus procesos.

Alcance:

A través del plan tecnológico mejorar los procesos productivos de la institución para generar mayores beneficios a la comunidad y satisfacer todos sus requerimientos y necesidades.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un plan tecnológico que permita determinar el estado actual de la institución para la posterior adquisición e innovación de equipos que permitan la optimización de los procesos productivos.

Estrategia del proyecto:

Implementación del plan de capacitación para la mejora de procesos institucionales.

Indicador de Gestión:

Reducción de costos de la producción de material educativo.

Actividades del Proyecto

- ✚ Realizar el análisis de la situación tecnológica actual.
 - Determinar los equipos que necesitan ser reemplazados
 - Determinar los equipos que necesitan ser innovados
 - Evaluar sistemas de información Hardware, Software
- ✚ Realizar el cronograma de mantenimiento de equipos para todo el año.
- ✚ Elaboración del presupuesto
- ✚ Selección de proveedores
- ✚ Análisis y selección de ofertas
- ✚ Aprobación del proyecto
- ✚ Adquisición de equipos y sistemas
- ✚ Instalación
- ✚ Evaluación y mantenimiento de equipos y sistemas informáticos.

Tiempo:

12 meses / Inicio.- 1 Junio 2010 al 1 junio 2011

Recursos:

Recursos Humanos.
Recursos Financieros.
Suministros y materiales.
Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Dirección Administrativa
Director Dimcome
Coordinador Imprenta
Coordinador almacenes

Tabla N.- 92

PLAN TECNOLÓGICO													
PROYECTO: Procesos Internos Área: Dirección Administrativa													
ACTIVIDADES		TIEMPO EJECUCIÓN 2010											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Realizar el análisis de la situación tecnológica actual.													
Determinar los equipos que necesitan ser reemplazados													
Determinar los equipos que necesitan ser innovados													
Evaluar sistemas de información Hardware, Software													
Realizar el cronograma de mantenimiento de equipos para todo el año.													
Elaboración del presupuesto													
Selección de proveedores													
Análisis y selección de ofertas													
Aprobación del proyecto													
Adquisición de equipos y sistemas													
Instalación													
Evaluación y mantenimiento de equipos y sistemas informáticos													
Presupuesto:		\$ 20.000											
Fecha Inicio:		01-Jun-10											
Fecha Terminación:		01-Jun-11											
Unidad de Medida:		Reducción de costos de la producción de material educativo.											
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar un plan tecnológico que permita determinar el estado actual de la institución para la posterior adquisición e innovación de equipos que permitan la optimización de los procesos productivos.													

Elaborado por: Daniel Mantilla

4.6.3 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

4.6.3.1 PROYECTO N.- 1: Plan de Marketing

Antecedentes:

DIMCOME no cuenta con un seguimiento y evaluación de sus clientes para medir el grado de satisfacción, no realiza estrategias de fidelización para mantener a la clientela es por eso necesario la implementación de un plan de marketing que permita desarrollar estas actividades.

Alcance:

El plan de marketing tiene como propósito evaluar la satisfacción de la comunidad, mejorar la imagen institucional y posicionarse como líder en el servicio de dotación de material educativo.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar el plan de marketing para evaluar la satisfacción de la comunidad y generar estrategias que ayuden a dar cumplimiento a la misión.

Estrategia del proyecto:

Investigación
Implementación de estrategias
Imagen institucional

Indicador de Gestión:

Grado de Satisfacción de la comunidad = Investigación de Mercado

Actividades del Proyecto

-  Análisis de la Situación
 - Interna
 - Externa
-  Determinación de Objetivos
-  Elaboración y Selección de Estrategias
-  Plan de acción
-  Establecimiento de Presupuesto
-  Métodos de Control

Tiempo:

24 meses Inicio.- 1 febrero 2010 al 31 enero 2012

Recursos:

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Director Dimcome

Coordinador Almacenes

Coordinador Imprenta

Tabla N.- 93

PROYECTO:		PLAN DE MARKETING											
PROGRAMA:		CLIENTE											
Área:		DIMCOME											
ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCIÓN	2011											
		2010											
Análisis de la Situación													
Interna													
Externa													
Determinación de Objetivos													
Elaboración y Selección de Estrategias													
Plan de acción													
Establecimiento de Presupuesto													
Métodos de Control													
Presupuesto													
Fecha Inicio:													
Fecha Terminación:													
Unidad de Medida:													
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el plan de marketing para evaluar la satisfacción de la comunidad y generar estrategias que ayuden a dar cumplimiento a la misión.													

RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLES	METAS	LIMITACIONES
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta		
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta	Análisis Interno Dirección	Validez de Información
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta	Análisis Externo Dirección	Validez de Información
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta	Determinar objetivos reales y realizables	Información actualizada
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta	Establecer estrategias realizables	Información actualizada
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta	Establecer planes de acción anuales	Información actualizada
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta		Limitaciones Financieras
Humano Tecnológico Materiales	Director Dimcome Coordinador Almacenes, Imprenta	Control y Evaluación 100%	Información actualizada

Elaborado por: Daniel Mantilla

4.6.3.2 PROYECTO N.- 2: Implementación de un Sistema de Calidad

Antecedentes:

La Dinse cuenta con la certificación ISO 9001: 2000 la cual es aplicada a los procesos de planificación y fiscalización, la DIMCOME actualmente no cuenta con esta certificación de calidad la cual es imprescindible adquirirla para ofrecer productos de calidad en beneficio de la comunidad.

Alcance:

La certificación de calidad debe ser aplicada a los procesos por los cuales esta conformada la Dirección de Imprenta y Comercialización de material educativo.

Objetivo del Proyecto:

Generar bienes y servicios de calidad los cuales satisfagan los requerimientos y necesidades de la comunidad a través de procesos claramente definidos y bien estructurados.

Estrategia del proyecto:

Implementar un sistema de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008

Indicador de Gestión:

Sistema de Calidad = Número de procesos certificados

Actividades del Proyecto

-  Establecer el alcance que tendrá la certificación del SGC
-  Establecer los procesos y la interacción de los mismos
-  Establecer quienes serán los líderes y comunicarlo de forma inmediata
-  Programar Inducción al sistema de Gestión de Calidad con los líderes de los procesos y principales participantes de los mismos
-  Socializar mapa de procesos a todos los niveles de la institución
-  Establecer los 6 documentos obligatorios de la norma ISO que aplicarán para todos los procesos: Control de documentos, control de registros,

auditorías internas, control del producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas

- ✚ Realizar las Caracterizaciones o fichas técnicas de todos los procesos
- ✚ Identificar los proveedores, entradas, clientes, salidas, objetivo del proceso, actividades del ciclo PHVA, definir los participantes, indicadores de gestión (medición, frecuencia de análisis y metas) y variables de control.
- ✚ Definir la documentación que los procesos necesitan para su buen funcionamiento: Instructivos, procedimientos, formatos, etc.
- ✚ Realizar seguimiento, medición y Análisis de los procesos
- ✚ Medir variables de control de todos los procesos y socializar información
- ✚ Hacer el análisis de las no conformidades de todos los procesos
- ✚ Identificar oportunidades de mejora e implementarlas

Tiempo:

24 meses / Inicio.- 1 Marzo 2010 al 30 Septiembre 2012

Recursos:

Recursos Humanos.
Recursos Financieros.
Suministros y materiales.
Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Director Nacional
Director Dimcome
Coordinación Sistema de Calidad

Tabla N.- 94

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD												
PROYECTO: PROCESOS INTENROS												
PROGRAMA: Coordinación Sistema de Calidad												
Área: TIEMPO EJECUCIÓN												
ACTIVIDADES	2011											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecer el alcance que tendrá la certificación del SGC												
Establecer los procesos y la interacción de los mismos												
Establecer quienes serán los líderes y comunicarlo de forma inmediata												
Programar inducción al sistema de Gestión de Calidad con los líderes de los procesos y principales participantes de los mismos												
Socializar mapa de procesos a todos los niveles de la institución												
Establecer los 6 documentos obligatorios de la norma ISO que aplicarán para todos los procesos												
Realizar las Caracterizaciones o fichas técnicas de todos los procesos												
Identificar los proveedores, entradas, clientes, salidas, objetivo del proceso, actividades del ciclo PHVA, definir los participantes, indicadores de gestión												
Definir la documentación que los procesos necesitan para su buen funcionamiento: Instructivos, procedimientos, formatos, etc.												
Realizar seguimiento, medición y Análisis de los procesos												
Medir variables de control de todos los procesos y socializar información												
Hacer el análisis de las no conformidades de todos los procesos												
Identificar oportunidades de mejora e implementarias												
Presupuesto:	\$ 8.000											
Fecha Inicio:	01-Mar-10											
Fecha Terminación:	30-Sep-12											
Unidad de Medida:	Sistema de Calidad = Número de procesos certificados											
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Generar bienes y servicios de calidad los cuales satisfagan los requerimientos y necesidades de la comunidad a través de procesos claramente definidos y bien estructurados.											

Elaborado por: Daniel Mantilla

4.6.4 PROYECTOS A LARGO PLAZO

4.6.4.1 PROYECTO N.- 1: Modelo de Gestión Estratégica

Antecedentes:

La Dirección de Imprenta y comercialización de Material educativo no cuenta con un modelo de gestión estratégica el cual le permita establecer objetivos claros y un control sobre los propuestos razón por la cual es de suma importancia la implementación del modelo dentro de la dirección

Alcance:

El modelo de gestión estratégica será implementado en la DIMCOME para el control efectivo de productividad, Gestión del cliente interno, manejo de la gestión con el cliente y gestión financiera.

Objetivo del Proyecto:

Implementación del modelo para un control a través del cuadro de mando integral para la consecución de objetivos y metas.

Estrategia del proyecto:

Implementar el modelo a través del Cuadro de mando integral para realizar el seguimiento y verificación.

Indicador de Gestión:

Cumplimiento misión: Objetivos propuestos/Objetivos cumplidos

Actividades del Proyecto

-  Establecer objetivos estratégicos
-  Generar iniciativas estratégicas
-  Agrupar bajo las cuatro perspectivas los objetivos e iniciativas: Financiera, cliente, Procesos Internos y crecimiento y aprendizaje.
-  Definir para cada perspectiva parámetros de medición.
-  Capacitación a la alta dirección sobre el modelo
-  Difundir el modelo estratégico a todos los trabajadores.

- ✚ Generar presupuesto del modelo
- ✚ Aprobación del proyecto

Tiempo:

60 meses / Inicio.- 1 junio 2010 al 1 de Junio 2015

Recursos:

Recursos Humanos.
Recursos Financieros.
Suministros y materiales.
Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Director Nacional
Dirección Dimcome
Dirección Recursos Humanos
Dirección Administrativa
Dirección Jurídica
Dirección de Planificación

CAPITULO V

5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

5.1 MARKETING MIX

El Mix de Marketing son los factores o variables principales que se deben considerar y sobre las que se debe decidir para la comercialización de un producto. Las P's son conocidas como marketing mix. Obtener la combinación correcta es fundamental a fin de comercializar con éxito un producto.



Ilustración N.- 12
Elaborado por: Daniel Mantilla

5.2 RESULTADOS ANÁLISIS FODA E INVESTIGACIÓN DE MERCADO STAKEHOLDERS

Tabla N.- 96

HALLAZGOS FODA	PROCESOS	HALLAZGOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
FO1: Fortalecer la inversión en innovación tecnológica	P1: GESTIÓN ESTRATEGICA	H1: De los 247 encuestados el 55.9% fueron mujeres y el 44.1% hombres de los cuales el 59.8% tienen edades comprendidas entre los 28 a 42 años.
FO2: Generar convenios con el actual gobierno el cual se encuentra interesado en el progreso de la educación.	P2: COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	H2: El 40.5% de la población considera que la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar debe poseer mas sucursales y variedad especialmente la población comprendida entre los 28 y 34 años y 38 a 46 años de edad.
FO3: Aprovechar que la mayor parte del mercado potencial se encuentra matriculado en la educación básica	P3: SISTEMA DE CALIDAD	H3: El mayor porcentaje de los encuestados toma su propia decisión al momento de elegir el lugar de compra seguido por la influencia del conyugue.
FA1: Aprovechar el apoyo del actual gobierno para maximizar las operaciones de comercialización.	P4: PLANIFICACIÓN	H4: El porcentaje mas alto de encuestados prefiere que el la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar se encuentre ubicado en el sector donde se encuentra su vivienda.
FA2: Beneficiarse de la maquinaria especializada con la que cuenta la dirección de imprenta y comercialización de material escolar para generar mayor variedad de productos.	P5: ASIGNACIÓN DE CONTRATOS Y CONSULTORIA	H5: El 39.1% de la población realiza sus compras anualmente y lo hacen por el factor precio y el 8% que compran anualmente lo realizan por el factor calidad.
FA3: Aprovechar el personal calificado para exigir la transparencia en la selección de proveedores.	P6: GESTIÓN DE SERVICIOS DE IMPRENTA	H6: El 63.95% de los encuestados consideran que la Dimcome si ofrece los productos necesarios para cursar el periodo escolar y si recomendarían el lugar de compra.

HALLAZGOS FODA	PROCESOS	HALLAZGOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
DO1: Incentivar la participación del personal de la institución para la toma de decisiones.	P7: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN Y ALMACENES	H7: El mayor porcentaje de los encuestados que se informaron sobre los servicios que ofrece la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar a través de los diferentes medios radio, televisión, prensa escrita, internet, entre otros, no han escuchado hablar sobre las papelerías móviles.
DO2: Monitorear la matriculación de alumnos en educación básica y su continuidad en el sistema educativo.	P8: EVALUACIÓN Y SATISFACCIÓN	H8: Todos los establecimientos a los cuales se les realizo la encuesta se encuentran dentro del sistema de escolarización del ministerio de educación.
DO3: Aprovechar el avance tecnológico en la industria gráfica para mejorar los procesos productivos.	P9: GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	H9: El 98.5% de los establecimientos si ha recibido aprovisionamiento por parte de la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar.
DA1: Formar un departamento de mercadeo para la comercialización de material escolar	P10: GESTIÓN FINANCIERA	H10: El 20.51 % de los establecimientos ha recibido por dos ocasiones aprovisionamiento de material escolar.
DA2: Fortalecer la comunicación dentro de la institución para mejorar el ambiente laboral	P11: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	H11: El Mayor número de establecimientos 92.54% si recomienda a los alumnos la compra de material escolar en la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar.
	P12: AUDITORIAS INTERNAS	H12: Los establecimientos que consideran entre bueno y excelente los servicios ofrecidos por la Dirección de imprenta y comercialización de material escolar es por las entregas oportunas que se han realizado.

Elaborado por: Daniel Mantilla

5.2.1 PREMISAS ESTRATÉGICAS

Tabla N.- 97

PREMISAS ESTRATÉGICAS	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Ampliar la cobertura de almacenes a nivel nacional a través de la apertura de un almacén DIMCOME en las provincias del Ecuador.				
Realizar promoción en los puntos de venta para difundir los beneficios brindados y dar a conocer la gestión realizada.				
Creación de un enlace en la página Web del Ministerio de Educación y Dinse para generar retroalimentación de los usuarios.				
Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras "KITS ESCOLARES DIMCOME"				
Generar un nuevo empaque para los KITS escolares ofrecidos por la DIMCOME.				
Medir el Grado de satisfacción de los textos entregados gratuitamente				

Elaborado por: Daniel Mantilla

5.3 PRODUCTO

Tabla N.- 98

ESTRATEGIA		ESTRATEGIAS PRODUCTO			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	TIEMPO	COSTO
 <p>Generar un nuevo empaque para los KITS escolares ofrecidos por la DIMCOME.</p>	Generar Información Usuarios	*Coordinador Almacenes *Dirección de Comunicación	Julio - 2010	1 año Tiempo de Repetición 2 años	\$ 3.000
	Diseño				
	Selección proveedor				
Medir el Grado de satisfacción de los textos entregados gratuitamente	Seleccionar proveedor	*Director Dimcome *Coordinador Imprenta *Dirección de Comunicación	Julio - 2010	1 año Tiempo de Repetición 2 años	\$ 15.000
	Análisis de Datos				
	Toma de acciones correctivas o preventivas				

Elaborado por: Daniel Mantilla

5.4 PRECIO

Tabla N.- 99

 DIRECCIÓN DE IMPRENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO		ESTRATEGIAS PRECIO			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	TIEMPO	COSTO
Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras "KITS ESCOLARES DIMCOME"	Armar Kits escolares para descuentos	*Director Dimcome	Temporada escolar	3 meses	\$ 18.000
	Establecer una política de descuentos por kits y temporadas	*Dirección Financiera *Dirección Nacional			

Elaborado por: Daniel Mantilla

PRECIO

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

- ✚ Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, costos.
- ✚ Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Estrategia

Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras “KITS ESCOLARES”

Se destina de las ventas totales el 10% para descuentos hasta el año 2015, un promedio de \$3.000.00 por año.

Ventas Almacenes

Tabla N.- 100

MES / ALMACEN	QUITO	GUAYAQUIL	AMBATO	TOTALES
ENERO	684,15		500,95	1.185,10
FEBRERO	666,54		443,28	1.109,82
MARZO	1.310,53	34,44	490,27	1.835,24
ABRIL	887,71	613,74	357,36	1.858,81
MAYO	568,03	221,63	221,59	1.011,25
JUNIO	481,91	33,27	312,22	827,40
JULIO	430,67	1.989,56	230,25	2.650,48
AGOSTO	7.484,58	78,72	1.363,69	8.926,99
SEPTIEMBRE	8.842,02	46,31	3.348,20	12.236,53
OCTUBRE	1.279,54	37,30	866,94	2.183,78
NOVIEMBRE	857,10	36,70	374,64	1.268,44
DICIEMBRE	355,41	140,42	332,57	828,40
TOTAL	23.848,19	3.232,09	8.841,96	35.922,24

Elaborado por: Dimcome

Fuente: Dimcome

5.5 PLAZA

Tabla N.- 101

ESTRATEGIA		ESTRATEGIAS PLAZA				
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	TIEMPO	COSTO	
<p>Ampliar la cobertura de almacenes a nivel nacional a través de la apertura de un almacén DIMCOME en las ciudades donde DINSE cuenta con una regional.</p>	Análisis de mercado	<p>*Director Dimcome *Coordinador Almacenes</p>	<p>Enero 2011</p>	<p>6 años</p>	<p>\$ 150.000</p>	
	Apertura de Local					
	Generación de Stock					
	Contratación Personal					
	Promoción					

Elaborado por: Daniel Mantilla

PLAZA

Elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

4 elementos configuran la política de distribución:

- ✚ Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- ✚ Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
- ✚ Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.

Estrategias

Ampliar la cobertura de almacenes a nivel nacional a través de la apertura de un almacén DIMCOME en las ciudades donde DINSE cuenta con una regional.

A continuación se muestra un esquema de la apertura de nuevas sucursales “almacenes DIMCOME” a nivel nacional



Ilustración N.- 13
Elaborado por: Daniel Mantilla



Grafico N.-58
Elaborado por: Daniel Mantilla

5.6 PROMOCIÓN

Tabla N.- 102

 DIRECCIÓN DE IMPRENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO		ESTRATEGIAS PROMOCIÓN			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	TIEMPO	COSTO
Realizar promoción en los puntos de venta	Preparar material promocional	*Dirección de Comunicación	Agosto 2010 (Región Sierra)	3 meses	\$ 12.000
	Realizar eventos promocionales		Febrero 2011 (Región costa)	Tiempo de repetición 1 años	
Creación de un enlace en la página Web del ministerio de educación y Dinse.	Elaboración del enlace Web	*Coordinador Almacenes	Julio 2010	6 meses	\$ 500
	Elaborar página de información	*Coordinador Imprenta			
	Elaborar Formulario para retroalimentación				

Elaborado por: Daniel Mantilla

PROMOCIÓN

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

Los objetivos principales de la comunicación son:

- comunicar las características del producto.
- comunicar los beneficios del producto.
- que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación es sólo publicidad.

Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

Estrategias

- Realizar promoción en los puntos de venta
 - Material Promocional
 - Eventos Promocionales

- ✚ Creación de un enlace en la página Web del ministerio de educación y Dinse

En la siguiente ilustración se muestra el diseño del enlace de la página Web DINSE, en cual se detalla información básica de los almacenes, gestión de imprenta y se consigue retroalimentación del cliente.



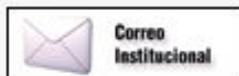
Ilustración N.- 14
Elaborado por: Daniel Mantilla



Información

- Información Institucional
- Inversión 2007
- Inversión 2008
- Inversión 2009

Enlaces



DIRECCIÓN DE IMPRENTA Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO

Aprovisionamiento Textos Escolares

 [Ficha de Actualización](#)

 [Almacenes DIMCOME](#)

Más artículos...

- EN EDUCACION LISTA DE OBRAS ES INTERMINABLE, DICE PRESIDENTE CORREA
- 11 nuevas aulas en el Colegio Edmundo Chiriboga
- SE AMPLIA LA UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO ALFREDO VERA

Aula TV

Documentos

-  PROCESO MC-DINSE-003-2010 (PROCESOS 2010)
-  PROCESO MC-DINSE-002-2010 (PROCESOS 2010)
-  PROCESO MC-DINSE-001-2010 (PROCESOS 2010)
-  PROCESO CC-DINSE-004-2010 (PROCESOS 2010)
-  PROCESO CC-DINSE-003-2010 (PROCESOS 2010)
-  PROCESO CC-DINSE-002-2010 (PROCESOS 2010)

Sindicación

 [Suscripción](#)

Ilustración N.- 15
Elaborado por: Daniel Mantilla

FICHA DE ACTUALIZACIÓN ENTIDADES EDUCATIVAS

Nombre del Establecimiento Educativo

Nombre del Director o Rector

Número de alumnos

Segundo de Básica _____

Tercero de Básica _____

Cuarto de Básica _____

Quinto de Básica _____

Sexto de Básica _____

Séptimo de Básica _____

Ubicación:

Provincia

Cantón

Parroquia

Dirección

Teléfono

Email

Número de provisionamientos anteriores

Observaciones



Información

- Información Institucional <
- Inversión 2007 <
- Inversión 2008 <
- Inversión 2009 <

Enlaces

- Inversión 2008
- Infraestructura educativa
- Galería de imágenes
- Presidencia de la República
- ministerio de educación ECUADOR
- Correo Institucional

DIMCOME ALMACENES

Datos Informativos:

Direcciones
Teléfonos

Productos

(Cartera de Productos
DIMCOME)

Sugerencias.

Más artículos...

- EN EDUCACION LISTA DE OBRAS ES INTERMINABLE, DICE PRESIDENTE CORREA
- 11 nuevas aulas en el Colegio Edmundo Chiriboga
- SE AMPLIA LA UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO ALFREDO VERA

Aula TV

Documentos

- PROCESO MC-DINSE-003-2010 (PROCESOS 2010)
- PROCESO MC-DINSE-002-2010 (PROCESOS 2010)
- PROCESO MC-DINSE-001-2010 (PROCESOS 2010)
- PROCESO CO-DINSE-004-2010 (PROCESOS 2010)
- PROCESO CO-DINSE-003-2010 (PROCESOS 2010)
- PROCESO CO-DINSE-002-2010 (PROCESOS 2010)

Sindicación

Suscripción

Ilustración N.- 16
Elaborado por: Daniel Mantilla

CAPITULO VI

6 ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTO PROYECTOS

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.⁵⁴

A continuación se muestra el presupuesto asignado a las propuestas estratégicas de la mezcla de marketing mix, con la distribución anual de las mismas hasta el año 2015.

⁵⁴BURBANO, Jorge "PRESUPUESTO" Primera Edición 1995

6.2 PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Tabla N.- 103

PRESUPUESTO ESTRATEGIAS DIMCOME HASTA EL AÑO 2015										
P'S	ESTRATEGIA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL		
PRODUCTO	Generar un nuevo empaque para los KITS escolares ofrecidos por la DIMCOME.	1000		1000		1000		\$ 3.000,00		
	Medir el Grado de satisfacción de los textos entregados gratuitamente	5000		5000		5000		\$ 15.000,00		
	Total Producto							\$ 18.000,00		
PRECIO	Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras "KITS ESCOLARES DIMCOME"	3000	3000	3000	3000	3000	3000	\$ 18.000,00		
	Total Precio							\$ 18.000,00		
PLAZA	Ampliar la cobertura de almacenes a nivel nacional a través de la apertura de un almacén DIMCOME en las ciudades donde DINSE cuenta con una regional.	50000		50000		50000		\$ 150.000,00		
	Total Plaza							\$ 150.000,00		
PROMOCIÓN	Realizar promoción en los puntos de venta	2000	2000	2000	2000	2000	2000	\$ 12.000,00		
	Creación de un enlace en la página Web del ministerio de educación y Dinse.	500						\$ 500,00		
	Total Promoción							\$ 12.500,00		
	TOTAL	61500	5000	61000	5000	61000	5000	\$ 198.500,00		

Elaborado por: Daniel Mantilla

6.2.1 INGRESOS PROYECTADOS

Para la realización de los flujos de caja se ha tomado como referencia los ingresos históricos de los últimos 3 años de la Dirección de Imprenta y comercialización de material escolar compuestos por las asignaciones a los requerimientos de imprenta y las ventas anuales generadas por los almacenes de Quito, Guayaquil y Ambato.

Con el histórico de ingresos se procedió a realizar el cálculo de la tasa de crecimiento aplicando la siguiente formula:

Tasa de Crecimiento = $((n-1) \wedge (n-1) \text{ RAÍZ } (\text{Valor último año}/\text{Valor Ultimo año Histórico}))$

Tabla N.-104

TASA DE CRECIMIENTO		
AÑOS	INGRESOS	TASA
2007	2295125,13	13,46
2008	2804318,32	
2009	2954554,47	

Fuente: Dimcome

Elaborado por: Daniel Mantilla

Tasa de crecimiento: 13.46%, con la cual se realiza el calculo proyectado de los ingresos para los siguientes 5 años.

Tabla N.-105

INGRESOS PROYECTADOS S/P	
AÑOS	INGRESOS
2009	2.954.554,47
2010	3.352.237,79
2011	3.803.449,32
2012	4.315.393,97
2013	4.896.246,42
2014	5.555.281,66
2015	6.303.023,11

Fuente: Dimcome

Elaborado por: Daniel Mantilla



Gráfico N.- 59

Elaborado por: Daniel Mantilla

6.2.2 GASTOS PROYECTADOS

Tabla N.-106

PRESUPUESTOS GASTOS						
GASTOS OPERACIONALES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos Administrativos	825.354,00	916.142,94	1.016.918,66	1.128.779,72	1.252.945,49	1.390.769,49
Gastos de Servicios	2.179.532,95	2.419.281,58	2.685.402,55	2.980.796,83	3.308.684,48	3.672.639,78
Total Gastos Operacionales	\$ 3.004.886,95	\$ 3.335.424,52	\$ 3.702.321,21	\$ 4.109.576,55	\$ 4.561.629,97	\$ 5.063.409,26

Fuente: Dimcome
 Elaborado por: Daniel Mantilla



Gráfico N.- 60
 Elaborado por: Daniel Mantilla

6.3 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

Tabla N.-107

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INVERSIÓN INICIAL	280.205,08					
INGRESOS OPERACIONALES	3.352.237,79	3.803.449,32	4.315.393,97	4.896.246,42	5.555.281,66	6.303.023,11
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos	825.354,00	916.142,94	1.016.918,66	1.128.779,72	1.252.945,49	1.390.769,49
Gastos de Servicios	2.179.532,95	2.419.281,58	2.685.402,55	2.980.796,83	3.308.684,48	3.672.639,78
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3.004.886,95	3.335.424,52	3.702.321,21	4.109.576,55	4.561.629,97	5.063.409,26
Depreciación (-)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
UTILIDAD NETA	331.565,84	452.239,80	597.287,75	770.884,87	977.866,69	1.223.828,85
Depreciación (+)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	280.205,08	468.024,80	613.072,75	786.669,87	993.651,69	1.239.613,85

Fuente: Dimcome
Elaborado por: Daniel Mantilla

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

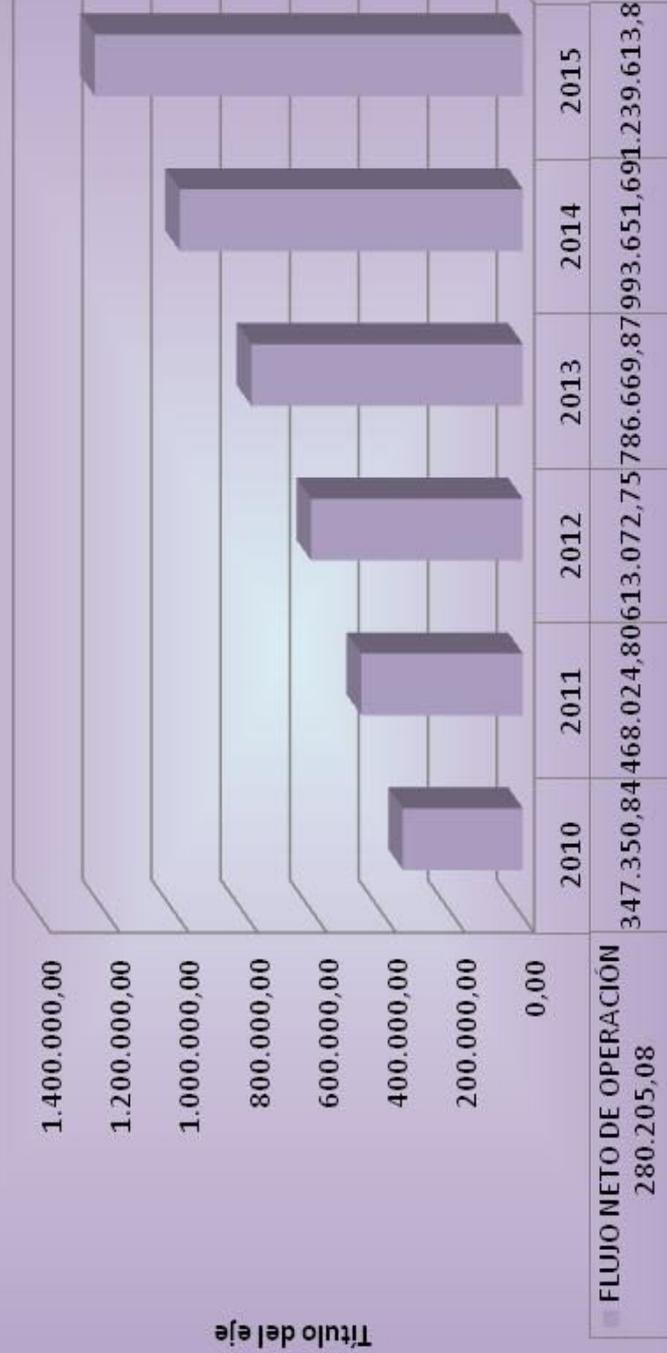


Gráfico N.- 61
Elaborado por: Daniel Mantilla

6.3.1 Valor Actual Neto

Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada.

6.3.2 TMAR

Antes de iniciar la evaluación económica, resulta indispensable determinar la ganancia que se desea obtener a cambio de la inversión realizada en el proyecto. La mejor manera de hacerlo es mediante el cálculo de la TMAR ya que esta refleja las expectativas de rendimiento.

Tabla N.-108

Cálculo TMAR	
Tasa Pasiva	5,20%
Inflación	4,31%
Riesgo Mercado	8,10%
TMAR	17,61%

Fuente: Dimcome

Elaborado por: Daniel Mantilla

Tabla N.-109

CÁLCULO VAN Y TIR				
AÑOS	FLUJO NETO	FACTOR	VA	VAN
INVERSIÓN	-280.205,08	280.205,08		
2010	347.350,84	0,850267834	295341,2432	2.611.919,05
2011	468.024,80	0,72295539	338361,0542	
2012	613.072,75	0,614705714	376859,3251	
2013	786.669,87	0,522664496	411164,4102	
2014	993.651,69	0,444404809	441583,5901	
2015	1.239.613,85	0,377863115	468404,3486	
Total	4.448.383,80		2.331.713,97	

Fuente: Dimcome

Elaborado por: Daniel Mantilla

Para el cálculo de los flujos de caja sin proyecto una vez descontado la inversión inicial el valor actual neto es de \$2.611.919.05

6.4 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

Tabla N.-110

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión proyectos	280.205,08					
	198.500,00					
INGRESOS OPERACIONALES	3.620.416,81	4.107.725,27	4.660.625,49	5.287.946,13	5.999.704,19	6.807.264,96
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos	825.354,00	916.142,94	1.016.918,66	1.128.779,72	1.252.945,49	1.390.769,49
Gastos de Servicios	2.179.532,95	2.419.281,58	2.685.402,55	2.980.796,83	3.308.684,48	3.672.639,78
Gastos Proyecto	61.500,00	5.000,00	61.000,00	5.000,00	61.000,00	5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3.066.386,95	3.340.424,52	3.763.321,21	4.114.576,55	4.622.629,97	5.068.409,26
Depreciación (-)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
UTILIDAD NETA	538.244,86	751.515,75	881.519,27	1.157.584,58	1.361.289,22	1.723.070,69
Depreciación (+)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	478.705,08	735.730,75	865.734,27	1.141.799,58	1.345.504,22	1.707.285,69

Fuente: Dimcome
Elaborado por: Daniel Mantilla

Flujo de Caja Con Proyectos



Gráfico N.- 62
Elaborado por: Daniel Mantilla

6.4.1 Valor Actual Neto

Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma.

VAN > 0 La inversión produciría ganancias

Se acepta

VAN < 0 La inversión produciría pérdidas

Se rechaza

VAN = 0 La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas

Según el análisis que se realice de la inversión el proyecto se acepta o se rechaza

6.4.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida de la rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

Al comparar la tasa interna de retorno (TIR) con la tasa de interés de mercado se puede disponer de una decisión. Se deben realizar todos aquellos proyectos de inversión que posean una tasa interna de retorno (TIR) superior a la tasa de interés.

Contrariamente, si Tasa Interna de Retorno (TIR) es menor que la tasa de interés de mercado, dicho proyecto no debe realizarse.

Tabla N.-111

CÁLCULO VAN Y TIR					
AÑOS	FLUJO NETO	FACTOR	VA	VAN	TIR
INVERSIÓN	-478.705,08	478.705,08			
2010	522.459,86	0,850267834	444230,813	3.826.855,15	1,37
2011	735.730,75	0,72295539	531900,5106		
2012	865.734,27	0,614705714	532171,8036		
2013	1.141.799,58	0,522664496	596778,1028		
2014	1.345.504,22	0,444404809	597948,5478		
2015	1.707.285,69	0,377863115	645120,29		
Total	6.318.514,38		3.348.150,07		

Fuente: Dimcome

Elaborado por: Daniel Mantilla

El valor actual neto descontado la inversión del proyecto es de 3.826.855.15 y la Tasa Interna de Retorno es de 1.37, la cual es mayor a la tasa de descuento esto quiere decir que el proyecto si se acepta, si es viable.

6.4.3 Relación Beneficio Costo

Proporciona una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo. Marco conceptual para la evaluación de proyectos de inversión, públicos o privados

El análisis de la relación beneficio costo (B/C) toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, en este caso el proyecto es indiferente.

B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Tabla N.-112

CON PROYECTO	
RELACION BENEFICIO/COSTO	
B/C =	$\frac{\text{SUMATORIA DE LOS FLUJOS GENERADOS POR EL PROYECTO}}{\text{INVERSIÓN}}$

Fuente: Dimcome
Elaborado por: Daniel Mantilla

B/C=	4.448.383,80	15,88
	280.205,08	

Con la implementación de los proyectos, la dirección consigue un beneficio de 15.88, esto quiere decir que por cada dólar invertido se recupera 14,88 dólares.

6.5 VARIACIÓN DE FLUJOS SIN PROYECTO Y CON PROYECTO

Tabla N.-113

Variación entre los flujos de caja con y sin proyectos						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo Neto con Proyecto	522.459,86	735.730,75	865.734,27	1.141.799,58	1.345.504,22	1.707.285,69
Flujo Neto sin Proyecto	347.350,84	468.024,80	613.072,75	786.669,87	993.651,69	1.239.613,85

Fuente: Dimcome
 Elaborado por: Daniel Mantilla

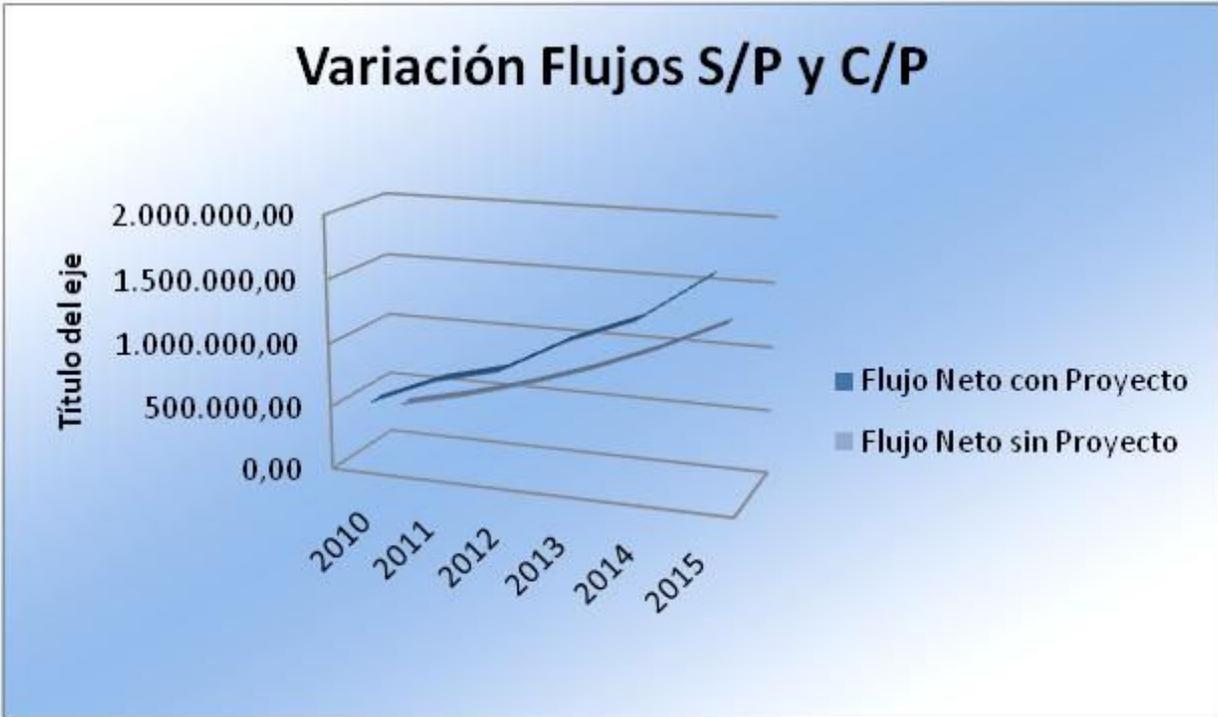


Gráfico N.- 63
 Elaborado por: Daniel Mantilla

6.6 FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

Tabla N.- 114

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS ESCENARIO OPTIMISTA						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INVERSIÓN INICIAL	280.205,08					
Inversión Proyectos	198.500,00					
INGRESOS OPERACIONALES	3.620.416,81	4.107.725,27	4.660.625,49	5.287.946,13	5.999.704,19	6.807.264,96
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos	825.354,00	916.142,94	1.016.918,66	1.128.779,72	1.252.945,49	1.390.769,49
Gastos de Servicios	2.179.532,95	2.419.281,58	2.685.402,55	2.980.796,83	3.308.684,48	3.672.639,78
Gastos Proyectos	61.500,00	5.000,00	61.000,00	5.000,00	61.000,00	5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3.066.386,95	3.340.424,52	3.763.321,21	4.114.576,55	4.622.629,97	5.068.409,26
TOTAL GASTOS OPERACIONALES(-10%)	2.759.748,26	3.006.382,07	3.386.989,09	3.703.118,89	4.160.366,97	4.561.568,34
Depreciación (-)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
UTILIDAD NETA	844.883,55	1.085.558,20	1.257.851,39	1.569.042,24	1.823.552,22	2.229.911,62
Depreciación (+)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	829.098,55	1.069.773,20	1.242.066,39	1.553.257,24	1.807.767,22	2.214.126,62
	478.705,08					

Fuente: Dimcome
Elaborado por: Daniel Mantilla

Flujo de Caja Escenario Optimista



Gráfico N.- 64
Elaborado por: Daniel Mantilla

6.7 FLUJO DE CAJA PESIMISTA

Tabla N.-115

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS ESCENARIO PESIMISTA						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión Proyectos	280.205,08					
	198.500,00					
INGRESOS OPERACIONALES	3.620.416,81	4.107.725,27	4.660.625,49	5.287.946,13	5.999.704,19	6.807.264,96
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos	825.354,00	916.142,94	1.016.918,66	1.128.779,72	1.252.945,49	1.390.769,49
Gastos de Servicios	2.179.532,95	2.419.281,58	2.685.402,55	2.980.796,83	3.308.684,48	3.672.639,78
Gastos Proyectos	61.500,00	5.000,00	61.000,00	5.000,00	61.000,00	5.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3.066.386,95	3.340.424,52	3.763.321,21	4.114.576,55	4.622.629,97	5.068.409,26
TOTAL GASTOS OPERACIONALES(+10%)	3.373.025,65	3.674.466,97	4.139.653,34	4.526.034,20	5.084.892,96	5.575.250,19
Depreciación (-)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
UTILIDAD NETA	231.606,16	417.473,30	505.187,15	746.126,93	899.026,23	1.216.229,77
Depreciación (+)	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00	15.785,00
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	478.705,08	401.688,30	489.402,15	730.341,93	883.241,23	1.200.444,77

Fuente: Dimcome

Elaborado por: Daniel Mantilla

Flujo de Caja Escenario Pesimista



Gráfico N.- 65
Elaborado por: Daniel Mantilla

Tabla N.- 116

Escenario Optimista		Escenario Pesimista	
VAN	TIR	VAN	TIR
5.172.414,16	1,97	2.481.296	0,80

Fuente: Dimcome
Elaborado por: Daniel Mantilla

Se tomo en cuenta para los escenarios un aumento y disminución en los ingresos y gastos del 10%, en el escenario optimista el proyecto se vuelve más atractivo lo que se refleja a mayor rentabilidad.

6.7.1 Relación Beneficio Costo

RELACION BENEFICIO/COSTO	
B/C =	$\frac{\text{SUMATORIA DE LOS FLUJOS GENERADOS POR EL PROYECTO}}{\text{INVERSION}}$

Tabla N.- 117

RELACION BENEFICIO/COSTO	
Escenario Optimista	18,21
Escenario Pesimista	8,19

Fuente: Dimcome
Elaborado por: Daniel Mantilla

En el escenario optimista por cada dólar invertido se consigue un beneficio de 17,21 dólares y para el escenario pesimista por cada dólar invertido se consigue un beneficio de 7.19 dólares.

6.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis nos sirve para darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan

El propósito de los escenarios es el de estar en posibilidad de evaluar las diversas opciones de reestructuración que se pueden implementar para efectos de seleccionar aquella forma que presente las mejores perspectivas financieras para la empresa.

Escenarios

Tabla N.- 118

ESCENARIOS				
AÑOS	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	OPTIMISTA	PESIMISTA
2010	347.350,84	522.459,86	829.098,55	215.821,16
2011	468.024,80	735.730,75	1.069.773,20	401.688,30
2012	613.072,75	865.734,27	1.242.066,39	489.402,15
2013	786.669,87	1.141.799,58	1.553.257,24	730.341,93
2014	993.651,69	1.345.504,22	1.807.767,22	883.241,23
2015	1.239.613,85	1.707.285,69	2.214.126,62	1.200.444,77
	4.448.383,80	6.318.514,38	8.716.089,22	3.920.939,53

Fuente: Dimcome

Elaborado por: Daniel Mantilla

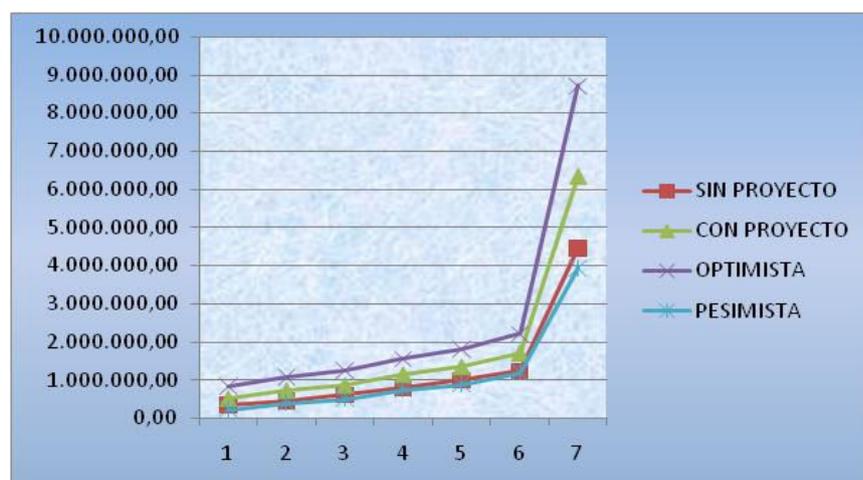


Gráfico N.- 66

Elaborado por: Daniel Mantilla

CAPITULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- ✚ El análisis Situacional realizado para la Dimcome nos ha permitido evaluar su desempeño tanto interno como externo se concluye que es necesario mejorar el ambiente laboral, definir procesos y procedimientos, mejorar el flujo de información y mantener una correcta planificación y evaluación de todas sus actividades.
- ✚ A través de la investigación de mercado se determino que el 39.1% de la población encuestada realiza sus compras anualmente es decir cada periodo escolar y el motivo de su compra es el factor precio.
- ✚ El 92.54% de los establecimientos si recomienda a los alumnos la compra de material escolar en la Dirección de Imprenta y Comercialización de Material educativo.
- ✚ Mediante el cuadro de mando integral se determinaron proyectos para mejorar la capacidad organizacional, un plan de marketing, plan tecnológico, plan de comunicación interna y se hace prioritario la implementación del modelo de gestión estratégica para el correcto cumplimiento de objetivos y metas.

- ✚ Mediante la evaluación financiera determinamos que el proyecto si es viable con un VAN de 3.8 millones y una TIR de 1.37.

Al ser una institución pública los ingresos dependen de un presupuesto asignado por el gobierno por lo tanto está sujeto a variaciones en el porcentaje presupuestario.

7.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Implementar el sistema de calidad basado en la norma ISO 9001:2000 para las actividades de fabricación y comercialización de material educativo con el que actualmente cuenta la Dinse en planificación, construcción y fiscalización de infraestructura educativa.
- ✚ Automatizar el flujo de información para la mejora de la comunicación interna a través de la implementación de un “Workflow” para las actividades comerciales y producción de material.
- ✚ Con el objeto de mantener una adecuada comunicación y retroalimentación del servicio ofrecido se recomienda realizar encuestas de satisfacción periódicamente.
- ✚ Integrar al personal como parte del proceso de innovación y mejoramiento continuo, comunicando periódicamente los resultados que la dirección ha obtenido gracias a la aplicación del modelo de gestión
- ✚ Mantener al personal con continua capacitación y evaluación de sus actividades para asegurar el buen desempeño institucional.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA USUARIOS FINALES

ANEXO B

ENCUESTA ESTABLECIMIENTOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ BESL JACOBOI, María del Carmen; La mercadotecnia y sus estrategias, UNAM, FCA, 1989.
- ✚ CHIAVENATO, Idalberto; Administración en Los nuevo Tiempos; Editorial Lili Solano Arévalo; España, 2002
- ✚ GUERRERO GARCIA, Manuel y PÉREZ MARTÍNEZ, Yamisleydis, Procedimiento para el Proceso de Comercialización en Cadenas de Tiendas; Editorial; España, 2000
- ✚ SALAZAR, Francis, Estrategia, Todo lo que se debe conocer y aplicar de, Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced Scorecard. - Quito: [s.n.], 2009.
- ✚ HAX MANSO CORONADO, Francisco, Diccionario Enciclopédico, Ediciones Díaz de Santos, 2003
- ✚ MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRIGUEZ ESCUDERO Ana Isabel; Estrategias de Marketing un enfoque basado en el proceso de dirección; ESIC Editorial Madrid
- ✚ KINNEAR Thomas; Investigación de Mercados; Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición.
- ✚ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J.; Administración Estratégica; Editorial McGraw-Hill; México, 1999.
- ✚ GIMÉNEZ Díaz, Javier; Macro economía: Primeros conceptos; Editorial Antonio Bosch; España, 1999.
- ✚ PACEK, Nenad; Mercados Emergentes; Editorial El comercio; Primera Edición 2008.
- ✚ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados, Un enfoque Aplicado", Pearson education, Cuarta Edición, México 2004.
- ✚ QUINN, Brian, "El proceso Estratégico Conceptos Contextos y Casos", Edición Breve; México 1997.
- ✚ NEVADO PEÑA, Domingo, "Gestión el binomio rentabilidad-Productividad, Editorial Especial Directivos; España, 2007.

- ✚ KAPLAN Robert y NORTON David; Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- ✚ KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary; Fundamentos de Marketing; Editorial Pearson Education; México, 2003.
- ✚ Banco Central del Ecuador, Indicadores [En línea] <http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value> [Consulta: 15 de Noviembre de 2009]
- ✚ Instituto Nacional de Censos y Estadísticas, Ecuador en cifras [En línea] <http://www.inec.gov.ec/web/guest/noticias/nothome/ecua_cifras>
- ✚ Ministerio de Educación del Ecuador, Censo Nacional de instituciones educativas [En línea] <<http://www.educacion.gov.ec/CNIE/>>
- ✚ Dirección Nacional de Servicios Educativos, Información [En línea] <<http://www.dinse.gov.ec/>>
- ✚ SIGOB Ecuador, Metas, [En línea] <<http://www.sigob.gov.ec/metas/main/consulta/default.asp>>