

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Tovar Amores María Eugenia

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Propuesta de un Plan Financiero para Incrementar la rentabilidad de Editorial LA GACETA S.A. domiciliada en la ciudad de Latacunga” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, 01 Julio de 2.013

María Eugenia Tovar Amores

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO DE TUTORÍA

ECON. MARCELO CRUZ y DR. GABRIEL RIZZO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Propuesta de un Plan Financiero para Incrementar la rentabilidad de Editorial LA GACETA S.A. domiciliada en la ciudad de Latacunga” realizado por la Señorita María Eugenia Tovar Amores, ha sido guiado y revisado periódicamente, además cumple con normas estatutarias establecidas por la ESPE, mismas que constan en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se ha cumplido con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo del trabajo de conclusión de carrera, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Eugenia Tovar Amores que lo entregue a Econ. Juan Lara Álvarez, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, 01 de Julio de 2.013.

ECON. MARCELO CRUZ

DIRECTOR

DR. GABRIEL RIZZO

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

YO, María Eugenia Tovar Amores

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de título “Propuesta de un Plan Financiero para Incrementar la rentabilidad de Editorial LA GACETA S.A. domiciliada en la ciudad de Latacunga”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y auditoría.

Sangolquí, 01 de Julio de 2.013.

María Eugenia Tovar Amores

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mis padres Walter y María Eugenia, por su apoyo, respaldo y confianza incondicional, que con su ejemplo de perseverancia me han impulsado a culminar uno de mis más importantes sueños.

A Martín, por ser la motivación para alcanzar metas y el deseo de constante superación.

A Daniel por su ayuda y paciencia incondicional, por ser la persona que comparte mis alegrías y grandes triunfos.

María E. Tovar A.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme serenidad, fuerzas y sabiduría para poder enfrentar y superar cada obstáculo así como cada oportunidad que se presenta en la vida.

A mis padres, por ser los pilares de mi vida, y por confiar en mí, gracias por su amor incondicional.

A Martín, por ser el motor que impulsa cada día de mi vida.

A mis hermanas, abuelita y familia, por sus palabras de apoyo y aliento.

A Daniel, por brindarme su amor, compañía y ayuda constante durante esta etapa.

A mis compañeras Vero, Belén, Andre, Adri y Magus, que nunca me dejaron sola y me apoyaron en los momentos en que más necesitaba de su ayuda.

Al Eco. Marcelo Cruz, por su guía, apoyo y comprensión en el desarrollo del presente trabajo.

Al Dr. Gabriel Rizo, por sus aportes y recomendaciones que fueron parte importante en este trabajo.

Gracias a todos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	i
CERTIFICADO DE TUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
SUMMARY	xvii
CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Determinación del Problema.....	3
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación	8
1.5 Base legal de la empresa	10
1.6 Filosofía Empresarial	12
1.6.1 Visión.....	17
1.6.2 Misión	17
1.6.3 Valores Institucionales.....	17
1.6.4 Objetivos Institucionales.....	18
1.6.5 Organigrama Estructural	19
1.6.6 Organigrama Funcional.....	20
1.6.6.1 Junta General De Accionistas	21

1.6.6.2	Gerencia General.....	22
1.6.6.3	Departamento de Ventas	23
1.6.6.4	Departamento Administrativo – Financiero.....	24
1.6.6.4.1	Financieras	24
1.6.6.4.2	Administrativas	25
1.7	Departamento de Producción.....	25
1.8	Departamento de Diagramación.....	25
1.9	Departamento de Noticias.....	26
1.10	Servicios que ofrece la Empresa	27
1.10.1	Publicidad	28
1.10.1	Impresión de Periódicos.....	32
1.10.2	Página WEB.....	34
CAPÍTULO II		37
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	37
2.1	Macro - entorno.....	37
2.1.1	Sector Político	37
2.1.2	Entorno Económico.....	42
2.1.2.1	Producto Interno Bruto (PIB).....	43
2.1.2.2	Inflación	45
2.1.2.3	Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global	47
2.1.2.4	Tasas De Interés.....	49
2.1.3	Entorno Socio – Cultural.....	50
2.1.3.1	Empleo y Desempleo	50
2.1.4	Análisis del Sector Legal	52
2.1.5	Seguridad	56
2.1.6	Sector Tecnológico	58
2.1.6.1	Internet	60
2.1.6.2	Facebook.....	61

2.1.6.3	Twitter.....	61
2.2	Micro – entorno.....	62
2.2.1	Análisis de Competencia.....	63
2.2.2	Análisis de Proveedores	66
2.2.3	Análisis De Clientes.....	68
2.3	ANÁLISIS INTERNO	72
2.3.1	Gerencia General.....	72
2.3.2	Departamento Financiero	73
2.3.3	Departamento Producción.....	75
CAPÍTULO III		77
3.	ANÁLISIS FINANCIERO	77
3.1	ANÁLISIS HORIZONTAL.....	82
3.1.1	Análisis del Activo.....	84
3.1.2	Análisis del Pasivo	84
3.1.3	Análisis del Estado de Resultados	86
3.2	ANÁLISIS VERTICAL.....	87
3.3	ANÁLISIS DE TENDENCIAS	95
3.4	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	99
3.4.1	Análisis de Ratios Financieros	101
3.5	ANÁLISIS MATRICIAL	108
3.5.1	Matriz de Impacto	108
CAPÍTULO IV		110
4.	ESTRATEGIAS Y PROYECCIÓN FINANCIERA	110
4.1	Estrategia de Crecimiento	110
4.2	Estrategia de Distribución.....	112
4.3	Políticas de Crédito	113
4.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	115
4.4.1	ANÁLISIS FODA.....	115

4.4.1.1	Matriz de Análisis Externo	115
4.4.1.1.1	Matriz de Impacto de Oportunidades	116
4.4.1.1.2	Matriz de Impacto de Amenazas	117
4.4.4.2	Matriz de Análisis Interno.....	118
4.4.4.2.1	Matriz de Impacto de Fortalezas	118
4.4.4.2.2	Matriz de Impacto de Fortalezas	119
4.4.4.2.3	Matriz de Impacto de Debilidades	120
4.4.4.3	Matriz FODA priorizada.....	121
4.4.4.4	Análisis de Aprovechabilidad	122
4.4.4.5	Análisis de Vulnerabilidad.....	123
4.4.4.6	Matriz de Estrategias.....	126
4.4.2	Supuestos para la proyección financiera	127
4.4.2.1	Maquinaria Obsoleta	127
4.4.2.1.1	Aplicar norma tributaria para la reinversión de utilidades.....	127
4.4.2.2	Incremento en Ventas.....	128
4.4.2.2.1	Contratar 1 vendedor para los cantones de Salcedo y Pujilí	128
4.4.2.2.3	Establecer promociones	131
4.4.2.2.4	Mayor distribución de ejemplares.....	133
4.4.4.3	Demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera.	134
4.4.4.3.1	Implementar cobros con tarjeta de crédito	134
4.4.4.3.2	Incentivar al personal de cobranzas por la recuperación de cartera....	135
4.4.4.3.2	Para cartera vencida de años anteriores contratar una Empresa de Cobranzas para que se encargue de cobranzas vía judicial.....	136
4.5	Proyecciones Financieras.....	137
4.5.1	Proyección del Flujo del Efectivo	138
4.5.1	Proyección del Estado de Situación Financiera	139
4.5.2	Proyección del Estado de Resultados.....	140

4.5.3	Proyección de Indicadores y Razones Financieras	141
CAPITULO V		142
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	142
5.1	Conclusiones	142
5.2	Recomendaciones	144
BIBLIOGRAFÍA		145
LIBROS		145
Otros Documentos		146
Links		146

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I

Tabla N° 1 Número de empleados por áreas.....	26
Tabla N° 2 Estructura de ejemplares de La Gaceta.....	32
Tabla N° 3 Contenido página WED de Editorial La Gaceta S.A.....	35

CAPÍTULO II

Tabla N° 4 Tasas de Interés Activas Referenciales y Máximas.....	49
Tabla N° 5 Principales proveedores de Editorial La Gaceta S.A.....	67
Tabla N° 6 Clientes que requieren Publicidad Sector Público.....	68
Tabla N° 7 Clientes que requieren Publicidad Sector Privado.....	69
Tabla N° 8 Clientes que requieren periódicos.....	70

CAPÍTULO III

Tabla N° 9. BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	78
Tabla N° 10 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	81
Tabla N° 11 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	83
Tabla N° 12 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	85
Tabla N° 13 Análisis Vertical del Balance de Situación Financiera.....	88
Tabla N° 14 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	90
Tabla N° 15 Resumen de los Ratios Financieros	99
Tabla N° 16 Matriz de Fortalezas Financieras de La Gaceta S.A.....	108
Tabla N° 17 Matriz de Debilidades Financieras de La Gaceta S.A.....	109

CAPÍTULO IV

Tabla N° 18 Matriz de Oportunidades	116
Tabla N° 19 Matriz de Amenazas	117
Tabla N° 20 Matriz de Fortalezas.....	118
Tabla N° 21 Matriz de Fortalezas.....	119
Tabla N° 22 Matriz de Debilidades.....	120
Tabla N° 23 Matriz FODA priorizada.....	121
Tabla N° 24 Matriz de Aprovechabilidad La Gaceta S.A.....	122

Tabla N° 25 Matriz de Vulnerabilidad La Gaceta S.A.....	123
Tabla N° 26 Matriz De Fortalezas Y Debilidades Priorizadas.....	124
Tabla N° 27 Matriz de Estrategias La Gaceta S.A.	126
Tabla N° 28 Incremento en Ventas de Publicidad	129
Tabla N° 29 Incremento en Gastos	129
Tabla N° 30 Gastos en Capacitación.....	131
Tabla N° 31 Incremento en Ventas de Publicidad	132
Tabla N° 32 Incremento en Ventas de Ejemplares.....	134
Tabla N° 33 Tarjetas de Crédito.....	135
Tabla N° 34 Bono de Incremento a Cobradores.....	136
Tabla N° 35 Recuperación de Cartera Vencida.....	137
Tabla N° 36 Proyección del Flujo del Efectivo.....	138
Tabla N° 37 Balance General Proyectado.....	139
Tabla N° 38 Estado de Resultados Proyectado	140
Tabla N° 39 Índices y razones financieras – Proyección	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

Gráfico N° 1 Aprobación de la gestión del Presidente de la República	41
Gráfico N° 2 Producto Interno Bruto Total.....	43
Gráfico N° 3 Tasas De Crecimiento PIB.....	44
Gráfico N° 4 Producto Interno Bruto (PIB) por Industria.....	45
Gráfico N° 5 Inflación Anual	46
Gráfico N° 6 Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global.....	48
Gráfico N° 7 Empleo, Desempleo y Ocupación en el Ecuador.....	51
Gráfico N° 8 Inseguridad y delincuencia en el Ecuador	57
Gráfico N° 9 Uso de Internet en Ecuador.....	58
Gráfico N° 10 Preferencia de Medios en Latacunga.....	65
Gráfico N° 11 Porcentajes en Ventas por Sectores	71

CAPÍTULO III

Gráfico N° 12 Variación en Ingresos	92
Gráfico N° 13 Variación en Costo de Producción	92
Gráfico N° 14 Variación en Utilidad Bruta en Ventas.....	93
Gráfico N° 15 Variación en Gastos Operativos	93
Gráfico N° 16 Variación en Utilidad Operativa.....	94
Gráfico N° 17 Variación en Utilidad Bruta en Ventas	94
Gráfico N° 18 Análisis de Tendencias del Activo	96
Gráfico N° 19 Análisis de Tendencias del Pasivo.....	97
Gráfico N° 20 Análisis de Tendencias del Patrimonio.....	97
Gráfico N° 21 Análisis de Tendencias	98
Gráfico N° 22 Tasas de Crecimiento.....	98
Gráfico N° 23 Razones de Liquidez.....	101
Gráfico N° 24 Razones de Actividad	102
Gráfico N° 25 Razones de Endeudamiento.....	103
Gráfico N° 26 Rentabilidad sobre Activos (ROA).....	103
Gráfico N° 27 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).....	104
Gráfico N° 28 Margen Bruto	105
Gráfico N° 29 Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad.....	105
Gráfico N° 30 Margen Bruto 2.011 – 2.012.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas en el Ecuador han representado a lo largo de la historia un ente sumamente importante, ya que son el motor que mueve la economía de un país, precisamente por su capacidad generadora de riqueza.

En la actualidad, debido al creciente ritmo de la tecnología y los cambios sustanciales que presenta el mercado, obliga a las empresas a buscar y establecer alternativas financieras, que les permitan ser más competitivas, con el propósito de tomar decisiones correctas que permitan desarrollar ventajas y mejorar su rentabilidad.

La Gaceta S.A. es un medio de comunicación escrito, con una trayectoria de 45 años, cuya actividad económica es la elaboración y distribución de periódicos, situándose como uno de los medios de prensa escrita de mayor aceptación en el medio.

Siendo una empresa con deseos de expansión, es inminente la necesidad de establecer, desarrollar y estructurar alternativas que le permitan mejorar, es precisamente donde surge la elaboración del presente trabajo, cuyo objetivo es la creación de un plan financiero que permitan incrementar la rentabilidad de La Gaceta S.A.

En el primer capítulo, se recopiló información que permita conocer la filosofía, estructura y servicios que brinda la organización, con la finalidad de conocer sus expectativas y poder orientar de una mejor manera la planificación en base a sus requerimientos.

En el segundo capítulo, se realizó el análisis situacional de la empresa, tomando en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, determinando las oportunidades y amenazas; siendo una de sus principales oportunidades el crecimiento económico de los sectores productivos que presenta el país, así como el interés de las empresas y el Gobierno por invertir en publicidad; como amenaza se destacó el crecimiento acelerado de los medios informáticos.

En el tercer capítulo, se realizó el análisis financiero con los estados financieros de la empresa de los años 2010, 2011 y 2012, en donde se observó problemas por el bajo crecimiento en las ventas, maquinaria deteriorada y demora en la recuperación de cartera, generando notoriamente disminución de la rentabilidad de empresa.

En el cuarto capítulo una vez determinada la matriz FODA se desarrollaron las estrategias financieras, que nos permitirán minimizar las debilidades y debilitar las amenazas, logrando incrementar las ventas, implementar nuevos medios de cobros que permitirán minimizar el plazo medio de cobros. Con las estrategias establecidas se proyecta los estados financieros para

determinar la viabilidad de las mismas obteniendo rentabilidad de capital al año 2013.

En el capítulo quinto, se establecen conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, las cuales refuerzan la factibilidad en la aplicación de las estrategias propuestas para mejorar la rentabilidad de La Gaceta S. A.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las estrategias financieras se resumen a continuación:

- **Rentabilidad sobre ventas.-** Las ventas de La Gaceta S.A., para el año 2013 generarán una rentabilidad de 28.24%,
- **Rentabilidad sobre activos.-** Los activos generarán una rentabilidad de 36.41%.
- **Rentabilidad sobre el patrimonio.-** Por cada cien dólares invertidos en el patrimonio se generará una rentabilidad del 68.57%.

En este contexto, se puede establecer que efectivamente es viable la aplicación de las estrategias propuestas para incrementar la rentabilidad de La Gaceta S.A.

SUMMARY

Businesses in Ecuador have represented him throughout history an extremely important entity since they are the engine that drives the economy of a country, precisely because of its capacity to generate wealth.

Currently, due to the increasing pace of technology and the substantial changes introduced market forces companies to seek and establish financial alternatives that allow them to be more competitive, in order to make correct decisions in order to develop advantages and improve profitability.

La Gaceta SA is a mean of written communication, with a history of 45 years, whose economic activity is the production and distribution of newspapers, ranking as one of the print media of greater acceptance in the media.

As a company with a desire to expand, is imminent need to establish, develop and structure alternatives that will improve, is precisely where comes the preparation of this paper, which aims to create a financial plan that will increase the profitability of La Gaceta SA.

In the first chapter, the compiled information to help determine the philosophy, structure and services provided by the organization, in order to meet their expectations and to guide a better planning based on its requirements.

In the second chapter, situational analysis was conducted of the company, taking into account political, economic, social and technological, identifying opportunities and threats, and one of its major economic growth opportunities in the productive sectors that presents the country, and the interest of the companies and the Government to invest in advertising, a threat highlighted the rapid growth of information technology.

In the third chapter, financial analysis was performed with the financial statements of the company for the years 2010, 2011 and 2012, where there was problem in the low growth in sales, machinery damaged and delayed recovery portfolio, generating markedly decreased profitability of company.

In the fourth chapter once determined the FODA matrix developed financial strategies that will allow us to minimize the weaknesses and threats weaken, thereby increasing sales, implement new billing structure means to minimize the average time charges. With the established strategies projected financial statements to determine the feasibility of obtaining the same capital profitability by 2013.

In the fifth chapter, are the conclusions and recommendations of the work done, which reinforce the feasibility in applying the proposed strategies to improve the profitability of La Gaceta S. A.

The results obtained by applying financial strategies are summarized below:

- Sales` proficiency.- Sales of La Gaceta SA, for 2013 generated a return of 28.24%,
- Assets` proficiency .- The assets generated a return of 36.41%.
- Patrimony`s proficiency.- For every hundred dollars invested in equity will generate a return of 68.57%.

In this context, one can establish that it is indeed feasible to implement the proposed strategies to increase the profitability of La Gaceta SA.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

El 12 de abril del año 2012, Diario “La Gaceta”, de Latacunga, cumplió cuarenta y cinco años de existencia. En la historia del periodismo local, circunscrita a la provincia de Cotopaxi y la ciudad de Latacunga, es el único medio de comunicación impreso que ha alcanzado tal edad y que lo ha logrado bajo las regulaciones del sistema empresarial.

Según el venezolano Arturo Uslar Pietri, los periódicos que más han durado en distintos países de América Latina “son periódicos que se han caracterizado por tener una estructura con administración y gestión empresarial, cosa que no sucedió con sus antecesores o con los de la competencia, que se vieron obligados a desaparecer o a quedar rezagados en el camino”.

Si nos remitimos a las publicaciones inmediatamente anteriores a “La Gaceta”, encontramos tres semanarios, creados y dirigidos bajo una línea que podríamos calificar de emprendimiento, con un sentido de voluntariado, “para hacer periodismo”, como se decía en aquel entonces, sin llegar al nivel empresarial.

El “DIARIO DE COTOPAXI”, dirigido por la señora Bertha Cando de Izurieta, pertenecía a la Editorial Minerva, de Quito, que trasladó a Latacunga una parte de sus maquinarias y equipos, con una duración que fue de agosto de 1959 a junio de 1960.

Los semanarios fueron los siguientes: “ACCIÓN”, dirigido por el señor Luis Alberto Ricaurte Dávalos, publicación que dejó de existir en 1959; “EL CRISOL”, dirigido por el Lcdo. Segundo Villarroel, publicación que duró pocos meses entre 1960 y 1961; y “EL TRIBUNO”, dirigido por el doctor Rafael Espinoza, publicación que en su tercera etapa, de 1960 a 1967, duró hasta la aparición de “La Gaceta”.

El 12 de abril de 1967 como un pequeño periódico de cuatro páginas en tamaño tabloide, aparece el Diario “La Gaceta”, fundado y dirigido por el señor Rafael Sandoval Pastor quien aún es Director titular, con un funcionamiento administrativo de carácter familiar empresarial, orientado a informar lo que sucedía en los entornos de la ciudad de Latacunga y a defender la cultura y los sentidos de convivencia encarnados en el latacungueñismo de aquel entonces.

Editorial “La Gaceta” es un diario de carácter provincial, sin otra proyección que la inscrita en su objetivo superior: “dar una voz a la provincia de Cotopaxi y a su capital Latacunga, postergadas por los poderes centrales e ignoradas por los grandes medios de difusión nacional”, mantiene una trayectoria de 45 años dentro del mercado y se ha situado como uno de los medios de prensa escrita de mayor aceptación en el medio, logrando sobrellevar en los últimos años un sinnúmero de retos, entre ellos ser mejores y más competitivos a través de sus posibilidades de revisión, de la aportación de valor e innovación a los respectivos modelos de negocio para posicionarse en nuevos segmentos de mercado conforme la realidad actual de los medios.

Como competidores locales, vale mencionar al Diario “El Día”, que se publicó durante pocos meses en la década de 1980, y a la edición provincial para Cotopaxi de “La Hora”, que se edita a partir del año 2007.

1.2 Determinación del Problema

Editorial La Gaceta, opera en la ciudad de Latacunga, los principales servicios que ofrece a sus clientes de la Provincia de Cotopaxi son: venta de ejemplares del periódico La Gaceta, publicidad impresa que puede ser avisos especiales, intereses generales, publicidad en general, clasificados, insertos, contando a nivel nacional con una gran gama de clientes, destacándose dentro de ellos anuncios oficiales.

La Gaceta en el año 2011 registró ventas de \$ 427.323.76, un total de activos por \$ 201.531.78, obteniendo como resultado una utilidad de \$ 9.617.09. En comparación con el año 2010 sus ventas decrecieron en un 5%, tendencia que se presenta también en los demás medios de comunicación.

De acuerdo con un artículo publicado por Diario el Telégrafo, la participación en la inversión publicitaria por grupo de medios ocurre algo similar: la prensa escrita percibía \$ 76'485.936,11 (el 32% de la pauta) en 2007, frente a los \$ 133'819.614,27 (52%) de la televisión. Para 2011, los periódicos captaron solamente \$ 67'400.315,97 (22%) ante 197'104.830 (63%) de la televisión.

En el 2011 contó con un capital de trabajo de apenas \$ 2.652.83 que disminuyó notoriamente con relación al registrado en el año 2009 que fue de \$

17.314.29, reflejando una reducción de liquidez y demora en el pago de sus obligaciones.

En definitiva, Editorial La Gaceta cuenta con una estructura organizacional financiera básica y desactualizada, consecuencia de que con el transcurso del tiempo la Gerencia General ha ido descuidando este aspecto y por ende no ha mostrado preocupación por desarrollar un plan financiero que mejore la rentabilidad, los procesos internos, el crecimiento y capacitación del personal, así como la satisfacción del cliente.

El hecho de mantener una gestión de tipo tradicional, da lugar a la generación de un problema que pone en peligro el desarrollo organizacional de la empresa editora y la vigencia de liderazgo que el diario aún mantiene en el mercado local.

Adicional, el comportamiento de la utilidad sobre los fondos propios de la editorial en los tres últimos años va descendiendo, pasando de 115 % en el 2009 a 21% en el 2011, por lo que es necesario identificar las causas por las cuales disminuye la rentabilidad.

A este punto se le añade la falta de un estudio macro y micro que le permita evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respecto del mercado y de la competencia, tomándose en cuenta que en la actualidad tiene que competir con los grandes medios de difusión nacional, como “El Comercio” y “Hoy”, de Quito; “El Universo”, “Expreso”, “Extra” y “El Telégrafo”, de Guayaquil, mismos que también se encuentran posicionados en el mercado provincial, lastimosamente.

Aunque en Ecuador no existe una entidad que audite los tirajes de los periódicos, reportes de las agencias de publicidad como McCann Erickson y Rivas Herrera de acuerdo al estudio realizado con el sistema que introdujo Kantar Media Research (KMR), de Inglaterra, especializada en investigación de medios, se pudo confirmar que el número de lectores de periódicos están cayendo de una forma preocupante, al igual que el número de ejemplares impresos diariamente. En la actualidad se proyectan a escala nacional 3.2 millones de lectores, lo que equivale solo al 29,3% de la población de 10 años en adelante.

Los ecuatorianos se caracterizan por una predilección por lo audiovisual, que es la primera vía para recibir mensajes de los medios masivos de comunicación. También tienen un gusto por la radio, pero más como un medio de acompañamiento, que de alta atención, no en vano los anunciantes marginan a este canal de difusión.

Y, aunque el ecuatoriano no es un amante de la lectura de libros, sí lo es, medianamente, de diarios y menos de revistas. Finalmente, lo suyo no es el Internet a gran escala, pero está en etapa de crecimiento, especialmente, entre la población de 10 a 25 años de edad.

La falta de datos reales no permite tener una radiografía exacta del sector, sin embargo y a fin de contar con la primera herramienta de estudio de lectoría, varios grupos editoriales y revistas contrataron en 2006 a la multinacional Kantar Media Research, para que realice estudios especializados en Quito y Guayaquil sobre un universo preliminar de 4.006 personas. La investigadora de medios relevó datos preliminares como que 7 de cada 10 encuestados ha leído diarios.

También que la mayor concertación de lectores está entre los 25 y 44 años y que los hombres son los que más leen periódicos (73%). En la órbita provincial y más en la ciudad de Latacunga, desde hace pocos años está en competencia con el Diario “La Hora”.

Se impone, por lo tanto, la necesidad de establecer un nuevo tipo de plan financiero, acorde con la planificación y la organización vinculada al aprovechamiento de las oportunidades que en la actualidad ofrece el mercado de la comunicación colectiva, permitiendo así crear nuevas bases y una estructura adecuada acorde a las necesidades de la organización que asistan en su proceso de maduración utilizando estrategias competitivas y contribuyendo al manejo óptimo de los recursos ligados con los objetivos de la editora.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan financiero para Editorial La Gaceta por medio del estudio de la situación actual, que permita determinar las verdaderas necesidades financieras y establecer estrategias encaminadas a mejorar su rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 Identificar en la Editorial sus principales servicios, comprender los objetivos y metas institucionales a través de la revisión de su filosofía organizacional.
- 2 Efectuar un diagnostico situacional de La Gaceta, para establecer el FODA institucional, a través de los factores que afectan o benefician a la empresa.

- 3 Realizar el análisis financiero de la Editorial de los tres últimos años en base a los reportes proporcionados, para analizar la estructura financiera actual e identificar oportunidades de mejora.
- 4 Proponer estrategias financieras que permitan mejorar la rentabilidad de la Editorial, coadyuvando a la sostenibilidad de la empresa dentro del mercado.
- 5 Efectuar proyecciones financieras para verificar los resultados de la aplicación de las nuevas estrategias.

1.4 Justificación

En la actualidad, toda empresa requiere adaptarse a los cambios que constantemente se originan en su entorno macro y micro económico, es necesario destacar, que si la organización no sustenta sus finanzas acorde a un proceso de planeación adecuado y efectúa un control exhaustivo a las desviaciones que con el paso del tiempo se pueden detectar; difícilmente podrá de ser el caso mantenerse o continuar con su proceso de maduración dentro de los mercados cambiantes en los que actúa.

Partiendo de este hecho, es importante que se tenga muy en cuenta que el diseño o reestructuración de una planificación financiera que efectúe una empresa servirá a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas organizacionales que proyecte y posibilitará la generación y uso adecuado de los recursos con la finalidad de mejorar sus niveles de eficiencia y por ende de rentabilidad.

La Gaceta S.A. es un periódico estructurado con el carácter de Diario matutino, que en el curso de sus 45 años de vida, ha mantenido sus operaciones en un mercado de baja competitividad y tecnologías tradicionales, que tiene que afrontar los acelerados cambios tecnológicos.

Los cambios sustanciales de ese mercado, y el uso de las tecnologías modernas, obligan a innovar la planificación financiera, para lo cual es importante la investigación dirigida a fundamentar la elaboración de la planificación mencionada, y, por ende, de los roles que le competen a la empresa Editora en el actual mercado periodístico.

A ésta importancia, se suma la oportunidad de la investigación. Desde un tiempo atrás se habla mucho de la crisis de la prensa escrita o de los periódicos por el efecto del auge y la masificación de los medios audiovisuales de comunicación, especialmente de la televisión, el Internet y redes sociales como facebook y twitter. La crisis es tan aguda que algunos periódicos han desaparecido, o han cambiado de denominación (de diarios a semanarios) o se han insertado en las publicaciones virtuales.

La investigación que se realiza por lo tanto tiene un sentido de aporte a la empresa para que, oportunamente, se innove la planificación financiera de Editorial “La Gaceta”, lo que le permitiría mantener su posicionamiento mejorando los procesos y sistemas internos de la organización, de modo que esto se vea reflejado en una mayor rentabilidad a través del manejo óptimo de los recursos.

La implementación de una nueva planificación financiera facilitará a la editorial a mejorar el proceso de toma de decisiones relativas a la situación de la empresa dentro del mercado, incluyendo el estudio de la composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación (pasivo), el análisis de los indicadores financieros con respecto a los del mercado de medios de comunicación escrita, las proyecciones a corto, mediano y largo plazo, entre otras, a fin de que se obtenga una clara y necesaria comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras asegurando la permanencia de Editorial La Gaceta en el mercado.

1.5 Base legal de la empresa

El 29 de diciembre de 2005, ante la Notaría Primera del cantón Latacunga, comparecieron el señor Rafael Sandoval Pastor, el señor Rafael Emilio Sandoval Egas y la señora Carmen Luz Sandoval Egas y presentaron la minuta para constituir la compañía EDITORIAL LA GACETA S.A., declarando la voluntad de constituir una sociedad anónima, que se regirá por los estatutos contenidos en escritura pública y por la Ley Orgánica de Compañías del Ecuador.

De acuerdo a lo señalado en el artículo segundo de la Escritura de Constitución de la Compañía La Gaceta, el objeto social de la compañía “es la edición, impresión y distribución del diario “La Gaceta”, la misma que fue fundada el doce de abril, de mil novecientos sesenta y siete, como diario independiente y democrático, cuya principal misión es informar con objetividad sobre los sucesos locales ocurridos en la ciudad de Latacunga y en la provincia de Cotopaxi, así como difundir las noticias nacionales e internacionales, el análisis imparcial y veraz de las mismas, la edición, impresión, distribución, publicación y administración de periódicos, revistas u otras publicaciones, mantener y operar cualquier medio de difusión colectiva y sus actividades conexas.

Para el cumplimiento de este objeto, la compañía podrá intervenir como socio o accionista en la formación de toda clase de sociedades o compañías, aprobar capitales a las mismas o adquirir, tener y poseer acciones, obligaciones o participaciones de otras compañías, o actuar como intermediaria para estos negocios en general, la compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos y

operaciones permitidos por las leyes ecuatorianas, que sean acordes con su objeto, necesarios y convenientes para su cumplimiento”.

El plazo de duración de la compañía es de treinta años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, plazo que podrá ampliarse o reducirse a voluntad de la Junta General de Accionistas.

El capital social de la compañía es de mil seiscientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en ciento sesenta accionistas nominativos ordinarios de diez dólares de los Estados Unidos de América cada una. Estas acciones podrán estar representadas por títulos de una o más acciones firmadas conjuntamente por el Presidente y el Gerente.

La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General, quienes tendrán las atribuciones, derechos y obligaciones establecido por la Ley de Compañías y en el Estatuto. La Junta General está formada por los accionista legalmente convocados y reunidos, y constituye el órgano supremo de la compañía.

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía le corresponde al Gerente General, quien tendrá los más amplios poderes a fin de que actúe a nombre de la compañía, con las limitaciones que señalare el Estatuto.

El ejercicio económico de la compañía se computara desde el 1 de enero hasta el treinta y uno de diciembre de cada año, y cada accionista tendrá derecho a percibir utilidades liquidas de la compañía a prorrata del capital social pagado. Además, la compañía formara un fondo de reserva hasta que este alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social.

La compañía se disolverá por la expiración del plazo para el que fue constituida, por resolución expresa de los accionistas o por otra de las causas determinadas en la Ley de Compañías o en el Estatuto.

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio en la ciudad de Latacunga. Como tal, y de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional, está sometida, a más de la Ley de Compañías y el propio Estatuto, a la siguiente normatividad:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Compañías
- Código de la Producción
- Ley de Registro Único de Contribuyentes (RUC) y su Reglamento
- Ley de Fomento a la Pequeña Industria
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Comunicación
- Ordenanzas Municipales

1.6 Filosofía Empresarial

Previamente, es necesario conocer sobre la filosofía empresarial de los medios de comunicación, de acuerdo a la opinión de autores de reconocida trayectoria.

La cultura organizacional engloba el modo de vida de la empresa moderna y su fruto de la interacción diaria de la empresa con sus proveedores y clientes, así como la relación que establecen sus colaboradores, empleados o trabajadores. En este sentido, tal cultura es el conjunto de valores y creencias que, con el paso del tiempo, forma la manera de ser de la empresa, sobre la base de su historia, misión, visión, principios, objetivos, normativas y filosofías.

La cultura organizacional es la personalidad de una empresa y aquella que la diferencia del resto de empresas. “Se interioriza – dice Philips H. Autt -, mediante los estándares filosóficos, que son los que marcan la práctica empresarial, tanto en lo orgánico funcional como en la actividad de los colaboradores”.

En el campo editorial y, sobre todo, en el de los periódicos, los estándares filosóficos hacen referencia a la concepción de lo que se debe hacer para lograr la efectiva vinculación de la empresa y sus productos con los usuarios y la sociedad en general.

Como la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias, se parte de un sistema de valores, que son: - Al decir de Philips H. Autt, los que rigen, con un rigor universal, a toda clase de publicaciones informativas:

- Integridad: Mantener toda relación y comunicación con honestidad, transparencia y respeto.
- Responsabilidad: Hacer las cosas bien, en beneficio del público a fin de un medio de comunicación y de la sociedad en su conjunto.

- Compromiso: Trabajar con lealtad, entusiasmo y pro actividad, identificándose con el público y la sociedad.
- Solidaridad: Pensar en los demás, bajo el pensamiento del bien común.
- Confianza: Mantener la credibilidad, tanto en el público a fin como la sociedad.

Estos valores se miden en función del desempeño empresarial, que entraña un estado de conciencia y la aplicación de algunas normas de aceptabilidad definidas desde el punto de vista profesional, social y de la ética de la organización.

La dificultad en la valoración radica en el hecho de que los integrantes de una empresa periodística, como los de cualquier otra empresa - solo que en la periodística, la dificultad es más notoria-, tiene distintas percepciones y variados estándares, que la filosofía se encarga de apreciarlos.

Según Philips H. Autt, los profesionales de la comunicación tienen el dilema adicional de tener que tomar decisiones que satisfagan:

- El interés publico
- A la empresa
- El Código de Ética profesional de la organización, y
- Los valores personales

Lo ideal es que estos elementos se conjunten y no entren en contradicciones que devengan en conflicto, cosa que muchas veces no sucede en la realidad.

Dado que cientos de miles de empresas de comunicación en todo el mundo desarrollan actividades que afectan a millones de personas, acarreado importantes responsabilidades sociales, la IBAC (*International Association of Business Communicators*) ha desarrollado un conjunto de principios y atribuciones de la comunicación profesional.

Estos principios parten del supuesto de que las sociedades democráticas están inmersas en un profundo respeto a los Derechos Humanos y a las leyes. Tales principios son los siguientes:

- La comunicación profesional es legal;
- La comunicación profesional es ética; y
- La comunicación profesional se inspira en la buena fe.

Partiendo de estos principios, la IBAC (*International Association of Business Communicators*), una empresa deberá realizar comunicaciones que no sean solo legales sino también éticas y respetuosas de los valores culturales y de las creencias; realizar comunicaciones veraces, precisas y justas que faciliten la convivencia social; mejorar la competencia individual de los profesionales, mediante la formación y los trabajos investigativos.

Los profesionales de la comunicación, por lo tanto, realzan la credibilidad y dignidad de su profesión, como directivos o empleados, partiendo de una comunicación honrada, a tiempo y sincera, y fomentan el libre flujo de la información esencial en función del interés público.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Comunicación en el Capítulo I, entre algunos de los Principios que las personas naturales o jurídicas que participen en

el proceso comunicacional están obligados a difundir la información precisa y a corregir con prontitud cualquier información honrada de la que puedan ser responsables.

Deben, también, comprender y apoyar los principios de libertad de expresión, libertad de asociación y acceso a un mercado de ideas abierto y actuar en consecuencia.

Se negaran a participar en cualquier actividad reñida con la ética, de conformidad con las leyes; contar con una fuente segura de la información que se divulgue al público, protegiendo las vertientes confidenciales, y no utilizar la información confidencial obtenida en beneficio propio.

La consideración más práctica que tiene que resolver una empresa de comunicación, es que cualquier cosa que esté por debajo de la total honradez destruirá la credibilidad del público y, con ella, la imagen de la empresa y, por ende del empresario.

El lograr obtener la credibilidad de la sociedad Latacungueña y Cotopaxense ha sido la finalidad superior del Diario “La Gaceta”, lo que lo ha logrado a través de un comportamiento extremadamente ético y profesional, a lo largo de 45 años de existencia.

En el caso de la empresa de estudio, la filosofía empresarial se presenta a continuación:

1.6.1 Visión

Ser una empresa Editorial que sirva a las jurisdicciones del Centro del País y convertir a Diario “La Gaceta” en el líder de la información, sobre la base de una acertada dirección empresarial, la innovación tecnológica y la calidad de sus colaboradores.

1.6.2 Misión

Informar con objetividad sobre los sucesos locales ocurridos en la ciudad de Latacunga y en la provincia de Cotopaxi, así como difundir las noticias nacionales e internacionales, que son los fundamentos de Diario “La Gaceta” y de su credibilidad entre sus lectores y la sociedad en general.

1.6.3 Valores Institucionales

- **Compromiso:** Con la ciudad de Latacunga y la provincia de Cotopaxi, para dar a conocer sus realidades y promover su progreso y desarrollo.
- **Responsabilidad:** Ser leales con la verdad, tanto los directivos como los colaboradores, bajo el principio de que “solo la verdad nos hará libres”.
- **Credibilidad:** Entregar al público la información objetiva, sin mistificaciones de ninguna clase.
- **Legalidad:** Cumplir estrictamente lo que mandan las leyes, respetar los derechos laborales de los empleados y trabajadores, atender todas las obligaciones culturales, sociales y económicas dispuestas para los medios impresos de comunicación.

1.6.4 Objetivos Institucionales

Se ha planteado los siguientes objetivos establecidos en la constitución de la compañía “Editorial La Gaceta S.A.”

- Promover el periodismo de investigación
- Ampliar el mercado jurisdiccional del Diario
- Atender, de forma prioritaria, las necesidades de la ciudad de Latacunga y la provincia de Cotopaxi.
- Ofrecer propuestas de valor cultural confiables, sostenibles y novedosas
- Cooperar con las instituciones, las autoridades y la comunidad como la mejor manera de incidir positivamente en el desarrollo de Latacunga y Cotopaxi
- Poner en marcha la innovación tecnológica, que redundara en la eficiencia de los procesos informativos y la satisfacción del interés público.
- Procurar la capitalización de las utilidades para fortalecer la posición patrimonial de la empresa
- Defender los Derechos Humanos y la libertad de expresión
- Apoyar al sistema democrático y al desarrollo armónico, equilibrado y sustentable del país.

1.6.5 Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EDITORIAL LA GACETA S.A.



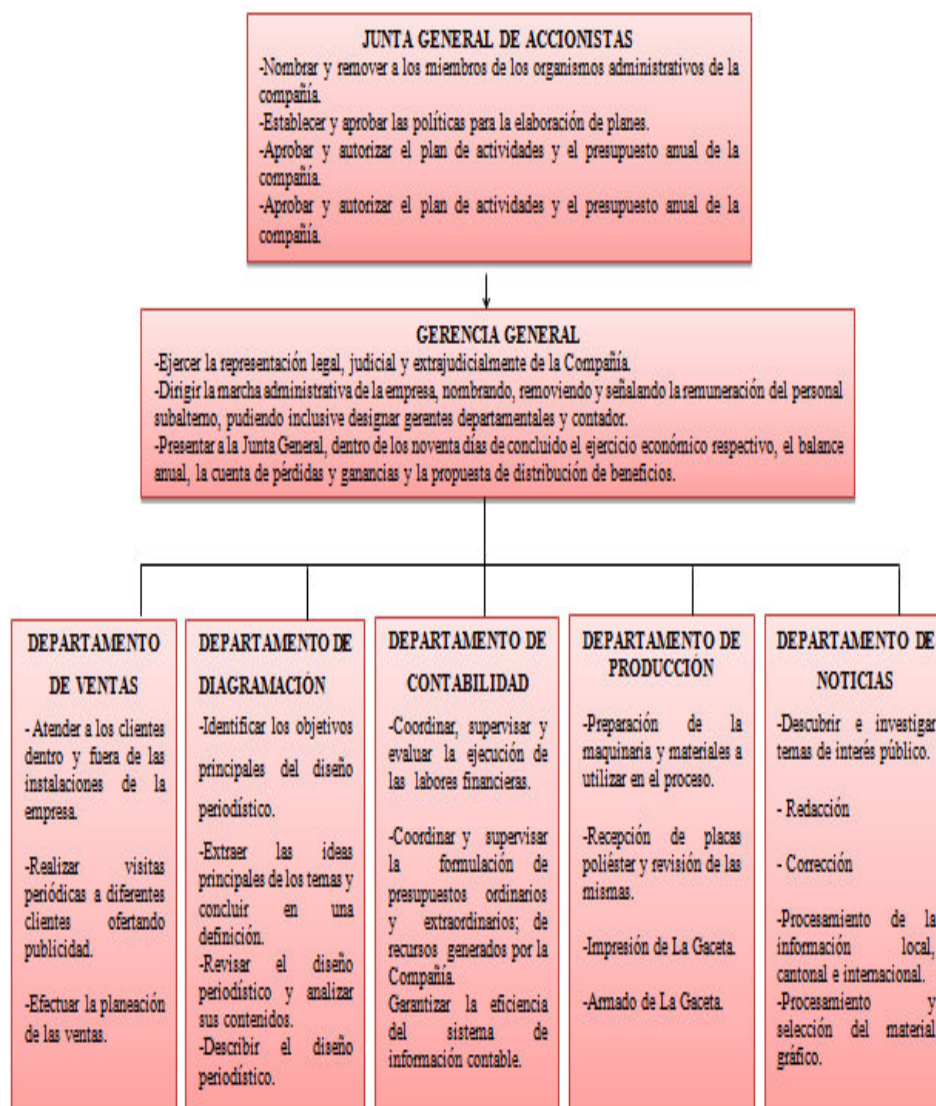
Fuente: Editorial La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

1.6.6 Organigrama Funcional

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE EDITORIAL LA GACETA S.A.



Fuente: Editorial La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Las Principales funciones de acuerdo a lo señalado en el Artículo Octavo del Estatuto de la Compañía son atribuciones de la:

1.6.6.1 Junta General De Accionistas

- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía.
- Establecer y aprobar las políticas para la elaboración de planes, programas y presupuestos de la compañía, para la administración de recursos humanos y organización administrativa.
- Aprobar y autorizar el plan de actividades y el presupuesto anual de la compañía.
- Designar y remover por las causas legales al Gerente general y fijar sus remuneraciones.
- Nombrar y remover al comisario quien estará a cargo de la fiscalización de la compañía y durará un año en ejercicio de sus funciones.
- Nombrar auditores externos, cuando este obligada a ello.
- Aprobar las cuentas y balances que presente el Gerente General.
- Resolver acerca de la forma de reparto de las utilidades.
- Resolver acerca de la amortización de las partes sociales, previo en consentimiento del capital social.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y la prórroga del contrato mercantil.
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- Reformar el contrato social y el estatuto.

- Autorizar al gerente general a comprar, vender, permutar, alquilar, arrendar, donar, ceder, constituir todo derecho real de garantía como la constitución de hipotecas y fideicomisos.
- Autorizar la obtención de préstamos y financiamientos ante Instituciones Bancarias, Financieras o cualquier personal natural, jurídico, nacional o extranjera.
- Decidir sobre la fusión, escisión, transformación, disolución y liquidación de la compañía.
- Resolver acerca de la emisión de partes beneficiarias y obligaciones.
- Interpretar los presentes estatutos y ejercer todas las atribuciones que la Ley señala a la Junta General; y, ejercer las demás atribuciones contempladas en la Ley y estatuto de la compañía.

De acuerdo al Artículo Décimo Sexto del Estatuto de la Compañía son funciones de:

1.6.6.2 Gerencia General

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicialmente de la Compañía.
- Dirigir la marcha administrativa de la empresa, nombrando, removiendo y señalando la remuneración del personal subalterno, pudiendo inclusive designar gerentes departamentales y contador.
- Obligar por si solo a la compañía por USD. 20.000.00 para montos superiores necesitará autorización expresa de la Junta General.

- Velar por el cumplimiento de las resoluciones de los organismos de la compañía y de todas sus obligaciones legales.
- Girar y aceptar cheques, ceder, endosar, descontar y transferir a nombre de la compañía toda clase de documentos.
- Abrir o cerrar cuentas corrientes bancarias, retirar fondos mediante cheques, libranzas, órdenes de pago o cualquier otra forma siempre en relación con los negocios de la compañía.
- Presentar a la Junta General, dentro de los noventa días de concluido el ejercicio económico respectivo, el balance anual, la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios.
- Llevar el libro de actas de las Juntas generales y actuar como Secretario de este organismo.
- Suscribir los títulos de acciones.
- Suscribir las actas de sesiones de las juntas Generales.
- Ejercer las demás atribuciones que le confiere la Ley y el estatuto.

1.6.6.3 Departamento de Ventas

Sus Principales funciones son:

- Gestionar facturación (cotizaciones, pedidos, remitos, facturas, notas de crédito y notas de débito).
- Atender a los clientes dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.
- Efectuar la planeación de las ventas.
- Realizar visitas periódicas a los clientes ofertando publicidad.
- Atender reclamos de los clientes.

1.6.6.4 Departamento Administrativo – Financiero

Cumple las siguientes funciones:

1.6.6.4.1 Financieras

- Coordinar, elaborar, supervisar y evaluar la ejecución de las labores financieras, contables, control de ingresos y presupuestarias.
- Coordinar y elaborar la formulación de presupuestos ordinarios y extraordinarios; de recursos generados por la Compañía.
- Garantizar la eficiencia del sistema de información contable, control de ingresos y presupuestario de los recursos financieros
- Garantizar la adecuada administración, custodia, uso oportuno y adecuado de los fondos destinados a la caja chica.
- Elaboración de roles de pagos.
- Pagos planillas al IESS.
- Pagos servicios básicos.
- Elaboración de cheques para efectuar los pagos de cuentas por pagar y proveedores.
- Autorizar al departamento de ventas para realizar facturación a crédito.
- Garantizar la preparación de los estados financieros que sean requeridos según la normativa vigente.
- Planificar actividades de compras de materiales.
- Negociar con los proveedores para la compra de materiales.
- Control de descuentos, recargos y cambios de precios al facturar.
- Negociación de la distribución de ejemplares del periódico.

1.6.6.4.2 Administrativas

- Efectuar el proceso de selección, evaluación y contratación de personal.
- Elaborar manuales de funciones correspondientes a los miembros de la compañía.
- Elaboración de cartas, oficios, solicitudes, permisos y cualquier tipo de documento que se necesite.
- Trámites externos.

1.7 Departamento de Producción

Sus funciones son:

- Preparación de la maquinaria y materiales a utilizar en el proceso.
- Recepción de placas poliéster y revisión de las mismas.
- Impresión de La Gaceta.
- Armado de La Gaceta.

1.8 Departamento de Diagramación

Sus funciones diarias son:

- Identificar los objetivos principales del diseño periodístico.
- Extraer las ideas principales de los temas y concluir en una definición.
- Revisar el diseño periodístico y analizar sus contenidos.
- Describir el diseño periodístico

- Planeación de los contenidos.
- Primera página: Titulares y fotografías.
- Página editorial.
- Páginas ilustradas: Tratamiento gráfico en relación con los contenidos.
- Páginas por cantones.
- Páginas deportivas.
- Páginas publicitarias.
- Páginas de entretenimiento.

1.9 Departamento de Noticias

Sus funciones son:

- Descubrir e investigar temas de interés público.
- Redacción
- Corrección
- Procesamiento de la información local, cantonal e internacional.
- Procesamiento y selección del material gráfico.

En la Editorial laboran 21 personas de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla N° 1
Número de empleados por áreas

Área	# Personas
Recepción María Belén Albán	1
Ventas Mallury Gorozabel Mayra Rubio	2
Diagramación Angélica Pazmiño	3

Fernando Montiel Alexandra Bravo	
Contabilidad y Administración	
Nila Sosa María E. Tovar A. Blanca Naranjo	3
Producción	
Luis Pazmiño Miguel Safla Guillermo Suntasig José Valverde	4
Noticias	
William Caiza Diana Obando Edmundo Rivera José Escobar Nelson Fweltala Jorge Idrovo Nataly Guerrero Luis Gallardo	8
TOTALDE PERSONAS	21

Fuente: Editorial La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

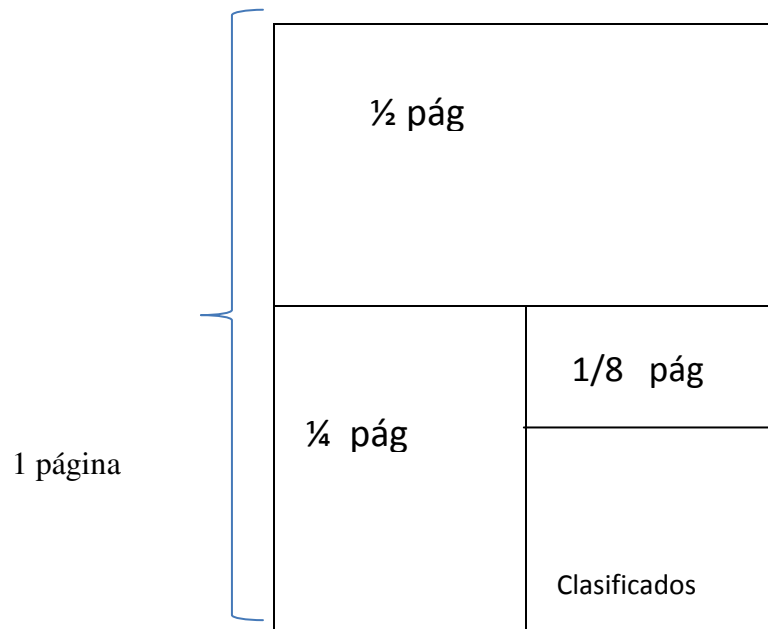
Año: 2.013

1.10 Servicios que ofrece la Empresa

Dentro de los servicios que ofrece La Gaceta se encuentran:

- Publicidad
- Impresión de Periódicos
- Página WEB

Dichos servicios pueden ser impresos en diversos tamaños de acuerdo al requerimiento del cliente estos pueden ser:



- 1 página
- $\frac{1}{2}$ página
- Cuarto de página
- Octavo de página
- Doble clasificado
- Clasificado
- Módulos

Los precios son de acuerdo al:

- Día
- Tamaño
- Color
- Ubicación

1.10.1 Impresión de Periódicos

La Gaceta realiza la impresión de su periódico de manera diaria, en papel chileno, su medida es de 55x38 cm., su precio es de lunes a sábado de 40 centavos y domingo de 50 centavos, su portada y contraportada es a color, sus hojas internas a blanco y negro y con publicidad a color de acuerdo a la publicidad que el cliente requiera.

Está conformado de la siguiente manera:

Tabla N° 2
Estructura de ejemplares de La Gaceta

PÁGINA	CONTENIDO
1	Portada
2	Editoriales y La Fotografía
3	Artículo de Interés , Pulga en la oreja, Farmacias de turno
4	Noticias Locales
5	Noticias Locales y Publicidad
6	Noticias Locales
7	Noticias Locales y Publicidad
8	Noticias Saquisilí y Publicidad
9	Noticias La Maná y Publicidad
10	Noticias Salcedo y Publicidad
11	Deportes y Publicidad
12	Deportes y Publicidad
13	Noticias Pujilí y Publicidad
14	Noticias Sigchos y Publicidad
15	Salud
16	Publicidad
17	Misceláneos (Cartelera de Cines, Recetas, Horóscopo)
18	Gacetagrama
19	Clasificados
20	Clasificados
21	Clasificados
22	Contraportada

Fuente: Editorial La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A. **Año:** 2.013

La Gaceta, también ofrece insertos, mismos que pueden darse como ocasión de:

- Fechas Cívicas
- Aniversarios
- Educación
- Cultura
- Informativos
- Deportivos
- Publicitarios
- Ofertas

Los precios son de acuerdo a:

- Número de hojas
- Tamaño
- Módulos
- Material
- Día de circulación

1.10.2 Página WEB



La Gaceta 45 años
Auténticamente cotopaxense

DIARIO INDEPENDIENTE DESDE 1967

Inicio Dominical Entretenimiento Clasificados Avisos Buscar

Opinemos

Editorial

> Columnistas

Cantones

> Latacunga
> Provincial
> La Maná
> Sigüesí
> Pangua
> Pujilí
> Salcedo
> Sigchos

Noticias Nacionales

> Nuestro país

Deportes

> Deportes

Cultura

> SRI
> Educación Turismo
> La Pulga en la Oreja
> Educación Laboral
> Conozcamos lo Nuestro
> CENICAL
> OFICA
> Rutas y Destinos
> Opinemos
> Tres en raya
> Punto de Encuentro
> El medio
> Cotopaxi Empresa
> Nuestra Historia Social
> A Vuelo de Pájaro
> Reportaje

Latacunga, jueves 10 dAmerica/Guayaquil enero del 2013 18:46

Cantones :: Latacunga

Ramiro González en campaña política de apoyo a sus candidatos visitó Latacunga

2013-01-10
El director del Consejo Directivo del IESS, en goce de licencia por la campaña política, se refirió a la posibilidad de que en el presente año, se implemente la sala de cuidados intensivos en el Hospital del IESS de Latacunga, con una inversión de 600 000 dólares.
...
Más detalles clic aquí.

Trabajaré por los emigrantes señala Luis Sarango

2013-01-10
El candidato a asambleísta para Latinoamérica, el Caribe y África por el MPD visitó Latacunga, con la finalidad de dar a conocer la propuesta de trabajo en caso de ser elegido.
...
Más detalles clic aquí.

Aduana entrega varias mercaderías al MIES

2013-01-10
La Dirección Distrital de Aduana en Latacunga, realizó la adjudicación gratuita de mercadería que ha sido incautada en diferentes operativos y que no ha sido reclamada por sus propietarios, pues, no han presentado los documentos que avalen su legalidad.
...

La página WEB de La Gaceta www.lagaceta.com.ec contiene información en texto, imagen, video, animación u otros. Una de las principales características de la página web son los Hipervínculos que nos permiten dirigirnos a diversas partes de la misma, de acuerdo a lo que necesite encontrar el lector.

Contiene áreas como:

Tabla N° 3
Contenido página WED de Editorial La Gaceta S.A.

ÁREA	CONTENIDO
Opinemos	Opinión de los lectores
Editorial	Columnistas
Cantones	Latacunga, La Maná, Saquisilí, Pangua, Pujilí, Salcedo, Sigchos
Noticias Nacionales	Nuestro país
Deportes	Deportes
Cultura	SRI, Rincón Taurino, La Pulga en la Oreja, Rincón Laboral, Conozcamos lo Nuestro, CENCAL, OFICA, Rutas y Destinos, Opinemos, Tres en raya, Punto de Encuentro, En serio
Migrantes	Saludos, Álbum Fotográfico
Actualidad Social	Álbum Fotográfico
Dominical	Temas del Domingo
Entretenimiento	Belleza Natural, Caricaturas, Cocina, Salud, Tecnología, Horóscopo, Gacetagrama
Clasificados	Arriendos, Bienes Raíces, Capacitación, Empleos, Libretas Extraviadas, Varios
Avisos	Acogido, Cartas al Director, Empleos, Judiciales, Mortuorios ,Publicidad
Reseña Histórica	Historia

Fuente: www.lagaceta.com.ec

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Toda la información que se encuentra en la página es alimentada por el personal, día a día, para mantenerle actualizada y que el lector pueda hacer uso de ella el momento que la requiera.

En cuanto a la publicidad que se encuentra en la página WEB, denominada BANERS, su costo y ubicación es de acuerdo al:

- Impacto Visual
- Tamaño
- Precio

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas”. (OROZCO J., Arturo, Investigación de Mercados, pág.5.)

2.1 Macro - entorno

Toma en cuenta todos los actores y fuerzas que afectan directamente y que no se los puede controlar o modificar.

La influencia de todos estos escenarios cambia o altera la economía de nuestro país así como a todas las actividades comerciales que se desarrollan.

2.1.1 Sector Político



Rafael Vicente Correa Delgado, fundador del movimiento político Alianza PAÍS (Alianza Patria Altiva y Soberana), se constituye en el Presidente de la República del Ecuador, al ganar las elecciones presidenciales de 2006 con el 56,67% de los votos (segunda vuelta).

Uno de los temas centrales del Gobierno fue la conformación de la Asamblea Constituyente, la misma que tendría por objetivo el quitar privilegios a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país; es por eso que el 15 de abril del 2007 se llamó a Consulta Popular para decidir la conformación de la misma, ganando el Sí con un respaldo del 81.7 % de los votantes.

La Asamblea Nacional Constituyente, se instaló el 30 de noviembre de 2007 en Montecristi, en la provincia de Manabí, y finalizó su labor el jueves 24 de julio, obteniendo como resultado el texto de la nueva Constitución.

El 28 de septiembre de 2008 para la aprobación de la Nueva Constitución se desarrolló el referéndum constitucional, obteniendo la opción Sí el 63.93% frente al 28.10% de la opción No.



hasta ese momento).

En el año 2009 Rafael Correa es reelecto con el 51,99% de votos contables (primera vuelta porcentaje más alto de la historia ecuatoriana



El Gobierno ecuatoriano, ha realizado grandes cambios y ha tratado de que exista una equidad en la distribución de la riqueza, su objetivo principal se ha reflejado en Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2.009 – 2.013, elaborado por la Secretaría Nacional de

Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en coordinación con los equipos técnicos de los distintos Ministerios y Secretarías de Estado e importantes aportes de ecuatorianos.

El Buen Vivir forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina durante las últimas décadas. Es una apuesta de cambio que se construye continuamente desde las reivindicaciones por la igualdad, y la justicia social (productiva y distributiva), y desde el reconocimiento y la valoración de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida.

La Constitución ecuatoriana en su Art. 275 recalca el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Por primera vez, en la historia de la humanidad una Constitución reconoce los derechos de la naturaleza. Para la nueva Constitución, el *sumakkawsay* implica mejorar la calidad de vida de la población, en donde los ciudadanos puedan desarrollar sus capacidades y potencialidades. La Constitución ecuatoriana reconoce al sistema económico como social y solidario, incorporando la perspectiva de la diversidad en su concepción y superando la visión mercado céntrico que lo definía como social de mercado.

En este sentido en la economía social el ser humano es el centro de la actividad económica y, por lo tanto, la economía debe estar al servicio de la vida y no la vida en función de la economía. Apoya las iniciativas económicas de la población desde la perspectiva del trabajo y no desde la perspectiva del empleo,

para de ésta manera garantizar que la riqueza quede directamente en manos de los trabajadores.

Uno de los elementos claves en la concepción del Buen Vivir es la integralidad, la vida concebida como un todo indivisible. La libertad tiene prioridad sobre la igualdad.

El gobierno de Rafael Correa ha reflejado que la publicidad oficial es una de sus prioridades, puesto que ha invertido muchos recursos para solventar los gastos en propaganda bajo las partidas denominadas “difusión, información y publicidad”, es así que durante sus años de mandato ha existido publicidad oficial en todo tipo de medios, dando a conocer sus logros.

El Presidente Correa y su Gobierno han materializado las demandas históricas de los sectores populares, destacándose entre sus principales logros por ejemplo:

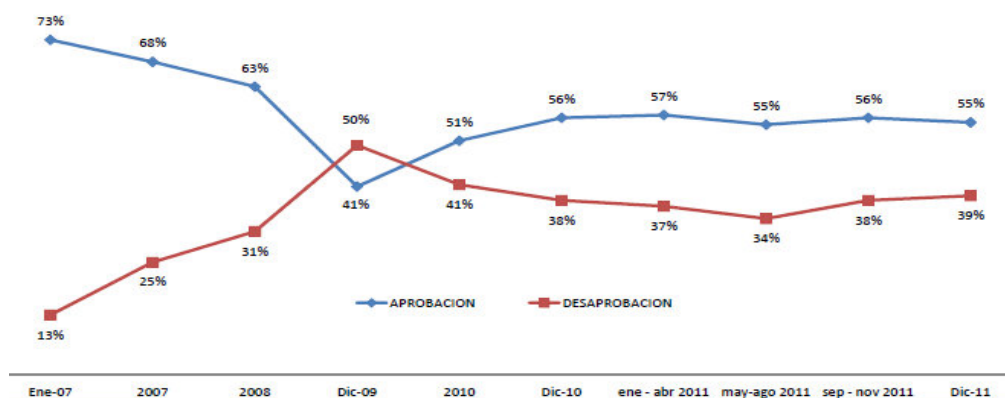
- **La aprobación de un nuevo marco jurídico (Constitución y Leyes Orgánicas) para la construcción de una sociedad soberana, justa y democrática.**
- **El paso de una democracia representativa a una democracia de plena participación y de un Estado liberal de derecho a un Estado constitucional de derechos y justicia.**
- **El reconocimiento pleno a la diversidad intercultural, étnica, de género, religiosa, educativa.**
- **La priorización de la inversión social como expresión del cambio de un Estado adorador del mercado a un Estado garantista de los derechos humanos y de la naturaleza. Reconocimiento y protección a los grupos**

vulnerables de atención prioritaria.

- La recuperación íntegra de la Soberanía Nacional y de la Dignidad.
- La terminación del acuerdo de la base aérea de Manta y la salida de las tropas extranjeras, así como la defensa de la integridad territorial.
- La renegociación de la deuda externa comercial privada y la realización de una auditoría pública integral de la deuda.
- Eliminación de la tercerización laboral y recuperación de los derechos de organización de los trabajadores.

Dichos cambios han sido realizados con el único objetivo de lograr un mejor futuro para los ecuatorianos, que se ven reflejados en la aceptación que tiene Correa, misma que con el transcurso de su mandato ha tenido variaciones como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1
Aprobación de la gestión del Presidente de la República Eco. Rafael Correa
Pregunta: ¿Usted aprueba o desaprueba la gestión realizada por el Presidente de la República Eco. Rafael Correa?



Fuente y Elaboración: CEDATOS
Año: 2.013

Interpretación:

Podemos observar que la aprobación del Presidente Correa ha tenido altos y bajos registrándose como su mayor porcentaje de aprobación en Enero del 2007 registrando una aprobación en su gestión del 73%, sin embargo presento un declive a diciembre del 2009 con un porcentaje del 41%, es decir 32 puntos menos en comparación al año anterior; sin embargo ha ido incrementando ubicándose en la actualidad con una aprobación promedio del 55%.

Conclusión:

La popularidad del mandatario en los últimos meses va teniendo un considerable incremento, por lo que se puede observar que la mayoría de los ecuatorianos apoya su gestión y tiene confianza en el trabajo que está desarrollando, lo que constituye una **OPORTUNIDAD** para la empresa ya que la principal herramienta que el Gobierno ha utilizado para mantener su imagen y aceptación, son los valores que han incluido en el presupuesto para la partida de difusión, información y publicidad, permitiendo así generar ingresos considerables para la economía del Diario.

2.1.2 Entorno Económico

Se analizarán algunos índices nacionales que afectan directamente a La Gaceta, como son:

2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Se refiere al valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

Gráfico N° 2
Producto Interno Bruto Total
(Valor en millones USD)

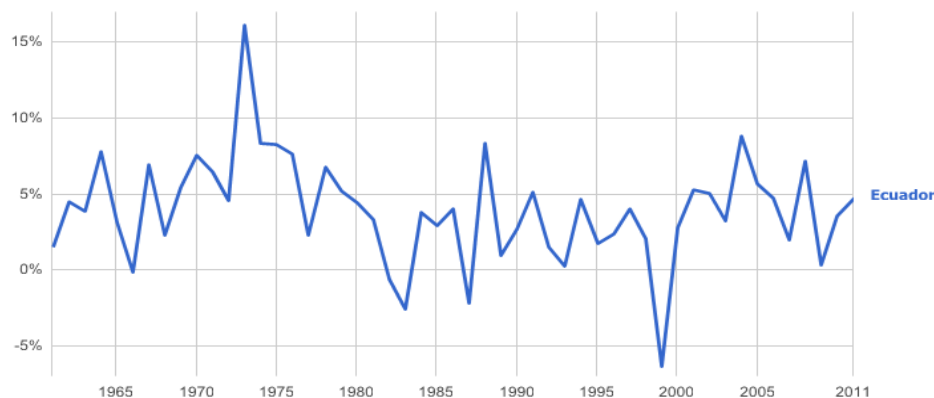


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Gráfico N° 3
Tasas De Crecimiento PIB



Fuente y Elaboración: Banco Mundial

Año: 2.013

Interpretación:

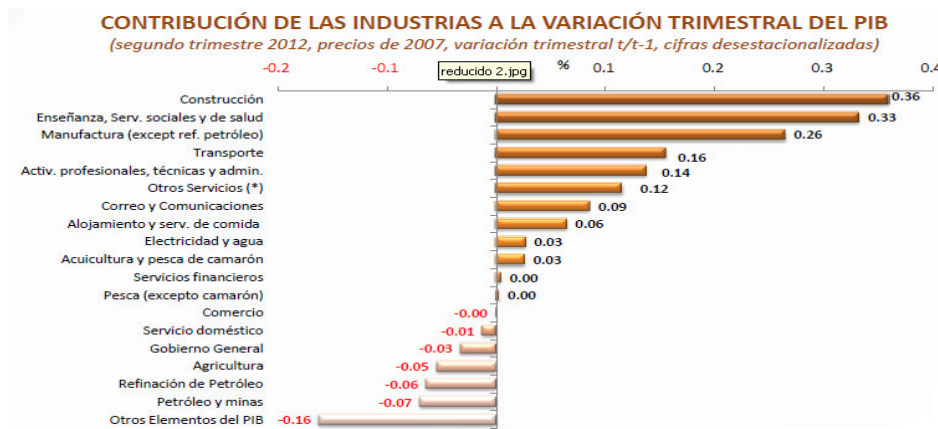
El Producto Interno Bruto del Ecuador ha tenido un crecimiento promedio del 3.9% en la última década; reflejando el valor más alto en el año 2011 con un valor de 61.121.469 millones de dólares.

Según el estudio realizado por la revista EKOS, en la actualidad, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. Estas compañías aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA.

Conclusión:

Estas cifras, nos reflejan que el País ha presentado en los últimos años un crecimiento económico importante de los sectores productivos, lo que ha genera una **OPORTUNIDAD** para la empresa por cuanto la capacidad productiva del país mejora y las empresas tiene mayor interés de invertir y realizar publicidad.

Gráfico N° 4 Producto Interno Bruto (PIB) por Industria



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Interpretación:

Este índice presenta fluctuaciones considerables entre un sector y otro, ubicándose Otros servicios como la quinta actividad en importancia económica que contribuye al PIB con un porcentaje de 0.12.

Conclusión:

Estas variaciones reflejan que la Industria de Otros Servicios está inyectando al país ingresos por su actividad productiva, por lo que constituye una **OPORTUNIDAD** para el crecimiento de la empresa.

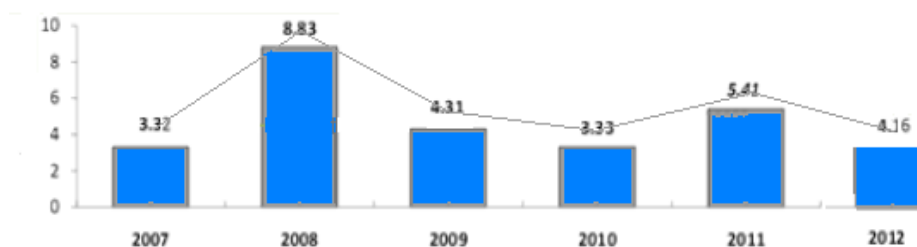
2.1.2.2 Inflación

La inflación es el incremento en el nivel general de precios, es decir que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía crecen de manera simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de

compra, por ésta razón las personas compran menos con sus ingresos, debido a que tanto los precios de bienes como de servicios crecen a una tasa muy superior a la de los salarios.

El comportamiento de la inflación en los últimos 6 años se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5
Inflación Anual
Porcentajes 2006-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Interpretación:

En la gráfica, se observa el comportamiento que ha mantenido éste indicador en los últimos años, en donde se evidencia la variación de porcentajes de un año a otro; registrándose como el más alto para el año del 2008 con un porcentaje del 8.83%. La inflación promedio se ubica en el 4.89%. A fines del año 2012 el país cerró con una inflación anual de 4.16 %.

Conclusión:

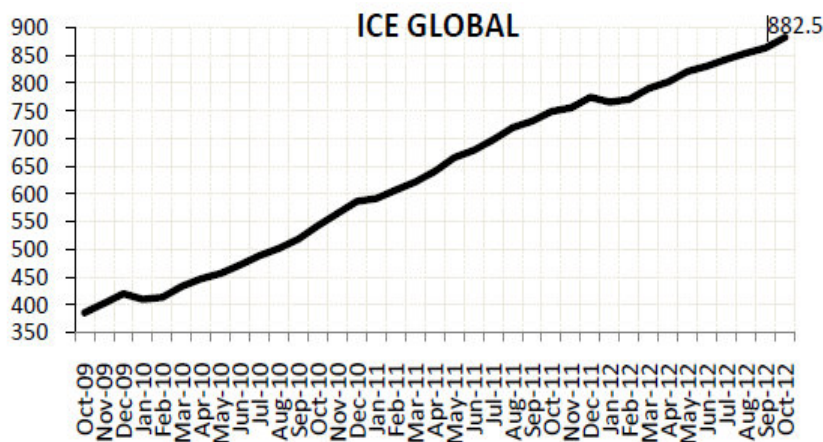
El comportamiento de la tasa de inflación tiene una tendencia a la baja, sin embargo no se puede conocer con certeza lo que suceda a futuro lo que se constituiría en una **AMENAZA MENOR**.

2.1.2.3 Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global

El ICE es un estudio que nos permite medir la percepción del sector empresarial frente al entorno del país mediante una encuesta mensual dirigida a los principales ejecutivos de las 200 empresas más importantes del Ecuador.

De acuerdo a las estadísticas que emite el Banco Central del Ecuador, en octubre 2012, el *Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global* registró un aumento de 18.8 puntos con respecto al mes anterior (septiembre 2012), para ubicarse en 882.5 puntos. Dicha variación se debe a incrementos en los ICE's de las cuatro ramas de actividad económica analizadas, así lo podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 6
Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Año: 2.013

Interpretación:

Como se puede observar en los gráficos anteriores, el índice en el detalle de sectores, de un total de 100%, el sector de la *Industria*, aportó al ICE Global con el 43.5%, la rama de los *Servicios* contribuyó con el 36.5%, el sector *Comercio* con el 10.2%; y, finalmente la rama *Construcción* contribuyó con el 9.7% restante.

Conclusión:

El índice de Confianza Empresarial, demuestra el interés empresarial por invertir, deseando dar a conocer sus productos o servicios, lo que genera una demanda mayor en lo que se refiere a publicidad, es decir que se encuentra en terreno positivo, lo que constituye una **OPORTUNIDAD** para la empresa.

2.1.2.4 Tasas De Interés

La tasa de interés se define como aquel precio que se paga por el uso del dinero, durante un determinado período de tiempo.

Tenemos dos tipos de tasas: pasiva que es la que pagan las instituciones financieras a los clientes por el capital receptado y activa que es la tasa cobrada a los cliente por el dinero prestado; la diferencia entre estas dos tasas se denomina spread financiero.

El Banco Central del Ecuador en su informativo mensual de tasas de interés presenta las tasas vigentes. Se ha considerado únicamente las tasas del segmento al cual “La Gaceta” puede acceder a crédito, que en este caso es el Segmento Productivo PYMES.

Tabla N° 4
Tasas de Interés Activas Referenciales y Máximas.

Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: Productivo PYMES	% anual
Productivo PYMES	11.20		11.83

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Interpretación:

La variación de la tasa activa efectiva máxima para el segmento PYMES que sería la utilizaría el diario, ha tenido una tendencia a la baja; es así que la tasa de interés para las PYMES se mantiene constante desde el año 2008 con un porcentaje del 11.83.

Conclusión:

Como se observa las tasas de interés se presentan un comportamiento con tendencia a la baja, lo cual presenta un panorama sumamente alentador, ya que en el caso de que la Gaceta requiera de un financiamiento facilitaría las condiciones para obtenerlo a menor costo, por lo que se considera una **OPORTUNIDAD**.

2.1.3 Entorno Socio – Cultural

Los medios de comunicación al estar en constante contacto con la ciudadanía y porque justamente están creados para distribuidos en el sector en el que operan, se genera entre ambas una interdependencia que es inevitable.

Es por ello que La Gaceta necesita conocer la realidad nacional, con el objetivo de tener un panorama en general que permitirá un mayor conocimiento del principal elemento que son sus clientes, ya que son precisamente quienes mantienen en funcionamiento al Diario, en base a esto se analizará algunos de los factores que impacten a su mercado.

2.1.3.1 Empleo y Desempleo

En el desempleo se ubica a la población económicamente inactiva, aquí se incluye personas que no han trabajado, ni lo han buscado durante las últimas semanas, adicionalmente están en éste grupo los estudiantes, las personas jubiladas, así como las amas de casa y discapacitados para trabajar.

Mientras que el subempleo se refiere cuando el empleo de una persona no está relacionado con su preparación y perfil ocupacional.

Gráfico N° 7
Empleo, Desempleo y Ocupación en el Ecuador.



Fuente y Elaboración: INEC.

Año: 2.013

Interpretación:

Como se observa en la gráfica el índice general de empleo, es decir la ocupación plena, ha experimentado una elevación, ya que al comparar Septiembre del 2.010 con el mismo periodo en el 2.012, existe una diferencia de 10 puntos; por su parte el desempleo presenta una tendencia a la baja disminuyendo del 6.11 en septiembre del 2.010 a 4.60 a Septiembre del 2.012; de la misma manera el subempleo también presenta el mismo comportamiento con tendencia a la baja disminuyendo 8 puntos entre el año 2.010 y 2.012 demostrando así que el aparato productivo del país ha cumplido con las perspectivas y necesidades en lo que se refiere al empleo, de ésta manera incrementando puestos de trabajo, ya sean temporales o a su vez por horas.

Conclusión:

La disminución del desempleo y subempleo nos demuestra que la mayor parte de la ciudadanía está en capacidad de generar ingresos económicos, pudiendo de ésta manera cumplir y a la vez satisfacer necesidades tanto sus necesidades básicas como las complementarias, constituyéndose así una **OPORTUNIDAD** para la empresa.

2.1.4 Análisis del Sector Legal

Uno de los grandes proyectos de Ley que asumió el gobierno es la elaboración de una nueva Ley de Comunicación, cuyo principal objetivo es universalizar el derecho a la comunicación, así como democratizar el acceso a los medios y a las tecnologías que hacen posible el ejercicio de este derecho. Lo que se pretende es tener una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, y con eso dar cumplimiento con lo que establece la Constitución de la República.

Mediante un amplio número de debates y consensos con un sinnúmero de representantes de diferentes organizaciones sociales, así como de redes nacionales e internacionales, se ha determinado 10 puntos a tratarse, mismo que se describen a continuación:

- 1) **Libertad de expresión.-** Garantizar el derecho de toda persona a la libertad de expresión. Este derecho involucra la libertad de buscar, recibir, producir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración

de fronteras y por cualquier forma y medio, sin censura previa y con responsabilidad ulterior.

- 2) **Información verificada y plural.-** Garantizar el derecho a recibir, información verificada y plural, misma que será verificada mediante veedurías.
- 3) **Derecho a la rectificación.-** Garantizar a los ciudadanos ya sea en forma individual o colectiva que hayan sido afectadas por información inexacta o agravante, el derecho a efectuar por el mismo medio su rectificación.
- 4) **Distribución equitativa de frecuencias.-** Distribuir equitativamente las frecuencias tanto de radio así como de televisión entre los sectores público, privado y comunitario logrando un 33%, 33% y 33%.
- 5) **Desconcentración de frecuencias.-** Impedirla concentración de frecuencias, autorizando no más de una frecuencia matriz de radio en AM, una en FM, una en OC y una de televisión abierta o por suscripción por concesionario, sea persona natural o jurídica. Las concesiones para repetidoras se realizarán una vez atendidas las solicitudes locales para la concesión de frecuencias matrices.
- 6) **Producción plurinacional y local.-** Promover la diversidad cultural y de identidades en los contenidos de los medios de comunicación, garantizando, al menos, un 50% de producción propia en radio y televisión

abierta, incluidos informativos. Espacios para la producción nacional en diferentes idiomas del Ecuador. El 30% de la música emitida en los medios de comunicación deberá ser de autores e intérpretes nacionales.

- 7) Acceso universal a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).**- Garantizar acceso universal y de bajo costo a las tecnologías de información y comunicación, con conectividad de banda ancha, entre otras formas mediante la instalación de puntos de acceso público.
- 8) Defensoría del Público.**- El control ya sea este de tipo jurídico, técnico y administrativo del sector de comunicaciones estará bajo cargo de una entidad estatal en donde existirá una alta participación ciudadana. En lo que se refiere a la protección de los derechos de las personas relacionados con la comunicación la realizará la Defensoría del Público, quien se encargará de la clasificación y calificación de los contenidos de los medios.
- 9) Distribución equitativa de la publicidad estatal.**- La producción estatal de publicidad así como del pautaaje se lo realice mediante el Sistema Nacional de Contratación y Compras Públicas, repartiéndose equitativamente entre los medios públicos, privados y comunitarios en todo el territorio ecuatoriano.
- 10) Reversión de frecuencias.**-Las frecuencias que hayan sido declaradas ilegales por un juez serán devueltas inmediatamente a la administración

del Estado para que sean reasignadas, no sin antes realizar el pago de las debidas indemnizaciones, salvo el caso de que la devolución sea voluntaria y no ordenada judicialmente.

Como se puede observar los cambios legislativos que se ha planteado serán insuficientes si el Estado no implementa de forma concurrente, coordinada y complementaria políticas públicas de comunicación. Su inclusión en cualquiera de las propuestas de Ley, pondría a Ecuador sin duda alguna a la cabeza de las leyes actuales de comunicación existentes en América Latina.

Sin embargo en la actualidad el tema se encuentra un tanto dilatado y sin fecha de aprobación, por lo que se asume que la tarea la asumiría la nueva Asamblea en el transcurso del año en curso.

Adicional se ha dado la creación de Medios públicos, los cuales están administrados por instancias estatales a través del grupo de medios públicos Rtecuador, y son: Ecuador TV y Radio Pública, El Telégrafo, El Ciudadano, el periódico popular PP y ANDES. Cabe mencionar que se han realizado incautaciones a medios de comunicación a mediados del 2008, se incautó TC Televisión, Gamavisión (hoy Gama TV), CN3 hoy CN3 (televisión por cable), Radio Súper K, Multicom, América Visión, Organización Radial, Buscapersonas S.A., Editorial Unimasa que imprime las revistas La Otra, La Onda, La Onda Infantil, Más, El Agro y Samborondón, y otras revistas de agronomía y farándula, debido a que eran propiedad del 'Grupo Isaías', ex accionistas de Filanbanco.

Así mismo se han planteado juicios en contra de algunos medios de comunicación, los cuales se menciona a continuación:

- Juicio contra La Hora

- Juicio contra El Universo

- Juicio contra el libro Gran hermano

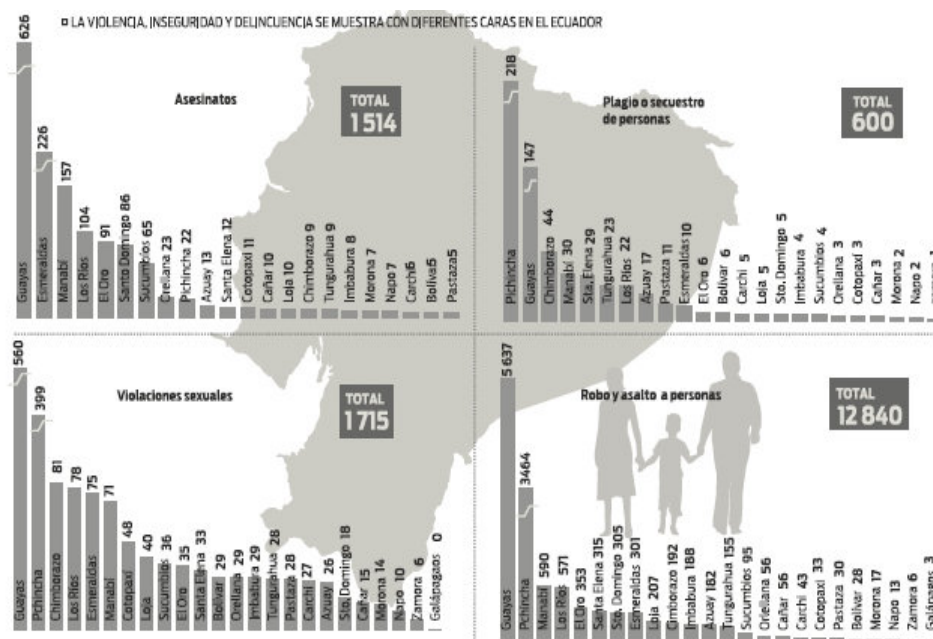
Conclusión:

El permanente y mayor control en los medios de comunicación, limita la difusión de criterios o comentarios, lo que constituiría una **AMENAZA** ya que se puede tornar en una herramienta para generar altas multas, juicios e inclusive el cierre del Diario.

2.1.5 Seguridad

De acuerdo con el Índice de Paz Global 2012, elaborado por el Instituto para la Economía y la Paz, el país latinoamericano más pacífico es Chile, que ocupa el lugar número 30 de la lista, y el menos, Colombia, que está en el 144. Ecuador se ubica en el número 85 de un total de territorios de 158.

Gráfico N° 8 Inseguridad y delincuencia en el Ecuador



Fuente y Elaboración: Policía Nacional
Año: 2.013

Interpretación:

El Ecuador ha venido registrando un promedio aproximado de cinco asesinatos por día; 12.840 robos y asaltos a personas cada mes, lo que equivale a 42,8 por día; así como 600 plagios o secuestros de personas.

Conclusión:

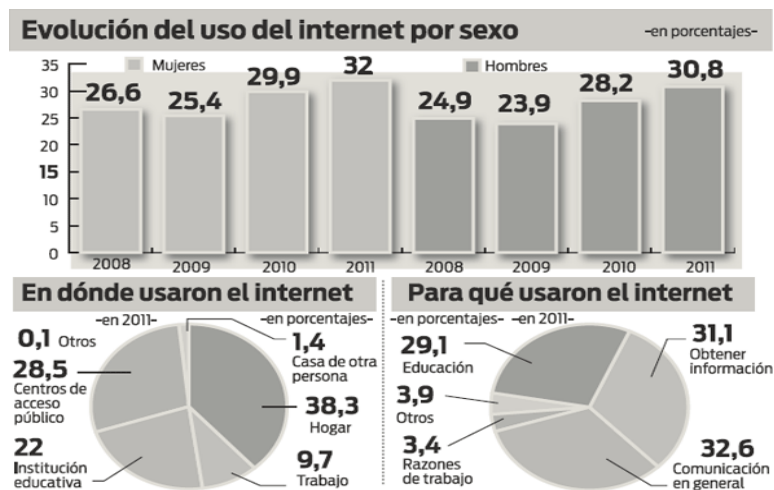
La delincuencia en el Ecuador es alarmante sobre todo en los últimos meses, las ciudades donde más incidencia encontramos es en el Guayas, Pichincha, Esmeraldas y Manabí, puesto que es en donde más delitos contra la vida de las personas, los bienes y la propiedad se cometen, pese a esta alarmante estadística como medio de comunicación se constituye en una OPORTUNIDAD,

ya que estos índices generan noticia llamando la atención y curiosidad de los lectores, provocando así un incremento en la compra de ejemplares.

2.1.6 Sector Tecnológico

La tecnología en los últimos años ha dado pasos agigantados, poniendo a disposición del lector un sin número de alternativas para que este informado de manera inmediata de los sucesos y acontecimientos no solo locales sino también internacionales; frente a esto la última encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) sobre el acceso de los ecuatorianos a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), realizada en diciembre de 2011, publicada el Diario HOY, en su edición del 20 de febrero del 2012 reveló que:

Gráfico N° 9
Uso de Internet en Ecuador



Fuente: INEC

Elaboración: Diario HOY

Año: 2.013

- El 24,7% de los hogares tiene una computadora de escritorio y el 9,8% tiene una portátil. Esto es, el 35% de los 3 815 000 hogares que existen en el país.
- El porcentaje de personas que usó Internet en los últimos 12 meses corresponde a 31,4%; hace cuatro años, esa estadística era del 25,7%, develando un alza de 5,7 puntos porcentuales.
- Quienes mayor uso le dieron en 2011 a Internet en el Ecuador fueron los hombres con el 32%, frente al 30,8% para las mujeres. En ambos casos, la cifra subió seis puntos en cuatro años.
- En cuanto a las edades, se determinó que seis de cada 10 jóvenes de entre los 16 y 24 años tuvo un uso activo del Internet (59,4%), seguidos por quienes tienen de 25 a 34 años (39,6%). Quienes menos usaron el Internet fluctúan entre los 65 y 74 años (3,3%).
- El 57,3% de los usuarios ingresó por lo menos una vez al día; mientras el 36,9% lo hizo en promedio una vez por semana. El principal uso del Internet se enfocó en las comunicaciones con la familia y amigos, y los ingresos a la web se realizaron en su mayoría desde el hogar del usuario.
- Pichincha se registró como la provincia con mayor porcentaje de población que usó Internet en 2011, con el 44,5%, seguida por Azuay con el 36,9%, y la que menos lo usó fue Santa Elena, con 18%.
- Un elemento que resaltó Villacís es que el quintil más pobre del Ecuador incrementó su hábito del uso de Internet.

- En 2008, el 7,9% de pobres utilizaba Internet, y ahora llega al 15,5%. De ellos, el 50% lo utilizó para comunicarse y su frecuencia de acceso es del 57,3% al menos una vez al día y el 36,9% mínimo una vez a la semana.

2.1.6.1 Internet

El Internet ha dado lugar a la aparición de la comunicación de masas, un tipo de comunicación que lleva información a grandes grupos de gente, a través de los medios masivos.

Con los avances de este conjunto de técnicas, la información fluye sin límites por todo el mundo. Internet ha supuesto la caída de muros entre las culturas del mundo y ha servido para acercarlas.

En este marco el Internet ha logrado imponerse con mayor rapidez en comparación con la forma como lo hicieron en su momento la escritura y la imprenta. La Web está acompañada de un ritmo de cambios acelerados.

El fenómeno Internet se destaca de manera especial ya que la mayoría de medios de comunicación poseen en la actualidad portales en la WEB lo que proporcionan una herramienta para que el lector las utilice como un instrumento que facilita el rápido acceso a cantidades infinitas de información y de cualquier tipo de índole, con un costo relativamente bajo.

2.1.6.2 Facebook

La gente utiliza Facebook para mantenerse al día con sus amigos o compañeros compartiendo fotos, enlaces, vídeos, etc.

Se puede hablar con amigos, familiares. Para utilizar Facebook no se necesita tener una edad específica ni tener una clase social determinada, tampoco hay problema por el idioma.

Según *Luciano B. Testoni*, la publicidad en Facebook comenzó como un medio para que los estudiantes vendan sus libros usados o encontrar compañeros de departamento, pero hoy que la plataforma está abierta al público y posee varios cientos de millones de usuarios, se convirtió en el “sueño dorado” de todo marketinero, en el canal con mayor segmentación y penetración jamás conocido. Aquí les aclaro el panorama de cómo se puede hacer publicidad en Facebook y algunos consejo para gastar muy poco, y generar muchos resultados.

Hoy en día el Facebook constituye una herramienta fundamental para los medios de comunicación ya que genera un contacto mucho más directo y personalizado con los usuarios que día a día van incrementando, en este contexto representa una estrategia que sin requerir un elevado costo, si representa una ventaja sumamente competitiva en el mercado de las comunicaciones.

2.1.6.3 Twitter

Efectivamente Twitter es un medio de gran utilidad y excelencia, con información abierta y veraz, reconocido a nivel mundial, usado por todo tipo de

personas, desde celebridades a un ciudadano común, es una de las redes sociales con mayor cantidad de usuarios del mundo, entre ellos sobresalen principalmente, jóvenes, empresas y artistas, quienes mediante esta herramienta, comparten sus ideas, pensamientos, y opiniones sobre temas determinados.

Su diseño sencillo permite ser una página de fácil acceso desde dispositivos móviles, como celulares y iPods.

En la actualidad La Gaceta, no cuenta con Facebook ni Twitter, lo que representa un sector descuidado, sin embargo se pretende en los próximos meses incursionar en dichas redes, ya que como se describió anteriormente La Gaceta cuenta con una amplia aceptación en su página de internet, y lo que se pretendería es alcanzar el mismo o similar tipo de aceptación.

Conclusión:

En la actualidad el crecimiento acelerado de los medios informáticos su costo bajo y fácil acceso ha llevado al usuario a incorporarse a la Red y navegar, lo que representa una **AMENAZA** latente para la empresa pues se podría pensar que con el tiempo y avance de la tecnología se correría el peligro de estancarse y no ampliar sus fronteras.

2.2 Micro – entorno

Son las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes como: proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores, y público. Fundamentos de Marketing, Philip Kotler, pág.118

2.2.1 Análisis de Competencia

Precisamente, en la actualidad, “La Gaceta”, en el mercado provincial, tiene que competir con los grandes medios de difusión nacional, como son:

- El Comercio
- El Hoy
- El Universo
- Expreso
- Extra
- El Telégrafo.

Son medios de comunicación que están posicionados en el mercado provincial y que al igual que en otras provincias tienen su grado de aceptación.

En la órbita provincial y más en la ciudad de Latacunga, desde hace pocos años está en competencia con el Diario “La Hora” – Cotopaxi, que adjunta a la edición nacional una sección de seis páginas, con informaciones, comentarios y publicidad referentes a Cotopaxi y Latacunga.

Circula de lunes a domingo con un valor de \$0.40 centavos de dólar, se encuentra ubicado en el sector de San Francisco en la calle Quijano y Ordoñez y Ramírez Fita.

A la competencia de los medios impresos, se suma la que se produce con los medios audiovisuales. Tenemos medios de difusión internacional, situados en los servicios de cable, como CNN y NNT24; medios de difusión nacional, como las grandes televisivas: Ecuavisa, TC, GAMATV, RTS, etc.; y las radioemisoras satelitales por ejemplo: CARAVAN, de Guayaquil; medios de difusión regional, como las televisoras AMBAVISIÓN Y UNIMAX, de Ambato; medios de carácter provincial y local, como TV COLOR; ELITE CANAL, MICC Canal 47, los canales cantonales de cable y las radioemisoras de Latacunga y de los cantones. Todos estos medios tienen espacios informativos y de opinión, con una audiencia numerosa.

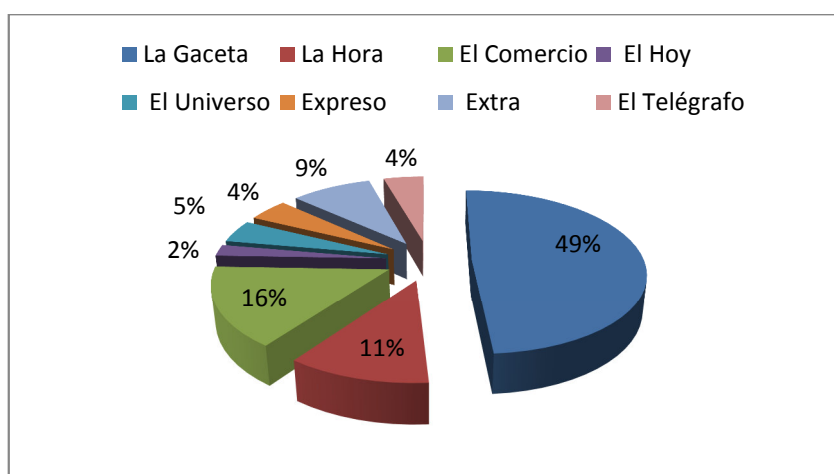
Por último, tenemos la competencia con los medios virtuales, a través de las páginas WEB.

Los principales medios de comunicación de nuestro País para hablar solo de los nacionales, tanto impresos como audiovisuales, cuentan con esta clase de páginas. Diario “LA Gaceta” tiene la página WEB, con un carácter, como es usual en los medios periodísticos netamente informativo teniendo estadísticas de más de 1.000.000 de visitantes en el 2012.

En este sentido pese a lo detallado con antelación, como medio de comunicación escrito y de carácter Provincial, el lector tiene mucha inclinación hacia La Gaceta, ya que teniendo como competidor principal el Diario La Hora, no representa una competencia ya que ni periodísticamente peor aún en lo que se refiere a publicidad ha podido posicionarse en el mercado Cotopaxense.

En una encuesta realizada a un número determinado de personas sobre la preferencia de medios en la ciudad de Latacunga se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico N° 10
Preferencia de Medios en Latacunga



Fuente: Encuesta ciudadanos Latacunga

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico anterior, La Gaceta cuenta con una amplia aceptación en los medios de comunicación escritos que circulan en la ciudad de Latacunga obteniendo un 49%, seguido por El Comercio con 16, La Hora con 11%, El Extra con un 9%, Diario el Universo con 5%, Diario El Telégrafo y Expreso con 4% y Diario Hoy con un 2%.

Conclusión:

Hay que recalcar que la mayoría de diarios al cual el cliente tiene preferencia son a nivel Nacional y no local, con lo cual La Gaceta demuestra que tiene bien implantada su marca reflejando así una **FORTALEZA** de crecimiento en el sector.

2.2.2 Análisis de Proveedores

Los proveedores precisamente son los que inician el canal del sistema micro ambiental de la empresa, puesto que el origen de los productos que llegan al consumidor está en los recursos que suministran para su producción y comercialización.

Su adecuada gestión incide directamente en el precio final del producto, su calidad y por su puesto en su potencial oferta al mercado.

El giro del negocio de La Gaceta radica indiscutiblemente en la comercialización de materia prima, insumos y materiales para la elaboración de los ejemplares, en este contexto la planta de Producción así como el departamento de Diagramación se encuentran dotados de dichos insumos.

Sus proveedores son nacionales y a continuación se detalla el listado, establecidos por grupos de acuerdo a los materiales que se utilizan en el proceso:

Tabla N° 5
Principales proveedores de Editorial La Gaceta S.A.

GRUPO	PROVEEDOR
MATERIA PRIMA	<p>Papel Periódico ORG. VICTOR H. CAICEDO CIA. LTDA.</p> <p>Tinta, Solución de Fuente SINCLAIR SUNCHEMICAL ECUADOR S.A.</p> <p>Placas Poliester TECNUSA TECNICA UNIDA S.A.</p> <p>Alcohol ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS S.A.</p>
MATERIALES Y SUMINISTROS	<p>Papel Bond - Suministros y Materiales ORG. VICTOR H. CAICEDO CIA. LTDA.</p>
PERIODISTAS	<p>TONERS LAFISUM S.A.</p> <p>Noticias Latacunga SR. WILLIAN CAIZA SRA. DIANA OBANDO SR. JAVIER RIVERA</p> <p>Noticias Pujilí SR. NELSON FUELTALA</p> <p>Noticias Salcedo SR. JUAN PABLO TORO</p> <p>Noticias Saquisilí SR. LUIS GALLARDO</p> <p>Noticias La Maná SR. JORGE VILLAREAL</p> <p>Deportes Sr. Jorge Hidrovo</p>

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Los proveedores detallados son fijos, con los cuales se trabaja bajo pedidos mensuales de acuerdo a los requerimientos que se den por departamento; mientras que los periodistas desempeñan un papel sumamente importante ya que realizan un trabajo con profesionalismo y sin compromiso los que constituye una **FORTALEZA** para la empresa.

2.2.3 Análisis De Clientes

La Gaceta, atiende a diversos tipos de segmentos, los cuales se encuentran inmersos en los diferentes sectores a los cuales la empresa oferta y vende su producto, sus principales clientes se detalla a continuación:

Tabla N° 6
Clientes que requieren Publicidad Sector Público

SECTOR	CLIENTE
SECTOR PÚBLICO	ASAMBLEA CONSTITUYENTE
	GAD PROVINCIA DE COTOPAXI
	GAD LATACUNGA
	GAD PUJILI
	GAD SAQUISILI
	GAN SALCEDO
	GAD LA MANA
	GAD SIGCHOS
	GAD PANGUA
	INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y FAMILIA
	INSTITUTO RAMON BARBA NARANJO
	INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
	MINISTERIO DE CULTURA
	MINISTERIO DE INDUSTRIAS
	MINISTERIO DEL AMBIENTE
	MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

MINISTERIO DE OBRAS
 PUBLICAS
 MINISTERIO DE SALUD Y SUS
 SUBCENTROS
 I.E.S.S.
 PRESIDENCIA DE LA
 REPUBLICA
 VICEPRECIDENCIA DE LA
 REPUBLICA
 CUERPO DE BOMBEROS
 COLEGIO DE MEDICOS
 COLEGIO PROV. DE
 CONTADORES
 PATRONATOS MUNICIPALES
 EMPRESA ELECTRICA
 COTOPAXI
 SERVICIO DE RENTAS
 INTERNAS

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Tabla N° 7
Cientes que requieren Publicidad Sector Privado

SECTOR	CLIENTE
SECTOR PRIVADO	EQR EQUATOROSES C A
	MULTISACAD
	NINTANGA S A
	SEMAYARI
	AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.
	ARCO FLOR FLORES ARCOIRIS S A
	DIAMANROSES SA
	ECARNI S A
	MEGA SANTAMARIA S A
	MOLINOS POULTIER S A
	FUNDEL
	NARANJO ROSES ECUADOR S A
	NEVADO ECUADOR S A
	SAIT SAMANIEGO ITURRALDE S A
	TOPROSES CIA LTDA
	VERDILLANO CIA. LTDA.
	AGRICOLA SAN FULGENCIO AGRIFUL CIA
	AGRICOLA TIOBAMABA
	AGRINAG S.A
	AGRIROSE CIA LTDA
AGRO RAB CIA LTDA	
AGROARGENTINA CIA.LTDA.	

AGROCALIDAD
 AGROCOEX S.A.
 AGROEFECTO CIA LTDA
 AGROGANA S.A
 AGRONAGSICHE S A
 AGRONPAXI CIA LTDA
 AGROQUIMICOS DEL ECUADOR
 AGRORAB CIA LTDA

PERSONAS NATURALES

CONSUMIDORES FINALES

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

En lo que se refiere a ventas de ejemplares, La Gaceta cuenta con distribuidores, los cuales se encargan de entregar el diario a los diferentes vendedores y canillitas, a continuación se detalla la lista:

Tabla N° 8
Clientes que requieren periódicos

DISTRIBUIDOR

Ing. Víctor Medina
 Sr. Luis Pazmiño
 Sr. Jorge Villareal
 Sra. Hortensia Pérez

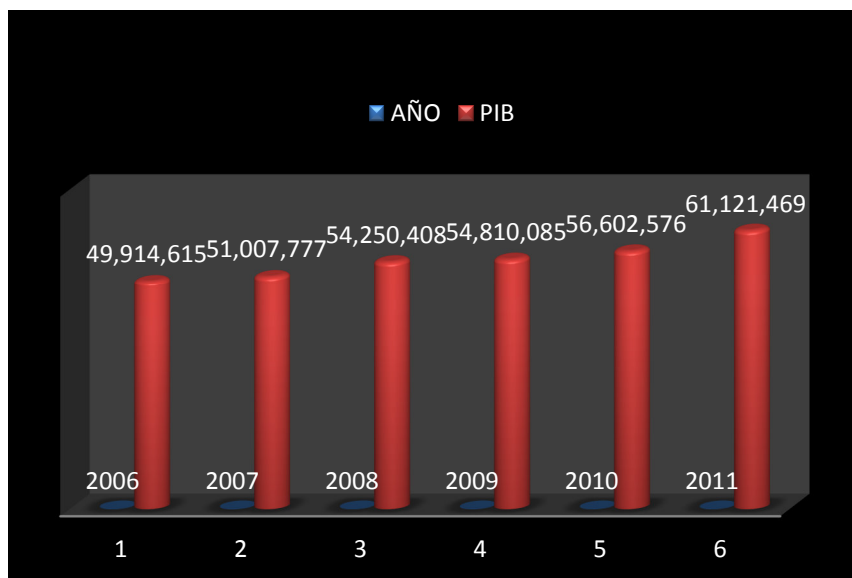
Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Se detalle a continuación los sectores en porcentaje de ventas:

Gráfico N° 11
Porcentajes en Ventas por Sectores
Producto Interno Bruto Total (Valor en millones USD).



Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Como se puede observar en la gráfica se puede observar que los clientes más importantes para la Gaceta son: Sector Privado con un 35%, seguido por el Sector Público con un 30%, mientras que las Personas Naturales alcanzan el 19%, los consumidores finales aportan con el 11% y el Sector Financiero con un 5%.

El cliente pese que tiene otra alternativa en la ciudad de Latacunga como lo es el Diario La Hora descrito anteriormente, durante años ha mantenido su preferencia hacia La Gaceta, manteniendo la marca plasmada en cada nicho de mercado, lo que para la empresa constituiría una oportunidad en el mercado en donde circula su producto.

En este punto es importante destacar que el Diario se encuentra inscrito en el Registro único de Proveedores lo que le facilita incrementar su cuota de mercado en el Sector Público, puesto que esto contribuye a varias entidades públicas pueden acceder a su producto, en lo que se refiere al Sector Privado la empresa mantiene un contacto frecuente vía internet lo que le facilita al cliente enviar sus publicaciones evitando viajes de movilidad o incomodidades, ahorrando así tiempo y recursos, ya que la mayoría de éstos se encuentran en las afueras de la ciudad, lo que genera una mayor facturación. Adicionalmente se les proporciona crédito, siendo una estrategia que ha permitido conseguir fidelidad en el cliente, representando una **FORTALEZA** para la empresa.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Es importante conocer las actividades de las distintas áreas de la empresa, para ello se recopiló información sobre las diferentes actividades que realizan distinguiéndose las siguientes:

2.3.1 Gerencia General

Desempeña un papel primordial por cuanto las principales decisiones que son tomadas afectan o benefician a la empresa, en este sentido, La Gaceta, cuenta con una gestión administrativa descuidada, por cuanto las decisiones que son aplicadas no cuentan con una planificación previa, retrasando así el incremento de la rentabilidad, los procesos internos, el crecimiento y capacitación del personal, así como la satisfacción del cliente.

El hecho de mantener una gestión de tipo tradicional, da lugar a la generación de un problema que pone en peligro el desarrollo organizacional de la empresa editora y la vigencia de liderazgo que el diario aún mantiene en el mercado local.

A este punto se le añade la falta de un estudio macro y micro que le permita evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respecto del mercado y de la competencia.

Connotación para La Gaceta:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> . Delegación de autoridad por departamentos. . El personal se encuentra comprometido con la empresa, lo que permite desarrollar las actividades diarias en un buen ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> .Gestión Tradicional . Poca Planificación Estratégica . Poca capacitación al personal

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

2.3.2 Departamento Financiero

La empresa cuenta con tres personas que están encargadas de la contabilidad, tributación y proceso administrativo, mismo que se lleva a cabo con la utilización y asistencia del Sistema FENIX, lo que de cierta manera permite llevar un control más minucioso de los movimientos económicos que se llevan a diario. Estas personas son las encargadas de generar, registrar y supervisar el

trabajo, así como también la responsabilidad de la presentación de información de todo tipo contable al dueño de la empresa.

El departamento en la actualidad no realiza presupuestos ni flujos de efectivo, lo que ha impedido tomar decisiones a tiempo sobre la liquidez que ha sido en los últimos años uno de los problemas que predominan en la empresa.

En lo que se refiere al proceso de ventas, llevan una revisión diaria de reportes de facturación llevando a diario el control de cartera, sin embargo al no contar con políticas de crédito, a las personas que se encuentran en recuperación de cartera ha impedido desarrollar su trabajo con normalidad, siendo uno de los principales problemas la recuperación de cartera.

Las adquisiciones por parte del departamento contable, se lo ha realizado bajo cotizaciones teniendo en la actualidad insumos de calidad y precios módicos que permiten obtener un producto de calidad y costo estable.

Las mismas personas son quienes están a cargo de todo el proceso administrativo, es decir generación de todo tipo de documentos, cartas, solicitudes, certificados, cargas familiares, permisos y vacaciones mismos que deben estar actualizados y registrados con todo el historial y la información referida al personal.

Connotación para La Gaceta:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>. Selección de Proveedores con precios moderados y buena calidad.</p> <p>.Manejo y control de los costos y fondos disponibles a corto plazo, así como el capital de trabajo.</p>	<p>. Debilidad en el Sistema contable.</p> <p>. Acumulación de actividades.</p> <p>.Falta de presupuestos y Flujos de efectivo.</p> <p>.Limitada Capacitación.</p> <p>.Políticas de Crédito</p>

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

2.3.3 Departamento Producción

El departamento de producción actualmente está conformado por 4 personas, mismas que no cuentan con conocimientos sobre imprenta más los que brindados por la experiencia en los años que han laborado en la empresa, originando un desperdicio diario que a lo largo del ejercicio económico genera costos sin ningún tipo de beneficio.

Cuentan con 5 máquinas AB-DicK, que muestran un deterioro considerable, que incide principalmente en la obtención de un producto de excelente de calidad.

No cuenta con un sistema que le permita llevar un control adecuado en cuanto a los pedidos diarios de gacetas, lo que origina que a diario se originen sobrantes o faltantes generando un desconforme en lo que se refiere a distribución.

Connotación para La Gaceta:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>.Disponibilidad de Tiempo por parte de los trabajadores.</p> <p>.Habilidad para la elaboración del ejemplar</p>	<p>.Mínima capacitación al personal</p> <p>. Maquinaria Obsoleta</p> <p>.Poco compromiso de los empleados por mejorar el producto final.</p> <p>.Sistema que permita llevar control de desperdicios.</p> <p>. Fuga de Gacetas</p>

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS FINANCIERO

Según Roberto Macías Pineda, “el análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos”.

En este contexto realizar un análisis financiero a La Gaceta; permite conocer su situación real, determinando debilidades y fortalezas de su actual situación financiera, que proporcione un panorama más claro para los planteamientos de estrategias que se podrían utilizar para un mejor desempeño.

Es importante mencionar que el año 2.012 para La Gaceta es un año de transición, puesto que deberá presentar sus balances bajo NIIFS (Normas Internacionales De Información Financiera), sin embargo el presente análisis se lo realiza bajo NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad), en vista que aun no se ha concluido con el mencionado proceso.

A continuación se presenta los Estados Financieros de Editorial La Gaceta de los años 2.010 al 2.012.

- a) Balance de situación financiera: presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico.

Tabla N° 9.
BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA
EDITORIAL LA GACETA S.A.
VALORES EN USD.

Cuenta	2.010	2.011	2.012
ACTIVO			
CORRIENTE	85.366,12	88.642,39	197.658,79
Caja – Bancos	4.805,44	7.266,89	26.893,16
Cuentas por Cobrar	5.913,82	29.505,55	42.717,36
Anticipo Proveedores	6.098,40	7.149,02	8.633,32
Cheques Protestados	-	-	1.155,71
Depósitos Caja	-	-	860,69
Facturas Caja Chica	-	-	868,94
Anticipo Maquinaria	-	-	24.011,24
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(730,72)	(1.013,13)	(945,37)
Inv. Materiales	467,05	-	-
Impuestos Retenidos	12.976,46	20.284,21	19.428,74
Anticipo Empleados	6.676,58	3.639,85	46.307,49
Anticipo Colaboradores	49.159,09	21.810,00	27.727,51
ACTIVO FIJO	128.856,94	110.300,89	93.935,95
Terrenos	38.939,40	38.939,40	38.939,40
Edificios	35.937,00	35.937,00	35.937,00
(-) Depreciación Acumulada	(25.998,10)	(27.794,95)	(29.591,80)
Edificios	3.784,71	3.784,71	3.784,71
Muebles de Oficina	3.784,71	3.784,71	3.784,71
(-) Depreciación	-	-	-

Acumulada Muebles de Oficina	(1.837,93)		(2.594,87)
		(2.216,40)	
Equipo de Oficina	22.294,24	22.294,24	22.294,24
(-)Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	(12.783,02)	(15.012,44)	(17.241,86)
Vehículos	43.996,43	43.996,43	49.353,57
(-)Depreciación Acumulada Vehículos	(6.691,42)	(15.490,71)	(24.736,42)
Equipo de Computación	41.300,63	43.337,92	44.048,28
(-)Depreciación Acumulada Equipo de Computación	(33.074,13)	(37.647,89)	(42.326,83)
Maquinaria Y Equipo	69.780,48	74.280,48	77.780,48
(-)Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	(46.791,35)	(54.106,90)	(61.709,95)
OTROS ACTIVOS	676,00	2.588,50	2.138,50
Patentes y Marcas	676,00	676,00	676,00
Software Fénix	-	2.250,00	2.250,00
(-) Amot. Acumu. Software	-	(337,50)	(787,50)
TOTAL ACTIVO	214.899,06	201.531,78	293.733,24
PASIVO			
CORRIENTE	77.526,46	91.295,22	100.351,90
Cuentas por Pagar	30.272,58	47.435,77	55.817,99
Depósitos no Identificados	12.040,87	-	2.384,68
Otros Acreedores	8.058,57	2.075,85	2.541,23
Impuestos y Retenciones por	13.877,66	27.234,37	26.213,16

Pagar			
IESS por pagar	982,52	2.495,37	1.608,47
Obligaciones por Pagar a personal	12.294,26	12.053,86	11.786,37
PASIVOS POR PAG. L/P	98.382,26	64.945,00	64.945,00
Prest. Bancarios por pagar L/P	2.966,38	-	
Accionistas Por Pagar		-	
Aportes Futuras Capitalizaciones	64.945,00	64.945,00	64.945,00
Cuentas x Pagar (Inmueble)	30.470,88	-	-
TOTAL PASIVO	175.908,72	156.240,22	165.296,90
PATRIMONIO			
Capital acciones	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Reserva Legal	800,00	800,00	800,00
Reserva Facultativa	1.417,37	1.417,37	1.417,37
RESULTADOS			
Resultado Ac. Ej. Anterior	15.160,90	35.172,97	55.639,86
Utilidad del Ejercicio 2011	20.012,07	6.301,22	68.979,11
TOTAL PATRIMONIO	38.990,34	45.291,56	128.436,34
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	214.899,06	201.531,78	293.733,24
Fuente: La Gaceta S.A.			
Elaboración: María E. Tovar A.			
Año: 2.013			

- b) Estado de Pérdidas y Ganancias: resume los resultados por ingresos y egresos operacionales y no operacionales de un ente económico durante un ejercicio o en períodos intermedios desde enero a la fecha intermedia.

Tabla N° 10
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

EDITORIAL LA GACETA S.A.

VALORES EN USD.

Cuenta	2.010	2.011	2.012
INGRESOS	454.761,35	427.929,92	432.271,83
Ingresos Operacionales	450.075,79	427.323,76	431.468,02
Ingresos no Operacionales	4.685,56	606,16	803,81
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	177.919,96	169.530,72	170.812,56
Materia Prima Directa	71.646,77	73.333,32	66.010,16
Mano de Obra Directa	20.799,00	21.410,74	23.303,76
Costos Indirectos			
Fabrica	85.474,19	74.786,66	81.498,64
Materia Prima Indirecta	7.068,40	4.394,93	2.372,82
Mano de Obra Indirecta	71.053,29	70.317,33	78.225,82
Otros Costos Indirectos	-	-	-
OCI Noticias	341,31	74,40	-
OCI Fotos	33,19	-	-
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	276.841,39	258.399,20	261.459,27
GASTOS OPERATIVOS	245.823,63	247.226,53	187.322,25
Gastos de Administración	79.369,75	64.164,82	44.751,63

Gastos Generales	98.506,13	107.403,37	89.347,95
Gastos en Ventas			
	50.937,30	50.227,50	26.840,23
Gastos Depreciaciones y Amortizaciones	17.010,45	25.430,84	26.382,44
UTILIDAD OPERATIVA	31.017,76	11.172,67	74.137,02
(-) GASTOS FINANCIEROS	159,84	1.555,58	2.192,70
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	-	-	2.965,22
TOTAL OTROS EGRESOS	159,84	1.555,58	5.157,92
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS	30.857,92	9.617,09	68.979,10
(-) 15% Participación Trabajadores	5.183,11	1.727,20	10.346,87
(-) Impuesto a la Renta	5.662,74	1.588,67	13.485,41
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	20.012,07	6.301,22	45.146,82

Fuente: La Gaceta S.A.
Elaboración: María E. Tovar A.
Año: 2.013

3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL

Según el Manual “Confección de Análisis de Balances” de Joseph Boned 17; el análisis de evolución financiera o análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro.

A continuación se detallará el análisis horizontal del Balance de Situación Financiera desde el año 2.011 al 2.012.

Tabla N° 11
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
EDITORIAL LA GACETA S.A.
VALORES EN USD.

Cuenta	2.011	2.012	2.011 - 2.012	
			Absoluta	Relativa
ACTIVO				
CORRIENTE	88.642,39	197.658,79	109.016,40	122,98%
Caja - Bancos	7.266,89	26.893,16	19.626,27	270,08%
Cuentas por Cobrar	29.505,55	42.717,36	13.211,81	44,78%
Anticipo Proveedores	7.149,02	8.633,32	1.484,30	20,76%
Cheques Protestados	-	1.155,71	1.155,71	0,00%
Depositos Caja	-	860,69	860,69	0,00%
Facturas Caja Chica	-	868,94	868,94	0,00%
Anticipo maquinaria	-	24.011,24	24.011,24	0,00%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(1.013,13)	(945,37)	67,76	-6,69%
Inv. Materiales	-	-	-	0,00%
Impuestos Retenidos	20.284,21	19.428,74	(855,47)	-4,22%
Anticipo Empleados	3.639,85	46.307,49	42.667,64	1172,24%
Anticipo Colaboradores	21.810,00	27.727,51	5.917,51	27,13%
ACTIVO FIJO NETO	110.300,89	93.935,95	(16.364,94)	-14,84%
OTROS ACTIVOS	2.588,50	2.138,50	(450,00)	-1,16%
TOTAL ACTIVO	201.531,78	293.733,24	92.201,46	45,75%
PASIVO				
CORRIENTE	91.295,22	100.351,90	9.056,68	9,92%
Cuentas por Pagar	47.435,77	55.817,99	8.382,22	17,67%
Depositos no Identificados	-	2.384,68	2.384,68	-
Otros Acreedores	2.075,85	2.541,23	465,38	22,42%
Impuestos y Retenciones por Pagar	27.234,37	26.213,16	(1.021,21)	-3,75%
IESS por pagar	2.495,37	1.608,47	(886,90)	-35,54%
Obligaciones por Pagar a personal	12.053,86	11.786,37	(267,49)	-2,22%
PASIVOS POR PAG. L/P	64.945,00	64.945,00	-	-
Prest. Banc por pagar L/P	-	-	-	0,00%
Accionistas Por Pagar	-	-	-	0,00%
Aportes Futuras Capitalizaciones	64.945,00	64.945,00	-	0,00%
Cuentas x Pagar (Inmueble)	-	-	-	0,00%
TOTAL PASIVO	156.240,22	165.296,90	9.056,68	5,80%
PATRIMONIO				
Capital acciones	1.600,00	1.600,00	-	0,00%
Reserva Legal	800,00	800,00	-	0,00%
Reserva Facultativa	1.417,37	1.417,37	-	0,00%
RESULTADOS				
Resultado Ac. Ej. Anterior	35.172,97	55.639,86	20.466,89	58,19%
Utilidad del Ejercicio 2011	6.301,22	68.979,11	62.677,89	994,69%
TOTAL PATRIMONIO	45.291,56	128.436,34	83.144,78	183,58%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	201.531,78	293.733,24	92.201,46	45,75%

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Las principales variaciones que se observan son:

3.1.1 Análisis del Activo

El Activo de la empresa en los años 2.011 – 2.012 tuvo un incremento muy importante de \$92mil (45.75%), esto se debe principalmente a que la cuenta Bancos, en la cual se encuentran registradas las cuentas bancarias para el giro normal de la empresa (Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Banco Procredit, Banco del Fomento) poseen una mayor liquidez, producto de un mejoramiento en el sistema de cobranzas.

Similar escenario ocurre con Anticipo Maquinaria, ya que en el año 2.012 se realizó un anticipo de \$ 24mil para realizar una adquisición de una máquina para producción, con el objetivo de mejorar la calidad del producto final, teniendo como principales objetivos economizar tiempo y recursos.

Adicionalmente incide en esta variación Anticipo Empleados, cuenta que incrementó considerablemente de \$ 42mil (1.172.24%) de un periodo; en esta cuenta se encuentran registrados los anticipos otorgados a distintos empleados y que son descontados mes a mes de acuerdo al tiempo que fue solicitado, sin embargo el valor más considerable es el concedido al Gerente General de la empresa, y que será cancelado en los próximos meses.

3.1.2 Análisis del Pasivo

El Pasivo cuenta con un aumento en los períodos 2.011 – 2.012 de \$9mil (5.80%), efecto que se produjo principalmente por el incremento de Cuentas por

Pagar, ya que registró un ascenso del 17.67%, pasando de \$ 47mil a \$ 55mil para los años (2.011 – 2.012). Este incremento se presentó por la compra de materiales y suministros a fin de año a crédito, pagos que se realizaran a la fecha de vencimiento (45 días) a los diferentes proveedores de la empresa, es decir serán cancelados en el transcurso de los primeros meses del año 2.013.

Tabla N° 12
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

EDITORIAL LA GACETA S.A.

VALORES EN USD.

Cuenta	2.011	2.012	2.011 - 2.012	
			Absoluta	Relativa
INGRESOS	427.929,92	432.271,83	4.341,91	1,01%
Ingresos Operacionales	427.323,76	431.468,02	4.144,26	0,97%
Ingresos no Operacionales	606,16	803,81	197,65	0,33
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	169.530,72	170.812,56	1.281,84	0,76%
Materia Prima Directa	73.333,32	66.010,16	(7.323,16)	-9,99%
Mano de Obra Directa	21.410,74	23.303,76	1.893,02	8,84%
Costos Indirectos Fabrica	74.786,66	81.498,64	6.711,98	8,97%
Materia Prima Indirecta	4.394,93	2.372,82	(2.022,11)	-46,01%
Mano de Obra Indirecta	70.317,33	78.225,82	7.908,49	11,25%
Otros Costos Indirectos	-	-	-	-
OCI Noticias	74,40	-	-	-
OCI Fotos	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	258.399,20	261.459,27	3.060,07	1,18%
GASTOS OPERATIVOS	247.226,53	187.322,25	(59.904,28)	-24,23%
Gastos de Administración	64.164,82	44.751,63	(19.413,19)	(30,26)
Gastos Generales	107.403,37	89.347,95	(18.055,42)	- 16,81
Gastos en Ventas	50.227,50	26.840,23	(23.387,27)	(46,56)
Gastos Depreciaciones y Amortizaciones	25.430,84	26.382,44	951,60	0,04
UTILIDAD OPERATIVA	11.172,67	74.137,02	62.964,35	563,56%
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.555,58	2.192,70	637,12	40,96
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	-	2.965,22	2.965,22	-
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS	9.617,09	68.979,10	59.362,01	617,26%

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

3.1.3 Análisis del Estado de Resultados

Las principales cuentas de Resultados tienen el siguiente comportamiento:

La cuenta Ingresos presenta un incremento de apenas \$ 4mil (1.01%) en los periodos 2.011 – 2.012 .Este escenario está dado principalmente por la elección del cliente por otros medios de comunicación, como son el Internet, l televisión, vallas publicitarias, radio, entre otras; sin embargo el aumento en las ventas de publicidad, esta dado como producto de un ascenso en los requerimientos de los espacios publicitarios a nivel local, como resultado de la apertura del Centro Comercial Maltería Plaza en la ciudad de Latacunga a fin de año.

Costo de Producción tuvo un incremento neto del 0.76%; debido a una disminución el Costo de Materia Prima Directa en -9.99% (7 mil), por cuanto se evito el desperdicio de materiales, aumentos en los Costos de Mano de Obra Directa en 8.84% (1 mil) a consecuencia del alza de sueldos e incremento en el número de empleados.

Gastos operativos decrecieron en 24.23% (2.011 – 2.012) ya que los gastos fueron reducidos considerablemente a consecuencia de la falta de liquidez por la que la empresa atravesaba, así también se produjo la reducción de porcentajes en cuanto a las comisiones a los vendedores, pasando de un 25% a un 15%.

3.2 ANÁLISIS VERTICAL

Consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado.
- Controla la estructura.
- Evalúa los cambios estructurales.
- Evalúa las decisiones gerenciales.
- Permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios y de financiamiento.

A continuación se encuentra el análisis e interpretación de los estados financieros de la Empresa:

Tabla N° 13
Análisis Vertical del Balance de Situación Financiera.

EDITORIAL LA GACETA S.A.

Valores en USD.

Cuenta	2.011	2.011	2.012	2.012
ACTIVO				
CORRIENTE	88.642,39	43,98%	109.016,40	70,77%
Caja - Bancos	7.266,89	3,61%	19.626,27	9,18%
Cuentas por Cobrar	29.505,55	14,59%	42.717,36	15,99%
Anticipo Proveedores	7.149,02	3,55%	8.633,32	2,53%
Cheques Protestados	0,00	0,00	1.155,71	0,16%
Depositos Caja	0,00	0,00	860,69	-0,06%
Facturas Caja Chica	0,00	0,00	868,94	0,2
Anticipo maquinaria	0,00	0,00	24.011,24	6,35%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(1.013,13)	-0,50%	(945,37)	-0,28%
Inv. Materiales	0,00	0,00%	-	5,99%
Impuestos Retenidos	20.284,21	10,07%	19.428,74	1,59%
Anticipo Empleados	3.639,85	1,81%	46.307,49	13,04%
Anticipo Colaboradores	21.810,00	10,82%	27.727,51	14,69%
ACTIVO FIJO	110.300,89	54,73%	93.935,95	28,46%
OTROS ACTIVOS	2.588,50	1,28%	2.138,50	0,77%
TOTAL ACTIVO	201.531,78	100%	293.733,24	100%
PASIVO				
CORRIENTE	91.295,22	45,30%	100.351,90	30,00%
Cuentas por Pagar	47.435,77	23,54%	55.817,99	19,15%
Depositos no Identificados	0,00	0,00%	2.384,68	0,00%
Otros Acreedores	2.075,85	1,03%	2.541,23	0,90%
Impuestos y Retenciones por Pgar	27.234,37	13,51%	26.213,16	4,15%
IESS por pagar	2.495,37	1,24%	(886,90)	1,32%
Obligaciones por Pagar a personal	12.053,86	5,98%	11.786,37	4,48%
PASIVOS POR PAG. L/P	64.945,00	32,23%	64.945,00	19,21%
Prest. Banc por pagar L/P	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Accionistas Por Pagar	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Aportes Futuras Capitalizaciones	64.945,00	32,23%	64.945,00	19,21%
Cuentas x Pagar (Inmueble)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO	156.240,22	77,53%	165.296,90	49,21%
PATRIMONIO				
Capital acciones	1.600,00	0,79%	(1.599,99)	0,47%
Reserva Legal	800,00	0,40%	(800,00)	0,24%
Reserva Facultativa	1.417,37	0,70%	1.417,37	0,42%
RESULTADOS				
Resultado Ac. Ej. Anterior	35.172,97	17,45%	55.639,86	16,45%
Utilidad del Ejercicio 2011	6.301,22	3,13%	-	33,21%
TOTAL PATRIMONIO	45.291,56	22,47%	54.657,24	50,79%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	201.531,78	100%	219.954,14	100%

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

La distribución de las cuentas se refleja de la siguiente manera:

2.011		2.012	
Inversiones	Financiamiento	Inversiones	Financiamiento
Activo Corriente 43.98%	Pasivo Corriente 45.30%	Activo Corriente 67.29%	Pasivo Corriente 34.16%
Activo Fijo 54.73%	Pasivo LP 32.23%	Activo Fijo 31.98%	Pasivo LP 22.11%
Otros Activos 1.28%	Patrimonio 22.47%	Otros Activos 19.87%	Patrimonio 43.73%

Tomando como base la estructura del Balance de Situación Financiera de Editorial la Gaceta S.A. del 2.011, se observa que del 100% de Activos, el 43,98% corresponde a Activo Corriente, un 54,73% para Activo Fijo y 1,28% para Otros Activos; por su parte su estructura de financiamiento el 45,30% corresponde al Pasivo corriente, el 32,23% para Pasivo a Largo Plazo y un 22,47% para Patrimonio.

Para el año 2.012, se puede observar que en la distribución de Inversión, el 67,29% corresponde a Activo Corriente, el 31,98% es para Activo Fijo y el 19,87% para Otros Activos; mientras que se financia el 34,16% para Pasivo Corriente, el 22,11% para Pasivo Largo Plazo y el 43,73% para Patrimonio.

Se puede observar cambios significativos en el aumento de la participación del Activo Corriente del 43.98% al 67.29% y en su financiamiento aumenta el patrimonio del 22.47% al 43.73%.

En los dos periodos se observa una estrategia de financiamiento dinámico ya que el gráfico refleja que las necesidades estacionales son financiadas con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes son financiadas con fondos propios, siendo recursos más baratos en comparación con obligaciones con instituciones financieras.

Tabla N° 14
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
EDITORIAL LA GACETA S.A.
VALORES EN USD.

Cuenta	2.011	2.011	2.012	2.012
INGRESOS	427.929,92	100%	432.271,83	100%
Ingresos Operacionales	427.323,76	99,86%	431.468,02	99,81%
Ingresos no Operacionales	606,16	0,14%	803,81	0,19
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	169.530,72	39,62%	170.812,56	39,52%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	258.399,20	60,38%	261.459,27	60,49%
GASTOS OPERATIVOS	247.226,53	57,77%	(247.225,95)	43,33%
Gastos de Administración	64.164,82	17,99%	(64.164,64)	10,35
Gastos Generales	107.403,37	25,10%	(107.403,12)	20,67
Gastos en Ventas	50.227,50	11,74%	(50.227,38)	6,21
Gastos Depreciaciones y Amortizaciones	25.430,84	5,94%	(25.430,78)	6,10
UTILIDAD OPERATIVA	11.172,67	2,61%	508.685,22	17,15%
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.555,58	0,36%	(1.555,58)	0,51
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	-	0,00%	-	0,69
TOTAL OTROS EGRESOS	1.555,58	0,36%	(1.555,58)	1,19
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS	9.617,09	2,25%	59.362,01	15,96%

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

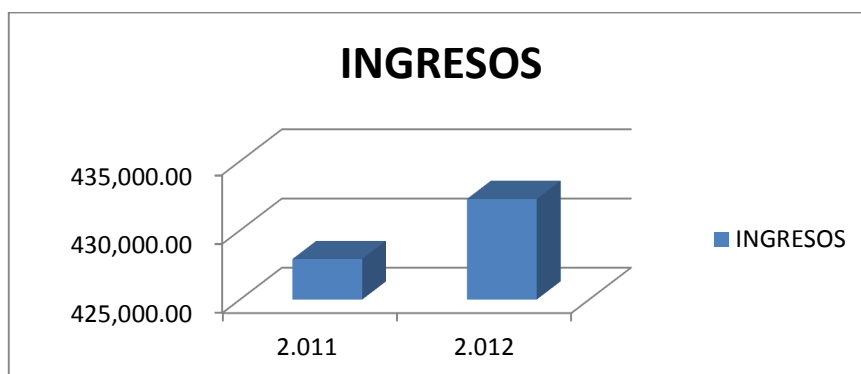
Año: 2.013

Se observa en el 2011 que de cada \$100.00 que vende la empresa \$39.62 corresponde a Costo de Producción, obteniendo una Utilidad Bruta en Ventas de \$60.38, de este valor \$57.77 son destinados a Gastos Operativos siendo los Gastos Generales los más significativos, ya que en esta cuenta son registrados los valores de los principales suministros y gastos que son propios del giro del negocio, obteniendo así una Utilidad Operativa de \$2.61 que menos los Gastos Financieros y No deducibles se obtuvo una Utilidad Neta de \$2.25.

En cuanto al año 2012 se observa que de cada \$100.00 que vende la empresa \$39.52 es Costo de Producción, obteniendo una Utilidad Bruta en ventas de \$60.49, de este valor se destinan \$43.33 para Gastos Operativos, en donde los Gastos Generales sigue teniendo el mismo comportamiento que el año anterior ya que es el que registra el valor más alto, originándose así una Utilidad Operativa de \$17.15 que descontados los Gastos Financieros y No deducibles se generó una Utilidad neta del \$15.96.

Las cuentas del estado de Pérdidas y Ganancias para los años 2011 – 2012 son las siguientes:

Gráfico N° 12
Variación en Ingresos

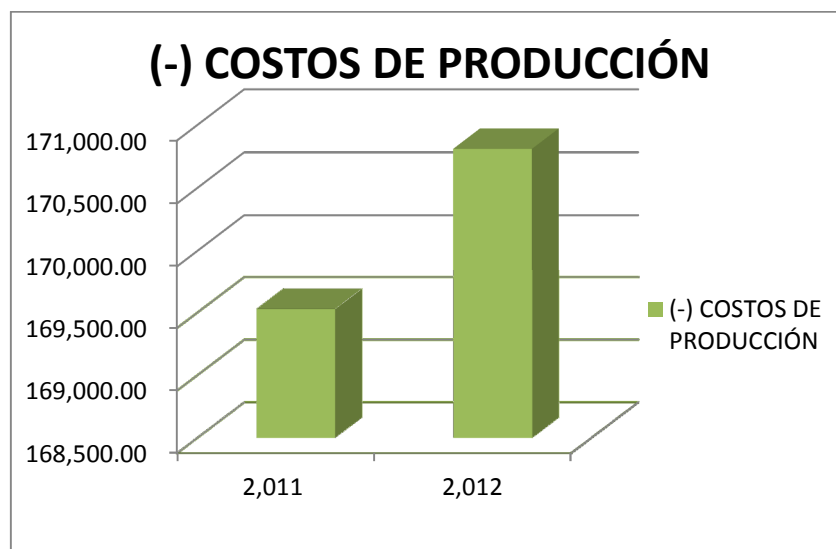


Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Gráfico N° 13
Variación en Costo de Producción

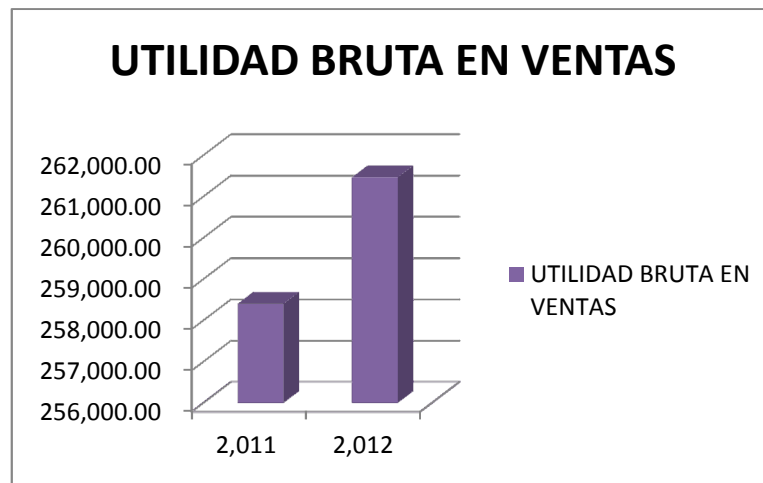


Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Gráfico N° 14
Variación en Utilidad Bruta en Ventas



Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Gráfico N° 15
Variación en Gastos Operativos

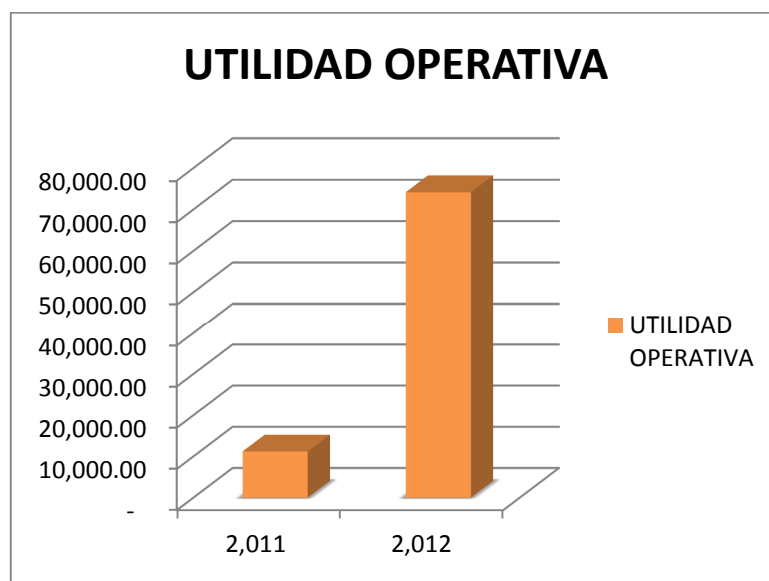


Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Gráfico N° 16
Variación en Utilidad Operativa

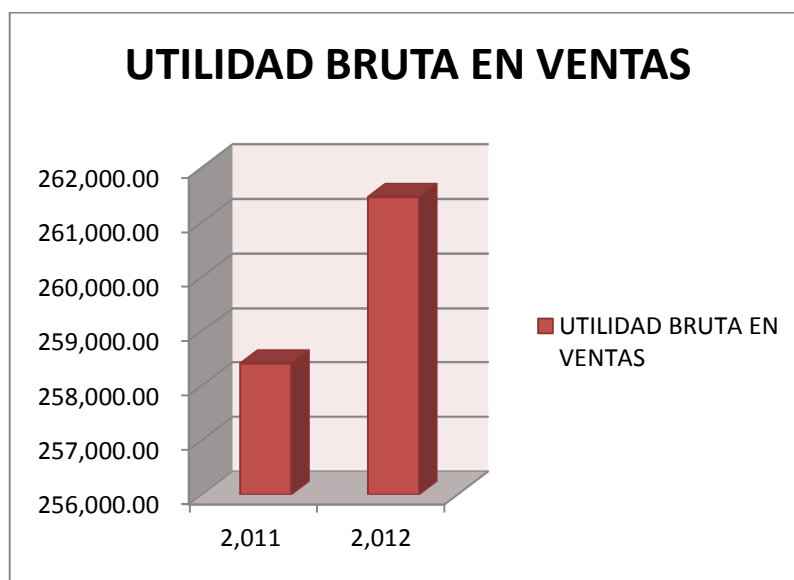


Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Gráfico N° 17
Variación en Utilidad Bruta en Ventas



Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Realizando la comparación de cada una de las cuentas en comparación con los ingresos totales de cada periodo, el Costo de Producción representa un promedio del 39.42% del total de las ventas. Los Gastos Operativos han disminuido para el 2.012 del 57.77% al 43.33% (187mil), debido a que todos los gastos (Administrativos, Generales, Ventas) han disminuido período tras período significativamente como producto de reducción en comisiones en ventas, así como gastos administrativos que principalmente se incrementaban como producto de los gastos efectuados por parte de la Gerencia.

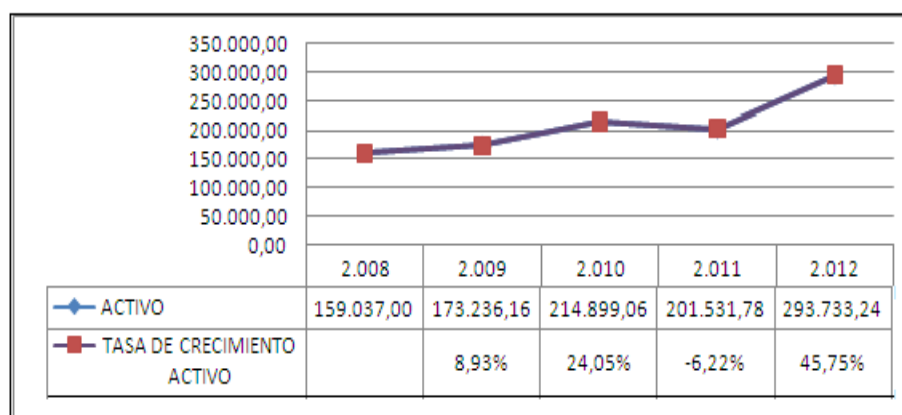
En cuanto a las utilidades se observa en las gráficas de Utilidad Operativa y Utilidad Neta, que han incrementado considerablemente, ya que la toma de medidas en la reducción de costos así como de desperdicios y gastos por parte de Gerencia han logrado mejorar la situación de la empresa.

3.3 ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Es un análisis comparativo de 3 o más años, se lo realiza para evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia. Resulta especialmente útil para el analista, a fin de:

- Conocer con profundidad el negocio de la empresa,
- Comprobar qué partidas consumen porcentajes significativos de recursos económicos,
- Evaluar la evolución del comportamiento de estas partidas, estudiando el comportamiento histórico de la empresa en relación a las mismas, e
- Identificar desviaciones significativas con respecto al sector o alguna otra referencia.

Gráfico N° 18
Análisis de Tendencias del Activo



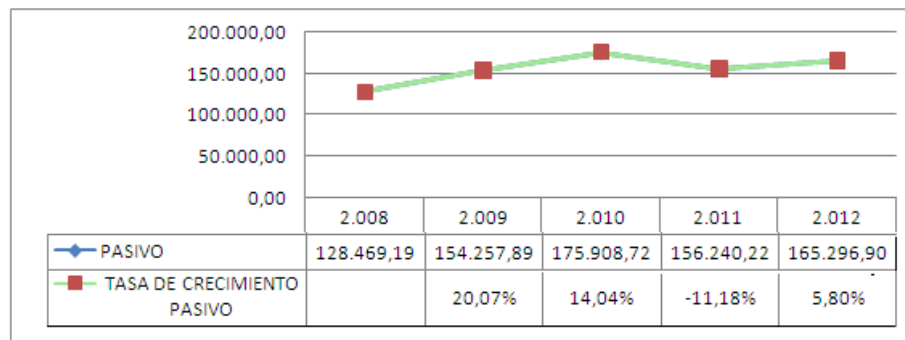
Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A

Año: 2.013

Se observa en el gráfico que el activo ha tenido diferentes comportamientos presentando un crecimiento del 8.93% en el año 2.009, para el año 2.010 aumento al 24.05%, luego se presenta una contracción negativa del -6.22% en el año 2.011, para luego incrementarse al 45.75% en el año 2.012; dando principalmente por el aumento en los valores de Cuentas por Cobrar y el Anticipo de maquinaria efectuado en el año 2.012.

Gráfico N° 19
Análisis de Tendencias del Pasivo



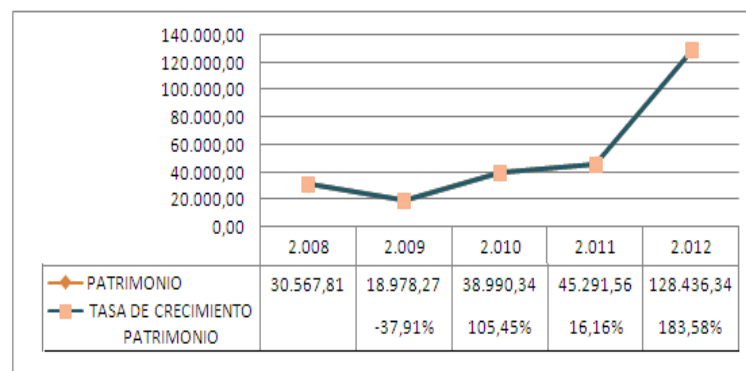
Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A

Año: 2.013

El Pasivo ha registrado tendencias fluctuantes, se observa disminución en el año 2.011 (-11.18%).

Gráfico N° 20
Análisis de Tendencias del Patrimonio

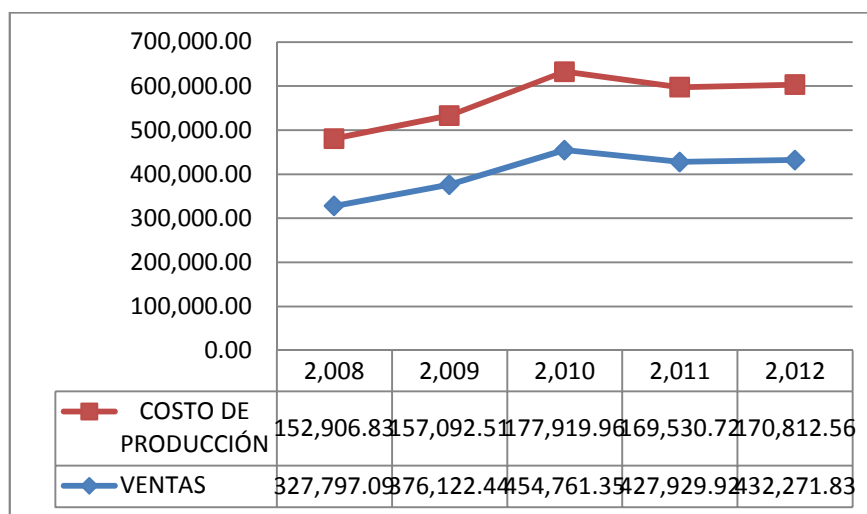


Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A

El patrimonio de la empresa presenta crecimiento importante en el período 2.008 – 2.012 al pasar de \$30 mil a \$128 mil.

Gráfico N° 21
Análisis de Tendencias de Ventas y Costo de Producción

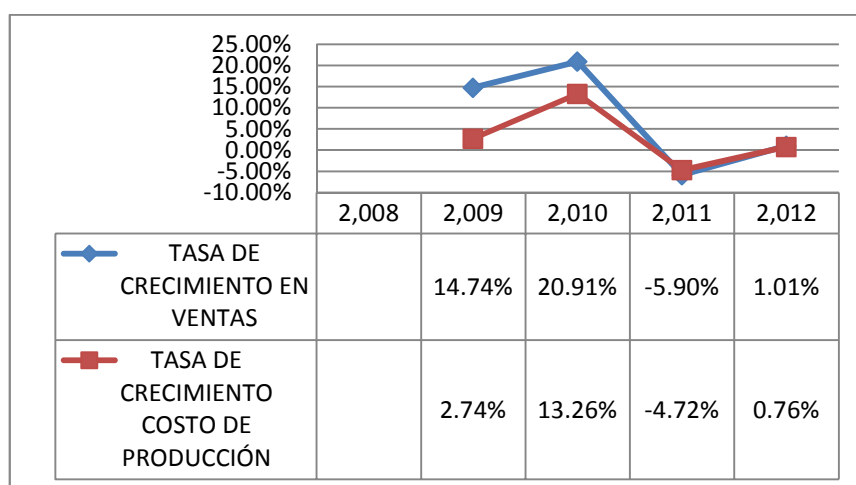


Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A

Año: 2.013

Gráfico N° 22
Tasas de Crecimiento



Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A

Año: 2.013

Como se observa en el gráfico las ventas en el año 2.008 fueron de \$327 mil, teniendo un crecimiento para el año 2.009 a \$376 mil (14.74%), para el año 2.010 alcanza ventas de \$454 mil con una tasa de crecimiento de (20.91%), siendo este el mayor nivel de ventas alcanzado en el período de análisis; sin embargo para el año 2.001 disminuyen sus ventas a \$427 mil, cerrando al finalizar el año

2.012 con \$432 mil. Como se puede observar existe una contracción en los niveles de ventas en los dos últimos años.

Por su parte el Costo de Producción presenta el mismo comportamiento que las ventas, es decir para el año 2.008 fue \$152mil, se incrementa para el año 2.009 a \$157 mil (2.74%), para el 2.010 aumenta a \$ 177mil, sufriendo una disminución para el año 2.011 de \$169 mil (-4.72%), cerrando el año 2.012 con \$170 mil (0.76%).

3.4 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

La información contenida en los estados financieros es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa.

A continuación se realizará el análisis de los cálculos de algunos de ellos que se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla N° 15
Resumen de los Ratios Financieros

LA GACETA S.A.

Razones	2010	2011	2012
Razones de Liquidez			
Razón Corriente	1,10	0,97	1,97
Razón Ácida	1,10	0,97	1,97
Capital de Trabajo	7.839,66	(2.652,83)	97.306,89
Razones de Actividad			
Rotación de Cuentas por Cobrar	52	10	7
Plazo Medio de Cobros	7	37	52
Rotación de Inventarios de Mercaderías	381	726	0

Plazo Medio de Inventarios	1	0	0
Rotación de Cuentas por Pagar	11	7	5
Plazo Medio de Pagos	33	55	76
Diferencia días Cuentas por Cobrar - días Cuentas por Pagar	(27)	(18)	(23)
Razones de Endeudamiento			
Razón de endeudamiento Total	81,86%	77,53%	56,27%
Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio	2,52	1,43	0,51
Financiamiento Propio	18,14%	22,47%	43,73%
Razones de Rentabilidad			
Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad	6,79%	2,25%	15,96%
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	14,36%	4,77%	23,48%
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	79,14%	21,23%	53,71%
Sistema Dupont	3,21%	1,06%	10,84%
MARGENES			
Margen Bruto	60,88%	60,38%	60,48%
Margen Operativo	6,82%	2,61%	17,15%

Fuente: La Gaceta S.A.

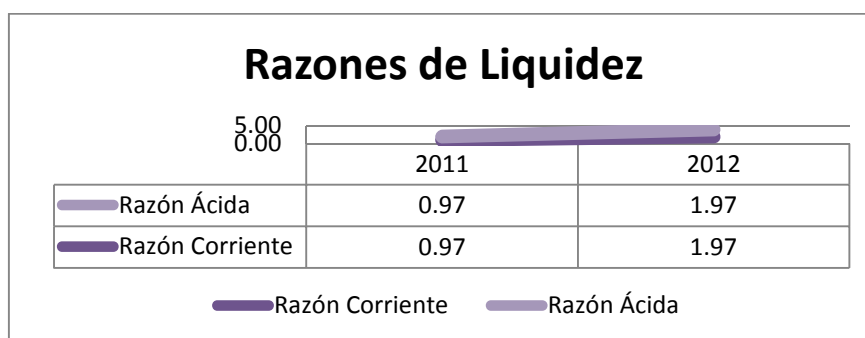
Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

3.4.1 Análisis de Ratios Financieros

Los índices de Liquidez demuestran la capacidad que tiene la Empresa para cubrir las obligaciones con terceros, en este sentido se observa que los índices se ubican entre los parámetros aceptables (de 1.50 a 2.0 veces) lo que indica que la Empresa posee la capacidad de solventar sus requerimientos; por su parte el Capital de Trabajo para el período 2.012 posee disponibilidad de dinero (97.306.89mil) para cubrir los gastos que generan las operaciones del negocio, y capacidad para enfrentar sus Pasivos.

Gráfico N° 23
LA GACETA S.A.
Razones de Liquidez.

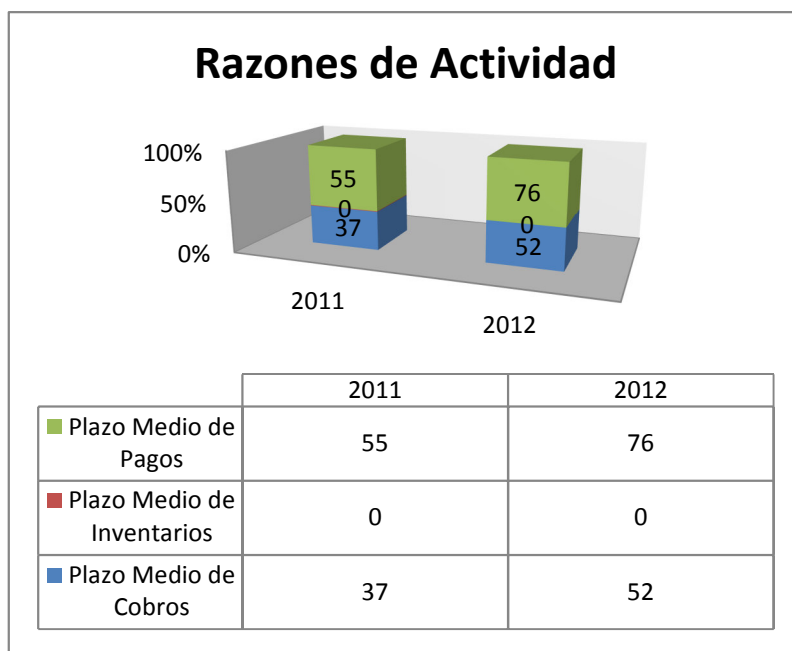


Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Gráfico N° 24
LA GACETA S.A.
Razones de Actividad



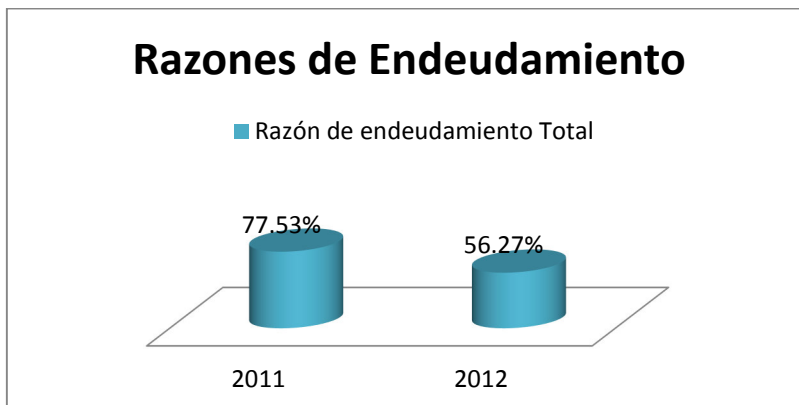
Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Como se puede observar en el gráfico anterior el plazo medio de cobro se ha ido incrementando pasando de 37 días (2.011) a 52 días (2.012), es decir existe una notoria demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera, por no poder recuperar los pagos realizados por las publicaciones efectuadas, siendo el cliente con mayor tardanza el Sector Público. Por su parte el plazo medio de pago presenta el mismo comportamiento es decir ha ido aumentando de 55 días (2.011) a 76 días (2.012), lo que demuestra que la empresa ha logrado obtener mayores plazos de financiamiento por parte de los proveedores.

Gráfico N° 25
LA GACETA S.A.
Razones de Endeudamiento.



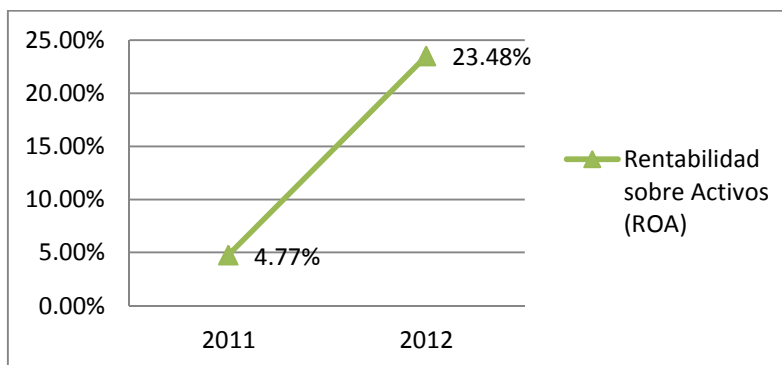
Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Los índices de Endeudamiento refleja que el endeudamiento ha disminuido de 77.53% registrado en el año 2.011 a 52.67% al finalizar el año 2.012; lo cual indica un adecuado manejo en el endeudamiento.

Gráfico N° 26
LA GACETA S.A.
Rentabilidad sobre Activos (ROA)



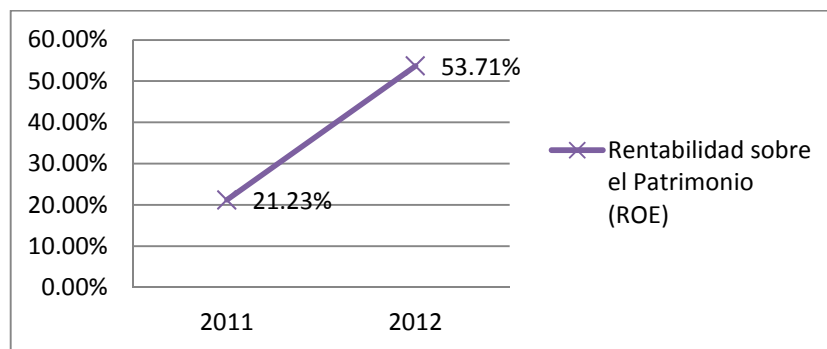
Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

El ROA (Rentabilidad sobre los Activos) indica la eficacia para convertir el dinero que tiene que invertir en los ingresos netos, registrando un incremento del 23.48% en el 2.012 lo que nos demuestra que con las medidas adoptadas ha mejorado la gestión en el uso de sus activos para generar ganancias.

Gráfico N° 27
LA GACETA S.A.
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)



Fuente: La Gaceta S.A.

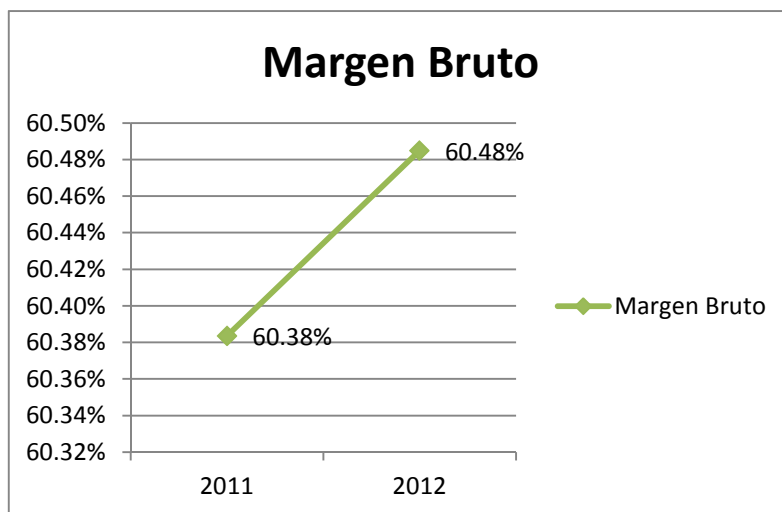
Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

El ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) permite conocer los beneficios que genera La Gaceta en la inversión realizada por los accionistas, en el gráfico nos demuestra un descenso considerable en el año 2.011 (21,23%), sin embargo para el año 2.012 (53,71%) tiene un incremento de 32,48% demostrando que es beneficioso invertir en la empresa.

Gráfico N° 28
LA GACETA S.A.

Margen Bruto 2.011 – 2.012



Fuente: La Gaceta S.A.

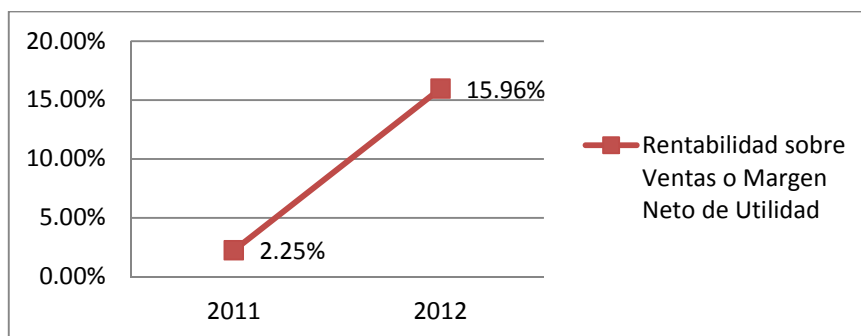
Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

A través del gráfico se puede determinar que de cada \$100.00 en ventas el Margen Bruto es de \$60.38 para el año 2.011 y \$60.48 para el año 2.012, manteniéndose constante.

Gráfico N° 29
LA GACETA S.A.

Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad.



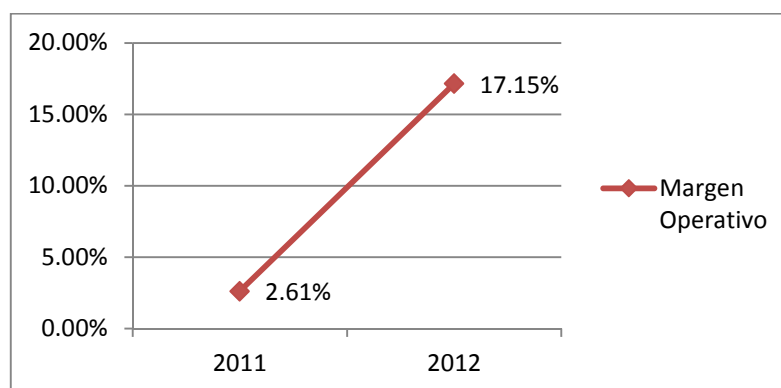
Fuente: La Gaceta S.A.

Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

En cuanto a la rentabilidad sobre las ventas a pesar de presentar una disminución en el año 2.011 (2,25%), se puede observar que para el 2.012 (15,96%) ha incrementado notoriamente lo que refleja que posee mayor rentabilidad, debido a que mediante las medidas implementadas y reducción de gastos en general se logró llegar a obtener este resultado.

Gráfico N° 30
LA GACETA S.A.
Margen Bruto 2.011 – 2.012



Fuente: La Gaceta S.A.

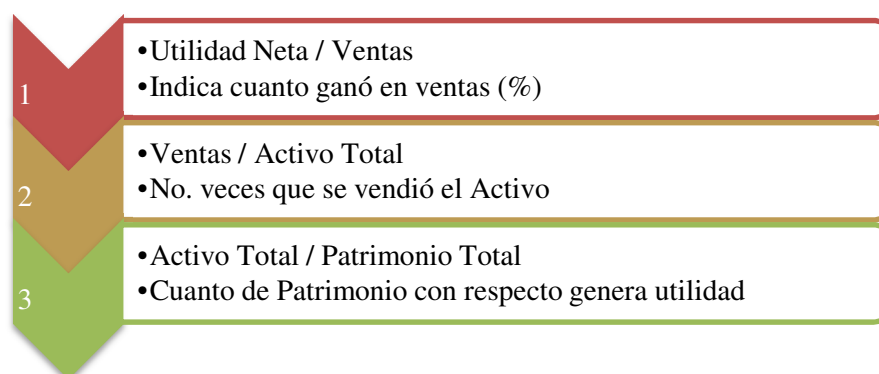
Elaboración: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Se observa en el gráfico que de cada \$100.00 en ventas el Margen Operativo para el año 2.011 fue de \$2.61, sufriendo un incremento de \$14.54 para el año 2.012.

Otro índice es el análisis Dupont, mismo que se utiliza para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera, para lo cual reúne el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE).

Se presenta con la aplicación de las siguientes formulas:



Obteniendo los siguientes resultados:

	Utilidad Neta / Ventas	Ventas / Activo Total	Activo Total / Patrimonio Total	Dupont
2010	6,79%	2,12	5,51	79%
2011	2,25%	2,12	4,45	21%
2012	15,96%	1,47	2,29	54%

Lo que representa:

- 1) **Eficiencia Económica.**- Es la utilidad obtenida en las ventas efectuadas por la empresa; generó en el año 2.010 una ganancia de 6.79%, mientras que para el año 2.011 el 2.25% siendo el porcentaje más bajo en los periodos analizados y para el año 2.012 ganó el 15.96% mejorando notoriamente.
- 2) **Eficiencia Operativa.**- Indica el número de veces que se venden con relación a los activos de la empresa; mostrándome que en el 2.010 se vendió el 2.12 veces el Activo, manteniéndose en el 2.011 y al finalizar el 2.012 fue 1.47 veces.
- 3) **El apalancamiento financiero.**- Es decir, en el 2.010 por cada dólar de patrimonio neto hay \$5.51 de activo generando utilidad neta, es decir 51%

corresponde a deuda, para el año 2.011 registró \$4.45 de utilidad con un endeudamiento del 45%, cerrando el año 2.012 en \$2.29 de activo generado utilidad neta reduciendo el endeudamiento a 29%.

- 4) Finalmente obtenemos como resultado el **Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)**, que registró en el 2.010 un rendimiento del 79%, en el 2.011 se presentó en 21%, cerrando el 2.012 con el 54% de rendimiento contra el Patrimonio.

3.5 ANÁLISIS MATRICIAL

3.5.1 Matriz de Impacto

De acuerdo al análisis realizado con antelación los estados financieros de La Gaceta presentan las siguientes fortalezas y debilidades financieras:

Tabla N° 16
Matriz de Fortalezas Financieras de La Gaceta S.A.

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
F1	La Gaceta demuestra tener liquidez para cubrir sus obligaciones con terceros.			X
F2	La Gaceta ha logrado obtener mayores plazos de financiamiento por parte de los proveedores, según se observa en el indicador Plazo Medio de Pago.			X
F3	Los Índices de endeudamiento indican que el endeudamiento ha disminuido, finalizando el 2.012 con un 56.27%.		X	
F4	La rentabilidad ha incrementado, debido a una reducción en los gastos.		X	

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Tabla N° 17
Matriz de Debilidades Financieras de La Gaceta S.A.

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
D1	Bajo crecimiento en el nivel de ventas, ya que registró un crecimiento apenas del 1.01% del año 2.011 al 2.012			X
D2	Según el Índice de Plazo Medio de Cobros, existe una notoria demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera.			X
D3	Los gastos generales si bien se han reducido, siguen siendo uno de los valores más altos que afectan al total de Gastos Operativos.		X	

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

CAPÍTULO IV

4. ESTRATEGIAS Y PROYECCIÓN FINANCIERA

Según John O'Shaughnessy, la estrategia es una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus competencias básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de objetivos.

Se presentan los siguientes tipos de estrategias, que nos sirva como marco referencial para la aplicación de estrategias financieras, en el Diario la Gaceta.

4.1 Estrategia de Crecimiento

Sallenave J.P., define que una estrategia de crecimiento, consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es forzado a la vez por factores humanos.

Opciones de Crecimiento con los Productos y/o Servicios

Existentes: Modelo de AKKER

Crecimiento con los actuales productos – mercados

A. Incremento de la participación en el mercado

B. Incremento del uso del producto

- **Incrementando la frecuencia de uso.**
- **Incrementando la cantidad utilizada.**
- **Encontrando nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios.**

1. Desarrollo del Producto

- A. Añadir nuevas características al producto.
- B. Mejorar el producto.
- C. Ampliar las líneas del producto.

2. Desarrollo del mercado

- A. Expansión geográfica.
- B. Dirigirse a nuevos segmentos.

Incrementar la participación de mercado se logra recurriendo a tácticas o estrategias tales como descuentos, publicidad, promociones de venta o disminuciones en los precios.

Philip Kotler plantea que, en términos generales, las empresas disponen de tres posibles vías de crecimiento:

Crecimiento Intensivo	<p>La empresa procura crecer actuando en sus mercados naturales con sus productos actuales.</p> <p>Puede ser mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Penetración del mercado. ✓ Desarrollo del mercado. ✓ Desarrollo del producto.
------------------------------	---

Crecimiento Integrativo	<p>La empresa procura crecer ingresando en mercado diferentes, aunque relacionados con el suyo.</p> <p>Puede ser mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración hacia atrás
--------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración hacia delante ✓ Integración horizontal.
Crecimiento por Diversificación	<p>La empresa ingresa en mercados completamente diferentes con productos / servicios también completamente diferentes:</p> <p>Puede ser mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificación concentrada. ✓ Diversificación horizontal. ✓ Diversificación conglomerada.

4.2 Estrategia de Distribución

El objetivo principal que desempeña la distribución es el de ampliar las oportunidades de compra de los consumidores o usuarios.

CINCO CONDICIONES INDISPENSABLES PREVIO AL INICIO DE UNA ESTRATEGIA DE AMPLIACIÓN DEL SEGMENTO

- 1 Asegurarse de que las nuevas áreas existen consumidores o usuarios potenciales suficientes como para que la inversión a realizar tenga posibilidades de ser recuperada rentablemente.**
- 2 Asegurarse de que la incursión en las nuevas áreas no hará descender**

el nivel de atención que requieren las áreas servidas en la actualidad, ya que pueden producirse debilidades notorias en las áreas actuales que serían aprovechadas por la competencia.

- 3 Asegurarse de que los productos o servicios de la empresa satisfacen plenamente las necesidades, deseos y expectativas de sus mercados o segmentos actuales; si no lo están haciendo ya, es imposible que lo hagan en nuevas áreas que pertenecen al mismo segmento, con lo que la estrategia de ampliación estaría condenada al fracaso.
- 4 Asegurarse de que se conocen con precisión las diferencias existentes entre las áreas que sirve en la actualidad y las áreas en las que pretende ingresar (estas diferencias se acentúan cuando se trata de ingresar en áreas geográficas distintas de las usuales.)
- 5 Asegurarse de que la empresa es capaz de adaptar sus estrategias de gestión (marketing, producción) a las nuevas condiciones del entorno que deberá afrontar en las nuevas áreas.

Mediante la aplicación de las estrategias anteriormente señaladas se podrá obtener un incremento en las ventas de la empresa, logrando de esta manera obtener mayores ingresos y por ende mejor rentabilidad.

4.3 Políticas de Crédito

Daniel Gustavo Chalupowicz, indica que la política de crédito de toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de cash flow de la compañía.

El propósito de la política de crédito es apoyar el negocio, minimizar el riesgo de créditos incobrables y mejorar la planificación del cash flow.

La compañía, con o sin conocimiento otorga a sus clientes la posibilidad de ventas a plazo. Esto es, los días que transcurren desde la emisión de la perfección de la venta y por ende emisión de la factura correspondiente hasta el efectivo cobro de la misma.

La demora en el pago de los clientes a la compañía podría obedecer a diversos factores, entre ellos, su conducta crediticia y solvencia, lo cual podría la compañía anticipar mediante una evaluación previa. Por lo tanto, otro de los enunciados en una política de crédito podría ser:

- Asignación de límite de crédito
- Evaluación del límite de crédito
- Aprobaciones antes de superar el límite de crédito
- Clientes con aprobación de ventas en suspenso
- Términos de pago
- Facturación
- Cuentas incobrables
- Medición de cuentas vencidas

4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

En los capítulos anteriores se realizó el Análisis Situacional de la Empresa, Macro – entorno y Micro – entorno, así como también el Análisis Financiero, permitiendo conocer la realidad de la empresa en la actualidad.

Además nos permitió establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que nos permitirán establecer estrategias que nos ayuden alcanzar los objetivos de crecimiento en la empresa.

4.4.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es aquel que permite examinar la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en el cual compete.

4.4.1.1 Matriz de Análisis Externo

Una vez efectuado el análisis a La Gaceta S.A. se presentan las siguientes oportunidades y amenazas; tomando en cuenta que se calificará el impacto en Bajo, Medio, y Alto:

4.4.1.1.1 Matriz de Impacto de Oportunidades

Tabla N° 18
Matriz de Oportunidades

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		BAJO	MEDIA NO	ALTO
O1	El País presenta un crecimiento económico en los sectores productivos lo que genera una oportunidad para la empresa, por cuanto la capacidad productiva del país mejora y las empresas tienen mayor interés de invertir y realizar publicidad.			X
O2	La Industria de Otros Servicios está inyectando al país ingresos por su actividad productiva, por lo que constituye una oportunidad para el crecimiento de la empresa.		X	
O4	La delincuencia en el Ecuador es alarmante, pese a esta estadística como medio de comunicación se constituye en una oportunidad, ya que estos índices generan noticia llamando la atención y curiosidad de los lectores, provocando así un incremento en la compra de ejemplares.	X		
O5	El interés empresarial por invertir en la ciudad de Latacunga, deseando dar a conocer sus productos o servicios, lo que genera una demanda mayor en lo que se refiere a publicidad.			X
O6	Las tasas de interés presentan un comportamiento con tendencia a la baja, lo cual presenta un panorama sumamente alentador, en el caso de requerir de financiamiento facilitaría las condiciones para obtenerlo a menor costo, por lo que se considera una oportunidad.		X	
O7	La disminución del desempleo y subempleo nos demuestra que la mayor parte de la ciudadanía está en capacidad de generar ingresos económicos, pudiendo de ésta manera cumplir y a la vez satisfacer necesidades tanto sus necesidades básicas como las complementarias, constituyéndose así una oportunidad para la empresa.		X	
O8	El Gobierno ha incluido en el presupuesto la partida de difusión, información y publicidad, permitiendo generar ingresos considerables para la economía del Diario.			X

Elaborado: María Eugenia Tovar A.

Año: 2.013

Realizado el análisis del impacto de oportunidades para La Gaceta S.A., se determinan buenas perspectivas para la empresa, por el crecimiento de la

economía, el interés de invertir en la ciudad de Latacunga y las campañas publicitarias por parte del Gobierno.

4.4.1.1.2 Matriz de Impacto de Amenazas

Tabla N° 19
Matriz de Amenazas

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
A1	El permanente y mayor control en los medios de comunicación, limita la difusión de criterios o comentarios, lo que constituiría una amenaza ya que se puede tornar en una herramienta para generar altas multas, juicios e inclusive el cierre del Diario.			X
A2	El crecimiento acelerado de los medios informáticos digitales, su costo bajo y fácil acceso ha llevado al usuario a incorporarse a la red y navegar, lo que representa una amenaza latente para la empresa pues se podría pensar que con el tiempo y avance de la tecnología se correría el peligro de estancarse y no ampliar sus fronteras.			X
A3	El comportamiento de la tasa de inflación tiene una tendencia a la baja, los precios de los insumos y materiales que se utilizan en el proceso de elaboración de los ejemplares están sujetos a los cambios que ocurra en la inflación, sin embargo no se puede conocer con certeza lo que suceda a futuro lo que se constituiría en una amenaza menor.	X		

Elaborado: María Eugenia Tovar A.

Año: 2.013

Una vez determinadas las amenazas para la empresa se observa que principalmente están dadas por el control frecuente por parte del Gobierno a los medios de comunicación y por el crecimiento de los medios informáticos digitales, que no permitirían con el tiempo mejorar el panorama y crecimiento de la empresa.

4.4.4.2 Matriz de Análisis Interno

Una vez efectuado el análisis interno a La Gaceta S.A. se presentan las siguientes fortalezas y debilidades; tomando en cuenta que se calificará el impacto en Bajo, Medio, y Alto:

4.4.4.2.1 Matriz de Impacto de Fortalezas

Tabla N° 20
Matriz de Fortalezas

N°	FORTALEZAS MICRO-AMBIENTE	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
F1	En la ciudad de Latacunga el público en general tiene mayor aceptación por el diario La Gaceta, antes que por otros medios de comunicación de circulación nacional.			X
F2	Los proveedores detallados son fijos, con los cuales se trabaja bajo pedidos mensuales de acuerdo a los requerimientos que se den por departamento; mientras que los periodistas desempeñan un papel sumamente importante ya que realizan un trabajo con profesionalismo y sin compromiso los que constituye una fortaleza para la empresa.		X	
F3	El Diario se encuentra inscrito en el Registro único de Proveedores lo que le facilita incrementar su cuota de mercado en el Sector Público.			X
F4	Adicionalmente se les proporciona crédito, siendo una estrategia que ha permitido conseguir fidelidad en el cliente, representando una fortaleza para la empresa.		X	

Elaborado: María Eugenia Tovar A.

Año: 2.013

4.4.4.2 Matriz de Impacto de Fortalezas

Tabla N° 21
Matriz de Fortalezas

N°	FORTALEZAS ANALISIS INTERNO	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
F5	Delegación de autoridad por departamentos.		X	
F6	El personal se encuentra comprometido con la empresa, lo que permite desarrollar las actividades diarias en un buen ambiente de trabajo.	X		
F7	Selección de Proveedores con precios moderados y buena calidad.		X	
F9	Disponibilidad de Tiempo por parte de los trabajadores.	X		
F10	Habilidad para la elaboración del ejemplar	X		

Elaborado: María Eugenia Tovar A.
Año: 2.013

4.4.4.2.3 Matriz de Impacto de Debilidades

Tabla N° 22
Matriz de Debilidades

N°	DEBILIDADES MICROAMBIENTE	IMPACTO		
		BAJO	MEDIANO	ALTO
D1	Gestión Tradicional		X	
D2	Poca Planificación Estratégica			X
D3	Limitada capacitación al personal		X	
D4	Débil Sistema contable		X	
D5	Acumulación de actividades		X	
D6	Falta de presupuestos y Flujos de efectivo		X	
D8	Políticas de Crédito		X	
D10	Maquinaria Deteriorada			X
D11	Poco compromiso de los empleados por mejorar el producto final.		X	
D12	Falta de sistema que permita llevar control de desperdicios.		X	
D13	Fuga de Gacetas		X	

Elaborado: María Eugenia Tovar A.

Año: 2.013

4.4.4.3 Matriz FODA priorizada

Tabla N° 23
Matriz FODA priorizada

N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
O1	Crecimiento económico importante en los sectores productivos genera una oportunidad para la empresa.	A1	El permanente y mayor control en los medios de comunicación, limita la difusión de criterios o comentarios.
O5	El interés empresarial por invertir, deseando dar a conocer sus productos o servicios.	A2	El crecimiento acelerado de los medios informáticos su costo bajo y fácil acceso ha llevado al usuario a incorporarse a la red y navegar.
O8	Políticas en Campañas de publicidad Estatal.		
N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
F1	En la ciudad de Latacunga el público en general tiene mayor aceptación por el diario La Gaceta, antes que por otros medios de comunicación de circulación nacional.	D2	Poca Planificación Estratégica.
F3	El Diario se encuentra inscrito en el Registro único de Proveedores lo que le facilita incrementar su cuota de mercado en el Sector Público.	D10	Maquinaria Obsoleta.
F1	La Gaceta demuestra tener liquidez para cubrir sus obligaciones con terceros.	D1	Bajo crecimiento en el nivel de ventas, ya que registró un crecimiento apenas del 1.01% del año 2.011 al 2.012
F2	La Gaceta ha logrado obtener mayores plazos de financiamiento por parte de los proveedores, según se observa en el indicador Plazo Medio de Pago.	D2	Según el Índice de Plazo Medio de Cobros, existe una notoria demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera.

Elaborado: María Eugenia Tovar A.

4.4.4.4 Análisis de Aprovechabilidad

Permite determinar cómo aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas que se determinan en la empresa. Se utilizarán los valores 1 bajo, 3 medio y 5 alto para ponderar la matriz.

Tabla N° 24
Matriz de Aprovechabilidad La Gaceta S.A.

FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S	Crecimiento económico importante en los sectores productivos importante lo que genera una oportunidad para la empresa.	El interés empresarial por invertir.	Políticas en Campañas de publicidad Estatal.	TOTAL
1. BAJO 2. MEDIO 3. ALTO					
En la ciudad de Latacunga el público en general tiene mayor aceptación por el diario La Gaceta, antes que por otros medios de comunicación de circulación nacional.	F1	5	5	5	16
El Diario se encuentra inscrito en el Registro único de Proveedores lo que le facilita incrementar su cuota de mercado en el Sector Público.	F3	5	3	5	16
La Gaceta demuestra tener liquidez para cubrir sus obligaciones con terceros.	F4	3	1	1	5
La Gaceta ha logrado obtener mayores plazos de financiamiento por parte de los proveedores, según se observa en el indicador Plazo Medio de Pago.	F5	3	1	1	5
TOTAL		16	10	12	

Fuente: Análisis FODA La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.4.4.5 Análisis de Vulnerabilidad

Permite priorizar las medidas a tomar de tal manera que las amenazas no se aprovechen de las debilidades de la entidad, esto ayudara a convertir las debilidades en fortalezas.

Tabla N° 25
Matriz de Vulnerabilidad La Gaceta S.A.

AMENAZAS	D E B I L I D A D E S	Poca Planificación Estratégica	Maquinaria Obsoleta	Bajo crecimiento en el nivel de ventas	Demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera.	TOTAL
		D2	D10	D14	D15	
El permanente y mayor control en los medios de comunicación, limita la difusión de criterios o comentarios.	A1	1	1	3	1	6
El crecimiento acelerado de los medios informáticos su costo bajo y fácil acceso ha llevado al usuario a incorporarse a la red y navegar.	A2	3	5	5	5	18
TOTAL		4	6	8	6	

Fuente: Análisis FODA La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Una vez efectuado el análisis de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad se puede determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizadas.

Tabla N° 26
Matriz De Fortalezas Y Debilidades Priorizadas

N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
O1	Crecimiento económico importante en los sectores productivos lo que genera una oportunidad para la empresa.	A1	El crecimiento acelerado de los medios informáticos su costo bajo y fácil acceso ha llevado al usuario a incorporarse a la red y navegar.
O2	El interés empresarial por invertir, deseando dar a conocer sus productos o servicios.		
O3	Políticas en Campañas de publicidad Estatal.		

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
F1	En la ciudad de Latacunga el público en general tiene mayor aceptación por el diario La Gaceta, antes que por otros medios de comunicación de circulación nacional.	D1	Maquinaria Obsoleta.
		D2	Bajo crecimiento en el nivel de ventas, ya que registró un crecimiento apenas del 1.01% del año 2.011 al 2.012.
		D3	
F2	El Diario se encuentra inscrito en el Registro único de Proveedores lo que le facilita incrementar su cuota de mercado en el Sector Público.		Según el Índice de Plazo Medio de Cobros, existe 52 días para la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera.

Fuente: Análisis FODA La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

Conclusión:

Realizado el análisis de impacto de amenazas y debilidades, así como de oportunidades y fortalezas, se observa que es de suma importancia la necesidad de establecer estrategias financieras que permitan mejorar la actividad de la empresa, logrando de ésta manera un mejor manejo financiero y por ende el incremento la rentabilidad.

En cuanto a las oportunidades existentes, servirán como iniciativas para la determinación de las estrategias, logrando de ésta manera obtener el mayor provecho de las mismas.

4.4.4.6 Matriz de Estrategias

Permite exponer las estrategias alternativas, tomando como base las debilidades que se determinaron en el análisis de vulnerabilidad, permitiendo mejorar la situación de la empresa.

Tabla N° 27
Matriz de Estrategias La Gaceta S.A.

N°	DEBILIDAD	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META
1	Maquinaria Obsoleta	Aplicar norma tributaria para reinversión de utilidades	Reinversión para la compra de maquinaria	Adquisición de nueva maquinaria. La reducción de tres puntos porcentuales en el Impuesto a la Renta
2	Bajo crecimiento en el nivel de ventas	Incursionar en mercados potenciales en la Provincia de Cotopaxi como son el Cantón Salcedo y Pujili	Contratar 1 Vendedor para los incursionar en los cantones de Salcedo y Pujili. Mejor Atención al cliente. Establecer promociones Mayor Distribución de ejemplares.	Incrementar 7% las ventas en el Sector Público y 4% en el Sector Privado. Conocer las necesidades del cliente. Incrementar en la base de datos de los clientes, logrando incrementar un 5% en ventas. Incrementar 20% en ingresos por ventas de ejemplares.
3	Demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera.	Establecer políticas de Cobro	Ofrecer descuentos en ventas al contado. Implementar cobros con tarjeta de crédito. Incentivar al personal de cobranzas por la recuperación de cartera. Para la cartera vencida de años anteriores contratar una Empresa de Cobranzas para que se encargue de cobranzas via judicial.	Disminuir créditos directos en un 25% mediante la utilización de tarjetas de crédito. Establecer \$60 dólares como bono en cumplimiento en recuperación de cartera. Disminuir la cartera en un 30%

Fuente: Análisis FODA La Gaceta S.A. **Elaborado:** María E. Tovar A. **Año:** 2.013

4.4.2 Supuestos para la proyección financiera

4.4.2.1 Maquinaria Obsoleta

4.4.2.1.1 Aplicar norma tributaria para la reinversión de utilidades.

La Ley de Régimen Tributario Interno en su Art. 37 manifiesta que: Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, siempre y cuando lo destinen a la **adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos que se utilicen para su actividad productiva**, así como para la adquisición de bienes relacionados con investigación y tecnología que mejoren productividad, generen diversificación productiva e incremento de empleo, para lo cual deberán efectuar el correspondiente aumento de capital y cumplir con los requisitos que se establecerán en el Reglamento a la presente Ley.

En este sentido se estima reinvertir el 50% de las utilidades generadas para la adquisición de la maquinaria que tiene un precio estimado de \$105.00.00, que contribuiría a que la empresa tenga un producto terminado de mayor calidad, incrementado la productividad de la empresa.

Con esta estrategia se pretende recapitalizar las utilidades, valores que nos permitirán reinvertir para adquirir una maquinaria más actualizada y acorde con los diversos requerimientos de la actualidad.

Esto no solo permitirá el ahorro de materiales y recursos, sino también de tiempo y sobre todo calidad, que es el principal problema que ocasiona la maquinaria en la actualidad, que pese a los años de vida útil, se logra un producto final aceptable por parte del cliente.

4.4.2.2 Incremento en Ventas

4.4.2.2.1 Contratar 1 vendedor para los cantones de Salcedo y Pujilí

Los vendedores deberán realizar proformas tanto para el Sector Público como para el Privado, ya que de acuerdo al estudio realizado en los capítulos anteriores, son los sectores con mayor interés de inversión en publicidad. Hay que tomar en cuenta que la empresa se encuentra inscrito en el RUP (Registro Único de proveedores) lo que representa una oportunidad para poder incursionar mucho más en el sector Público; en lo que respecta al sector Privado gracias a la apertura del nuevo Centro Comercial La Maltería Plaza, existe clientes potenciales que tienen campañas de publicidad, que facilitarían el crecimiento del portafolio de clientes.

Esta estrategia busca incrementar en un 8% las ventas en el Sector Público, y en un 5% en el Sector Privado, ya que tanto Salcedo como Pujilí son cantones que representan un mercado potencial.

Tabla N° 28
Incremento en Ventas de Publicidad

Valores En USD.

INGRESOS VENTAS	% INCREMENTO PROYECTADO	INCREMENTO	VENTAS PROYECTADAS
390.271,83	13%	\$50.735,34	\$441.007,17

Elaborado: María E. Tovar A.

Fuente: La Gaceta S.A.

Año: 2.013

Al contratar un nuevo vendedor la empresa incurriría en los siguientes gastos:

Tabla N° 29
Incremento en Gastos

Valores En USD.

SALARIO	APORTE IESS	10 TERCERA REMUNERACIÓN	10 CUARTA REMUNERACIÓN	VACACIONES	BONO POR MOVILIZACIÓN	TOTAL
3.816,00	463,64	318,00	318,00	159,00	1.200,00	5.074,64

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.4.2.2 Mejor Atención al cliente

Los vendedores deberán desarrollar un Plan de Mercadeo, para luego convertirlo en un Plan de Ventas, el cual deberá poseer metas numéricas como otros parámetros que permitan tener una verdadera Fuerza de Ventas, y por ende un mejor servicio al cliente.

Los vendedores que se encuentran laborando en la actualidad (vendedor local y vendedor nacional), deberán visitar de manera mucho más periódica a sus actuales clientes y hacer seguimientos a los mismos, de manera que se pueda optimizar el servicio, impidiendo que éste busque otras alternativas, ya que resulta mucho más económico mantener a los clientes satisfechos que hallar nuevos.

Los vendedores serán los encargados de ofrecer los servicios que ofrece la página WEB de la empresa, ya que es un punto descuidado y que en la actualidad se encuentran en boga, siendo una las principales amenazas que posee la empresa; por lo que no se debe descuidar sino más bien dar a conocer al cliente para que este servicio crezca.

Los vendedores deberán llegar acuerdos con las Agencias de Publicidad, como por ejemplo incrementar el porcentaje de comisión sin que este sea mayor al 15%, con el objetivo de enganchar a este sector, que realiza un aporte considerable al total de ingresos de la empresa.

Para el cumplimiento de esta meta se les brindará a los 2 vendedores un curso de marketing y atención al cliente, mismo que generará los siguientes gastos:

Tabla N° 30
Gastos en Capacitación

Valores En USD.

VALOR DEL CURSO POR PERSONA	NUMERO DE VENDEDORES	TOTAL EN CAPACITACIÓN
310,8	2	621,6

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.4.2.2.3 Establecer promociones

Las promociones son una de las estrategias que mayor impacto tiene, ya que permite captar un mayor número de clientes, y que promueven la venta de los diferentes servicios, induciendo al consumidor a que se decida por la compra, logrando así un aumento rápido de las ventas y, por tanto, hacer crecer el negocio.

Dentro de las promociones en ventas podemos ofrecer:

- Ofrecer por la venta de dos espacios publicitarios, uno gratis.
- Ofrecer un espacio gratis por la publicación de dos espacios a full color.
- Ofrecer un descuento del 5% para los clientes que nos visiten por primera vez.
- Ofrecer un clasificado gratis el día que elija el cliente para las primeras 10 personas que nos compren o nos visiten.
- Ofrecer un descuento si el cliente nos recomienda y trae a nuestro negocio a otro cliente.

- Ofrecer un descuento del 3% a las personas que corten un cupón que publiquemos en un diario un día determinado, y que nos lo presenten al visitarnos.
- Ofrecer un descuento del 3% a los clientes que impriman un cupón publicado en nuestra página en Internet.
- Sorteo entre los clientes que hayan visitado en el día, quienes deben llenar un cupón, y depositarlo en un ánfora donde serán sorteados al finalizar el día.

Hay que recalcar que dichas promociones no sólo se deberán ofrecer a nuestros clientes habituales sino también con nuestros vendedores o intermediarios, con el propósito de incentivar las ventas que ellos realizan; en donde se premie a nuestros vendedores más eficientes o a aquellos que logren vender una cantidad determinada.

Tabla N° 31
Incremento en Ventas de Publicidad

Valores En USD.

	%		
INGRESOS VENTAS	INCREMENTO PROYECTADO	INCREMENTO	VENTAS PROYECTADAS
390.271,83	6%	23.416,31	413.688,14

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.4.2.2.4 Mayor distribución de ejemplares

Es importante que se logre una mayor distribución de ejemplares, ya que de ello depende el que siga funcionando la empresa.

Para ello es importante establecer canales de distribución que permitan incrementar la venta del número de ejemplares; en este sentido se deberá buscar que los actuales distribuidores logren cubrir mayores zonas e incluso incursionar en aquellas que no cuentan con la distribución de ejemplares, pretendiendo incrementar en un 21%, la distribución.

El encontrar personas responsables e interesadas con éste trabajo es fundamental, ya que al pretender crecer en ventas en los diferentes cantones, lo primero que deberá lograr la empresa es que su ejemplar circule y que a su vez el cliente se interese por tener uno de estos en su negocio, casa o trabajo.

Una estrategia es incluir cupones de descuento (10, 20, 30%) en las diferentes publicaciones: cines, restaurants, centros comerciales, etc., en donde se pueda encontrar porcentajes que permitan adquirir productos o servicios a menor precio.

Incluir en sus páginas publicaciones de los ganadores de la Lotería Nacional, así como de otros sorteos que sean de interés para el cliente y que de una u otra manera obligue a comprar un ejemplar.

Tabla N° 32
Incremento en Ventas de Ejemplares
Valores En USD.

INGRESOS VENTAS EJEMPLARES	% INCREMENTO PROYECTADO	INCREMENTO	VENTAS DE EJEMPLARES PROYECTADAS
42.000,00	21%	8.820	50.820,00

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.4.4.3 Demora en la recuperación de las cuentas por cobrar, lo que produce morosidad en la cartera.

4.4.4.3.1 Implementar cobros con tarjeta de crédito

Hoy en día crece el número de consumidores que utilizan las tarjetas de débito o crédito para sus compras por los beneficios que ello les representa; en este sentido, el implementar el sistema de cobro mediante tarjeta de crédito, ayudaría a que la empresa recupere de manera mucho más rápida y efectiva su dinero por las ventas efectuadas, y a la vez otorgar al cliente la oportunidad al no tener dinero en efectivo, no restringirse de realizar su compra.

Por su parte hay que tomar en cuenta que este sistema sería utilizado por el Sector Privado ya que el Sector Público se maneja de manera distinta, por lo que se estima que el 25% de ventas se las realizaría mediante tarjeta de crédito.

Al implementar este tipo de cobro mediante tarjeta de crédito, se debe asumir el costo del 5% como estimado, puesto que mencionado porcentaje depende de la institución financiera, porcentaje que es regulado por la Superintendencia de Bancos.

Tabla N° 33
Tarjetas de Crédito

Valores En USD.

TOTAL VENTAS PROYECTADAS	82.971,65
25% DE VENTAS TARJETA DE CREDITO	20.742,91
75% DE VENTAS CREDITO DIRECTO	62.228,74
5% COMISIÓN TARJETA DE CRÉDITO	1037,15

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.4.4.3.2 Incentivar al personal de cobranzas por la recuperación de cartera

El personal que se encuentra a cargo de la recuperación de cartera deberá controlar periódicamente los valores vencidos, mediante el constante monitoreo de reportes que arroja el sistema de la empresa.

El área de cobros realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.

El incentivo para el cobrador será entregar un bono de \$60,00 por el cumplimiento de las metas en cobranzas, es decir el cobrador deberán superar las 15 cobranzas de diferentes clientes a la semana, y si sobrepasan de lo planificado se harán acreedores de mencionado incentivo.

Con la aplicación de esta estrategia obtendríamos los siguientes valores:

Tabla N° 34
Bono de Incremento a Cobradores

VALORES EN USD.

BONO DE INCREMENTO	N° COBRADORES	TOTAL INCREMENTO
720,00	2,00	1.440,00

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

**4.4.4.3.2 Para cartera vencida de años anteriores
contratar una Empresa de Cobranzas para
que se encargue de cobranzas vía judicial.**

La empresa presenta en la actualidad valores pendientes de cobro de años anteriores, que pese a la tramitación realizada por el departamento de cobranza que posee la empresa, es muy poco lo que se ha podido recuperar de esta cartera.

En este sentido es urgente que la empresa busque alternativas que permitan la recuperación de este dinero, por lo que esta estrategia pretendería lograr es que la empresa recupere dichos valores y sea un ingreso para el actual desarrollo de la empresa.

En así, que la empresa contratada obtendrá el 5% de comisión por el cobro de facturas pendientes.

Tabla N° 35
Recuperación de Cartera Vencida

VALORES EN USD.

CUENTAS	2.012	% CARTERA RECUPERADA	TOTAL
CUENTAS POR COBRAR	45.602,70	30%	13.680,81
CUENTAS	2.012	PAGO	TOTAL
CUENTAS POR COBRAR	13.680,81	5%	684,04

Fuente: La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.5 Proyecciones Financieras

Según el Manual de Administración Financiera de J.Fred Weston y Eugene F. Brigham, proyecciones financieras (presupuestos) permiten estimar la evolución futura de una institución en el horizonte temporal del mediano y largo plazo, en base a los cambios del entorno y a sus estimaciones sobre las variables críticas de su negocio, cuantificando su impacto en la situación económica y financiera de la misma. El presupuesto representa un instrumento de planificación y control que capacita a la administración para que pueda anticiparse a los cambios futuros y para que se pueda adaptar a ellos.

4.5.1 Proyección del Flujo del Efectivo

Tabla N° 36
Proyección del Flujo del Efectivo

EDITORIAL LA GACETA				
FLUJO DE EFECTIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013				
A.- ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
UTILIDAD CONTABLE DEL EJERCICIO				107.610,85
+ GASTOS NO DESEMBOLSABLES				23.774,95
INCOBRALES		0,00		
DEPRECIABLES		23.774,95		
= UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO				131.385,80
+,- (VARIACIONES NETAS CAPITAL TRABAJO)				74.809,45
- VARIACIONES ACTIVO CORRIENTE			76.513,71	
FUENTES			76.513,71	
Cuentas por Cobrar	19.713,71			
Anticipo Maquinaria	24.000,00			
Anticipo Empleado	25.000,00			
Anticipo Colaboradores	7.800,00			
USOS			0,00	
CUENTAS POR COBRAR	0,00			
+ VARIACIONES PASIVO CORRIENTE			14.075,26	-1.704,26
FUENTES			14.075,26	
15% Utilidad Trabajadores	11.480,89			
Impuesto Renta por Pagar	2.594,37			
USOS			-15.779,52	
Depósito no Identificados	-2.384,68			
IESS por Pagar	-1.608,47			
Obligaciones por Pagar	-11.786,37			
=FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				206.195,25
B.- ACTIVIDADES DE INVERSION				
+,- (VARIACIONES EN ACTIVOS FIJOS)				-105.000,00
FUENTES			0,00	
USOS			-105.000,00	
Maquinaria y Herramientas	-105.000,00			
=FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSION				
C.- ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
+,- (VARIACIONES FINANCIAMIENTO EXTERNO PASIVO NO CORRIENTE)				
FUENTES			0,00	
Pasivos por Impuestos Diferidos	0,00			
+,- (VARIACIONES FINANCIAMIENTO INTERNO PATRIMONIO)				
FUENTES			0,03	
RESULTADO PRIMERA VEZ NIIFS	0,00			
Resultado Acumulado Ant	0,03			
USOS			0,00	
Resultado Ejercicios Ant 2012				
Resultado Ejercicios Ant	0,00			
=FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				0,03
A+B+C FLUJO NETO DE EFECTIVO				101.195,28
SALDO INICIAL EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012				
				26.893,16
SALDO FINAL EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE 2013				
				128.088,44
FLUJO EFECTIVO				
				101.195,28

Fuente: Estados Financieros La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.5.1 Proyección del Estado de Situación Financiera

Tabla N° 37
Balance General Proyectado
Al 31 de diciembre de 2012 y 2013
Valores en USD.

Cuenta	Periodos 2.012	VARIABLES		PROYECCIÓN 2.013
		INCREMENTOS	DISMINUCIONES	
ACTIVO				
CORRIENTE	197.658,78	670.372,51	564.465,89	222.340,35
Caja - Bancos	26.893,16	565.372,51	464.177,23	128.088,44
Cuentas por Cobrar	45.602,69		19.713,71	25.888,98
Anticipo Proveedores	8.633,32			8.633,32
Anticipo maquinaria	24.011,24		24.000,00	11,24
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(945,37)			945,37
Inv. Materiales	-			-
Impuestos Retenidos	19.428,74			19.428,74
Anticipo Empleados	46.307,49		25.000,00	21.307,49
Anticipo Colaboradores	27.727,51		7.800,00	19.927,51
ACTIVO FIJO	93.935,95			175.161,00
Terrenos	38.939,40			38.939,40
Edificios	35.937,00			35.937,00
(-) Depreciación Acumulada Edificios	(29.591,80)		1.796,85	31.388,65
Muebles de Oficina	3.784,71			3.784,71
(-) Depreciación Acumulada Muebles de Oficina	(2.594,87)		378,47	2.973,34
Equipo de Oficina	22.294,24			22.294,24
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	(17.241,86)		2.229,42	19.471,28
Vehiculos	49.353,57			49.353,57
(-) Depreciación Acumulada Vehiculos	(24.736,42)		9.870,71	34.607,13
Equipo de Computacion	44.048,28			44.048,28
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computacion	(42.326,83)		1.721,45	44.048,28
Maquinaria Y Equipo	77.780,48	105.000,00		182.780,48
(-) Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	(61.709,95)		7.778,05	69.488,00
OTROS ACTIVOS	2.138,50			2.138,50
Patentes y Marcas	676,00			676,00
Software Fenix	2.250,00			2.250,00
(-) Amot. Acumu. Software	(787,50)			787,50
TOTAL ACTIVO	293.733,23			399.639,85
Cuenta	Periodos 2.012	VARIABLES		PROYECCIÓN 2.013
		DISMINUCION	INCREMENTO	
PASIVO				
CORRIENTE	124.184,18			122.479,92
Cuentas por Pagar	55.817,99			55.817,99
Depositos no Identificados	2.384,68	2.384,68		-
Otros Acreedores	2.541,23			2.541,23
Impuestos y Retenciones por Pagar	26.213,16			26.213,16
IESS por pagar	1.608,47	1.608,47		-
Obligaciones por Pagar a personal	11.786,37	11.786,37		-
15% utilidad trabajadores	10.346,87	10.346,87	21.827,76	21.827,75
impuesto renta 2012	13.485,41	13.485,41	16.079,78	16.079,79
PASIVOS POR PAG. L/P	64.945,00			64.945,00
Prest. Banc por pagar L/P				-
Accionistas Por Pagar				-
Aportes Futuras Capitalizaciones	64.945,00			64.945,00
Cuentas x Pagar (Inmueble)	-			-
TOTAL PASIVO	189.129,18			187.424,92
PATRIMONIO				
Capital acciones	1.600,00			1.600,00
Reserva Legal	800,00			800,00
Reserva Facultativa	1.417,37			1.417,37
RESULTADOS				
Resultado Ac. Ej. Anterior	55.639,86		45.146,85	100.786,71
Utilidad del Ejercicio	45.146,82	45.146,82	107.610,85	107.610,85
TOTAL PATRIMONIO	104.604,05	45.146,82		212.214,93
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	293.733,23	45.146,82		399.639,85

Fuente: Estados Financieros La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.5.2 Proyección del Estado de Resultados

Tabla N° 38
Estado de Resultados Proyectado
Al 31 de diciembre de 2012 y 2013

Valores en USD.

Cuenta	Periodos		VARIABLES		PROYECCIÓN 2.013
	2.012	DISMINUCION	INCREMENTO		
INGRESOS	432.271,83				515.243,48
Ingresos Operacionales	431.468,02			82.971,65	514.439,67
Ingresos no Operacionales	803,81				803,81
Cuenta	Periodos	VARIABLES		PROYECCIÓN	
	2.012	INCREMENTO	DISMINUCION	2.013	
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	170.812,56			170.812,56	
Materia Prima Directa	66.010,16			66.010,16	
Mano de Obra Directa	23.303,76			23.303,76	
Costos Indirectos Fabrica	81.498,64			81.498,64	
Materia Prima Indirecta	2.372,82			2.372,82	
Mano de Obra Indirecta	78.225,82			78.225,82	
Otros Gastos fabricacion	900,00			900,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	261.459,27			344.430,92	
				-	
GASTOS OPERATIVOS	187.322,25			193.754,61	
Gastos de Administración	44.751,63			44.751,63	
Gastos Generales	89.347,95	1.903,60		91.251,55	
Gastos en Ventas	26.840,23	7.136,24		33.976,47	
Gastos Depreciaciones y Amortizaciones	26.382,44		2.607,48	23.774,96	
				-	
UTILIDAD OPERATIVA	74.137,02			150.676,31	
(-) GASTOS FINANCIEROS	2.192,70			2.192,70	
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	2.965,22			2.965,22	
TOTAL OTROS EGRESOS	5.157,92			5.157,92	
				-	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS	68.979,10			145.518,39	

Fuente: Estados Financieros La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

4.5.3 Proyección de Indicadores y Razones Financieras

Tabla N° 39
Índices y razones financieras – Proyección
Al 31 de diciembre de 2012 y 2013

Razones	2012	2013
Razones de Liquidez		
Razón Corriente	1,97	1,82
Razón Ácida	1,97	1,82
Capital de Trabajo	97.306,89	99.860,43
Razones de Actividad		
Rotación de Cuentas por Cobrar	7	8
Plazo Medio de Cobros	52	45
Rotación de Inventarios de Mercaderías	0	0
Plazo Medio de Inventarios	0	0
Rotación de Cuentas por Pagar	5	6
Plazo Medio de Pagos	76	59
Diferencia días Cuentas por Cobrar - días Cuentas por Pagar	(23)	(14)
Razones de Endeudamiento		
Razón de endeudamiento Total	56,27%	46,90%
Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio	0,51	0,31
Financiamiento Propio	43,73%	53,10%
Razones de Rentabilidad		
Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad	15,96%	28,24%
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	23,48%	36,41%
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	53,71%	68,57%
Sistema Dupont	10,84%	21,91%
MARGENES		
Margen Bruto	60,48%	66,85%
Margen Operativo	17,15%	29,24%

Fuente: Estados Financieros La Gaceta S.A.

Elaborado: María E. Tovar A.

Año: 2.013

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Gaceta S.A. es un medio de comunicación escrito, de carácter matutino, con una trayectoria de 45 años, cuya actividad económica es la elaboración y distribución de periódicos, presta servicios de Publicidad y Página WEB, con el fin de dar a conocer a la Provincia de Cotopaxi lo que acontece en sus entornos, situándose como uno de los medios de prensa escrita de mayor aceptación en el medio.
- La Gaceta S.A. ha logrado sobrellevar en los últimos años un sinnúmero de retos, entre ellos ser mejores y más competitivos a través de sus posibilidades de revisión, de la aportación de valor e innovación a los respectivos modelos de negocio para posicionarse en nuevos segmentos de mercado conforme la realidad actual de los medios.
- El Gobierno, para mantener su imagen y aceptación, ha incluido en el presupuesto importantes valores para la partida de difusión, información y publicidad, permitiendo así generar ingresos considerables para la economía del Diario.

- Con la información brindada por La Gaceta S.A. se realizó el análisis financiero a los estados financieros de la empresa, determinado sus fortalezas y debilidades financieras, detectando un bajo crecimiento en la ventas, falta de liquidez para cubrir sus obligaciones, maquinaria deteriorada que impide brindar un producto con mayor calidad, demora en la recuperación de cartera vencida, obteniendo así un panorama que permita desarrollar estrategias financieras, que permita crear nuevas bases y una estructura adecuada acorde a las necesidades de la organización, mediante la utilización de estrategias competitivas que contribuyan al manejo óptimo de los recursos.

- Con la aplicación de las estrategias financieras planteadas, La Gaceta S.A. para el año 2013 generaría una utilidad de \$131 mil dólares.

- Los resultados financieros con las aplicaciones de las estrategias propuestas se resumen en:
 - **Rentabilidad sobre ventas.-** Las ventas de La Gaceta S.A., para el año 2013 generarán una rentabilidad de 26,10%,
 - **Rentabilidad sobre activos.-** Los activos generarán una rentabilidad de 39,52%.
 - **Rentabilidad sobre el patrimonio.-** Por cada cien dólares invertidos en el patrimonio se generará una rentabilidad del 83%.

5.2 Recomendaciones

- Aprovechar la continua difusión de publicidad por parte del Gobierno, así como el crecimiento económico del país y el alto interés de las empresas por invertir en publicidad, para que la empresa de esta manera pueda ampliar su mercado y por ende su rentabilidad.
- Establecer lineamientos que permitan mejorar la gestión en la recuperación de cartera a fin de mejorar el indicador en el cobro de deudas.
- Aplicar las estrategias planteadas en el presente trabajo, tales como la adquisición de maquinaria que permitiría mejorar el producto final y la optimización de recursos, el incremento de ventas mediante la contratación de un nuevo vendedor, implementar nuevos medios de cobro, como es el pago con tarjetas de crédito, descuentos por pronto pago y la contratación de una empresa especializada en cobranzas, ya que los resultados obtenidos, aseguran la posibilidad en el mejoramiento de la rentabilidad de La Gaceta S.A., así como una mayor liquidez, reducción en el tiempo de recuperación de cartera vencida y a la inversión que proporciona beneficios tributarios que contribuyen al mejoramiento notable de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Abraham, G. (1985). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Serie Didáctica AG, Primera edición.
- Darwin, Z. (2000). *Modulo de Decisiones de Financiamiento*. Escuela Politécnica Nacional, Unidad de Dirección de Empresas.
- Dietrich, Z. (1992). *La psicología en los medios de comunicación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Eliseo, S. (2000). *Manual de Finanzas, Gestion*.
- F., D. P. (1964). *Dirigir para Resultados*. N.Y.: Harper Ross.
- F., D. P. (1976). *Gestión: Tareas, Responsabilidades Prácticas*. Bogota: Norma.
- Farmer, R. y. (2007). *La empresa en el ámbito internacional*. Barcelona: Hispano - Europea.
- Guillermo, S. (1988). *Las comunicaciones como revolución*. Santiago de Chile: Ercilla .
- J.P, S. (1984). *Dirección General de Estrategias*. España: Ediciones Diaz Santos.
- J.P., S. (1984). *Dirección General de Estrategias*.
- Jesús, U. V. (1995). *Análisis de Estados Financieros*. Mc Graw Hill - Segunda edición.
- Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Granica.
- Omar, R. (2004). *Lectores de mesa de cafe*. Bogota: oveja Negra.
- Roberto, D. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Siegel Eric, Schultz Loren, Brian Ford y Carney Davis. (1994). *El Plan Empresarial; la guía de Ernests & Young*. Días Santos.

Otros Documentos

- Escritura de Constitución de la Compañía Editorial La Gaceta S.A.
- Ejemplar Diario el Telégrafo (Enero 3 - 2012)
- Ejemplar Diario el Telégrafo (Febrero 7- 2012)
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Comunicación.
- SEMPLADES: Plan Del Buen Vivir 2009 – 2010; 100 Logros De La Revolución Ciudadana.
- Reglamento de la Aplicación de la Ley De Régimen Tributario Interno.

Links

- <http://www.cedatos.com.ec/>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.inec.gob.ec/home/http://www.eumed.net/librosgratis/2009c/581/ANALISIS%20DE%20TENDENCIAS.htm>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/estrategias-para-incrementar-ventas-presentation>
- <http://www.planificacion.gob.ec/>
- <http://www.sri.gob.ec/>
- <http://www.supertel.gob.ec/>