



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Campus Arturo Ruiz Mora
Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tesis previa la obtención del título de
INGENIERA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**“MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL APLICADO
A LA “IMPRESA EDITERPA”, PARA MEJORAR SU GESTIÓN
INTERNA E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD, SANTO
DOMINGO, 2009”.**

Estudiante:

CATALINA FABIOLA TOALA ARRIAGA

Director de Tesis:

ING. BOLÍVAR CEVALLOS H.

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS – ECUADOR
AGOSTO, 2010

**“MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL APLICADO A LA IMPRENTA
“EDITERPA” PARA MEJORAR SU GESTIÓN INTERNA E INCREMENTAR SU
RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2009”.**

Ing. Bolívar Cevallos Herrera
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Econ. Raul Luna
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Mercy Villacicencio
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing Freddy Roman
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo de los Tsáchilas,.....de.....2010

Autor: CATALINA FABIOLA TOALA ARRIAGA

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título de Tesis: “MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL APLICADO A LA IMPRENTA “EDITERPA”, PARA MEJORAR SU GESTIÓN INTERNA E INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2009”.

Fecha de inicio y finalización: MARZO/2010 – AGOSTO/2010

EL CONTENIDO DEL PRESENTE TRABAJO
ES DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE
SU AUTORA.

CATALINA FABIOLA TOALA ARRIAGA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora
Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo de los Tsáchilas,

Econ.

Raul Luna

**COORDINADOR DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS**

Presente.-

De mi consideración:

Mediante el presente tengo a bien informar que el presente trabajo bajo el tema: **“MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL APLICADO A LA IMPRENTA “EDITERPA”, PARA MEJORAR SU GESTIÓN INTERNA E INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2009”** propuesto por la Srta. Catalina Fabiola Toala Arriaga, doy fe que ha sido elaborado bajo mi supervisión y control, luego de haber sido concluido el tratamiento de los contenidos se encuentra en condiciones de ser defendido.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Bolívar Cevallos Herrera
DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

A mí Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

Para mis padres Ángela y Eder, por su comprensión y ayuda, ya que me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor.

A mi adorada hija Melany Dayana quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre con su sonrisa y amor.

A mi Esposo Juan Pablo, por ser el que siempre me ayudo a crecer emocionalmente, gracias mi vida por demostrarme que a pesar de que hubieron derrotas, la batalla no estaba perdida, pero sobre todo Gracias por darme ese Amor incondicional esta meta te la dedico con todo mi corazón..

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mi hermana Karol, mis hermanos, Eder y Kevin, mis amigas, Adriana y Martha, demás amigos y familiares.

Con Cariño

Catalina

Agradecimiento

“A tí Dios Mío, por no abandonarme, por demostrarme que soy uno de tus hijos preferidos.. Gracias por ayudarme a levantarme en mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente por permitirme realizar el sueño más importante de mí vida.

En especial deseo agradecer al Ing. Bolívar Cevallos, mi director de tesis, por toda la paciencia y su valioso tiempo, conocimientos que me sirvieron de gran ayuda. Gracias por todo el apoyo.

A mis padres Ángela y Eder por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación.

A mí esposo, por tu apoyo, comprensión y amor que me permite sentir poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme y por tus consejos. Gracias por ser parte de mí vida; eres lo mejor que me ha pasado.

Para mis hermanos, Eder, Karol y Kevin, para que también continúen superándose.

Gracias a todos!!!

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
Portada.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del Tribunal.....	ii
Hoja de responsabilidad del autor.....	iii
Informe de aprobación del Director de Tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice.....	vii
Índice de Cuadros.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Anexos.....	xvi
Resumen Ejecutivo.....	xvii

ÍNDICE

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Diagnóstico.....	2
1.2.2. Pronóstico.....	2
1.2.3. Control del pronóstico.....	2
1.2.4. Sistematización del Problema.....	3
1.2.5. Tema.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivo Específico.....	3

1.4. Justificación.....	4
1.4.1 Justificación Teórica.....	3
1.4.2 Justificación Metodológica.....	4
1.4.3 Justificación Práctica.....	4
1.5. Marco de referencia.....	4
1.5.1. Marco temporal espacial.....	4
1.5.2. Idea a defender.....	5
1.6. Variables e indicadores.....	5
1.6.1. Variables independientes.....	5
1.6.2. Variables dependientes.....	5
1.6.3. Indicadores.....	5
1.7. Metodología.....	5
1.7.1. La unidad de análisis o de estudio.....	6
1.7.2. Población y muestra.....	6
1.7.3. Tipo y nivel de la Investigación.....	7
1.8. Método (s) de estudio y los métodos propios de cada disciplina.....	7
1.9. Fuentes y técnicas, instrumentos para obtener la información.....	8
1.9.1 Fuentes.....	8
1.9.2. Técnicas.....	9
1.10. Análisis de datos.....	9
1.11. Tabulación y grafica de la información.....	9
1.12. Difusión de resultados.....	10

II CAPÍTULO

MARCO DE REFERENCIA

2.1. La administración.....	11
2.1.1. Concepto.....	11
2.2. Importancia de la administración.....	12
2.3. El Proceso Administrativo.....	12

2.3.1. La Planeación.....	14
2.3.2. Importancia de la Planeación.....	16
2.3.3. Elementos de la Planeación.....	16
2.3.4 Planeación Estrategica.....	19
2.3.4.1. Importancia de la Planeación Estrategica.....	19
2.3.4.2. Propósitos de la Planificación Estratégica.....	19
2.3.4.3. Procesos de la Planificación Estratégica.....	20
2.3.4.3.1. Misión y establecimiento de valores.....	20
2.3.4.3.2 Visión.....	21
2.3.4.3.3 Foda.....	21
2.3.5. La Organización.....	24
2.3.5.1 Elementos del Concepto.....	24
2.3.5.2 Principios de la Organización.....	26
2.3.5.3 Importancia de la Organización.....	28
2.3.5.4 Propósitos de la Organización.....	28
2.3.5.5 Estructura Organizacional.....	28
2.3.5.6 Organigrama.....	29
2.3.5.7 Tipos de Organigrama.....	29
2.3.5.9 Los manuales.....	32
2.3.6. La Dirección.....	33
2.3.6.1. Importancia de la Dirección.....	34
2.3.6.2 Medios para dirigir.....	36
2.3.7. El Control.....	40
2.3.7.1 Importancia Del Control.....	41
2.3.7.2 Tipos De Control.....	41
2.3.7.3. Proceso del Control.....	42
2.4. La Comercialización.....	43
2.4.1. Importancia de la Comercialización.....	43
2.4.2. Aspectos de la Comercialización.....	44
2.4.3. Etapas de desarrollo de la comercialización.....	44

2.5. El Mercado.....	44
2.5.1. Clases de Mercado.....	45
2.6 Calidad del Servicio.....	46
2.7. Marketing.....	46
2.8. Marketing Mix.....	47
2.8.1. Definición.....	47
2.8.2. Elementos del Marketing Mix.....	48
2.8.2.1. El Producto.....	48
2.8.2.1.1 Productos existentes en el Mercado.....	50
2.8.2.1.2. Ciclo de vida del Producto.....	51
2.8.2.2. El Precio.....	51
2.8.2.2.1 Fijación de precios de venta.....	52
2.8.2.2.2 Principales Objetivos del Precio.....	53
2.8.2.2.3. Maximización de las utilidades.....	53
2.8.2.3. Plaza.....	54
2.8.2.3.1. Canales de Distribución.....	54
2.8.2.3.2. Importancia de los Canales de Distribución.....	55
2.8.2.3.3. Tipos de Canales.....	56
2.8.2.4. Promoción.....	57
2.8.2.4.1 Promoción de Ventas.....	57
2.8.2.4.2 Principales Objetivos de la Promoción.....	58
2.8.2.5 Publicidad.....	59
2.8.2.5.1 Objetivos de la Publicidad.....	59
2.8.2.5.2 Tipos de Publicidad.....	60
2.8.2.6 Post Venta.....	63
2.9. Área financiera.....	64
2.9.2 Rentabilidad.....	65
2.9.3. Utilidad.....	65
2.9.4. Estados financieros.....	65
2.9.5. Presupuesto.....	66

2.10. Imprentas.....	67
2.10.1 La primera Imprenta en el Ecuador.....	67

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Antecedentes.....	69
3.2. Ubicación Geográfica.....	70
3.3. Organización Interna de la Empresa.....	70
3.3.1 Área Administrativa.....	70
3.3.2. Organización Estructural.....	71
3.3.2.1. Estructura Administrativa Actual.....	71
3.3.3. Organigrama Funcional.....	71
3.3.3.1. Funciones.....	71
3.3.4 Recursos.....	73
3.3.4.1. Recurso Humano.....	73
3.3.4.1 Recurso material.....	74
3.3.4.3. Recurso financiero.....	75
3.4 Desarrollo Comercial.....	75
3.4.1 Proceso de venta.....	75
3.4.2. Productos que produce la Imprenta.....	76
3.4.3. Proveedores.....	77
3.4.4. Competencia.....	78
3.4.5. Distribución física.....	78
3.5. Metodología.....	79
3.5.1. Diseño o tipo de la investigación.....	79
3.5.2. Tipos de investigación.....	79
3.5.3. Métodos de investigación.....	79
3.6. Estructuración del FODA.....	80

3.6.1. Análisis FODA.....	80
3.7. Análisis Económico Financiero de la empresa.....	82
3.7.1 Estados de resultados Economicos.....	83
3.7.2. Balance General.....	85
3.8. Análisis de los Indicadores Financieros.....	87
3.8.1. Razón Circulante.....	87
3.8.2. Rotación de Activos Totales.....	87
3.8.3. Rendimiento sobre Patrimonio.....	88
3.8.4. Endeudamiento o Apalancamiento.....	88
3.8.5. Margen sobre las Ventas.....	88
3.8.6. Rendimiento sobre el Capital Contable Común.....	89
3.9. Segmentación del Mercado.....	89
3.9.1. Mercado Real.....	90
3.9.2. Mercado Potencial.....	90
3.9.3. Mercado Meta.....	91
3.10. Estudio de mercado.....	91
3.10.1. Cálculo del Tamaño de la muestra.....	91
3.11. Procesamiento y Análisis de las Encuestas.....	94
3.12. Analisis de los resultados de la encuesta.....	116
3.13 Diagnostico.....	117

CAPÍTULO IV

MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL APLICADO A LA IMPRENTA “EDITERPA”, PARA MEJORAR SU GESTIÓN INTERNA E INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO.

4.1. Proceso Administrativo.....	119
4.1.1. Planeación.....	119
4.1.1.1. Misión.....	120
4.1.1.2. Visión.....	120

4.1.1.3. Objetivos.....	120
4.1.1.4. Políticas Generales.....	121
4.1.1.5. Valores Corporativos.....	121
4.1.2. Organización.....	122
4.1.2.1. Organigrama Funcional Propuesto.....	122
4.1.2.2. Manual de Funciones.....	124
4.1.2.3. Esquema del Manual de Funciones.....	124
4.1.3. Dirección.....	131
4.1.3.1. Proceso Administrativo y Comercial.....	131
4.1.3.1.1. Objetivos.....	131
4.1.3.1.2. Objetivo General.....	131
4.1.3.1.3. Objetivos Específicos.....	131
4.1.3.1.4. Estrategias.....	132
4.1.3.1.5. Indicadores.....	149
4.1.4. Control.....	149
4.1.4.1. Plan Operativo.....	150
4.2. Presupuesto del Modelo Administrativo y Comercial.....	152
4.3. Evaluación Económica Financiera.....	154
4.3.1. Proyección de Ingresos.....	154
4.3.2. Proyección de Estados Financieros.....	156
4.3.3. Proyección de Costos y Gastos.....	157
4.3.4. Indicadores Financieros (TMAR, VAN y TIR).....	158

CAPÍTULO V

5.1. Conclusiones.....	159
5.2. Recomendaciones.....	161
 BIBLIOGRAFÍA.....	 163
ANEXOS.....	165

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Tamaño de la Población.....	6
Cuadro N° 2: Base de Datos.....	7
Cuadro N° 3: Etapas de la Comercialización.....	44
Cuadro N° 4: Aspectos importantes a determinar en las 5 P's.....	48
Cuadro N° 5: Estado de Resultados.....	84
Cuadro N° 6: Balance General.....	86
Cuadro N° 7: Estadística de Instituciones, Docentes y Alumnos 2010.....	90
Cuadro N° 8: Fórmula para el cálculo del tamaño de la Muestra.....	92
Cuadro N° 9: Fórmula para el cálculo del tamaño de la Muestra clientes potenciales.	93
Cuadros N° 10 - N°30: Encuestas (empleados, clientes externos y potenciales).....	95-115
Cuadro N° 31: Presupuesto Seminario-Taller.....	133
Cuadro N° 32: Presupuesto Cultura Organizacional.....	133
Cuadro N° 33: Temas del Curso de Capacitación.....	134
Cuadro N° 34: Presupuesto Seminario Personal.....	135
Cuadro N° 35: Mapa de Análisis de Riesgos en la Infraestructura de la Imprenta....	135
Cuadro N° 36: Riesgos al que se expone el personal de la Imprenta.....	136
Cuadro N° 37: Presupuesto de Póliza de seguros.....	136
Cuadro N° 38: Presupuesto de Póliza de seguros Empleados.....	136
Cuadro N° 39: Presupuesto Motivación al personal.....	137
Cuadro N° 40: Presupuesto Comisiones al Personal.....	138
Cuadro N° 41: Presupuesto para comisiones a comisionistas.....	138
Cuadro N° 42: Presupuesto Para la recuperacion de clientes.....	140
Cuadro N° 43: Presupuesto paquete software.....	141
Cuadro N° 44: Presupuesto para ofertar producto.....	142
Cuadro N° 45: Politicas de credito propuestas.....	142
Cuadro N° 46: Presupuesto para establecer lineas de credito.....	143
Cuadro N° 47: Descuentos de la imprenta Editerpa.....	143

Cuadro N° 48: Presupuesto para la afiliación a la Cámara de Comercio.....	144
Cuadro N° 49: Presupuesto para la imagen y slogan corporativa.....	146
Cuadro N° 50 Medios de comunicación que utilizará La Imprenta.....	146
Cuadro N° 51: Presupuesto Medios de comunicación que utilizará La Imprenta.....	147
Cuadro N° 52: Presupuesto para Hojas Volantes, Tarjetas y Banners.....	147
Cuadro N° 53: Presupuesto para Página Web.....	148
Cuadro N° 54: Plan Operativo.....	150
Cuadro N° 55: Datos de Ventas Históricas.....	155
Cuadro N° 56: Datos de Ventas Proyectadas.....	155
Cuadro N° 57: Estado de Resultados Proyectado.....	156
Cuadro N° 58: Flujo de Caja Proyectado.....	157
Cuadro N° 59: Proyección de los Gastos Administrativos y de Venta.....	157
Cuadro N° 60: Tasa mínima Aceptada de Rendimiento.....	158
Cuadro N° 61: VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).....	158

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico. N° 1: Ciclo del Proceso Administrativo.....	13
Gráfico. N° 2: Proceso Administrativo.....	14
Gráfico. N° 3: Planificación Estratégica.....	20
Gráfico. N° 4: Variables del FODA.....	22
Gráfico. N° 5: Organigrama Vertical.....	30
Gráfico. N° 6: Organigrama Horizontal.....	30
Gráfico. N° 7: Organigrama Circular.....	31
Gráfico. N° 8: Organigrama Escalera.....	31
Gráfico. N° 9: Dirección.....	33
Gráfico. N° 10: Flujo de Control.....	40
Gráfico. N° 11: Proceso del Control.....	42
Gráfico. N° 12: Mercado.....	45
Gráfico. N° 13: Las P's del Marketing Mix.....	47
Gráfico. N° 14: Fases del producto durante su Vida.....	51

Gráfico. N° 15: El Precio.....	51
Gráfico. N° 16: Niveles según Kotler	55
Gráfico. N° 17: Mapa Quito Sur.....	70
Gráfico. N° 18: Organigrama Estructural de la empresa.....	71
Gráfico. N° 19-N° 40: Preguntas aplicadas a los (Clientes, empleados. Cliente Pot.)..	95-115
Gráfico. N° 41: Estructura Posicional Propuesta.....	123
Gráfico. N° 42: Aspectos a cumplir para satisfacer al cliente.....	140
Gráfico. N° 43: Imagen Corporativa.....	145
Gráfico. N° 44: Slogan Corporativo.....	145
Gráfico. N° 45: Modelo de Tarjeta de Presentación.....	147
Gráfico. N° 46: Propuesta de la dirección de la Página Web.....	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I-1: Formato de Encuestas dirigidas a los clientes externos de la empresa.....	165
Anexo II-2: Formato de Encuestas dirigidas a los clientes internos de la empresa.....	167
Anexo III-3: Formato de Encuestas dirigidas a los clientes potenciales de la empresa..	169
Anexo IV-4: Cotización Desarrollo Humano / Empresarial.....	171
Anexo V-5: Cotización Paquete Software Con Licencia.....	172
Anexo VI-6: Cotización Radio Zaracay.....	173
Anexo VII-7: Cotización Diario La Hora.....	174
Anexo VIII-8: Cotización Teleamazonas.....	175
Anexo IX-9 : Impresiones Tarjetas “C Naranja”	176

ÍNDICE DE FOTOS

Foto N°1: Cuarto Oscuro para elaboración de Placas.....	177
Foto N°2: Revelado de Placas.....	177
Foto N° 3: Maquinaria para Impresión.....	178
Foto N° 4: Maquina Encoladora.....	178
Foto N° 5:Maquina cortadora para terminado de libros.....	179
Foto N° 6: Señorita Secretaria.....	179

RESUMEN EJECUTIVO

En la Imprenta “Editerpa” sus actividades administrativas y comerciales las ha venido desarrollando en forma empírica, siendo esta la principal razón por la cual no le ha permitido tener un crecimiento adecuado, así como de disponer de información pertinente para la toma oportuna de decisiones, lo que le hace perder competitividad en relación a su entorno comercial

Para conocer la situación actual de la empresa, se realizó un diagnóstico a todas las áreas de la organización, tomando en cuenta sus antecedentes e identificando sus falencias tanto administrativas como comerciales. Además se determinó la percepción que tienen tanto los colaboradores internos como también los clientes externos de la empresa, información que se obtuvo mediante la aplicación de encuestas. Al analizar los resultados obtenidos se propone un “Modelo Administrativo y Comercial para mejorar la gestión interna e incrementar la rentabilidad en la Imprenta “Editerpa”.

El modelo administrativo que se propone, permitirá tener un manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa, mejorando los procesos y manteniendo un personal motivado y comprometidos con la organización. Mientras que en lo comercial se propone extender su mercado, haciendo que nuevos clientes lleguen a la empresa, lo que incrementará sus ingresos por ende su rentabilidad.

Este modelo que se recomienda será aplicable desde el punto de vista económico y social, porque la inversión que se va a desarrollar es factible de realizarla, ya que los ingresos son superiores en relación a la inversión, lo que hace que lo propuesto tenga mayor probabilidad de aceptación por parte de los propietarios.

Este estudio se finaliza con las conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en cuenta, así como que acciones o efectos se deben llevar a cabo, para lo que se incluye criterios técnicos profesionales, bibliografía y anexos.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

En toda organización la administración es la parte más importante porque a través de esta podemos cumplir los objetivos, con el apoyo de todo el personal que la integra. Por lo que toda empresa necesita de administradores profesionales para de esta manera alcanzar metas y por ende obtener buenos resultados.

La imprenta “Editerpa” es una empresa de la industria gráfica, que se dedica al diseño y elaboración de libros estudiantiles del primer año de ciclo básico hasta el tercer año de bachillerato en las materias de “matemáticas, contabilidad, música, computación, dibujo, ortografía, etc.” en la ciudad de Santo Domingo y Quito, sus propietarios el Sr. Terán Pacheco Cesar Aníbal y la Sra. Guerrero Loor Luzmila Marisol quienes iniciaron con este negocio en el año de 1999 y que han ido avanzando y creciendo rápidamente, considerando que en la actualidad cuenta con un personal de 9 personas de planta , 20 personas temporales, y un total de 11 maquinas entre las que podemos mencionar una offset (impresión), una Guillotina (cortadora), equipo computarizado, etc. misma que ha sido manejada de forma empírica y demuestra carencias de avance en la organización, necesitando de un control general de la empresa, manejo de personal, optimización de recursos, control de calidad, sistema de inventarios y ventas, dados por qué no se ha establecido un proceso administrativo aplicable según las necesidades de la empresa.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa al ser manejada de forma empírica a con llevado a presentar una serie de deficiencias, puesto que no tiene un control adecuado de sus operaciones.

1.2.1 Diagnóstico

La imprenta “Editerpa” empresa dedicada a la elaboración de libros no cuenta con un modelo administrativo y comercial por lo que presenta muchas falencias en lo que a planificación, organización dirección y control se refiere, ya que no posee una organización administrativa interna definida, ni cuenta con sistemas de comercialización evidenciado en la baja de ventas de los libros que ha tenido la empresa, con llevando a un manejo informal de la misma lo cual no permite incrementar la rentabilidad de la organización.

1.2.2 Pronóstico

Al continuar con la problemática la empresa no obtendrá un adecuado manejo de sus recursos (humanos, materiales, económico) llevar un correcto control de calidad, controlar sus inventarios, ni permitirá tener un control permanente de todas las áreas, la carencia de políticas que viabilicen estrategias mercadológicas provocarán que no desarrollen sus ventas al máximo conllevando estos a serios problemas lo cual no permitirá a la empresa lograr un crecimiento empresarial a pesar de que esta se encuentra desarrollada correctamente en lo que a la parte legal se refiere.

1.2.3 Control del Pronóstico

Al implementar un modelo administrativo y comercial en la imprenta “Editerpa” no permitirá aumentar las ventas, llevar un control coherente, práctico y permanente en todas las áreas departamentales, se brindara soluciones a las deficiencias detectadas, poniendo así énfasis en la Planificación estratégica con lo cual se formulará y definirá los objetivos general y específicos, así como la misión y visión mismas que deberán ser conocidas y reconocidas por todos los involucrados ya que nos permitirá cumplir todos los objetivos trazados por la alta gerencia.

1.2.4 Sistematización del Problema

¿Qué teorías permitirán establecer un Modelo Administrativo y Comercial?

¿Cuál será la situación actual de la Imprenta “Editerpa”?

¿Cómo afecta a la Imprenta “Editerpa” la falta de un Modelo Administrativo y Comercial?

¿Cuál será la situación financiera de la Imprenta “Editerpa”?

1.2.5 Tema

MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL APLICADO A LA IMPRENTA “EDITERPA”, PARA MEJORAR SU GESTIÓN INTERNA E INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO, 2009.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Diseñar un Modelo Administrativo y Comercial aplicado a la imprenta “Editerpa”, con la finalidad de mejorar su gestión interna e incrementar su rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar la fundamentación teórica del tema de investigación.
- ✓ Realizar un análisis situacional de la imprenta “Editerpa”.
- ✓ Diseñar el Modelo Administrativo y Comercial.
- ✓ Efectuar la evaluación financiera del Modelo Administrativo y Comercial.

1.4 Justificación.

1.4.1 Justificación Teórica

Mediante la aplicación de los conocimientos científicos, técnicos, procesos de comercialización y administración lo que induce a una planificación, organización, dirección y control ayudaran a la imprenta “Editerpa” a optimizar de mejor manera sus

recursos, organizar su gestión interna, ser una empresa competente y por ende adquirir mayor rentabilidad.

1.4.2 Justificación Metodológica

Analizando la problemática y con la implementación del modelo administrativo y comercial le permitirá a la empresa mejorar su sistema organizacional , para lo cual se lo elaborará mediante la investigación de campo, aplicando las técnicas de investigación cómo: encuestas, entrevistas, y la observación, empleando además instrumentos como el formulario de encuestas y otras técnicas que serán debidamente aplicadas, logrando así obtener datos confiables que nos permitan determinar las necesidades y falencias en la Imprenta “Editerpa”.

1.4.3 Justificación Práctica

La presente investigación nos dará como resultado, la solución a dificultades de tipo administrativo y comercial que por su utilización permitirá mejorar la organización interna, el servicio y captar una mayor cantidad de clientes, obteniendo un incremento favorable en las utilidades y por ende se conseguirá posicionamiento en el mercado. Por lo tanto este tema propuesto es pertinente y de gran importancia, ya que servirá de base para la aplicación en otras empresas.

Además puedo asegurar que el desarrollo de la presente investigación no causará ningún daño o impacto al medio ambiente, por otra parte cuento con la participación de la empresa al brindar facilidades e información con lo cual podemos llegar a la culminación de la misma. Lo que a su vez nos permite proyectar mejores alternativas de solución, ayudar al ámbito económico, generar fuentes de empleo y que su aplicación permita incrementar la actividad del negocio.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco temporal espacial

Esta investigación se realizara desde el mes de Marzo del 2010 hasta Junio 2010 y se llevará a cabo en las oficinas de la Imprenta “Editerpa”.

1.5.2. Idea a defender

La aplicación de un modelo administrativo y comercial en la imprenta “Editerpa”, permitirá mejorar su gestión interna e incrementara la rentabilidad.

1.6 Variables e Indicadores

1.6.1 Variable Independiente.

- Modelo Administrativo y Comercial

1.6.2 Variables Dependientes

- Estructura Organizacional
- Estructura Administrativa
- Ventas
- Optimización de recursos materiales
- Rentabilidad

1.6.3 Indicadores

- Cuadro de funciones.
- Jerarquizaciones.
- Volúmenes de ventas
- Maquinaria x h/trabajo
- Utilidad

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1. Unidad de Análisis De Estudio

La investigación para el modelo administrativo y comercial se realizará en la imprenta “Editerpa”, entidad dedicada al diseño y elaboración de libros en Santo Domingo y Quito.

1.7.2. Población o Muestra

La investigación se llevará a cabo en la Imprenta “Editerpa”, para el cálculo de la muestra tomaremos la lista de clientes de nomina que la conforman 250 clientes fijos. A continuación se presenta la formula y el cálculo respectivo para la determinación del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Cuadro N° 1
Tamaño de la Muestra

DATOS	
N = Tamaño de la población	250
n = Tamaño de la muestra	72
Z = Nivel de confianza	1.8
E = Error máximo permisible	9%
S2 = Varianza (p.q)	
p = Probabilidad Favorable	50%
q = Probabilidad no favorable	50%

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Catalina Toala/2009

Fórmula

$$n = \frac{(1.80)^2(250)(0.50)(0.50)}{(0.09)^2(250-1)+(1.80)^2(0.50)(0.50)} = 72$$

La aplicación de la fórmula nos demuestra que se realizarán 72 encuestas a los clientes externos.

La organización cuenta con un personal de 9 integrantes a los que se realizará un censo, es decir se les realizará 9 encuestas, los cuales conforman los clientes internos de la organización.

Cuadro N° 2
Base de datos

CATEGORIA	POBLACIÓN
Clientes internos	9

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2009

Por lo tanto para el Estudio de Mercado, se aplicará 72 encuestas a los clientes externos y 9 encuestas a los clientes internos para obtener la información pertinente para la elaboración del Modelo Administrativo y Comercial.

1.7.3. Tipo y nivel de la Investigación

1.7.3.1. De acuerdo a la profundidad:

- ✓ **Explorativa:** Porque se va a establecer el diagnóstico de la situación actual de la Imprenta “Editerpa”.
- ✓ **Descriptivo:** Este tipo de investigación nos permite realizar una descripción en forma detallada y ordenada del objeto de estudio, en este caso conocer todo sobre la empresa.

1.7.3.2. De acuerdo a la intervención del investigador:

- ✓ **Observacional:** Este método se utilizara por qué no se modificaran las variables.

1.7.3.3. De acuerdo a la conducta de las variables dependientes e independientes entre sí:

- ✓ **Correlacional:** Se utilizara este método porque es muy probable que mi modelo sea la solución al problema de la Imprenta “Editerpa”.

1.8. Métodos generales de investigación.

- ✓ **Método de la observación:** Este método se lo aplica en todo el proceso de investigación, ya que permite observar directamente el problema en forma globalizada.
- ✓ **Método de síntesis:** Se aplicara este método en la recolección y presentación de información de trabajo investigativo a realizarse.
- ✓ **Método de análisis:** Este método será utilizado para realizar una revisión de la situación del objeto de investigación con su respectivo análisis que es necesario para mejorar la organización.
- ✓ **Método Estadístico:** Se utiliza para la tabulación y análisis de los datos, tablas, gráficos.

1.9 Fuentes y técnicas

1.9.1 Fuentes

1.9.1.1 Fuentes Primarias

- ✓ **Encuestas,** estas serán aplicadas a directivos, empleados y clientes.

- ✓ **Observación**, aplicado siempre al proceso de investigación.

1.9.1.2 Fuentes Secundarias

- ✓ Internet
- ✓ Revisión de Archivos
- ✓ Revisión de literatura

1.9.2. Técnicas

- ✓ **Encuestas:** Se realiza encuestas a los empleados de la imprenta para así conocer las necesidades de estos.
- ✓ **Internet:** Medio de consulta que nos ayudara a estar informados de todo lo que tenga que ver con la administración y producción de aves y poder buscar la forma más idónea para ser aplicada en nuestra investigación.
- ✓ **Revisión de Archivos:** Esta técnica nos ayudara a ver la situación de años anteriores para solucionar problemas existentes en la imprenta.
- ✓ **Revisión de la Literatura:** Investigar en libros acordes al tema, revistas, folletos, para la aplicación en el desarrollo de la tesis.

1.10. Análisis o tratamiento de los datos.

Todos los datos serán analizados a través de los métodos cuantitativos y cualitativos para sacar información, resultados y dar alternativas y recomendaciones.

1.11. Tabulación y grafica de la información.

Toda la información será tabulada en Word y los gráficos en Excel.

1.12. Difusión de resultados.

- Escrita a través de la Tesis
- Oral a través del Grado Oral

II CAPÍTULO

MARCO DE REFERENCIA

2.1. La administración

2.1.1. Concepto

La **Administración** es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos y por ende obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

*“La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de los objetivos. Se habla con frecuencia de individuos que administran sus negocios, pero el significado usual sugiere esfuerzo de grupo. Se puede identificar cuatro elementos básicos: 1) Dirección hacia objetivos, 2) A través de las personas, 3) Mediante técnicas y 4) Dentro de una organización”.*¹

“Es trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos tanto de la organización como de sus integrantes. Se ocupa de de la productividad; eso implica eficacia y eficiencia”.²

Dentro de una empresa la administración consiste en el desarrollo de las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir, la manera como se alcanzan las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de los recursos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales.

¹ KAST Fremont E y ROSENZWEIG James E. Administración en las organizaciones, Pág. 5

² Administración, Patrick J. Montana, Primera Edición México 2002. Pág. 8

2.2. Importancia de la Administración

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

- ✓ **Universalidad:** Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- ✓ **Simplificación del Trabajo:** Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- ✓ **Productividad y Eficiencia:** La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- ✓ **Bien común:** A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

2.3. El Proceso Administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad; cuando hablamos de proceso administrativo se refiere al conjunto de etapas interrelacionadas entre sí para llevar a cabo la administración, sin el cumplimiento de estas etapas no se podría hablar de administración ya que constituye uno a uno un grado de importancia necesaria para el cumplimiento de objetivos; estas etapas dependen una de la otra ya que no solo podemos trazar un plan y con esto se llegará al objetivo, si no se necesita saber

cómo se van a realizar las actividades, de quien las dirige, y realizar las respectivas correcciones en el momento que se deba realizar.

“Esta función es la más elemental de las funciones administrativas. Implica la selección de misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos; requiere toma de decisiones, es decir, la elección entre cursos de acción futuros y alternativos”³

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



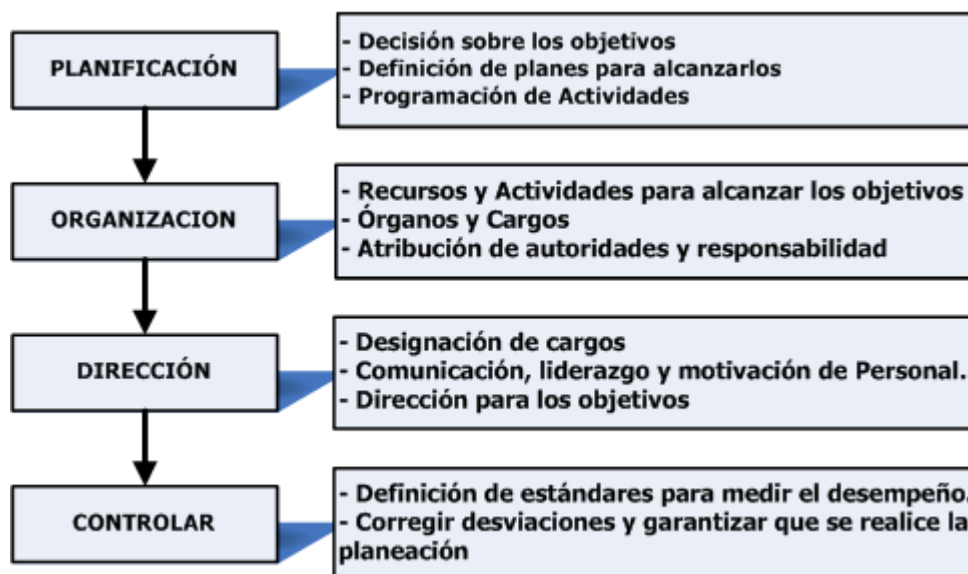
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

³ Elementos de administración, Enfoque Internacional, Sexta Edición (2002), Mac Graw Hill, Harold Koontz Heinz Weihrich, Capitulo 4, Pág. 74

Gráfico N° 2

Tema: Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.
Autor: I. Chiavenato.

2.3.1. La Planeación.

“Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.”⁴

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

⁴ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2000), Sexta Edición, Administración, Pág.212.

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades. La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

- ★ Contribución a los objetivos y propósitos
- ★ Primacía de la planeación
- ★ Extensión de la administración
- ★ Eficacia de la planeación

Contribución al propósito y a los objetivos; donde el objetivo de cada plan y de todos los planes derivados es la de facilitar la consecución de los metas trazadas para cada uno.

Primacía de la planeación, basadas en que las operaciones administrativas de organización, integración, dirección de personal y el control cumplen con la función de sustentar el cumplimiento de los objetivos de la organización. El control está íntimamente ligado a los planes y estos proporcionan los indicadores y estándares de control, pues la acción no planeada no puede controlarse, a través de él es posible encauzar las actividades, corregir las desviaciones de los planes y reorientar la gestión gerencial.

Extensión de la planificación, determina que es inherente al nivel de jerarquía en la organización, donde la influencia de la planificación está dada por el nivel de delegación y autoridad, se entiende que la función de la administración o quien por delegación realiza esta función realiza actividades de planificación de mayor importancia en la empresa que otros, sin embargo desde los administradores hasta los trabajadores realizan sus actividades bajo planes y limitaciones.

Eficacia de la planificación, medido por el valor de contribución al logro de los objetivos de la organización, dentro de los más relevantes está la contribución a los costos, nivel de crecimiento y desarrollo, innovación y cambio, nivel de eficiencia y productividad, etc.

Planeación: *“Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada”*⁵

El análisis de la planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, requiere por lo tanto que la toma de decisiones se realice a través de la eficaz elección de cursos futuros de acción sobre la base de diversas alternativas.

2.3.2. Importancia de la Planeación

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

2.3.3 Elementos de la planeación

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos.

⁵ CHIAVENATO, Adalberto.; INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL, Colombia, MC - GRAS – HILL 658. CH 431 – 1, Pág 18, año 1986.

A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación: Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos:

“Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir”⁶

Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas:

*“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos”.*⁷

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantengan el control.

⁶ Chiavenato, Idalberto, (2000), Administración Teoría, Proceso y Práctica, Pág. 149

⁷ Mintzerg, Henry y Quinn, James Brian (1991), El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos,

Las políticas son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas.

El objetivo fija las metas, la política señala los medios genéricos para llegar a ellos.

Las políticas permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda; y, sirven además para suplir omisiones.

Programas: “Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes.-Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan”.⁸

Los programas tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; los programas están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

Presupuestos: Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

Procedimientos: Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; y son guías de acción más que de pensamiento.

Los procedimientos son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social.

Métodos: Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible.

⁸ www.monografias.com/trabajos33/planeacionadministrativo,shmlinterne

Reglas: Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”; las reglas de por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse.

2.3.4 Planeación Estratégica

“Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.”⁹

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

2.3.4.1. Importancia de la Planificación Estratégica

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

2.3.4.2. Propósitos de la Planificación Estratégica.

- ✚ Establece un esfuerzo coordinado.
- ✚ Reduce el impacto al cambio.
- ✚ Minimiza el desperdicio y la redundancia.
- ✚ Establece las normas que se emplearán para ejercer el control.

⁹ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2000), Sexta Edición, Administración, Pág.212.

2.3.4.3. Procesos de la Planificación Estratégica.

- ✚ Declarar los objetivos de la organización.
- ✚ Detallar una lista de las maneras de alcanzar los objetivos.
- ✚ Desarrollar premisas en las cuales basar cada opción.
- ✚ Escoger mejor opción para alcanzar los objetivos.
- ✚ Elaborar planes para desarrollar la opción escogida.
- ✚ Poner en marcha el plan.

Gráfico N° 3

Tema: Planificación Estratégica



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

2.3.4.3.1. Misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

“La declaración de la misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (“quienes somos y qué hacemos”); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios”¹⁰

¹⁰ Thompson, Strickland, A., (2004), Administración Estratégica, Pág. 7.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

2.3.4.3.2 Visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

2.3.4.3.3 FODA

*FODA es una herramienta de múltiple aplicación que pueda ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos nuevo producto, nuevo producto mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.”.*¹¹

2.3.4.3.3.1. Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

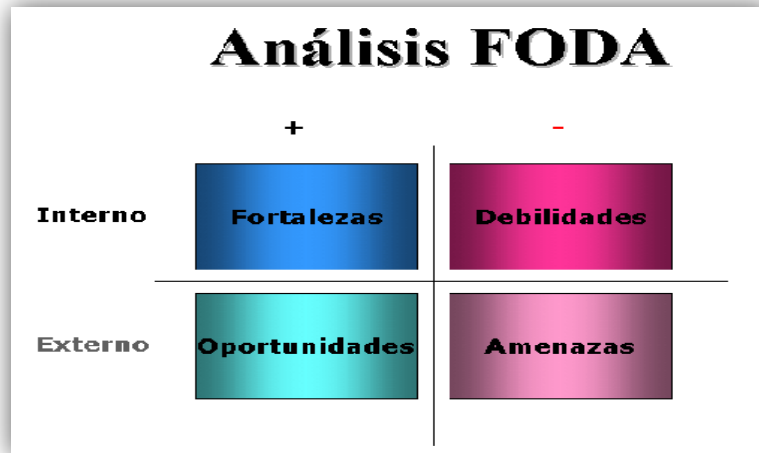
Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

2.3.4.3.3.2. Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

¹¹ Internet, López, Carlos, “Análisis FODA”, Pág.

Gráfico N° 4
Tema: Variables del Foda



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010.

2.3.4.3.4. Establecimiento de los objetivos generales

“Es muy importante definir los objetivos de la empresa, para el periodo que estamos planeando, ya que nos permite recordar que mientras mas alto queremos llegar, debemos dedicar mas tiempo y mas esfuerzo para alcanzar las metas”.¹²

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

¹² Internet, “La importancia de la planeación estratégica”, Pág. 2.

2.3.4.3.5. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

“La estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo”¹³

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- ❖ Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- ❖ Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- ❖ Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- ❖ Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

2.3.4.3.7.6. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- ❖ cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

¹³ Chiavenato, Idalberto, (2001), Administración Teoría, Proceso y Práctica, Pág. 115.

- ❖ cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- ❖ qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- ❖ quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- ❖ cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- ❖ cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

2.3.5. La Organización.

“La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización”¹⁴

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

2.3.5.1 Elementos del Concepto.

Estructura.- La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización.- Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.- En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

¹⁴ L.,Daft Richard, (2000), Vanderbilt University, Sexta Edición, Administración, Pág.4.

Jerárquica.- La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones.- Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Según Reyes Agustín *“Es la coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa con el fin de facilitar el logro de sus objetivos. También, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”*¹⁵

Money y Riley dicen, *“organización, en el sentido formal, se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual”*.¹⁶

La organización nos permite reunir y dividir el trabajo en departamentos y funciones, reconoce las relaciones de autoridad y jerarquía necesarias con el propósito de facilitar la coordinación y ordenamiento de los recursos de la empresa a fin de que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible.

En la organización hay cuatro etapas que son:

1. División del trabajo. A través de la estructura organizacional.

¹⁵ Reyes, Agustín, Administración de empresas, México, Segunda Parte, editorial LIMUSA, pág 212, año 1987

¹⁶ Money y Riley, Gestión y calidad, Madrid, 1998, Pág. 142

2. **Jerarquías.** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
3. **Funciones.** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
4. **Obligaciones.** Las que tiene en concepto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

2.3.5.2 Principios de la Organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1. Del objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2. Especialización

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5. Unidad de mando

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6. Difusión

Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. Amplitud o tramo de control

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

8. De la Coordinación

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones

9. Continuidad

La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

2.3.5.3 Importancia de la Organización

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente

2.3.5.4 Propósitos de la Organización.

- Dividir el trabajo por realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con las tareas individuales.
- Coordinar las diferentes tareas de carácter organizacional.
- Agrupar las diferentes tareas en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Determinar las líneas formales de autoridad.
- Asignar y desplegar los recursos de la organización.

2.3.5.5 Estructura Organizacional.

“Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”¹⁷

“La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos”¹⁸

¹⁷ Stephen, P. Robbins y Coulter Mary, (2000), sexta edición, Administración, Pág. 300.

¹⁸ Administración de Empresas (1987), Primera y Segunda parte, Agustín Reyes Ponce, Pág. 226.

Se puede acotar que comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

2.3.5.6 Organigrama.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

*“Un organigrama nos permite apreciar de un modo gráfico las diferentes áreas de actividad de una empresa y los diferentes niveles jerárquicos. Esto facilita, de un modo ágil, obtener un retrato de cómo está organizada la empresa y los diferentes niveles de dependencia”.*¹⁹

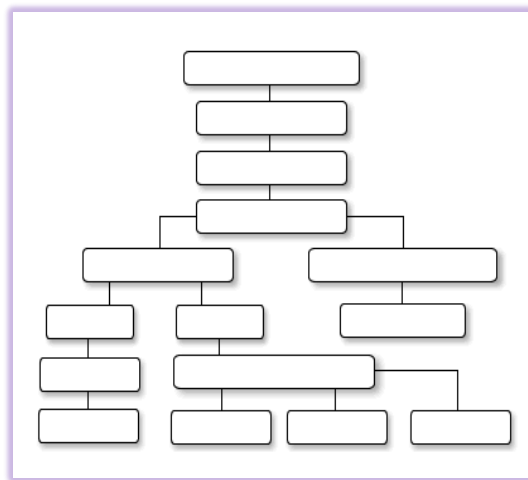
2.3.5.7 Tipos de Organigrama

a.- Organigrama vertical: En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente, como por ejemplo:

¹⁹ Pyme, Pequeña y Mediana Empresa, (2000), Océano/Centrum, Pág. 148.

Gráfico N° 5

Tema: Organigrama Vertical

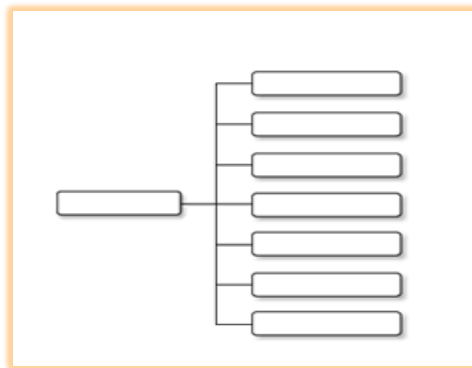


Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

b.- Organigrama horizontal: Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha como se podrá apreciar claramente en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 6

Tema: Organigrama Horizontal



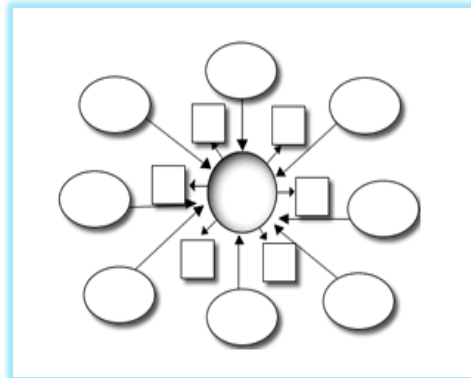
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

c.- Organigramas Circulares: Están formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos

se colocan los cargos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Gráfico N° 7

Tema: Organigrama Circular

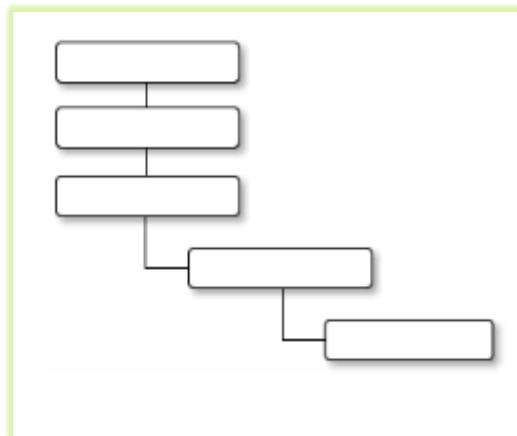


Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

d) Organigramas Escaleras: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Gráfico N° 8

Tema: Organigrama Escalera



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

2.3.5.8 Ventajas de los organigramas:

- Señala los niveles de jerarquía y autoridad
- Determinan el status en la organización.

- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.
- Se puede apreciar los niveles de relación a nivel de departamentos y funciones

2.3.5.9 Los manuales:

“Es un instrumento de trabajo que contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización”²⁰

“El Manual recoge aspectos como las funciones básicas, las responsabilidades, la autoridad, el sistema de información y el modo relacional de la empresa”²¹

Son instrumentos administrativos de la organización que describe detalladamente los procesos y actividades de la empresa. Según su naturaleza y aplicación, pueden ser de procedimientos, políticas, cargos, etc.; su diseño deberá contener a su vez un grupo de procedimientos que le son inherentes a su función y que en lo posible apliquen a la mayor parte de las acciones administrativas y hechos económicos de la empresa; con este enfoque los manuales agruparán los siguientes documentos y procedimientos que les atañen a su propósito central:

- ✓ Información relativa a su institucionalidad
- ✓ Nombre del manual, que consiste en dotarle de una personalización al documento con el cual se le identificará en la empresa
- ✓ Objetivo, señala o indica el propósito o fin que pretendemos lograr con este instrumento administrativo.
- ✓ Alcance o ámbito de gestión que nos permite determinar el radio de acción del mismo.
- ✓ Procedimiento, nos detalla en forma secuencial y pormenorizada todo el proceso, cada capítulo, sección, acción o normativa, deberá identificarse con un número de literal o artículo numérico en forma secuencial.

²⁰ www.gerencianegocios.com

²¹ Pyme, Pequeña y Mediana Empresa, (2000), Océano Centrum, Pág. 400.

- ✓ Responsable de su administración y control, que permite identificar el área y responsable del procedimiento en particular.
- ✓ Anexos y formularios, todos los procedimientos deberán adjuntar los formularios, documentos y anexos que intervienen en dicho proceso, a fin de facilitar una igual aplicación de las normativas internas y facilitar la función de registro y control administrativo.
- ✓ Fecha de emisión y aprobación, se registrará la fecha en que fue elaborado el documento y la fecha en que fue aprobada por los órganos directivos facultando su implantación.
- ✓ Firmas de responsabilidad; Tanto de la persona y área que diseño y elaboró el procedimiento, como del directivo responsable que aprueba su aplicación.

2.3.6. La Dirección.

Gráfico N° 9

Tema: Dirección



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Por: Catalina Toala/2010

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

Dirección.- “La dirección es la función administrativa que conduce y coordina al personal en la ejecución de las actividades planeadas y organizadas. En esencia la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas.”²²

El conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, organización o empresa, implica asumir la responsabilidad de orientar la política general de la institución, tomar decisiones en favor del desarrollo institucional, conducir al grupo humano con destreza y talento en el logro de los objetivos y metas propuestas.

La influencia puede ser definida como la guía de las actividades, de los miembros de la organización en la dirección apropiada”²³

“Describe como los administradores dirigen e influyen a sus subordinados haciendo que otros efectúen las tareas esenciales”²⁴

2.3.6.1. Importancia de la Dirección.

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

²² ANZOLA, Curso básico de administración de empresas, Colombia, Editorial MC Graw Hill, pág. 34-35, año 2000

²³ Samuel C. Certo, Administración Moderna, Octava Edición, Prentice Hall.

²⁴ James A. F. Stoner y Charles Warkel, Tercera Edición, 1989, Prentice Hall.

2.3.3.2 Principios de la Dirección

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.

La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

Impersonalidad de mando.

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

De la supervisión directa.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

De la resolución del conflicto.

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

Aprovechamiento del conflicto.

El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

2.3.6.2 Medios para dirigir

Un Administrador en cualquier nivel en que esté situado para dirigir a los subordinados debe poseer cualidades de comunicación, motivación, y liderazgo.

Liderazgo: *“El liderazgo es la capacidad de influir en la gente para cumplir metas”*²⁵

El liderazgo es la capacidad de motivar a otros al logro objetivos comunes. La persona que dirige a otra debe tener algo especial que motive a los demás a ejecutar lo que ella dice. El empresario debe tener ciertas cualidades para dirigir a las personas de su empresa y alcanzar los objetivos que se haya fijado.

Motivación: La motivación es el impulso que tiene el ser humano para realizar cualquier acción incluido su trabajo, dentro de estos, está el de satisfacer sus necesidades, la posibilidad de desarrollo y crecimiento, etc.

Comunicación: La comunicación es la transferencia de la información, contenida y expresada en ideas y conocimientos; mediante símbolos convencionales, a través de un canal o medio de transferencia que propicia el entendimiento entre receptor y emisor. La comunicación por naturaleza es de doble vía. Las organizaciones deben hacer buen uso de ella, pues si ésta no se produce, los colaboradores no podrán interrelacionarse mutuamente con la organización.

Dentro de la función de Dirección es necesario el desarrollo y ejecución de las siguientes funciones básicas conocidas también como políticas; tales como:

a.- Política de Administración de Personal: Uno de los elementos que en la mayoría de organizaciones denotan una alta debilidad, tanto en la asignación de recursos como

²⁵ Stephen, P. Robbins y Coulter Mary, (2000), sexta edición, Administración, Pág.12.

en el de estrategias, es sin duda el área de recursos humanos; por sólida o poderosa que sea la empresa, no podrá cumplir con sus objetivos organizacionales si el personal que labora en ésta no está debidamente capacitado para desempeñar las funciones y tareas que le han sido encomendadas o simplemente porque no es idóneo para desempeñar este cargo; sobre esta base, es necesario que se cumpla al menos los siguientes procesos y políticas pertinentes al proceso de administración de personal:

- Análisis y diseño de funciones y cargos
- Sistema de selección, contratación e inducción de personal
- Sistema de Capacitación y evaluación del personal
- Sistema de remuneración y compensación laboral
- Políticas de desarrollo y crecimiento organizacional y personal
- Plan de vida y carrera

b.- Política de aprovisionamiento de personal: A través de la aplicación de la política de reclutamiento, selección y contratación de personal, la función de dirección deberá determinar, verificar y evaluar los procesos básicos para su aprovisionamiento y la contratación del personal idóneo para la organización, esto implica que la empresa cuente con el diseño y análisis de puestos y los respectivos perfiles de cargos que consiste en aplicar el siguiente modelo; consiste en una descomposición sistémica mediante el árbol de objetivos que va de los objetivos y resultados esperados a las funciones y tareas del cargo, y de ahí a las características y particularidades del trabajo, tales como: tipo de organización de la producción, trabajo individual o en equipo, acciones y operaciones, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades además simultáneamente debe recogerse información en este momento de forma directa sobre los valores organizacionales y los criterios de los ocupantes del cargo, sus jefes y expertos y ocupantes de cargos vinculados al que es objeto de estudio sobre cual son los principales requerimientos humanos para el desarrollo exitoso de la actividad, a partir de cuya información se elabora la descripción del cargo. En el proceso de análisis y descripción de cargos se han identificado los pasos siguientes; identificar las fuentes ideales del reclutamiento, sin descuidar ni menospreciar los programas de desarrollo y crecimiento para los colaboradores de la empresa a través de programas de ascensos y

promociones internas, procesos que deberá ser soportados a través de la evaluación del desempeño, para de esta manera reconocer y estimular a los colaboradores competentes y satisfacer sus necesidades de desarrollo y crecimiento personal y consecuentemente el de la organización.

c.- Política de desarrollo: Conocida en la organización como política de capacitación y entrenamiento del recurso humano, en la administración moderna es vital contar con personal debidamente calificado y competente, pues de esta forma permite disminuir los márgenes de error, costos por reducción de desperdicios, controlar la rotación de personal y mejorar la productividad interna; evidentemente la toma de decisiones del personal calificado, es asertiva debido al soporte técnico y profesional que posee; esta política pretende cimentar las bases para el desarrollo organizacional del personal de la empresa y asegurar a través del recurso humano una fuerte cultura laboral; sin embargo, es importante al menos contar y desarrollar los subsistemas de capacitación y adiestramiento.

d.- Política Salarial y seguridad industrial: Se define al sistema de remuneraciones y compensaciones que la empresa asigna a la fuerza laboral; la posibilidad de retener al recurso humano competente, implica una adecuada y oportuna asignación económica para cubrir el justo valor de la fuerza laboral, las organizaciones deben diseñar una adecuada mezcla de remuneraciones fijas y variables ligadas a productividad, desempeño y desarrollo personal, el contar con un eficaz plan de prestaciones sociales que cubra las más importantes necesidades socio económicas del colaborador y su entorno familiar, así el de contar con un eficiente programa de seguridad e higiene industrial que permita reducir los siniestros producidos por los actos y condiciones inseguras de los puestos de trabajo y las instalaciones de la empresa, contribuyen a que el recurso humano logre dimensiones de estabilidad y seguridad laboral para que dedique la totalidad de su tiempo a producir y que los resultados que se reflejan en la empresa sean en niveles de productividad, eficiencia y calidad.

Esta política para su aplicabilidad deberá desarrollar los siguientes subsistemas: administración de remuneraciones y prestaciones sociales, seguridad e higiene industrial y manejo de las relaciones laborales.

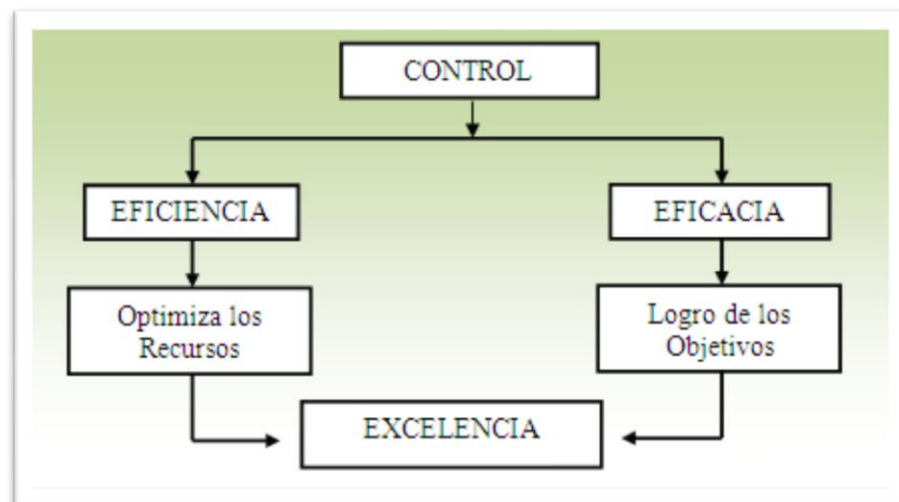
e.- Política de eficiencia empresarial: Los objetivos de la función de dirección busca en forma permanente y sistemática, el logro de la eficiencia en todos los niveles de la organización, su enfoque evidentemente atañe al recurso humano quien es el responsable de ejecutar todos los procesos productivos y complementarios de la organización, sus acciones u omisiones inciden y gravitan en el desarrollo de la empresa. Los niveles de eficiencia se fijan a través de estándares e indicadores de gestión, que se evalúan a través de los resultados obtenidos por el desempeño de los equipos de trabajo e individualmente. Para su concreción, los responsables de ejecutarlos deben conocer los indicadores o estándares con los que se les evaluará al término del ciclo de producción en forma oportuna, clara y precisa así como la metodología que se implantara para la evaluación del desempeño.

Adicionalmente la sistematización de los procesos que generan mayor valor agregado, el diseño de los instrumentos administrativos y la programación de las actividades realizadas en forma complementaria, son esenciales en este sistema, generalmente en las empresas de alta organización, este tipo de control requiere de la función de auditoría interna y muchas veces de un verdadero equipo de colaboradores, quienes son responsables de vigilar su cumplimiento. En las empresas que no pueden contar con la función de auditoría, delegan a determinados funcionarios cercanos a la dirección de la empresa, para que efectúen periódicamente análisis especiales y determinen las acciones preventivas, correctivas o concurrentes para preservar y proteger los recursos humanos y económicos de la organización.

2.3.7. El Control.

*“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control esta mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar medidas correctivas que se requieren”.*²⁶

Gráfico N° 10
Tema: Flujo del control



Fuente: Tesis Universidad Tecnológica Equinoccial
Elaborado Por: Catalina Toala /2010

*“El control es un proceso de seguimiento. Los gerentes continuamente recogen información, hacen comparaciones y tratan de buscar nuevas maneras de mejorar la producción, a través de cambios organizacionales”.*²⁷

*“Significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas”.*²⁸

²⁶ Kloter STEVE, Administración de Servicios, Editorial Pearson, 2004.

²⁷ Samuel C. Certo, Administración Moderna, Octava Edición, Prentice Hall.

Es el proceso mediante el cual nos permite medir y corregir el desempeño de la organización y sus colaboradores, para garantizar que los hechos económicos se ajusten a los planes;. a través de los indicadores de gestión o estándares de desempeño, el control orienta a los administradores a la buena administración de los recursos, a través de él se podrán diseñar estrategias para corregir y prevenir acciones futuras.

2.3.7.1 Importancia Del Control

- ❖ Mediante el proceso del control se puede mantener a la organización por el camino correcto impidiendo que se desvíe del cumplimiento de las metas.
- ❖ También nos permite medir los resultados con las metas u objetivos y corregir en caso necesario.
- ❖ Establecer sistemas que nos permitan medir los resultados actuales en relación con los esperados, y establecer medidas correctivas si el caso lo amerita.
- ❖ Ayuda a vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que se requieran.

2.3.7.3 Tipos De Control

Existen 3 tipos de control que son: El control preventivo, el concurrente y el de retroalimentación.

- ✚ **Control preventivo o anterior a la acción.** Orientado hacia el futuro e intenta evitar los problemas previstos.
- ✚ **Control concurrente.** Que se desarrolla al mismo tiempo que la actividad está en marcha.
- ✚ **Control correctivo.** O posterior a la acción, que tiene lugar cuando la actividad ya ha concluido. En razón de que el estudio motivo de la presente investigación se encuentra orientado a una microempresa que es eminentemente comercial, a continuación se expone los aspectos más relevantes referentes a esta actividad.

²⁸ Kontz, H; Weirich, H; Administración, 9na Edición, Pag, 20

2.3.7.3. Proceso del Control.

El proceso a seguir para que se cumpla con la etapa de control, se compone de los siguientes pasos:

Gráfico N° 11

Tema: Proceso del control



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

- ❖ **La Medición del Rendimiento.-** Para determinar cuál es el rendimiento real, el gerente necesita obtener información a ese respecto. Así pues el primer paso del control es la medición. Esta la realizaremos mediante la observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos.
- ❖ **La Comparación del Rendimiento Real con un Estándar.-** En todas las actividades se puede esperar cierto grado de variación en términos de rendimiento. Por lo tanto, es vital determinar el rango de variación aceptable. Las desviaciones que exceden dicho rango se consideran significativas y requieren la atención del gerente.
- ❖ **La Acción Administrativa para corregir las desviaciones o los Estándares inadecuados.-** Si la fuente de la variación del rendimiento real fue la presencia

de ciertas actividades o acciones de trabajo deficientes, es probable que el gerente decida emprender una acción correctiva, como son cambios de estrategia o la estructura, prácticas de remuneraciones o programas de capacitación, modificación del diseño de puestos de trabajo; o la sustitución de algunos miembros del personal.

2.4. La Comercialización

“Es más que vender o hacer publicidad”. El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.²⁹

“La comercialización es un proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo a través de las fases u operaciones de compraventa o de mayoristas a minoristas”³⁰

Podemos decir que es un proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo a través de las fases u operaciones de compraventa o de mayoristas a minoristas.

2.4.1. Importancia de la Comercialización

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

²⁹ Material de Clases de Marketing 2005, Universidad Tecnológica Equinoccial

³⁰ www.monografias.com

2.4.2. Aspectos de la Comercialización.

Para que le empresa crezca, los especialistas en Marketing recomiendan la selección de mercados y la rentabilidad, por lo que deben conocer bien:

- ✓ Condicionantes de las misión; es decir, cómo satisfacer las necesidades de manera rentable.
- ✓ Diferenciar al comprador del consumidor.
- ✓ Entender el mercado.
- ✓ Conocer la competencia; y,
- ✓ Buscar ventajas competitivas.

2.4.3. Etapas de desarrollo de la comercialización

Cuadro N° 3

Tema: Etapas de comercialización

Orientación	Enfoque
Hacia la producción	Distribución (marketing pasivo)
Hacia las ventas	Ventas (marketing de organización)
Hacia el mercado	Marketing activo
Hacia la sociedad	Marketing social

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Por: Catalina Toala/2010

2.5. El Mercado.

“Mercado es el lugar donde se compran y venden bienes, y para referirse a la demanda de consumo potencial o estimada”³¹

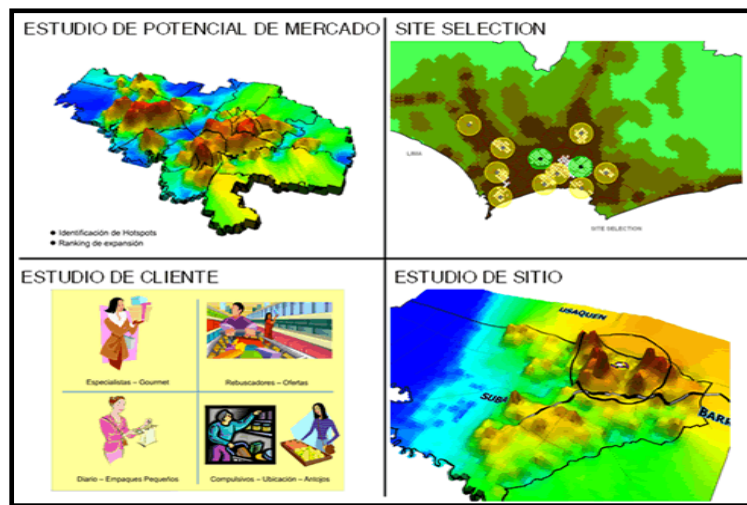
“Un mercado es el grupo de consumidores potenciales con necesidades similares que están dispuestos a intercambiar algo de valor con los vendedores que ofrecen bienes, servicios o ambas cosas, es decir, formas de satisfacer esas necesidades.”³²

³¹ Microsoft Encarta Premium 2008

³² McCarthy, E.Jerome, Perreault Jr. William D.,(2000), Marketing Un Enfoque Global, Pág. 15.

Gráfico N° 12

Tema: Mercado



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

2.5.1. Clases de Mercado

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

- **Mercado Total.-** conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- **Mercado Potencial.-** conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien está en condiciones de adquirirlas.

- **Mercado Meta.-** Esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- **Mercado Real.-** Representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

2.6 Calidad del Servicio.

*“Las actuales estrategias empresariales están estrechamente ligadas con la influencia del concepto “calidad”, que se extiende a los productos, las empresas y a las personas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en si, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico debe estar comprometido con los objetivos empresariales”.*³³

La calidad del servicio es satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas cambiantes que el cliente tiene acerca de un bien, producto o servicio.

2.7. Marketing.

*“El marketing designa el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y los servicios de la empresa”.*³⁴

El marketing analiza la gestión comercial de las organizaciones, con el objetivo de retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de las necesidades, parte de las necesidades de los clientes para diseñar, ejecutar y controlar la función comercializadora de una organización.

Mediante sus herramientas la mercadotecnia, busca posesionar un producto o una marca en la mente del consumidor.

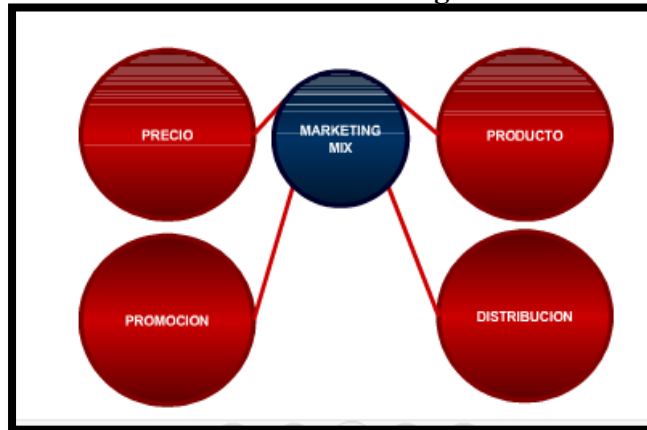
³³ Marketing, Conceptos y Estrategias, 3ra Edición, pág. 213

³⁴ Pyme, Pequeña y Mediana Empresa, (2000), Grupo Océano, Pág. 3.

2.8. Marketing Mix.

Gráfico N° 13

Tema: Las P's del Marketing Mix



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

2.8.1. Definicion

“Marketing mix o conocido también como la mezcla del marketing es utilizada como una serie de herramientas para alcanzar las metas trazadas por las empresas”³⁵

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las cinco P.

³⁵ [Http://es.wikipedia.org/wiki/marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/marketing)

Cuadro No. 4

Aspectos importantes a determinar en las 5 P's.

Producto	Plaza	Promoción	Precio	Post venta
Bien físico	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos
Servicio	Tipo de canal de distribución	Mezcla promocional	Flexibilidad	Servicio
Características	Exposición al mercado	Vendedores	Nivel de precios en el ciclo	Mantenimiento
Nivel de calidad	Tipos de intermediarios	Tipo	de vida del producto	Reparación
Accesorios	Tipos y ubicación de las tiendas	Número	Consideraciones geográficas	Soporte técnico
Instalación	Como administrar el transporte	Selección	Descuentos	
Instrucciones	y el almacenamiento	Capacitación	Bonificaciones	
Garantía	Niveles de servicios	Motivación		
Líneas de producto	Reclutamiento de intermediarios	Publicidad		
Empaque	Administración de canales de	Destinatarios		
Marca	Distribución	Tipos de anuncios		
		Tipos de medios		
		Contenido del mensaje		
		Quién la prepara		
		Promoción de ventas		
		Publicidad no pagada		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Por: Catalina Toala/2010

2.8.2. Elementos del Marketing Mix

2.8.2.1. El Producto

*“Producto es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo es mucho más que un objeto físico, es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben que obtienen cuando lo compran, es la suma de los atributos físicos”.*³⁶

*“Un objeto tangible que es producida en masa o de fabricación a gran escala con un volumen determinado de unidades”*³⁷

³⁶ Es. [wikipedea.org/wiki/producto\(objeto\)](http://wikipedea.org/wiki/producto(objeto))

³⁷ Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa, Arcarons, Ramón, Págs. 161

El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaques, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien, un servicio, una idea, una persona o un lugar, y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización (lucrativa o no lucrativa).

Actualmente la persona responsable de crear los productos en la empresa es el Gerente del departamento de marketing puesto que el planificar los nuevos productos y considerar aspectos principales para la fabricación de los mismos, se ha vuelto una parte importante del proceso de producción en la empresa.

A continuación analizamos los aspectos más importantes que se toman en cuenta para la fabricación de un producto.

- ✓ **Calidad.** La calidad es un requisito indispensable para los productos que ofrecen las empresas al mercado ya que de esto depende el posicionamiento en los consumidores. Las modernas técnicas de control estadístico de calidad ayudan a cumplir este objetivo.
- ✓ **Diseño y Color.** El diseño del producto junto con el color adecuado determina su grado de atención al cliente potencial.
- ✓ **Tamaño.** El tamaño de un producto depende de las necesidades del cliente, hay que tomar en cuenta que los costos aumentan en proporción al tamaño del producto.
- ✓ **Garantía.** La garantía permite que los productos permanezcan en el mercado, y nos hace más competitivos por el hecho de que los consumidores requieren calidad.

- ✓ **Empaque.** La función principal del empaque es contener y proteger el producto.
- ✓ **Marca.** Mediante la marca se identifica y diferencia un producto de otro, es una identificación particular para reconocerlo rápidamente y acceder a la compra.

2.8.2.1.1 Productos existentes en el Mercado

Productos de Consumo.

Son aquellos productos que adquiere el consumidor para el consumo personal, así como los productos de conveniencia, los productos comerciales, los productos de especialidad y los productos no buscados.

Productos de Conveniencia.

Son los productos o servicios de consumo que los consumidores compran frecuentemente, de forma inmediata y que poseen precios económicos y suelen estar disponibles en muchos puntos de venta.

Productos Comerciales.

La adquisición de este tipo de productos no es muy continua y requiere un tiempo más largo para adquirirlo por parte del consumidor ya que debe realizar una comparación en lo que respecta a calidad, precio, etc.

Productos de Especialidad.

Poseen características únicas por las que un grupo determinado de consumidores está dispuesto a realizar una compra especial.

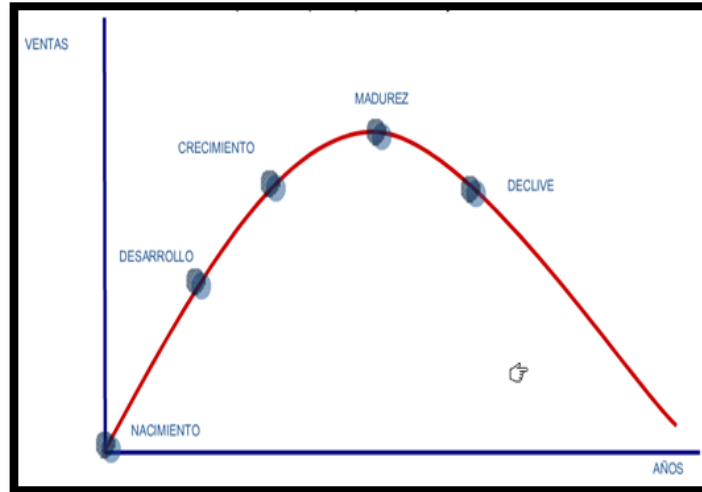
Productos no buscados.

Son productos de consumo que no conoce el consumidor o no piensa adquirir. Este tipo de productos requiere mucha publicidad y veta personal.

2.8.2.1.2. Ciclo de vida del Producto

Gráfico N° 14

Tema: Fases del Producto durante su vida



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

Introducción.- Se presenta por primera vez un producto al mercado. Las ventas son lentas

Crecimiento.- La demanda comienza a incrementar. Crece el mercado

Madurez.- Se revela la demanda y ya solo crece por las reposiciones del producto. Así como la aparición de nuevos consumidores.

Declive.- El producto empieza a perder encanto y las ventas comienzan a decaer.

2.8.2.2. El Precio

Gráfico N° 15

Tema: El Precio



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

Es la cantidad monetaria que se le asigna a un bien o servicio, para esto es necesario realizar una investigación exhaustiva de los precios de mercado, de la industria.

“El precio es la cantidad que un cliente paga por el producto. Está determinada por una serie de factores, incluyendo la cuota de mercado, competencia, costes de material, producto de la identidad del cliente y el valor percibido del producto”³⁸

El precio a más de ser una de las variables del marketing mix, que genera ingresos cuantificables al momento del intercambio, es también la variable más flexible e influye en la utilidad.

Para establecer el precio del producto o servicio, debemos detallar los elementos que van a contribuir a su fijación, puesto que este se determinará en función de distintos factores, que con carácter general se pueden englobar en dos grandes grupos:

- ❑ **Factores externos:** Consumidores finales, miembros del canal de distribución, la competencia y el marco legal.
- ❑ **Factores internos:** Los objetivos de la empresa, los costos de producción y la estrategia global de marketing.

Analizado estos factores, podremos llegar a fijar un precio al menos aproximado para nuestros productos y/o servicios. El precio forma parte de la estrategia comercial y determina el nivel de ingresos para la empresa.

2.8.2.2.1 Fijación de precios de venta

A manera de introducción se debe manifestar lo siguiente:

- a) Corresponde a la gerencia fijar el precio de venta, en función de variables bien estudiadas, evitando siempre el rechazo de los clientes o que la competencia se aproveche de éstos para su posicionamiento.

³⁸ www.marketingempresarial.com

- b) Las variables de estudio serán los costos de producción, que deben ser lo más preciso posible, la capacidad de compra de los clientes y el precio referencial de la competencia.
- c) La ley de ofertas y demanda y la estrategia y la estrategia de mercadeo que se tenga, así como la presencia de bienes sustitutos, serán considerados para fijar los precios de venta.

2.8.2.2.2 Principales Objetivos del Precio

Para empezar, se debe tener muy en cuenta que los objetivos del precio deben ser específicos, alcanzables y conmensurables. Con esto en mente, se puede plantear alcanzar cualquiera de los siguientes objetivos a través de los precios que se le asigne al producto o servicio:

Supervivencia.- En algunos casos mientras los precios cubran los costos variables y parte de los costos fijos, la empresa podrá seguir en el negocio; por tanto, el objetivo del precio es cubrir esos costos de tal forma que no se produzcan pérdidas.

2.8.2.2.3. Maximización de las utilidades

“Según Lamb, Hair y McDaniel, los objetivos orientados a las utilidades incluyen: La optimización de utilidades, las utilidades satisfactorias y el rendimiento sobre la inversión”³⁹

Incrementar los Volúmenes de Ventas.- Suelen fijar un precio que tenga como objetivo intensificar las ventas, dando menos importancia a las utilidades.

Penetración en el Mercado.- Ponen precios relativamente bajos para estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de una gran parte de él.

³⁹ Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 577.

2.8.2.3. Plaza

Plaza se define como el lugar donde se va a comercializar el producto o el servicio que se ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Dentro de la plaza se considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuada. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de la empresa misma. Un producto no sirve al cliente si no está disponible en el momento y en el sitio donde lo quiere.

2.8.2.3.1. Canales de Distribución

Los canales de distribución son los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

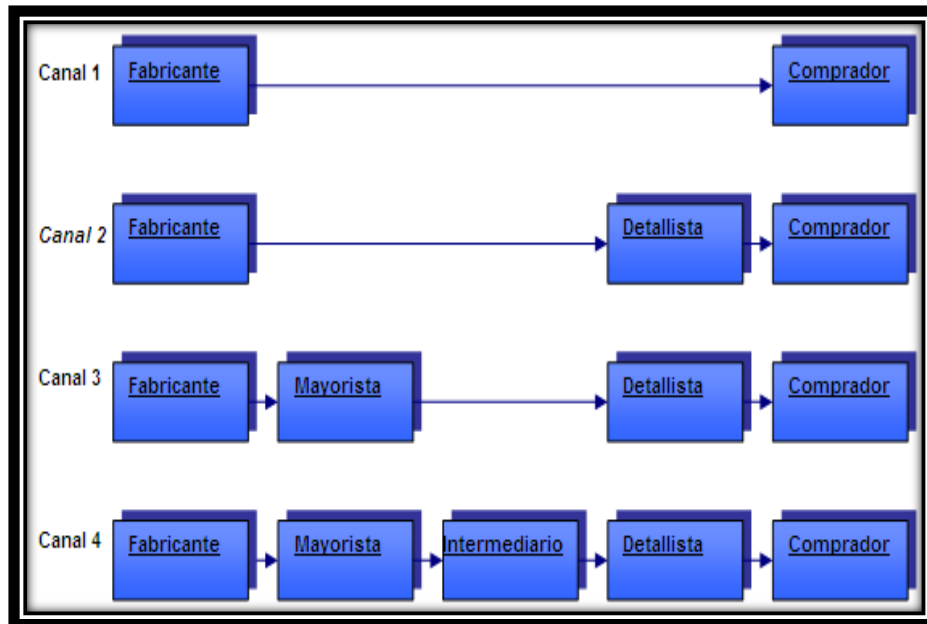
El canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor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

Algunas veces el sistema de distribución es muy corto. Puede ir directamente de un fabricante al usuario o consumidor final. Ello se observa principalmente en los mercados institucionales y en el marketing de servicios.

El canal de distribución corresponde al conjunto de los interventores entre la salida de producción del producto y su consumo. Kotler definió los 4 niveles siguientes:

Gráfico N° 16

Tema: Niveles según Kotler



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado Por: Catalina Toala/2010

2.8.2.3.2. Importancia de los Canales de Distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio del lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual o está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos, el segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio del tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado.

Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que se procuren una mayor satisfacción al consumidor.

2.8.2.3.3. Tipos de Canales.

Las empresas deben establecer canales estratégicos favorables entre el producto y el consumidor, para que sea accesible su comercialización.

2.8.1.3.3.1. Venta Directa.

Se refiere cuando el consumidor adquiere directamente del vendedor, sin intermediarios. En este caso el fabricante puede directamente verificar la demanda de su producto y así establecer estrategias de marketing que permitan mejorar y desarrollar nuevos productos acordes al requerimiento de los clientes. Podemos clasificar así:

- ✚ **Venta directa puerta a puerta.** Se refiere a las ventas que realizan directamente el vendedor al cliente, para ganar su confianza y obtener ventaja frente a la competencia, pues pone a disposición inmediata del público.
- ✚ **Venta a consumidores desconocidos.** Hoy en día es muy usual este tipo de venta en diferentes segmentos del mercado, se refiere a la venta por catálogos, donde el cliente realiza y recibe su producto directamente en su hogar o lugar de trabajo.
- ✚ **Ventas a Transformadores Industriales.** Aquí se ubican las empresas transformadores de productos, quienes adquieren la materia prima directamente del productor y proceden a su transformación para obtener el producto final.

2.8.1.3.3.1. Venta a través de Intermediarios.

Esta venta se caracteriza por que se realiza a través de intermediarios, debido a que muchas empresas se encuentran alejadas de los consumidores, por tal razón el intermediario es quien tiene contacto con los compradores y clientes finales.

Los intermediarios son:

- ✚ **Agentes.** Se refieren a personas que promocionan los productos o servicios en forma masiva, relacionado al turismo, transporte, servicios.
- ✚ **Concesionarios.** Son personas que obtienen el permiso directo del fabricante para comercializar el producto, como es el caso de los automotores.
- ✚ **Mayoristas.** Se refiere al comerciante que compra los productos en grandes cantidades y los distribuye a terceras personas.

2.8.2.4. Promoción.

*“La promoción es un elemento de la mercadotecnia que sirve para comunicarse con las personas, grupos u organizaciones para facilitar en forma directa o indirecta los intercambios al influir en uno o más consumidores para que acepten un producto de la organización”.*⁴⁰

La promoción representa a todos medios y formas de comunicación que utiliza un comercializador en el mercado, ya que se considera un ejercicio de información, persuasión y comunicación, cuyo objetivo es convencer su necesidad a tal punto que la información y persuasión llegaran a ser eficaces mediante la combinación de métodos de la comunicación como venta personal, la venta masiva y la promoción de ventas.

2.8.2.4.1 Promoción de Ventas.

*“La promoción de ventas son las diferentes actividades concretas que complementan la publicidad”*⁴¹

⁴⁰ Microsoft Encarta

⁴¹ Pyme, Pequeña y Mediana Empresa, (2000) Océano/ Centrum, Pág. 62.

Podemos manifestar que la promoción en ventas es complementar y coordinar la publicidad y la venta, así lograremos alcanzar el objetivo principal que es la satisfacción de las necesidades del cliente.

2.8.2.4.2 Principales Objetivos de la Promoción

Si bien, se pueden establecer diversos objetivos para la promoción, existen tres tipos principales de objetivos que se deberían tomar en cuenta.

Estos objetivos son los siguientes:

1. Objetivo Global de la Promoción:

*Según McCarthy y Perreault, el objetivo global de la promoción es influir en el comportamiento*⁴²

Algo que las empresas esperan conseguir con la promoción es que la audiencia prevista o grupo de posibles compradores a quienes va dirigido el programa de promoción, prefieran y adquieran el producto que ofrecen. Para ello, necesitan influir en su comportamiento, lo cual, no es algo fácil de lograr, y es por ello, que éste es precisamente el objetivo global de la promoción.

2. Objetivos Básicos o Fundamentales de la Promoción:

- **Informar:** Es decir, dar a conocer al grupo de posibles compradores la existencia del producto, los beneficios que éste brinda, el cómo funciona, el dónde adquirirlo, entre otros.
- **Persuadir:** Es decir, inducir o mover con razones al grupo de posibles compradores a que realicen una compra o una determinada acción.
- **Recordar:** Es decir, mantener el producto y el nombre de la marca en la mente.

⁴² Marketing, Un décima Edición, de McCarthy Jerome y Perreault William, Jr., Mc Graw Hill, 1997, Págs. 448

3. Objetivos Específicos de la Promoción:

A un nivel más de detalle, la promoción tiene objetivos específicos que lograr. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Generar conciencia:** Capacidad en la audiencia prevista de reconocer o recordar el producto o marca.
- **Obtener el interés:** Aumento en el deseo (en la audiencia prevista) de informarse acerca de algunas características del producto o marca.
- **Conseguir la prueba:** La primera compra real del producto o marca y el uso o consumo del mismo.
- **Lograr la adopción:** Es decir, que luego de que los clientes tuvieron una experiencia favorable en la primera prueba, se debe conseguir la compra y usos recurrentes del producto o marca por parte del consumidor.

2.8.2.5 Publicidad.

“La publicidad constituye una forma de comunicación de las empresas para informar e influir en el comportamiento de sus clientes potenciales”⁴³

Mediante la publicidad el principal objetivo de las empresas es ampliar sus ventas, tratar que el consumidor al que se informa, adquiera el producto ofertado, con lo cual la empresa aspira tener mayores réditos económicos.

2.8.2.5.1 Objetivos de la Publicidad:

En términos generales, la **publicidad** tiene dos tipos de **objetivos**: objetivos generales y objetivos específicos.

Los **objetivos generales**, se clasifican según el propósito de los objetivos.

⁴³ Pyme, Pequeña y Mediana Empresa, (2000) Océano/ Centrum, Pág. 61.

1. **Informar:** Este es un objetivo que se planea alcanzar en la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda primaria.
2. **Persuadir:** Este objetivo se planifica en la etapa competitiva, en la que el objetivo es crear demanda selectiva por una marca específica.
3. **Recordar:** Este objetivo es aplicable cuando se tienen productos maduros.

Los **objetivos específicos** de la publicidad son mucho más puntuales.

Respaldo a las ventas personales: El objetivo es facilitar el trabajo de la fuerza de ventas dando a conocer a los clientes potenciales la compañía y los productos que presentan los vendedores

- ❖ **Mejorar las relaciones con los distribuidores:** El objetivo es satisfacer a los canales mayoristas y/o minoristas al apoyarlos con la publicidad.
- ❖ **Introducir un producto nuevo:** El objetivo es informar a los consumidores acerca de los nuevos productos o de las extensiones de línea.
- ❖ **Expandir el uso de un producto:** El objetivo puede ser alguno de los siguientes: 1) extender la temporada de un producto, 2) aumentar la frecuencia de reemplazo o 3) incrementar la variedad de usos del producto.
- ❖ **Contrarrestar la sustitución:** El objetivo es reforzar las decisiones de los clientes actuales y reducir la probabilidad de que opten por otras marcas.

2.8.2.5.2 Tipos de Publicidad

“Laura Fischer y Jorge Espejo, proponen una lista que incluye diez tipos de publicidad”⁴⁴

- ✓ **Propaganda:** Tipo de publicidad que se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas políticas y religiosas.
- ✓ **Publicidad de acuerdo a quién lo patrocina:** Se divide en :
 - Publicidad por fabricantes

⁴⁴ Mercadotecnia, Tercera Edición, de L. Fischer y J. Espejo, Mc Graw Hill, Pág. 348.

- Publicidad por intermediarios
 - Publicidad hecha por una organización no lucrativa
 - Publicidad por organizaciones no comerciales / no lucrativas, como hospitales.
 - Publicidad en cooperativa
- ✓ **Publicidad de acuerdo con la forma de pago:** Por ejemplo, publicidad individual, patrocinada por un individuo o una organización que actúa en lo individual.
- ✓ **Publicidad en cooperativa:** Se divide en :
- Publicidad en cooperativa horizontal: El costo es compartido por los empresarios a diferentes niveles dentro del canal de distribución.
 - Publicidad en cooperativa vertical: Un grupo de empresarios comparte el gasto al mismo nivel dentro del canal de distribución. Por lo tanto, los fabricantes y mayoristas comparten los costos de la publicidad hecha para minoristas o fabricantes, y los minoristas comparten los costos de la publicidad para los consumidores.
- ✓ **Publicidad de acuerdo con el tipo y propósito del mensaje:** Se divide en :
- Publicidad para estimular la demanda primaria: Se promueve la demanda para una clase general de productos y se estimula la aceptación de una idea o un concepto revolucionario acerca de un producto.
 - Publicidad para estimular la demanda selectiva: Se promueve la demanda de una marca específica.
- ✓ **Publicidad según el propósito del mensaje:** Se divide en:
- Publicidad de acción directa: Tiene el propósito de generar una conducta inmediata o una acción en el mercado, por ejemplo, la publicidad que se hace los jueves en los periódicos para estimular las ventas del fin de semana.

- Publicidad de acción indirecta: Está encaminada a obtener el reconocimiento de un producto, a desarrollar actitudes favorables como prerrequisito para la acción de compra.
- ✓ **Publicidad según el enfoque del mensaje:** Se divide en :
- Publicidad en el producto: Su propósito es informar acerca del producto.
 - Publicidad institucional: Crea una imagen favorable del anunciante.
 - Publicidad de patronazgo: El vendedor trata de atraer clientes apelando a motivos de compra de tipo patronal más que a motivos de compra de un producto.
 - Publicidad de relaciones públicas: Se usa para crear una imagen favorable de la empresa ante empleados, accionistas o público en general.
 - Publicidad de servicio público: Su objetivo es cambiar actitudes o conductas para el bien de la comunidad o el público en general.
- ✓ **Publicidad de acuerdo al receptor:** Se divide en :
- Publicidad a consumidores: Por ejemplo, publicidad nacional respaldada por fabricantes o publicidad local patrocinada por los minoristas y dirigida a los consumidores.
 - Publicidad a fabricantes: Se divide en: 1) Publicidad a organizaciones comerciales, 2) publicidad profesional y 3) publicidad boca a boca.
- ✓ **Publicidad social:** Tiene como objetivo primordial el tratar de contrarrestar los efectos de la publicidad comercial. Orienta al consumidor para que no haga gastos superfluos y compre solo lo indispensable.
- ✓ **Publicidad subliminal:** Son mensajes que se captan pero no se descubren. Su alcance es insospechado, es invisible a todos los sentidos y su gran recurso está en el uso del sexo. El objetivo de este tipo de publicidad es vender mediante la atracción subliminal de la atención a necesidades reprimidas existentes a nivel

subconsciente o inconsciente de la mente del individuo que percibe dicho mensaje.

2.8.2.6 Post Venta

*“Fase posterior a la venta en la que se establecen relaciones con el cliente para fomentar fidelidad, favorecer futuras ventas y conseguir un eficaz prescriptor del producto”.*⁴⁵

El cliente cada día es más exigente, razón por lo cual las actividades del marketing no se desenvuelven simplemente alrededor del producto, precio, plaza y promoción, sino que va más allá, es decir una vez que el producto sea vendido se da un seguimiento, para de esta manera asegurarse que el cliente esté completamente satisfecho por la compra que realizó, por lo tanto la nueva actividad del marketing es la Post-Venta.

*“Vender es el proceso por medio del cual el vendedor averigua y activa las necesidades y/o deseos del comprador y satisface los mismos con ventajas o beneficios mutuos y continuos para ambas partes”.*⁴⁶

Uno de los principales métodos de ventas es el AIDDA (atención, interés, demostración, deseo y acción), que fue creado en 1947 por Percy H Whaiting.

Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Manejo de quejas.
- Adiestramiento para el uso.
- Instalación.
- Mantenimiento.
- Reparación.

⁴⁵ Santesmas, Mestres Miguel: Marketing Conceptos y Estrategias, Tercera Edición, Pág.

⁴⁶ Material de clases de Marketing 2005, Universidad Tecnológica Equinoccial.

2.9. Área financiera

“Es el proceso mediante el cual los mercados especializados utilizan los flujos de caja en el tiempo; éstos son los mercados financieros”⁴⁷

La función de la administración financiera se asocia por lo general con un funcionario de nivel superior dentro de la empresa, tal como un vicepresidente de finanzas o algún otro funcionario financiero de alto nivel.

El administrador financiero de una corporación toma decisiones para los accionistas de la empresa. De acuerdo con esto, en lugar de enumerar las posibles metas del administrador financiero, en realidad necesitamos responder una pregunta más fundamental: desde el punto de vista de los accionistas, ¿Cuál sería una buena decisión de la administración financiera.

2.9.1. Importancia

La importancia de las Finanzas radica en que cada negocio, sea éste grande o pequeño pueda tomar decisiones asertivas en las inversiones que se realizan en forma permanente en su organización, no es excluyente tampoco a que los individuos, los mismos que se benefician del conocimiento del mercado financiero.

La meta de la administración financiera es administrar el dinero o añadir valor a la empresa para los propietarios. Desde luego, ésta es una meta un poco vaga; examinaremos algunas formas distintas de formularla a efectos de contar con una definición más precisa, lo cual es importante porque conduce a una base objetiva para la toma y evaluación de las decisiones financieras.

⁴⁷ FINANZAS CORPORATIVAS, Stephen A. Ross, Randolph W. Weserfield, Jeffrey F. Jaffe, Irwin, Capítulo 3, página 53.

2.9.2 Rentabilidad

Es alcanzar un beneficio como consecuencia del trabajo bien hecho, una empresa es rentable económicamente sólo si su beneficio es mayor al que los inversionistas pueden lograr por sí mismos en los mercados de capital.

2.9.3. Utilidad

Término genérico aplicado al excedente de ingreso producto o precio de venta, sobre los costos correspondientes, cualquier beneficio pecuniario procedente de una operación comercial, de la práctica de una profesión, o de una o más transacciones individuales, llevadas a cabo por cualquier persona, va usualmente precedido de una palabra o frase que lo califica y que significa la inclusión de los gastos o costos correlativos.

2.9.4. Estados financieros

Constituyen una verdadera unidad, los mismos que deben estar expresados de forma homogénea y estructurada según las normas contables vigentes en cada momento. Se debe entender que como parte del desarrollo del proceso contable, la empresa requiere de un conjunto de documentos que muestren la información económica y financiera de un determinado período de tiempo, el mismo que no deberá ser mayor de un año, el conjunto de documentos y anexos que deberán ser entregados a la administración de la empresa para su revisión y posterior aprobación por los Organismos Superiores se detallan a continuación, sin que esto signifique que la administración o los mismos organismos soliciten otro tipo de informes adicionales:

- a. ***Balance General o de situación financiera:*** Es un informe contable que se presenta en forma ordenada y sistemáticamente las cuentas del activo, pasivo y patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado, puede también ser identificado con las siguientes definiciones: Estado de Situación Financiera, Balance General o Estado de Activos, Pasivos y Patrimonio

- b. ***Balance de Resultados:*** Denominado también como Estado de Pérdidas y Ganancias, este informe muestra los efectos de las operaciones económicas de la

empresa, así como sus resultados finales, los mismos que obedecerán a la relación de ingresos y egresos . Adicionalmente deberá reflejar los hechos económicos más significativos que originaron un aumento o disminución significativa en el patrimonio de la empresa.

- c. *Estado de cambios en la situación financiera.*- Este informe contable permite demostrar en forma clara, precisa y objetiva las fuentes provenientes de los ingresos y los diferentes usos que se dieron a estos recursos los mismos que se reflejan en las cuentas de activo, pasivo y capital, también se le denomina Estado de Fuentes y Usos.

2.10.5. Presupuesto

“El presupuesto de la empresa permite equilibrar sus ingresos y gastos. El presupuesto de un negocio suele utilizarse como herramienta para la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la empresa.”⁴⁸

Constituye una previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a las empresas, y las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. El propósito del presupuesto será el de poder pronosticar un déficit o por el contrario un superávit y el manejo que se orientará a cada uno de estos elementos. En el caso de determinar un déficit será necesario identificar las fuentes de financiamiento para cubrir este requerimiento y en caso contrario, es decir de superávit la forma como se invertirán estos recursos existentes en la empresa.

Adicionalmente sirve de ayuda y contribuye al momento de la realización del control y evaluación de la gestión económica de la empresa, para determinar la eficacia de la planificación y la eficiencia de las herramientas del proceso de planeamiento, que es la última función del proceso administrativo.

⁴⁸ OROZCO, José, Contabilidad General, Ecuador, Editoriales culturales, año 1995.

2.11. Imprentas

“La imprenta es un método de reproducción de textos e imágenes sobre papel o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre unas piezas metálicas, llamadas tipos, para transferirla al papel por presión.”⁴⁹

2.10.1 La primera Imprenta en el Ecuador

La primera que funcionó en los territorios del Ecuador actual, antigua Presidencia de Quito, fue traída por el sacerdote jesuita José María Maugeri aproximadamente por el año 1755, y fue instalada en la ciudad de Ambato con el pomposo nombre de “Imprenta de la Compañía de Jesús”.

En retraso en instalar la imprenta en la Real Audiencia de Quito se debió al interés de imprimir en Europa los libros que los conventos necesitaban en estos territorios, para lo cual tenían depositados fondos en el viejo continente y la actitud del Virrey del Perú de controlar la producción de libros en la Real Audiencia de Quito.

El permanente interés de la Compañía de Jesús en instalar en la mayor parte de sus territorios misionales la imprenta la Compañía de Jesús solicita licencia para instalar en Quito una imprenta, sin embargo, por los enemigos y animadversiones acumuladas tanto en Europa como en la Real Audiencia de Quito, le negaron aprobación a su petitorio.

Pero sin darse por vencido Tomás Polo Nieto de Aguilar y José María Maugeri, quienes hicieron viaje expreso a Madrid alrededor de 1736, acompañados por Alejandro Chávez Coronado presente un segundo pedido, solicitud que es concedida, expidiéndose una Real Cédula, fechada el 6 de octubre de 1741, a favor de aquel, con la cual le concedían permiso para llevar a Quito una imprenta pública.

Es así como llegó la imprenta a nuestro país. Pero cuatro años más tarde y de manera muy sutil, el padre Maugeri –que tanto bien la estaba haciendo a Ambato con sus

⁴⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta>

publicaciones- fue trasladado a Quito, debiendo llevar con él la imprenta que fue instalada en el local del Seminario de San Luis.

Esta fue la única imprenta que existió en la Audiencia de Quito durante más de veinticinco años, y en ella el Dr. Eugenio Espejo imprimió las primeras publicaciones de “Primicias de la Cultura de Quito”, esta imprenta permaneció en Quito hasta fines de 1827. Vale anotar, que desde 1821 venía funcionando en Cuenca una prensa litográfica, en la que con tipos de madera se confeccionaban cartas de cobro, membretes, viñetas y hojas volantes.

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Antecedentes

La imprenta “Editerpa” es una empresa de la industria gráfica, que se dedica al diseño y elaboración de libros estudiantiles del primer año de ciclo básico hasta el tercer año de bachillerato en las materias de “matemáticas, contabilidad, música, computación, dibujo, ortografía, etc.” en la ciudad de Santo Domingo y Quito.

Sus propietarios el Sr. Terán Pacheco Cesar Aníbal y la Sra. Guerrero Loo Luzmila Marisol quienes iniciaron con este negocio en el año de 1999, con unos borradores y distribuyéndolos a colegios a nivel cantonal.

Los primeros libros lo hicieron en la imprenta de Santo Domingo, con un tiraje de 5000 libros en blanco y negro, realizándolo con una máquina manual offset, en esta época se comenzó con unas 80 personas, ya que el intercalado de hojas era manual porque se lo realizaba de hoja por hoja.

Es así que luego de ver la gran demanda de los mismos, se vio en la necesidad de adquirir nuevas maquinarias para la imprenta, y trasladarse a la ciudad de Quito, en la ciudadela Quito Sur, trabajando con 45 personas de planta y 150 personas temporales ya que se comenzó a distribuir en la región costa, como son las Provincias de los Ríos, Manabí y el Guayas en los cuales tuvieron gran acogida.

La imprenta cuenta con el departamento de fotopolímero, departamento de diseño gráfico, departamento pedagógico y la integran 9 personas de planta, 20 personas temporales, y un total de 11 máquinas entre las que podemos mencionar una offset (impresión), una Guillotina (cortadora), equipo computarizado, etc.

Cabe mencionar que la imprenta “Editerpa” ha sido manejada de forma empírica y demuestra carencias de avance en la organización, necesitando de un control general de la empresa, manejo de personal, optimización de recursos, control de calidad, sistema de inventarios y ventas, dados por qué no se ha establecido un proceso administrativo aplicable según las necesidades de la empresa.

La Dirección en la empresa es muy limitada, esta lo realizan en base a la experiencia de sus propietarios.

En cuanto al Control que se maneja en la empresa, no existen referentes en cuanto al control de personal, control de inventarios de mercadería, control de inventarios de recursos, control de cuentas por cobrar contraídas por los clientes.

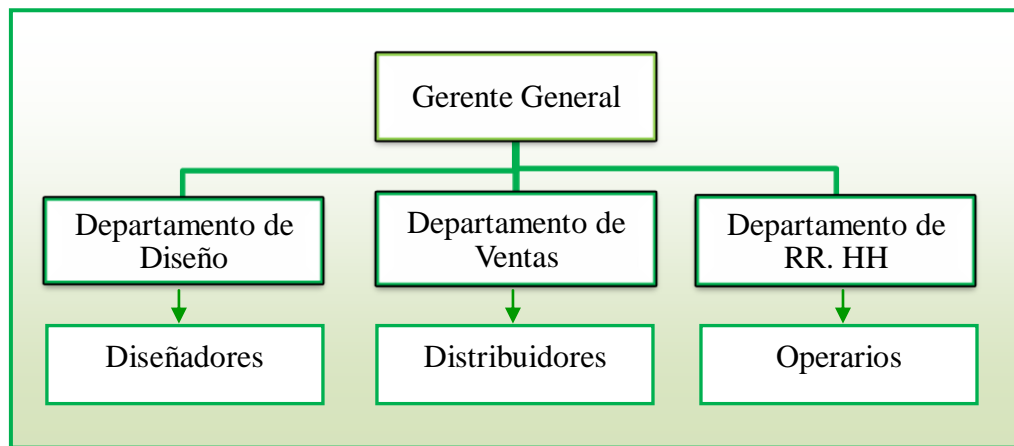
3.3.2. Organización Estructural

3.3.2.1. Estructura Administrativa Actual

La Imprenta “Editerpa” no cuentan con un organigrama estructural ya que se trabaja de forma empírica, pero podemos establecer que se desarrolla de la siguiente manera:

Gráfico N° 18

Tema: Organigrama Estructural de la empresa



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

3.3.3. Organigrama Funcional

3.3.3.1. Funciones

Gerente General:

- Está a cargo del representante de la empresa y sus funciones son las siguientes:
- Controla la función financiera y de ventas
- Dirige las actividades de la empresa.

- Supervisa el desenvolvimiento de las actividades de cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Asegura la representación legal de la empresa.

Departamento de Diseño

Diseñadores:

La función de los diseñadores son las siguientes:

- Elaborar el diseño de todos los libros.
- Responde por el control y mantenimiento de los equipos de cómputo asignados para su trabajo.
- Responsable de revelar las placas del diseño gráfico para producción.
- Y las demás tareas que le sean impartidas por el gerente.

Departamento de Ventas

Vendedores:

La función de los vendedores son las siguientes:

- Sale a ofrecer los libros a diferentes instituciones.
- Da a conocer los beneficios, ventajas y la facilidad de pago que van a adquirir al momento de hacer la compra de los libros.
- Realiza las cotizaciones para los clientes.
- Realiza informes de las ventas realizadas.
- Cumple con las metas de venta trazadas por el gerente general.

Departamento de Recursos Humanos

Operativos:

La función de los operarios son las siguientes:

- Se encargan de la operación de las maquinarias para las impresiones
- Cuidan las Maquinarias y supervisan que todo esté en orden.
- Dan información si las maquinas no se encuentran operando de manera correcta
- Realizar trabajos ordenados por la gerencia general.

3.3.4 Recursos

La Imprenta “Editerpa” cuenta con los siguientes recursos:

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Materiales
- ✓ Recursos Financiero

3.3.4.1. Recurso Humano

El recurso humano de la imprenta “Editerpa” se encuentra conformado por 9 personas de planta distribuidas de la siguiente manera:

3.3.4.1.1 Personal Administrativo

- Gerente Propietario Sr. Terán Cesar
- Administradora Sra. Luzmila Guerrero.
- Atención al cliente Sra. Mariana Taype

3.3.4.1.2 Personal Técnico

- Diseño Sr. Andrés Rojas
- Prensista Sr. Juan Carlos Machado
- Doblador Sr. Carlos Maila
- Encoladores Sr. Jefferson Quiñones
- Sr. Alex Mestanza
- Guillotina Sr. Alex Córdova

3.3.3.1.2. Vendedores de la Región Costa y Sierra

Los Vendedores no se los considera como personal de planta ya que ellos ganan como comisionistas, lo que significa que tienen un porcentaje de la venta que ellos realizan y no trabajan bajo relación de dependencia.

- Sra. Evelyn Nevares
- Sra. Luisana Guerrero
- Sra. Margot Terán
- Sr. Alejandro Quilambaqui

3.3.4.2 Recurso material

3.3.4.2.1. Materia Prima y suministros

- Papel bond de 60 gr. Y 75 gr.
- Tintas de Impresión, Proceso Varios colores.
- Alcohol Offset.
- Pega al calor.
- Borrador de Placas.
- Dúplex para Portada.
- Limpiador desengrasante.
- Películas Kodak.
- Revelador de placas Metálicas.
- Fijador de Placas.
- Revelador Fijador de películas.
- Cuchillas para la guillotina.
- Esponjas comprimidas
- Mantillas
- Tinta para sellos Manuales
- Aceite de pipa
- Sorven Clink (Químico)

3.3.4.2.2 Equipos

La imprenta cuenta con los siguientes equipos:

- 2 Computadoras para diseño gráfico.

- 2 Maquinas impresoras Manuales
- Impresora Dole 800 (Fotomecánica)
- Máquina Harris 4 colores
- Guillotina para Bordes.
- Maquina Dobladora
- Maquina Encoladora Dole
- Teléfonos
- Fax

3.3.4.3. Recurso financiero

Desde el inicio no se ha llevado contabilidad, por lo que se desconoce su capital y el monto de ventas. Las primeras inversiones que se realizaron han sido financiadas por entidades bancarias como son: Banco Pichincha, Banco Pro América, mediante préstamos hipotecarios y sobregiros y con los que se trabaja en la actualidad.

3.4 Desarrollo Comercial

En la actualidad las estrategias comerciales se las ha venido realizando en forma empírica, por lo que no se ha visto en la necesidad de aplicar un Modelo Administrativo y Comercial.

La toma de decisiones acerca de las actividades de precios, descuentos, formas de pagos y cobros, la toman directamente el gerente y la parte administrativa de la empresa.

3.4.1 Proceso de venta

Las ventas de los libros en la imprenta "Editerpa" se las realiza a través de distribuidores y vendedores que tienen para las diferentes zonas del país y se planifica la producción de los mismos en base a los pedidos solicitados por los clientes.

Requisitos para la compra de los libros:

En la actualidad para que el cliente pueda acceder a la compra de los libros tiene que cumplir y llevar los siguientes requisitos:

- Copia de cédula.
- Solicitud de Pedido (En caso de Instituciones)

➤ Políticas de Crédito establecidas por la empresa:

La empresa tiene establecido las siguientes políticas de crédito:

- **Contado:** Se le realiza un descuento del 5% al 10 % de la compra.
- **Crédito.-** Se le otorga crédito al cliente de 30, 60 y 90 días plazo.

➤ Pasos a seguir para la venta del producto:

Luego de que el cliente se interesa por el producto tiene que seguir los siguientes pasos para la adquisición de los mismos:

- Entrega del RUC o de los datos personales solicitados por la Imprenta la señorita secretaria.
- Toma del pedido del producto.
- Facturación del pedido.
- Cancelación de la factura.

3.4.2. Productos que produce la Imprenta

A continuación detallaremos toda la gama de libros producidos por la imprenta “Editerpa”

- ✓ Matemática
- ✓ Matemática Vectorial
- ✓ Contabilidad
- ✓ Ortografía
- ✓ Física
- ✓ Computación
- ✓ Dibujo

3.4.3. Proveedores

Los proveedores de la imprenta “Editerpa” se encuentran en la ciudad de Quito, los mismos que ofrecen descuentos por la compra de los materiales.

Los proveedores proporcionan crédito de 60 a 90 días; según sea la negociación que se realice con cada uno de ellos y con descuentos del 5, 10, 15 hasta el 20% del total de las compras que se facturan.

El encargado de la adquisición de los insumos es el Gerente, quien además realiza las funciones de control de las mercaderías las mismas que se ubican en la bodega para evitar, robos, daños y desperdicios de los materiales.

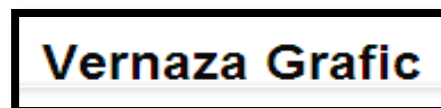
Aquí mencionamos algunos de los proveedores:

PROVEEDORES

+ Propandina



+ Vernaza Grafic



+ Graphic Source CA



+ Colibri



+ Quimicorp



+ Sumigraficas



3.4.4. Competencia

En la ciudad de Quito existen varias Imprentas que se dedican a esta misma actividad; pero no las consideramos como competencia ya que estas no tienen mayor capacidad de producción, por lo que la Imprenta a tomado como competencia a la editoriales y por lo que se considera que se debe mejorar en lo que respecta a publicidad, realizar promociones para así atraer mayor clientela.

Es importante que exista competencia; ya que esto implica perfeccionar cada día más, modernizar, buscar estrategias y opciones de ventas y por lo tanto compararse con las demás Editoriales que entregan similares beneficios y de esta manera encontrar los errores y perfeccionarlos.

Las Editoriales que son consideradas como competencia para la Imprenta “Editerpa” son:

EDITORIALES

✚ Editorial “Edinun”

Quito



✚ Editorial “Norma”

Quito



✚ Editorial “Santillana”

Quito



✚ Editorial don Bosco

Quito



3.4.5. Distribución física

La distribución física interna de la imprenta se encuentra distribuida de la siguiente manera: Posee 2 edificios; uno delantero y otro en la parte posterior, al ingresar a la Imprenta en el edificio principal encontraremos la derecha la sala de operaciones en

donde se realizan los terminados de los libros, en el segundo piso de encuentran las oficinas de la imprenta para la atención del Cliente, y a su lado se encuentra el centro de cómputo para los respectivos diseños de los libros; en el Edificio de la parte posterior se encuentra la sala de operaciones en donde se realizan todos los trabajos de impresión y en el segundo piso el cuarto de bodega donde se almacenan todos los libros ya terminados

3.5. Metodología

3.5.1. Diseño o tipo de la investigación.

El tema investigativo “Diseño de un Proceso Administrativo y Comercial acorde a las necesidades de la imprenta “Editerpa” para mejorar su gestión interna y aumentar la rentabilidad en Santo Domingo de los Tachillas, 2009” se basará en los siguientes tipos y métodos.

3.5.2. Tipos de investigación.

- **Descriptiva.-** Éste tipo de método se utilizará para describir las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, empleando como herramienta administrativa el FODA de la empresa.
- **Exploratorio.-** Será aplicado para la obtención de información administrativa y de ventas, de acuerdo a los archivos, y base de datos de la imprenta “Editerpa”.

3.5.3. Métodos de investigación

- **Método Inductivo.-** Se levantará información, para conocer la concurrencia de los clientes, y su comportamiento, a través de encuestas, aplicadas en diferentes horarios de atención durante la semana.

Además se realizarán encuestas al personal de la Lotización Nuevo Amanecer para conocer las inquietudes de los mismos.

- **Método Estadístico.-** Ayudará a analizar los datos obtenidos de la investigación de mercado, aplicada a la imprenta “Editerpa”.
- **Método Observacional.-** Se utilizará para conocer el comportamiento de los clientes internos y la atención brindada al cliente externo.

3.6. Estructuración del FODA

3.6.1. Análisis FODA:

- * Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; aspectos de producción, marketing, financiamiento, organización.
- * Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo éstas superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas aquí entra en juego la flexibilidad y dinámica de la empresa.

FORTALEZAS:

- Ubicación de la empresa en un lugar estratégico.
- Infraestructura Propia
- Diversidad de Productos.
- Facilidades de Pago
- Fidelidad de los clientes.
- Maquinaria Propia

DEBILIDADES:

- Inadecuada estructura organizativa.
- Falta de Capacitación al personal.
- Falta de un sistema de control de Personal
- Falta de controles financiero-contables.
- Falta de publicidad.
- Falta de estrategias para ventas.

OPORTUNIDADES:

- Demanda insatisfecha.
- Mercado en amplio crecimiento.
- Ampliación de infraestructura,
- Innovación de Tecnología

AMENAZAS:

- Competencia desleal.
- Altos costos de nueva Tecnología
- Ordenanzas Políticas
- Crecimiento de la competencia
- Incremento de costos directos
- Problemas de cartera

Del análisis FODA, podemos determinar que posee grandes fortalezas, como la ubicación estratégica de la empresa ya que se encuentra situada en lugar accesible a todas las personas o potenciales compradores de los libros y que además posee infraestructura y maquinaria propia, por otra parte tienen diversidad de libros ya que tiene para las diferentes materias, la empresa también brinda facilidades de pago para

que los clientes puedan hacer sus pedidos y así mantener la fidelidad de los clientes para con la empresa.

Las debilidades que posee la empresa son: no posee una adecuada estructura organizativa, por tal razón se observa desorganización entre el personal y las labores encomendadas, la empresa no realiza capacitaciones para su personal operativo como vendedores, falta de un sistema de control de administrativo, personal, financieros – contables. Por otra parte la imprenta tiene muy poca publicidad y falta de estrategias de ventas. Otra de las principales debilidades que presenta esta empresa es la no formulación de su cultura organizacional (misión, visión, valores, objetivos), por tal razón ni su personal, ni sus clientes se encuentran involucrados e identificados con los objetivos organizacionales.

En cuanto a las oportunidades que tiene la empresa está la demanda insatisfecha que existe actualmente en el mercado al momento de adquirir los libros, es por ello que la empresa debe aprovechar el amplio crecimiento que tiene el mercado para ofertar su producto, aplicando estrategias para su comercialización y por ende incrementar su rentabilidad y sus Ventas. Otra oportunidad que tiene la imprenta es la innovación de infraestructura como de maquinaria.

Debido al incremento sostenido de la competencia desleal en lo que se refiere a la venta de libros son estas empresas quienes representan su principal amenaza, los costos elevados de nueva tecnología y las ordenanzas políticas afecta bastante a nuestros clientes, al incrementar los costos directos hace que los precios altos no permitan que nuestros compradores puedan cumplir con sus pagos.

3.7. Análisis Económico Financiero de la empresa

La imprenta “Editerpa”, no posee un sistema contable que permita registrar los ingresos y egresos de un periodo o ejercicio fiscal, por lo tanto la recopilación de la información permitió elaborar el siguiente estado de resultados económicos para su análisis posterior, con el valor actual de sus activos, pasivos y patrimonio.

Es importante recalcar que la Imprenta está calificada por La Junta Nacional de Defensa del Artesano, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, 16, 17, 18, y 19 de la ley de defensa del Artesano, en concordancia con el art. 302 del código de trabajo, Art. 19 y 56, numeral 19 de la ley de Régimen Tributario interno y el art 54 de su reglamento.

3.7.1 Estados de Resultados Económico

Análisis:

Como se observa en el Estado de Resultados del ejercicio económico 2009 de la imprenta “Editerpa” el mismo que se detalla a continuación; y que fue preparado sobre la base de la información de ingresos y egresos con motivo de la presente tesis, se puede concluir que la actividad económica a la que pertenece es noble, es decir que a pesar de tener un alto costo administrativo y de operación, el ejercicio económico demuestra utilidades, pero que no necesariamente refleja la aspiración del Gerente propietario y sus colaboradores.

Cuadro N° 5

Tema: Estado de Resultados

Imprenta "Editerpa"		
Estado de Resultados		
Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009		
INGRESOS		410564.00
Ventas		
(-)COSTO DE VENTAS		
Inventario Inicial Productos Terminado	10890.00	297273.00
Inventario Inicial Insumos	3335.00	
Compras de Insumos	308974.00	
(-) Inventario Final Productos Terminado	-18942.00	
(-) Inventario Final Insumos	-6984.00	
Utilidad Bruta en venta		113291.00
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA		66277.04
Sueldos y Salarios y demás Remuneraciones	30240.00	
Aporte a la Seguridad Social Y fondos de Reserva	3121.44	
Sueldos trabajadores Temporales	7200.00	
Servicios Básicos	6840.00	
Mantenimiento y reparaciones	6420.00	
Transporte	8176.00	
Suministros y Materiales	2834.00	
Intereses Bancarios	1445.60	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DEL 15%		
UTIL.EMPLEADOS		47013.96
(-) 15 % UTILIDAD EMPLEADO		7052.09
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2009		39961.87
<hr/> Sr. Cesar Terán		<hr/>
Gerente		
Propietario		Contador

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

3.7.2. Balance General

Con los datos anteriores y con la información obtenida por la empresa, debido a la ausencia de un control de la Imprenta “Editerpa”, se procede a diseñar los estados de situación final para el periodo 2009 que a continuación se presenta:

Cuadro N° 6
Tema: Balance General

Imprenta "Editerpa"			
BALANCE GENERAL			
Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009			
Activos	Parcial	Debito	Credito
Activo Corriente		196154.00	
Caja		7980.00	
Bancos		39847.00	
Cuentas por cobrar		98751.00	
Documentos por cobrar		23650.00	
Inventario de Materiales o insumos		6984.00	
Inventario de productos Terminados		18942.00	
Activo Fijo		327769.50	
Terreno		74270.00	
Inmuebles		61984.00	
Muebles y Enseres	1500.00	1350.00	
(-)Depreciación muebles y Enseres	-150.00		
Equipo de Oficina	2980.00	2682.00	
(-)Depreciación Equipo deOficina	-298.00		
Maquinaria	208315.00	187483.50	
(-)Depreciación Maquinaria	-20831.50		
Total Activos		523923.50	
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo Corriente			181833.91
Cuentas por Pagar			85145.00
Prestamo Bancario por Pagar			103741.00
Obligaciones con Empleados			7052.09
Total pasivo			181833.91
Patrimonio			342089.59
Capital			342089.59
Total Pasivo + Patrimonio			523923.50
_____ Sr. Cesar Terán GerentePropietario			_____ Contador

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

3.8. Análisis de los Indicadores Financieros

Con la información obtenida del Estado de Resultados y el Balance General a través de los indicadores podemos realizar un análisis de la situación financiera en la que se encuentra actualmente la imprenta “Editerpa”.

3.8.1. Razón Circulante

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{196154.00}{181833.91} = \mathbf{1.08}$$

La empresa tiene una razón circulante de 1,08 veces en el año 2009, significa que por cada dólar que la empresa debe cuenta con 0.08; es decir \$1 para pagar y \$0.08 de utilidad destinada para el ahorro o para otras actividades.

3.8.2. Rotación de Activos Totales

Nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{410564.00}{523923.50} = \mathbf{0.78}$$

La empresa realizó la rotación de sus activos totales 0.78 en el año 2009, es decir que en menos de una vez nuestras ventas han generado ingresos equivalentes a la inversión en activos.

3.8.3. Rendimiento sobre Patrimonio

Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{39961.87}{342089.59} = \mathbf{0.12}$$

La empresa ofrece a sus accionistas por cada dólar de inversión \$ 0.12 por su capital.

3.8.4. Endeudamiento o Apalancamiento

Mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de una empresa. Cuanto más alto sea este índice, tanto mayor será el monto de dinero de terceras personas que se usa para generar utilidades.

$$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{181833.91}{523923.50} = \mathbf{34\%}$$

De acuerdo a este índice podemos determinar, que los activos fueron financiados en un 34 %, por terceros correspondiéndole un 66 % a los recursos propios o patrimonio.

3.8.5. Margen sobre las Ventas

Reflejan si las ventas totales generan o no la utilidad neta esperada por los propietarios de la empresa.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{39961.87}{410564.00} = \mathbf{9,73\%}$$

El resultado es de 0.0973 da a conocer que el margen de rentabilidad sobre las ventas es del 10% neto, es decir deducido los gastos ocasionados durante el periodo económico.

3.8.6. Rendimiento sobre el Capital Contable Común

Es un indicador que mide o refleja si el dinero de los accionistas que fue el capital de la empresa ha sido o no bien utilizado por la misma.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable Común}} = \frac{39961.87}{342089.59} = \mathbf{11.68 \%}$$

El rendimiento de capital con el que inicio la empresa es igual al 11.68 %, es decir que la utilidad neta del año 2009 no fue tan significativa en relación directa con el capital aportado.

3.9. Segmentación del Mercado

Para la Imprenta “Editerpa” sus productos (libros), está dirigido a las Regiones Costa y Sierra del Ecuador, dentro de los cuales tenemos las diferentes Provincias y estos a su vez contienen a los diferentes distribuidores y colegios, sean estos particulares, fiscales y mixtos, ya que los estudiantes de las diferentes instituciones tienen la necesidad de adquirir los libros.

De acuerdo con los datos del último “Censo Nacional de Instituciones Educativas” realizado por el Ministerio de Educación a nivel provincial el número de instituciones, docentes y alumnos en el régimen de Costa y Sierra se establece de acuerdo al siguiente cuadro estadístico.

Cuadro N° 7

Tema: Estadística de Instituciones, Docentes y Alumnos 2010

Provincia	Instituciones	Docentes	Alumnos
AZUAY	247	1017	17522
BOLIVAR	341	914	19115
CAÑAR	206	1035	24061
CHIMBORAZO	128	378	7865
COTOPAXI	269	793	19350
EL ORO	884	9873	162368
ESMERALDAS	1337	6487	171052
GALAPAGOS	31	497	6459
GUAYAS	4737	41032	855945
IMBABURA	92	279	4471
LOJA	1064	3964	50349
LOS RIOS	1511	6164	211441
MANABI	3983	20355	338893
PICHINCHA	234	677	17166
SANTA ELENA	297	3048	71414
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	577	3444	97240
TOTAL	15.938	99.957	2.074.711

Fuente: Censo Nacional de Instituciones Educativas
Elaborado Por: Catalina Toala/2010

3.9.1. Mercado Real

El mercado real para la venta de libros de la Imprenta “Editerpa” son las regiones Costa y Sierra del Ecuador, con un porcentaje de distribución en un 60% y 40% respectivamente.

3.9.2. Mercado Potencial

El mercado potencial para la Imprenta “Editerpa”, está constituido por las regiones Costa y sierra, y las distintas Instituciones que tengan las diferentes provincias y distribuidores.

3.9.3. Mercado Meta

El mercado meta para la imprenta “Editerpa”, es el proyecto de ampliar el mercado a nivel nacional como son las regiones Oriente y amazonia que actualmente no están siendo parte de nuestro mercado

3.10. Estudio de mercado

3.10.1. Cálculo del Tamaño de la muestra.

En la elaboración del estudio de mercado, la información se la obtendrá básicamente por medio de la aplicación de encuestas, dirigida a los clientes externos de la empresa (Distribuidores y clientes), para ello tomamos de la Base de Datos del la imprenta “Editerpa” el total de clientes externos que son 250, quienes conforman el mercado cautivo de la empresa para la realización de este Estudio de Mercado.

Datos:

N: 250

Nivel de confianza: 95% Z: 1.80

Margen de error: 9%

p: 0.5

q: 0.5

E: 0.09

Simbología:

Z = Valor establecido en la curva normal.

E = Margen máximo de error permisible.

N = Tamaño de la Población.

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de ocurrencia (éxito).

q = Probabilidad de no ocurrencia (fracaso).

Fórmula:

Cuadro N° 8

Tema: Fórmula para el cálculo del tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Sustitución de valores:

$$n = \frac{(1,80)^2 (250)(0,50)(0,50)}{(0,09)^2 (250-1) + (1,80)^2 (0,50)(0,50)} = 72$$

$$n = \frac{202,50}{2,8269}$$

$$n = \mathbf{72 \text{ Encuestas}}$$

La segunda encuesta va dirigida a los clientes internos (empleados de la empresa), con el objeto de valorar como se encuentra la empresa internamente, para reconocer sus falencias y considerar la opinión de los empleados en la solución de problemas. Para realizar las encuestas se tomó en cuenta a todo el personal, ya que se cuenta en la actualidad con 9 colaboradores.

Se realizará una tercera encuesta a los clientes potenciales que puede tener la Imprenta “Editerpa”, quienes estarían interesados en adquirir nuestro producto, para lo cual la investigación se llevará a cabo a partir de los diferentes colegios tanto de la costa como de la sierra, ya que en la actualidad el número de colegios entre las dos regiones son 15.907.

Datos:

N: 15.907

Nivel de confianza: 95% Z: 1.96

Margen de error: 8%

p: 0.5

q: 0.5

E: 0.08

Fórmula:

Cuadro N° 9

Tema: Fórmula para el cálculo del tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Adriana Sánchez/2009

Sustitución de valores:

$$n = \frac{(1,96)^2 (15.907) (0,50) (0,50)}{(0,08)^2 (15.907-1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)} = 119$$

$$n = \frac{15.277,08}{102.7588}$$

$$n = \mathbf{149 \text{ Encuestas}}$$

Por lo que la aplicación de la fórmula y el cálculo respectivo para la determinación del tamaño de la muestra nos demuestra que se realizarán 72 encuestas a los clientes externos (clientes actuales), 9 a los clientes internos y 149 encuestas a los potenciales clientes de la Imprenta “Editerpa” (personas que podrían ser posibles clientes).

3.11. Procesamiento y Análisis de las Encuestas.

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas dirigidas a 9 clientes internos, 72 clientes externos, han sido tabulados y representados gráficamente, para realizar un adecuado análisis e interpretación de los mismos, con lo que se determinará los resultados del estudio de mercado, que servirán para estructurar el Modelo Administrativo y Comercial de la empresa.

Tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los clientes externos de la Imprenta “Editerpa”

1) ¿Cómo supo usted de la existencia de la Imprenta “Editerpa”?

Cuadro N° 10

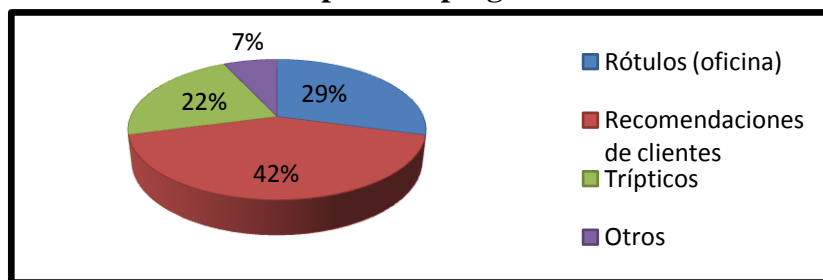
Tabulación de la primera pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Rótulos (oficina)	21	29
Recomendaciones de clientes	30	42
Trípticos	16	22
Otros	5	7
TOTAL	72	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 19

Tabulación de la primera pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 42% de los clientes encuestados manifestaron que ellos conocieron la Imprenta “Editerpa” por medio de las recomendaciones de los actuales clientes que tiene la empresa y por ende son fieles a la misma, demostrando su confianza al permanecer como consumidores, mientras que el 29% supo de su existencia a través del rótulo ubicado en la parte externa de la Imprenta que al pasar por el lugar lo divisan, el otro 22% de los clientes lo hicieron a través de trípticos entregados en diferentes lugares de la ciudad, y el 7% hace referencia a otros como: la radio y hojas volantes, lo que demuestra que los directivos de la empresa deberían aplicar el Marketing publicitario para lograr alcanzar un mayor volumen de ventas y por ende mayor rentabilidad.

2) ¿Por qué razón eligió realizar la compra de los libros en la Imprenta “Editerpa”?

Cuadro N° 11

Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta

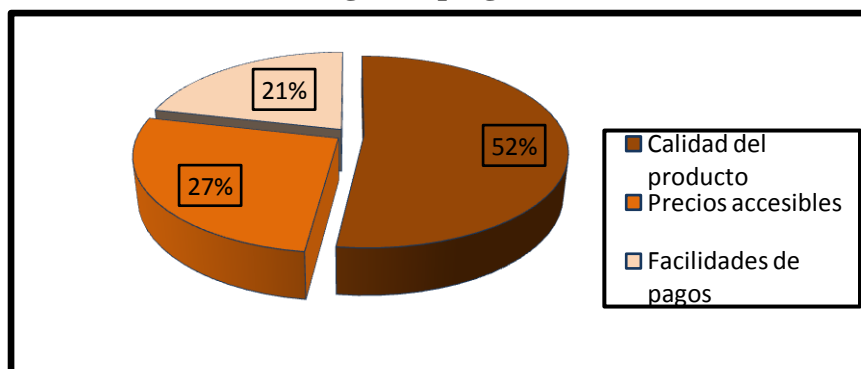
Opciones	Resultados	Porcentajes
Calidad del producto	51	52
Precios accesibles	26	27
Facilidades de pagos	21	21
TOTAL	98	100

Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 20

Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 52% de los clientes contestaron haber elegido la Imprenta “Editerpa” por la calidad del producto final entregado a sus clientes, ya que satisfacen con todas sus necesidades y por ende el 27% optaron por ser clientes de la imprenta por sus precios que son razonables y asequibles a su poder adquisitivo, es decir que son accesibles para poder adquirirlos; lo que se puede considerar que los clientes se encuentran satisfechos con los precios del producto que oferta la empresa, mientras que el 21% prefirieron la imprenta por las facilidades de pago que brinda la empresa a sus clientes, lo cual es de vital importancia.

3) ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la Imprenta?

Cuadro N° 12

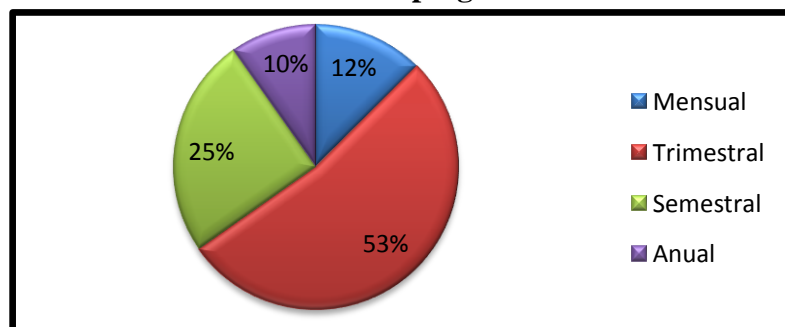
Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Mensual	9	12
Trimestral	38	53
Semestral	18	25
Anual	7	10
TOTAL	72	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 21

Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

De los 72 clientes a quienes fueron dirigidos las encuestas, la mayoría de ellos que representa al 53%, manifestaron que realizan sus compras en la Imprenta trimestralmente, mientras que el 25% sostienen hacerlo cada semestre, el 12% lo hacen cada mes, y el 10% lo realizan cada año; lo cual significa que la mayoría de los clientes prefieren adquirir el producto trimestralmente.

4) ¿La calidad del diseño e impresión gráfica, la considera usted?

Cuadro N° 13

Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta

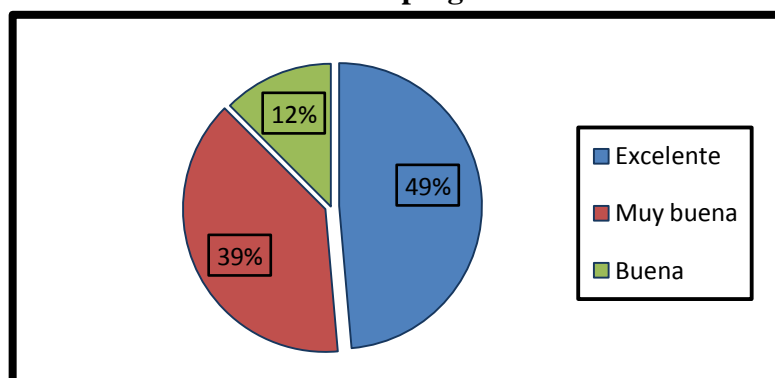
Opciones	Resultados	Porcentajes
Excelente	35	49
Muy buena	28	39
Buena	9	13
TOTAL	72	100

Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 22

Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

Al observar las respuestas se puede distinguir que de la gran mayoría de los clientes encuestados el 49% califican la calidad del diseño e impresión como excelente, debido a tecnología de punta y a la mano de obra con la que cuenta la Imprenta, mientras que el 39% de los clientes la categorizaron como muy buena, y el 12% de los encuestados indicaron que es buena.

Lo que significa que la empresa oferta un producto con altos estándares de calidad y cuenta con buenos proveedores que brindan las garantías necesarias para entregar un producto garantizado.

5) ¿Cómo califica usted la atención recibida, por el personal de la Imprenta “Editerpa”

Cuadro N° 14

Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta

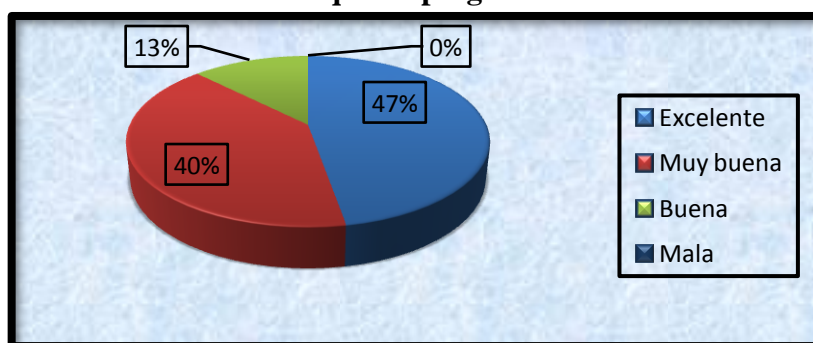
Opciones	Resultados	Porcentajes
Excelente	34	47
Muy buena	29	40
Buena	9	13
Mala	0	0
TOTAL	72	100

Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 23

Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

Se puede distinguir que de la gran mayoría de los encuestados el 47% de los clientes están satisfechos con la atención recibida por parte del personal de la Imprenta “EDITERPA” por lo tanto han categorizado la atención de la empresa como “Excelente”, el 40% de los encuestados indica que la atención es “Muy buena” y un 13% la catalogaron como “Buena” la atención a los clientes lo cual nos demuestra que los clientes tienen cierta conformidad con la atención recibida por parte del personal que conforma la empresa y estos resultados podrían considerarse como aceptables aunque a futuro se podrían mejorar.

6) ¿Considera Usted que los precios de los libros son competitivos?

Cuadro N° 15

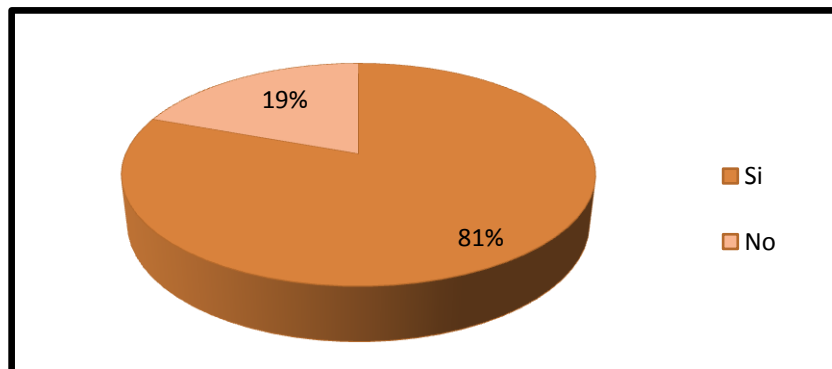
Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Si	58	81
No	14	19
TOTAL	72	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 24

Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

De los resultados obtenidos en la encuesta el 81% de los clientes de la Imprenta manifestaron que el precio de los libros si son competitivos, están acorde a los ingresos mensuales de nuestros clientes ya que van en función directa al comportamiento que tiene el mercado y a la fijación de precios en base a la competencia, estos precios se ajustan al poder adquisitivo que tienen los clientes, mientras que el otro 19% indicaron que los precios no son competitivos en relación a otras imprentas.

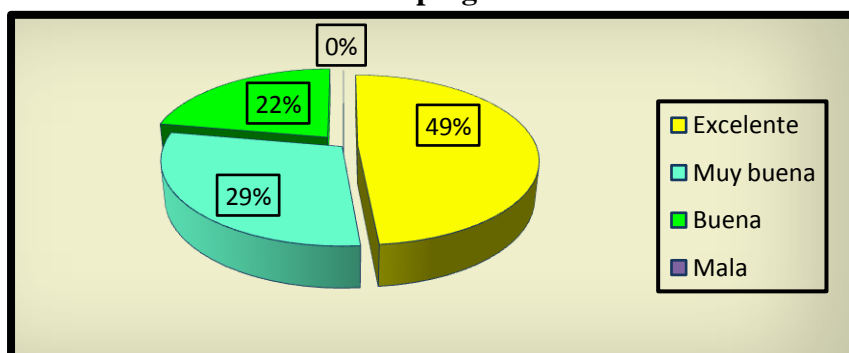
7) ¿Cómo considera usted el tiempo de entrega de los libros en la imprenta “Editerpa”?

Cuadro N° 16
Tabulación de la octava pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Excelente	35	49
Muy buena	21	29
Buena	16	22
Mala	0	0
TOTAL	72	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
 Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 26
Tabulación de la octava pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
 Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 49% de los clientes están satisfechos con el tiempo de entrega de los libros por parte de la imprenta ya que la califican como: “Excelente”, el 29% de los encuestados indican que la atención es “Muy buena” y un 22% la cataloga como “buena”, porcentajes que nos indican que nuestros clientes están satisfechos con la entrega de nuestro producto, es decir el llegar a tiempo con el pedido del producto es un factor muy importante para la empresa y por ello tratan de mejorar cada día, proponiéndose nuevas metas e indicadores que puedan ayudar a medir la eficacia del tiempo de entrega.

Tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los clientes internos de la Imprenta “Editerpa”

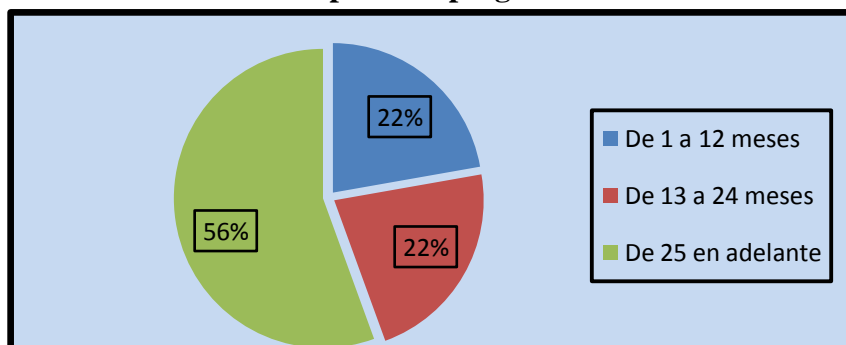
1) ¿Cuánto tiempo lleva formando parte de la imprenta?

Cuadro N° 17
Tabulación de la primera pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
De 1 a 12 meses	2	22
De 13 a 24 meses	2	22
De 25 en adelante	5	56
TOTAL	9	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 27
Tabulación de la primera pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

La pregunta se la realizó con el fin de determinar la experiencia laboral con la que cuenta el personal de la Imprenta “EDITERPA”, en donde se puede observar que el 56% trabaja más de 2 años, siendo un elemento importante en la organización ya que el conocimiento de las actividades facilitará la agilidad de los procesos, beneficiando de esta forma a los clientes. Por otro lado el 22% coincidieron que se encuentran laborando menos de 2 años, es decir la empresa cuenta con gente nueva que aunque no tenga la experiencia necesaria están dispuestos a aceptar realizar su trabajo y aceptar fácilmente los cambios que se den.

2) ¿Conoce Usted, la misión, visión y los objetivos que se persigue la Imprenta “Editerpa”?

Cuadro N° 18

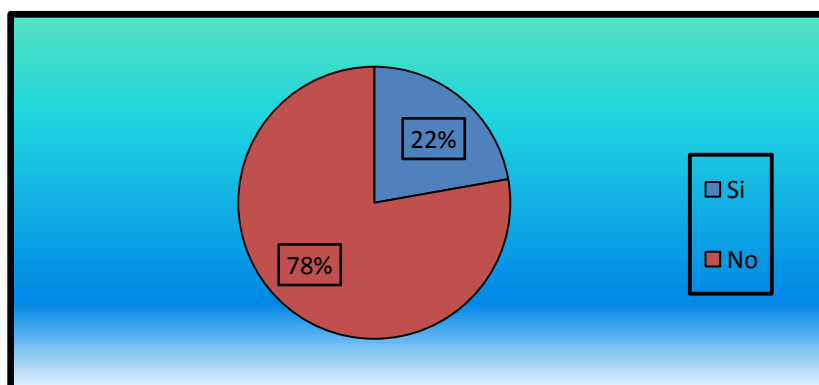
Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Si	2	22
No	7	78
TOTAL	9	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 28

Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

Como se puede observar en el gráfico el 78% de los empleados dice no conocer cual es la cultura organizacional que posee la empresa, sin embargo, éstos varían en cada empleado, es decir, cada uno tiene sus propios objetivos dentro de la organización lo que demuestra que no están formulados o no se han dado a conocer en forma clara e impide que todos los empleados trabajen conjuntamente para conseguir sus objetivos. El otro 22% los desconoce o manifiestan que nunca han sido formulados, por lo que cada quién se ha fijado sus propios objetivos a alcanzar en la empresa.

3) ¿Conoce Usted las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 19

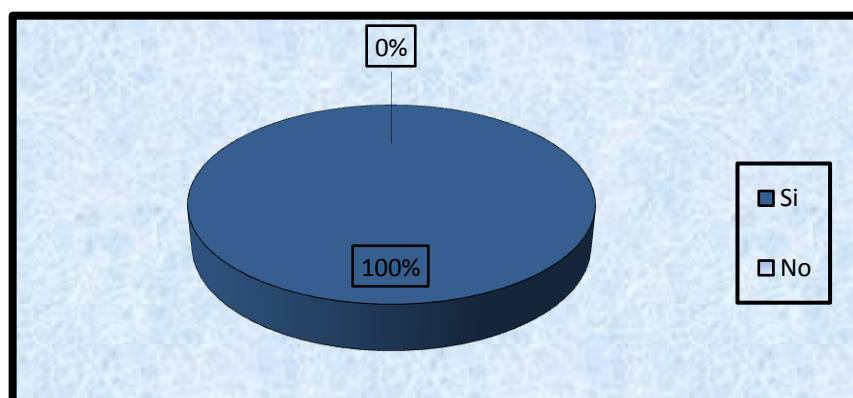
Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Si	9	100
No	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 29

Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

Según el gráfico nos demuestra que el 100% de los empleados encuestados manifestaron que si conocen las funciones para las que fueron contratados y que deben cumplir en su puesto de trabajo tanto administrativas como de producción, las mismas que han sido establecidas en forma verbal por los directivos de la Imprenta “EDITERPA”, mas no porque exista algún manual de funciones en la empresa, lo que demuestra que es necesario establecerlo por escrito para evitar problemas a futuro.

4) ¿Cómo considera Ud. el ambiente de trabajo?

Cuadro N° 20

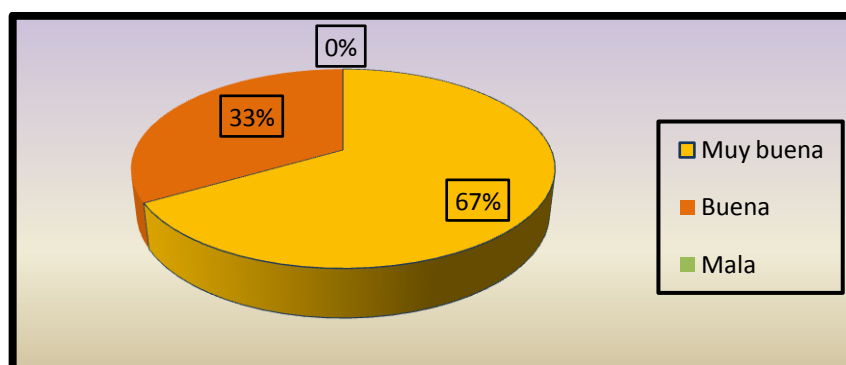
Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Muy buena	6	67
Buena	3	33
Mala	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 30

Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

Según los datos obtenidos por esta pregunta el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo laboral en la actualidad es muy bueno, obteniendo así el 75% del porcentaje total y el restante 25% del personal lo considera bueno, es decir el ambiente en que labora el personal de la empresa es aceptable, pero sin dejar de lado la preocupación por la constante motivación entre empleados aplicando charlas de estimulación y desarrollo personal. Así es como nuestros clientes al ingresar al lugar de trabajo perciben un buen ambiente laboral el mismo que se da por el compañerismo que existe entre los empleados.

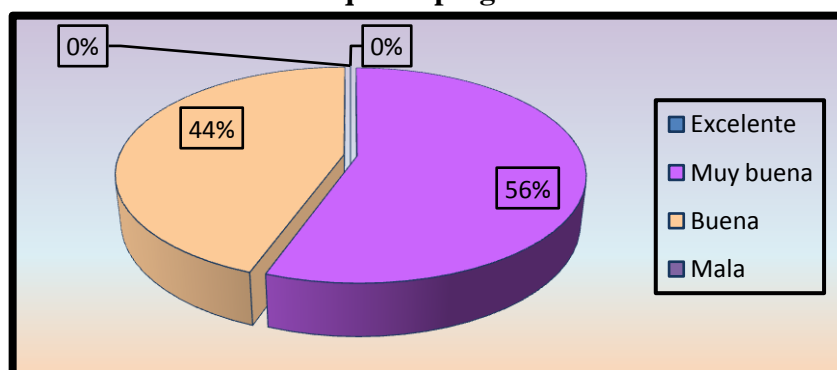
5) ¿La comunicación con los mandos medios y altos es: ?

Cuadro N° 21
Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Excelente	0	0
Muy buena	5	56
Buena	4	44
Mala	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 31
Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 56% del personal encuestado afirma que la comunicación entre empleados y directivos es muy buena, porque tienen la posibilidad de expresar todas las inquietudes que tienen, dan sus puntos de vista, son escuchados, tienen acceso a tomar decisiones cuando los superiores no están en las oficinas, y el restante 44% opinan que la comunicación es buena ya que no están relacionándose constantemente con sus jefes, esto se da más en el área de producción. Por otro lado ninguno de los empleados manifestó que la comunicación sea excelente lo que dificulta que la empresa alcance el éxito deseado.

6) ¿Recibe Usted capacitación por parte de la empresa?

Cuadro N° 22

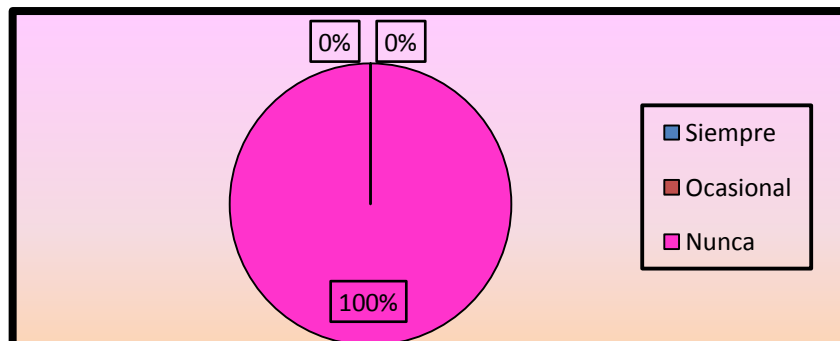
Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Siempre	0	0
Ocasional	0	0
Nunca	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 32

Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 100% del personal manifiesta no haber recibido capacitación porque en algunos de los casos los precios son altos y la empresa no tiene estipulado en su presupuesto la capacitación a su personal, por lo cual necesita invertir en su talento humano teniendo en cuenta que sería una inversión recuperable en corto tiempo basándose en ventas y recaudaciones obtenidas también podría considerar en beneficiarse de la capacitación que frecuentemente ofrece la Cámara de Comercio Quito.

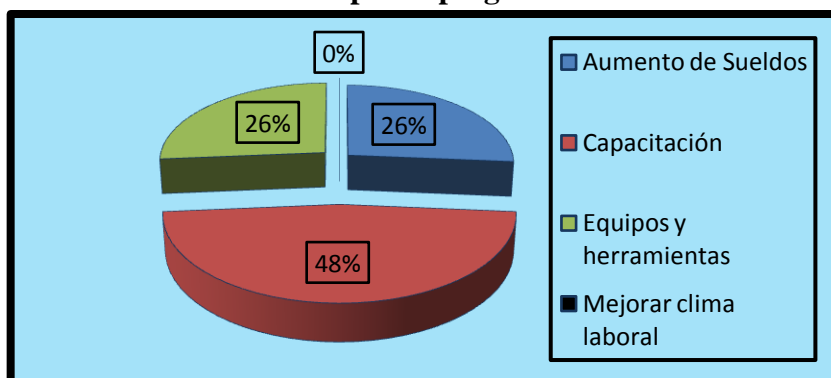
7) ¿Qué factores sugeriría usted que se deben mejorar dentro de la organización?

Cuadro N° 23
Tabulación de la séptima pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Aumento de Sueldos	5	26
Capacitación	9	47
Equipos y herramientas	5	26
Mejorar clima laboral	0	0
TOTAL	19	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
 Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 33
Tabulación de la séptima pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
 Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 48% del personal encuestado sugiere que es importante considerar y dar énfasis a la capacitación que deben dar los directivos de la Imprenta “EDITERPA”, para poder obtener más conocimientos en todos los trabajos encomendados y así poder aprovechar los beneficios que nos brinda el buen manejo de los procesos que conllevan al éxito, y el restante 26% coincide en que también sería muy importante mejorar o renovar las herramientas de trabajo que ya tiene un buen tiempo de uso; y el aumento de sueldos que también es un factor muy importante, lo cual va de la mano con el conocimiento y la capacitación.

8) ¿Recibe Usted incentivos por parte de la Imprenta?

Cuadro N° 24

Tabulación de la novena pregunta de la encuesta

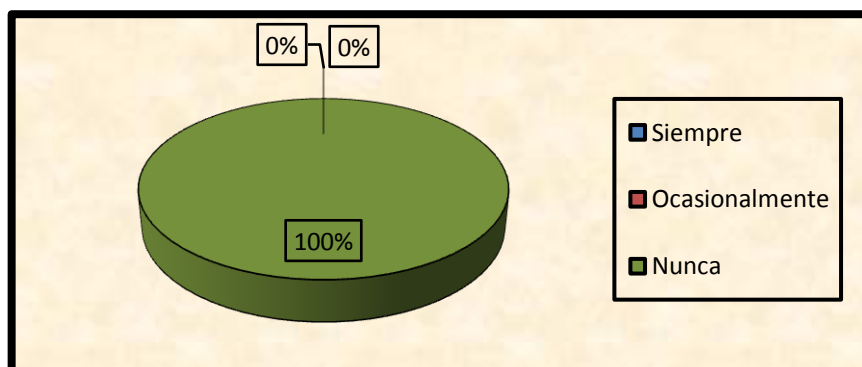
Opciones	Resultados	Porcentajes
Siempre	0	0
Ocasionalmente	0	0
Nunca	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 34

Tabulación de la novena pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 100% del personal de la Imprenta “EDITERPA”, coincide en que si necesitan de algún tipo de incentivo para poder realizar sus labores cotidianas, adicional al sueldo, aunque si reciben su remuneración de acuerdo al trabajo realizado y los pagos son puntuales. Se debería poner énfasis en esto, ya que un personal incentivado y por ende motivado trabaja de mejor forma y no simplemente aplica su talento para mantenerse en su puesto de trabajo.

Tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los clientes potenciales (posibles compradores) de la Imprenta “Editerpa”

1) ¿Conoce usted la Imprenta “Editerpa”?

Cuadro N° 25

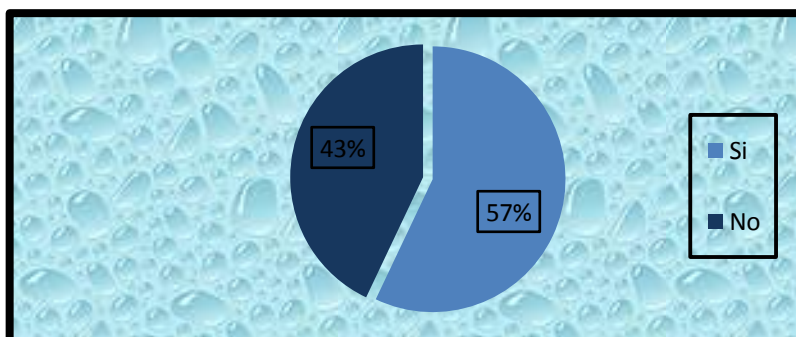
Tabulación de la primera pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Si	85	57
No	64	43
TOTAL	149	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 35

Tabulación de la primera pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

En cuanto a la existencia de la Imprenta “EDITERPA” el 57% de los clientes encuestados respondieron que si la conocían porque alguien les había comentado o porque algún conocido es ya cliente de la imprenta, sin embargo el 43% manifestó no conocer esta empresa ya que nunca habían visto o escuchado sobre ella lo que nos demuestra que aun puede la imprenta ampliar su mercado.

2) ¿Estaría usted dispuesto a comprar los libros de la imprenta “Editerpa”?

Cuadro N° 26

Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta

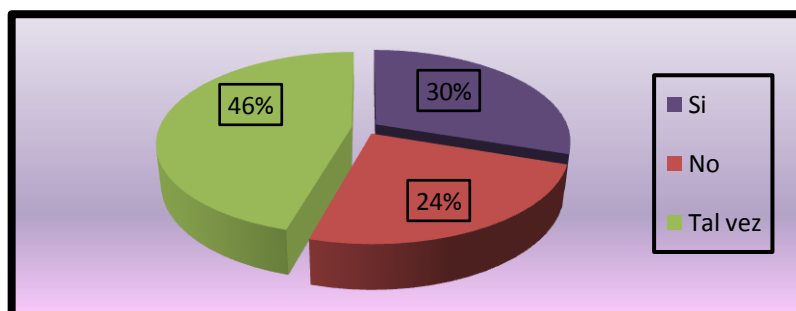
Opciones	Resultados	Porcentajes
Si	45	30
No	36	24
Tal vez	68	46
TOTAL	149	100

Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 36

Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.

Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los clientes potenciales que corresponde al 46%, afirman que existe una posibilidad de adquirir el producto que ofrece la imprenta “tal vez”, el otro 30% afirma que si estaría dispuesto a futuro de obtener los libros que oferta la empresa y el restante 24% respondió que no están interesados en la adquisición de estos.

Por lo cual los directivos de la empresa deben poner mayor énfasis en realizar un Plan de Marketing que permita dar a conocer el tipo de producto y la calidad del mismo para poder captar a los clientes que están indecisos y así hacerlos parte de la empresa.

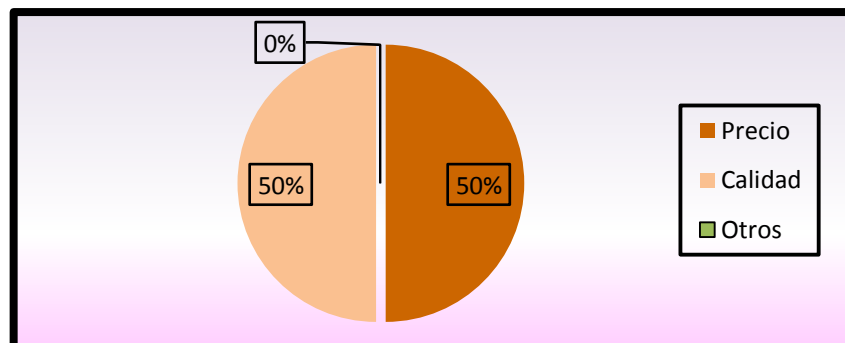
3) ¿Qué es lo que usted considera importante al momento de realizar una compra?

Cuadro N° 27
Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Precio	149	50
Calidad	149	50
Otros	0	0
TOTAL	298	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
 Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 37
Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
 Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 50% de los posibles clientes potenciales manifestaron que lo primordial es importante que una organización debe ofrecer es un producto de calidad, pero también el otro 50% considera también importante el precio, los dos juegan un papel y se convierten en un factor muy importante al momento de adquirir un producto. Es por ello que las organizaciones deberían tener muy en cuenta esto, ya que deben ofertar un producto con altos estándares de calidad pero sobre todo a buen precio, y de esta forma puede captar cada día un mayor número de clientes mediante la satisfacción que lograrán y la recomendación que hará el cliente hacia terceras personas del producto para poder engrandecer la empresa.

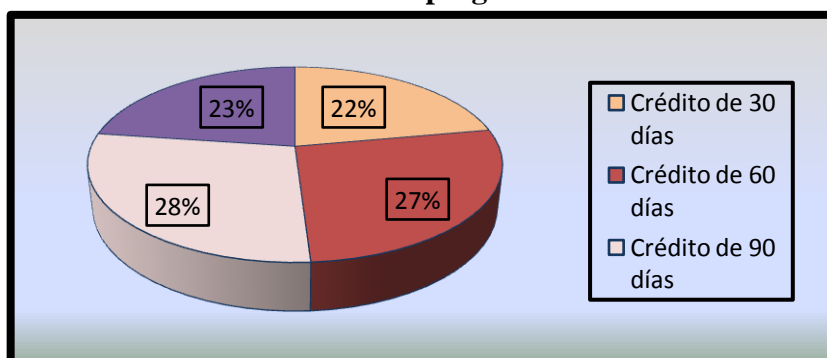
4) Como consideraría hacer sus pagos, en caso de adquirir los libros de la imprenta?

Cuadro N° 28
Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Crédito de 30 días	33	22
Crédito de 60 días	40	27
Crédito de 90 días	42	28
Contado	34	23
TOTAL	149	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 38
Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

En caso de adquirir el producto de la Imprenta “EDITERPA”, el 28% de los encuestados están las posibilidades de adquirir el producto a un tiempo plazo de 90 días, con un porcentaje no tan alto que corresponde al 27%, los clientes también podrían adquirir el producto para un plazo de 60 días, mientras que el 23% están en las posibilidades de adquirirlo de contado y por último el restante 22% podrían cancelar en 30 días. El tiempo de pago para los créditos propuestos por la empresa se basan en el tiempo en que ellos pueden cubrir y cumplir con sus obligaciones.

5) ¿Le gustaría a Usted recibir algún tipo de incentivo o un valor agregado al producto, en caso de realizar alguna compra?:

Cuadro N° 29

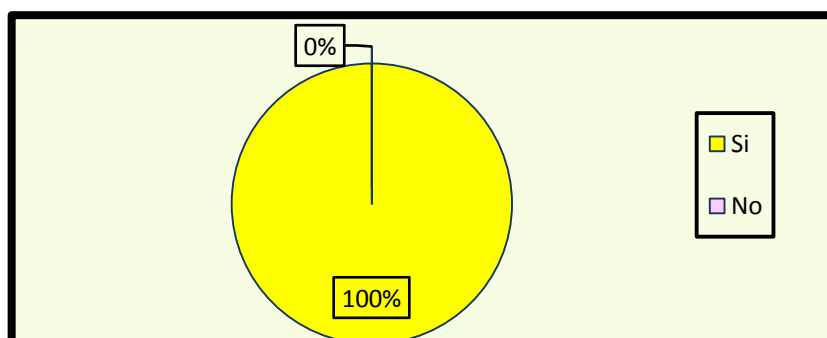
Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Si	149	100
No	0	0
TOTAL	149	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 39

Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

El 100% de los encuestados coincidieron en que la imprenta “Editerpa” si debería entregar algún tipo de incentivo o dar valor agregado al producto, en caso de realizar alguna compra, ya que los libros se distribuyen al por mayor, sería bueno que den premios según el monto solicitado, sería una buena estrategia para atraer más clientes y sobre todo para entregar un producto de calidad y bien presentado.

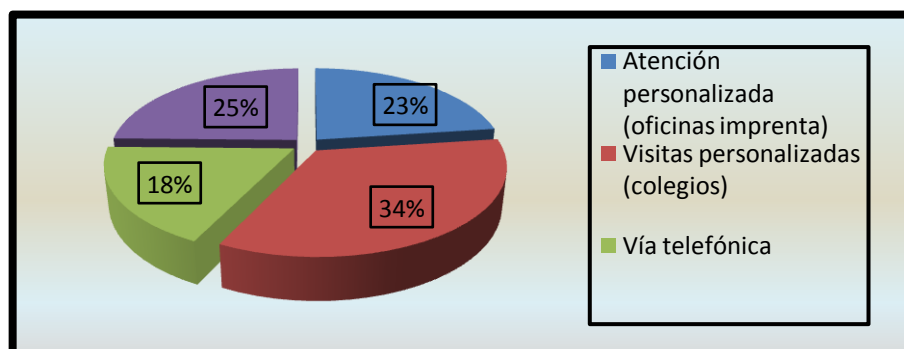
6) ¿Cómo le gustaría realizar sus pedido en caso de realizar una compra?

Cuadro N° 30
Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta

Opciones	Resultados	Porcentajes
Atención personalizada (oficinas imprenta)	38	23
Visitas personalizadas (colegios)	57	34
Vía telefónica	30	18
Internet (correo electrónico)	41	25
TOTAL	166	100

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Gráfico N° 40
Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

Análisis e interpretación.

Esta pregunta se la realizó con el fin de brindar un buen servicio a los clientes, según sean sus exigencias, es por ello que el 34% coincidió en que las visitas deben ser en forme personalizada (visitas a los colegios), el 25% está de acuerdo en el servicio que ofrece la imprenta a través del internet ya que con todo la confianza del caso realizaría sus pedidos a través de la web, ya que en la actualidad el uso de la tecnología es un factor muy importante para las organizaciones, el 23% está de acuerdo en ir a las instalaciones de la imprenta a realizar sus pedidos y finalmente el 18% está de acuerdo en hacerlo mediante vía telefónica. Todo esto con la finalidad de poder brindar un servicio eficiente y eficaz.

3.12. Análisis de los resultados.

De los datos investigativos obtenidos con la aplicación de las encuestas, se deduce lo siguiente:

- La empresa no realiza planes de capacitación a sus empleados, lo que ocasiona la falta de conocimiento en la realización de ciertas actividades, tanto técnicas como administrativas por lo que se nota claramente la falta de conocimientos necesarios para la buena atención cliente.
- Los Directivos de la empresa no han aplicado un Marketing publicitario para dar a conocer el producto y lograr alcanzar un mayor volumen de ventas y por ende mayor rentabilidad.
- El producto que ofrece la Imprenta tiene buena acogida en el mercado debido a que sus precios son competitivos en relación a la competencia.
- La falta de planeación en la Imprenta “Editerpa” es lo que ha producido un ambiente desorientado y sin motivación dentro de la empresa, no han sido planteados o expuestos la misión, visión, objetivos que encaminan el rumbo del negocio.
- No existe un manual de funciones que establezca las responsabilidades de cada empleado, ya que solo se lo hace verbalmente.
- La comunicación jefes superiores – empleados, es muy buena, sin embargo existe un gran número de trabajadores que no tienen comunicación directa con ellos.
- Existe un gran número de clientes potenciales que afirman podrían adquirir el producto que ofrece la imprenta, es por ello que se debería trabajar con estrategias para poder captar ese mercado indeciso.
- Un alto porcentaje de personas coincidieron en querer adquirir el producto a través de internet, por lo cual la empresa deberá buscar la forma para poder estar más cerca del cliente a través de la tecnología.

DIAGNOSTICO

La imprenta “Editerpa” es una empresa de la industria gráfica, que se dedica al diseño y elaboración de libros estudiantiles del primer año de ciclo básico hasta el tercer año de bachillerato en las materias de “matemáticas, contabilidad, música, computación, dibujo, ortografía, etc.” en la ciudad de Santo Domingo y Quito, la misma que ha tenido una gran demanda, y se comenzó a distribuir en la región costa, como son las Provincias de los Ríos, Manabí y el Guayas en los cuales tuvieron gran acogida.

En la actualidad y pese a estar correctamente desarrollada la parte técnica de la Imprenta, ha sido manejada en forma empírica e indica carencias de avance en la organización no existe un método adecuado para llevar un sistema administrativo eficiente, de igual forma no cuentan con una organigrama estructural y tampoco existe un manual de funciones que establezca las labores que debe cumplir cada empleado, necesitando de un control general de la empresa, manejo de personal, optimización de recursos, control de calidad, sistema de inventarios y ventas, dados por qué no se ha establecido un proceso administrativo aplicable según las necesidades de la empresa y la Dirección es muy limitada ya que ésta lo realizan en base a la experiencia de sus propietarios. De igual forma las estrategias comerciales se las ha venido realizando en forma empírica, por lo que no se ha visto en la necesidad de aplicar un Modelo Administrativo y Comercial.

En cuanto a la competitividad la Imprenta ha tomado como competencia a las Editoriales que entregan similares beneficios ya que las imprentas no tienen la misma capacidad de producción, por lo que se considera se debe mejorar en lo que respecta a la publicidad, realizar promociones, buscar estrategias y opciones de ventas, y así poder captar un mayor número de clientes.

En la parte financiera la Imprenta “Editerpa” no posee un adecuado sistema contable que permita llevar los registros adecuados que sirvan de reflejo de la verdadera situación financiera por la que atraviesa la empresa.

En cuanto al análisis FODA, podemos determinar que posee grandes fortalezas, como la ubicación estratégica de la empresa ya que se encuentra situada en lugar viable a todas las personas o potenciales compradores del producto y que además posee infraestructura y maquinaria propia, la empresa también brinda facilidades de pago para que los

clientes puedan hacer sus pedidos y así mantener la fidelidad de los clientes para con la empresa.

En cuanto a las debilidades podría decirse que su estructura organizativa es inadecuada , por tal razón se observa una continua descoordinación por falta de procesos en las labores encomendadas, desorganización entre el personal, la empresa tampoco tiene personal capacitado tanto para su personal administrativo, operativo y vendedores, falta de un sistema de control de administrativo, personal, financieros – contables y la no coordinación en cuanto a la atención a los requerimientos de los clientes. Por otra parte la imprenta tampoco cuenta con mucha publicidad y la falta de estrategias de ventas ha ocasionado una baja venta del producto y por ende el desconocimiento de la imprenta en la ciudad.

Actualmente la imprenta debe aprovechar la demanda insatisfecha existente en el mercado en cuanto a la adquisición de libros se refiere, por ello debe aprovechar el amplio crecimiento que tiene el mercado para ofertar su producto, aplicando estrategias para su comercialización y por ende incrementar su rentabilidad y sus Ventas. De igual forma la posibilidad de poder innovar tanto la maquinaria como la ampliación de su infraestructura ya que tiene la gran ventaja de ser propia, por ende se convierte en oportunidades que tiene la empresa.

Debido al incremento sostenido de la competencia desleal en lo que se refiere a la venta de libros son estas empresas quienes representan su principal amenaza, los costos elevados al adquirir nueva tecnología y las ordenanzas políticas afecta bastante a nuestros clientes, al incrementar los costos directos hace que los precios altos no permitan que nuestros compradores puedan cumplir con sus pagos.

CAPÍTULO IV

MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL APLICADO A LA IMPRENTA “EDITERPA”, PARA MEJORAR SU GESTIÓN INTERNA E INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, SANTO DOMINGO.

Después de haber analizado los capítulos anteriores, podemos establecer un proceso administrativo y comercial, de las actividades que se realizarán con la finalidad de mejorar su gestión interna e incrementar su rentabilidad.

Como lo establecimos, en el marco teórico la administración y la comercialización es el arte de interpretar los objetivos trazados y transformarlos en acción empresarial, es por ello que para el cumplimiento de las actividades internas de la empresa, es importante que en la etapa de planificación dentro de su proceso administrativo, se determine la misión, visión, objetivos y sus valores organizacionales, dando de ésta forma un direccionamiento de las actividades hacia un futuro deseado y estableciendo su cultura organizacional para poner en marcha la administración de la Imprenta “Editerpa”.

En la parte de la comercialización de los libros se puede decir que se aplicará una amplia publicidad, tomando en cuenta los diferentes medios de comunicación.

A continuación desarrollaremos las propuestas para realizar el proceso administrativo y comercial de acuerdo a las sugerencias de nuestros clientes y empleados.

4.1. Proceso Administrativo

4.1.1. Planeación

Es importante crear un plan de acción que permita a la empresa ser más eficiente y logre mantenerse en el mercado competitivo.

4.1.1.1. Misión

“Ser una Empresa líder en el campo de la industria gráfica, diseñando y comercializando libros de Texto, material Educativo de máxima calidad, creado bajo un código ético para alcanzar el desarrollo pleno de la educación, contando con tecnología moderna y personal calificado.”

4.1.1.2. Visión

“Ser una Imprenta con compromiso en la excelencia de la educación, renovando y mejorando día a día, para garantizar y cumplir con las expectativas de calidad y servicio de nuestros clientes.”

4.1.1.3. Objetivos

- Mantener a nuestros clientes satisfechos ofreciendo un material bibliográfico que cumpla con todas sus expectativas y de esta manera tener beneficios mutuos para conseguir el mayor desarrollo económico de la Imprenta.
- Desarrollar un sistema de control estableciendo funciones individuales al personal, que permita coordinar de mejor manera las actividades de la Imprenta.
- Integrar a la capacitación continua como una de las prioridades básicas en la empresa.

4.1.1.4. Políticas Generales

- ✓ Buscar excelencia en los trabajos que realizamos.
- ✓ Satisfacer a cada uno de nuestros clientes con un eficiente servicio.
- ✓ Constante preocupación y supervisión directa, a cada una de las impresiones que realizamos.
- ✓ Precios bajos y accesibles a nuestros clientes.

4.1.1.5. Valores Corporativos

- **Trabajo en equipo.-** Excelente ambiente laboral interno, se ve reflejado en la calidad de trabajo que le damos a nuestros clientes.
- **Honestidad.-** De manera que podamos tener buenos resultados en los estudios financieros y evaluar eficientemente las operaciones realizadas durante el periodo, así tomar las mejores decisiones para un mayor progreso y expansión.
- **Puntualidad.-** Aseguramos la entrega del pedido a nuestros clientes en forma puntual dará una mejor imagen a nuestro negocio, como también con el pago de nuestros proveedores.
- **Confiableidad.-** Valoramos la integridad y nuestra capacidad de cumplir lo prometido.
- **Solidaridad.** Implica una sostenida acción de apoyo moral y motivacional entre los miembros de la institución para alcanzar juntos las causas empresariales.
- **Efectividad.** Es importante el uso óptimo y honrado de los recursos, en función del logro de la excelencia.

Son éstas las razones por las cuales nuestros clientes confían en nosotros, y es ésta confianza la que nos permite brindar la más avanzada calidad en el servicio.

4.1.2. Organización

Dentro de esta etapa para poder cumplir con los objetivos propuestos, es necesario encaminar las actividades, por lo cual se hace necesario establecer un Modelo Administrativo, el cual se ha diseñado para mantener un adecuado desenvolvimiento empresarial, hoy en día es primordial organizar las empresas, en este caso la Imprenta “Editerpa” ha actuado empíricamente sin las funciones adecuadas para cada puesto, especialmente en la parte administrativa.

4.1.2.1 Organigrama Funcional Propuesto.

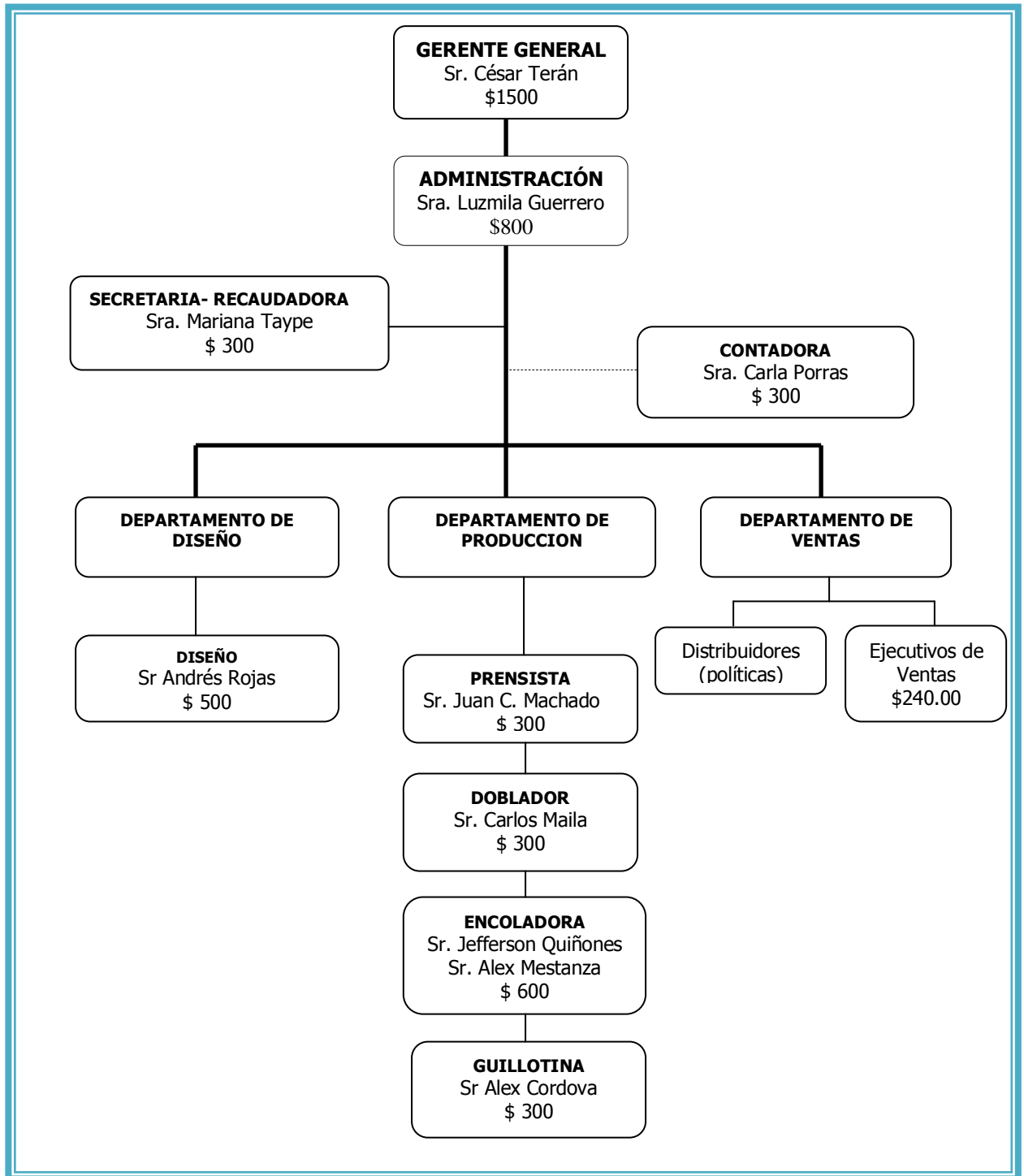
En el Modelo Administrativo y Comercial se propone aumentar en la estructura organizacional la contratación de un Contador Externo, quién cumplirá la tarea de organizar la información contable y firmar los balances de la empresa y el cual en el organigrama constará en el nivel de asesoría y control en la parte de Gerencia General.

Esta estructura organizacional está adaptada con las actividades del negocio lo que permite establecer una cadena de mando y niveles de autoridad para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y las responsabilidades por parte del personal. Además se indica que el costo de implementar el organigrama con la respectiva modificación representa un desembolso de \$5140,00.

A continuación en el Gráfico No 40 detallamos como está estructurado el Organigrama.

Gráfico N° 41

Tema: Estructura Posicional Propuesta



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

4.1.2.2. Manual de Funciones

El presente manual es un documento que indica las funciones y actividades que deben ser cumplidas por el personal de la Imprenta “Editerpa”, en el que indica todas las actividades claras y precisas a realizarse.

Su propósito es dar una información detallada de las funciones y responsabilidades que deben cumplir las unidades administrativas y las personas en sus puestos de trabajo, permite también que todos los integrantes de la organización hablen el mismo idioma, piensen, y actúen en forma sincronizada en función de la misión y visión de la empresa.

Descripción de puestos: el manual describe los puestos de las áreas que posee la empresa, por lo que posee los siguientes puntos:

1. Servicio al que corresponde.
2. Puesto.
3. Perfil.
4. Relaciones de Coordinación.
5. Objetivo del puesto.
6. Funciones generales.
7. Funciones específicas.

4.1.2.3. Esquema del Manual de Funciones

- 1. Servicio al que corresponde** : Área Administrativa
- 2. Puesto** : Gerente General
- 3. Perfil** : Titulo de nivel superior afines a:
 - Administración de Empresas
 - FinanzasExperiencia mínima 5 años en puesto similares.
Mayor de 30 años.
- 4. Relaciones de Coordinación** : Todas las áreas

5. Objetivo del puesto : Dirige las actividades y tareas de la empresa, siempre obteniendo la mayor rentabilidad y beneficios tanto para el cliente interno como el externo, toma decisiones, controla todas las áreas y encaminar a todos hacia un mismo fin, cumpliendo los objetivos y metas.

6. Funciones generales : Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar la Gestión Administrativa.

7. Funciones específicas :

- Planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y operativa de la Imprenta “Editerpa”.
- Diseñar e implantar las acciones y estrategias para lograr que la Imprenta sea líder en la elaboración y la comercialización de material didáctico.
- Lograr que la Imprenta mantenga una sostenida rentabilidad económica, así como altos índices de productividad, eficiencia y calidad
- Generar proyectos para mejoramientos productivos y comerciales que le permitan a la organización incorporar nuevos recursos económicos.
- Formar personal altamente competitivo y capacitado, de tal manera que pueda, mejorar su calidad y estándar de vida.
- Representante legal de la empresa.
- Autorizar o firmar los cheques para el pago a proveedores.

1. Servicio al que corresponde : Área Administrativa

2. Puesto : Administradora

3. Perfil : Titulo de nivel superior afines a:

- Ing. Administración de Empresas

- Ing. Comercial

Experiencia mínima 4 años en puesto similares.

Mayor de 27 años.

4. Relaciones de Coordinación : Todas las áreas

5. Objetivo del puesto : Dirige las actividades y tareas de la empresa, siempre obteniendo la mayor rentabilidad y beneficios tanto para el cliente interno como el externo, toma decisiones, controla todas las áreas y encaminar a todos hacia un mismo fin, cumpliendo los objetivos y metas.

6. Funciones generales : Planear, Establecer, Administrar, Controlar y Evaluar la Gestión Administrativa.

7. Funciones específicas :

- Dirigir, controlar y orientar el desenvolvimiento de las actividades de cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Establecer políticas de control interno para el logro de los objetivos.
- Seleccionar y contratar al personal de la empresa.
- Estudiar, analizar y aprobar los Estados Financieros de la empresa.
- Coordinar de manera directa las actividades directas entre dependencias.
- Aprobación de las gestiones.
- Maneja las estrategias de promoción y publicidad en la empresa.
- Vigilar la inversión de los fondos destinados a gastos y adquisiciones de la empresa.
- Presentar a Presidencia informes técnicos y de ejecución de la planificación realizada en todas las áreas de la empresa.
- Controla y administra el recurso humano.

1. Servicio al que corresponde: Área Administrativa

2. Puesto : Secretaria - Recaudadora

3. Perfil : Estudios superiores afines a:

- Administración de Empresas
- Finanzas.
- Contabilidad

Experiencia profesional mínima 2 año.

Edad mínima 25 años.

4. Relaciones de Coordinación: Todas las áreas

5. Objetivo del puesto : Coordinar las actividades de los diferentes departamentos de la empresa, brindando la mejor atención e información tanto al cliente interno como externo, manteniendo la confidencialidad de la información de la organización.

6. Funciones generales : Ejecución de labores de secretaria al nivel de la empresa.

7. Funciones específicas :

- Recibe, registra, numera, ordena, clasifica, despacha y realiza el seguimiento de los documentos internos y externos de la Imprenta, así como el correspondiente archivo
- Brindar una atención cordial y amable a todos los clientes.
- Concreta entrevistas, atender el teléfono, el manejo de equipos tales como: computadora, fax, impresoras, etc.
- Mantiene y custodia el inventario a su cargo.
- Actualiza las actividades programadas y cumple diligencias ordenadas por la gerencia y de acuerdo a su función.
- Atender en forma personal y por otros medios de comunicación a los trabajadores, clientes y proveedores de la Imprenta
- Elaborar informes administrativos, contables y técnicos, actas de reuniones de trabajo y demás documentos que requiera la gerencia
- Responsable de elaborar los pedidos, distribuir y controlar los materiales, equipos y suministros de la Imprenta.
- Responde por los informes al Sistema de Rentas Internas (Facturas)
- Responde por los ingresos de valores provenientes del giro del negocio y su respectivo depósito.

- 1. Servicio al que corresponde** : Área Financiera
- 2. Puesto** : Contador externo
- 3. Perfil** : Título de Contador Público Autorizado.
Experiencia mínima 2 años.
- 4. Relaciones de Coordinación** : Todas las áreas
- 5. Objetivo del puesto** : Planificación, supervisión, coordinación y control de las actividades contables de la empresa.
- 6. Funciones generales** : Elaboración de Estados Financieros y Ejecución De actividades contables en la empresa, informando a la Gerencia los resultados obtenidos.
- 7. Funciones específicas** : El contador visita una vez por mes a la entidad y realiza las siguientes funciones:

- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Mantener actualizada la contabilidad de la empresa (ingresos y egresos).
- Proveer asesoría e información oportuna y confiable.
- Presentar los balances en forma mensual previa un análisis de las cuentas.
- Analizar y proponer mejoras en los sistemas y procedimientos de contabilidad.
- Mensualmente realizar declaración del Impuesto a la Renta según lo establecido por la Ley.
- Elabora y lleva el control de nóminas.

- 1. Servicio al que corresponde:** Área de Ventas
- 2. Puesto** : Ejecutivo de ventas
- 3. Perfil** : Estudios superiores en marketing y ventas.
Experiencia profesional mínima 1 año.
Edad mínima 23 años.
- 4. Relaciones de Coordinación:** Área de ventas.
- 5. Objetivo del puesto** : Cumplir con los objetivos de ventas planteados por la empresa.

6. Funciones generales : Organiza y coordina las actividades a realizarse para la venta.

7. Funciones específicas :

- Atención a los clientes, dándoles una clara información del producto a ofrecer.
- Desarrollar las habilidades personales para el proceso de ventas.
- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- Recorrer las diferentes instituciones con la finalidad de dar a conocer el material didáctico.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

1. Servicio al que corresponde : Área de Diseño

2. Puesto : Diseñador Grafico

3. Perfil : Estudios superiores en Diseño Grafico / Sistemas.
Experiencia profesional mínima 1 año.
Edad mínima 23 años.

4. Relaciones de Coordinación : Todas las Áreas.

5. Objetivo del puesto : Responsabilidad por la calidad del diseño Grafico

6. Funciones generales : Elaboración de todo tipo de Diseño de los libros.

7. Funciones específicas :

- Elaborar el diseño de los libros sobre la base de orden de producción.
- Responsable de la diagramación y diseño de los interiores, así como también del diseño de la portada.
- Verificar si los manuscritos están debidamente preparados para su impresión
- Responsable de revelar las placas del diseño gráfico para producción
- Responde por el control y mantenimiento de los equipos de cómputo asignados para su trabajo
- Y las demás que le sean impartidas por el gerente

- 1. Servicio al que corresponde** : Área de Producción
- 2. Puesto** : Prensista
- 3. Perfil** : Bachiller técnico en Mecánica Industrial
Conocimiento de mantenimiento industrial,
maquinas y herramientas
Experiencia profesional mínima 1 año.
Edad mínima 23 años.
- 4. Relaciones de Coordinación** : Área de Producción.
- 5. Objetivo del puesto** : Cumplir con los objetivos de producción
- 6. Funciones generales** : Responsable por la impresión de los libros, así como del mantenimiento y conservación de la maquinaria.
- 7. Funciones específicas** :

- Procesar los pedidos en función de las órdenes de trabajo
- Realizar el corte de material
- Realizar la preparación y tratamiento de las placas para producción
- Responsable del intercalado
- Responsable del mantenimiento y limpieza diaria de las maquinas a su cargo
- Y las demás tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato

- 1. Servicio al que corresponde** : Área de Producción
- 2. Puesto** : Doblador
- 3. Perfil** : Bachiller técnico en Mecánica Industrial
Conocimiento de mantenimiento industrial,
maquinas y herramientas
Experiencia profesional mínima 1 año.
Edad mínima 23 años.
- 4. Relaciones de Coordinación** : Área de Producción.

- 5. Objetivo del puesto** : Cumplir con los objetivos de producción
- 6. Funciones generales** : Responsable por el correcto orden de las páginas de los libros, así como del mantenimiento y conservación de la maquinaria.
- 7. Funciones específicas** :
- Realizar el corte de material
 - Doblar las hojas con la correspondiente numeración y el orden de los libros.
 - Responsable del intercalado de las hojas.
 - Responsable del mantenimiento y limpieza diaria de las maquinas a su cargo.
 - Y las demás tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

4.1.3. Dirección

4.1.3.1. Proceso Administrativo y Comercial

4.1.3.1.1. Objetivos

4.1.3.1.2. Objetivo General

Realizar el Diseño de un Proceso Administrativo y Comercial acorde a las necesidades de la Imprenta “Editerpa” para contribuir al mejoramiento de directrices, mejorar su gestión interna y aumentar la rentabilidad.

4.1.3.1.3. Objetivos Específicos

- Establecer una cultura y estructura organizacional para involucrar al personal y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.

- Establecer y mantener un adecuado nivel de capacitación, seguridad industrial y motivación para que el personal que conforma la empresa mantenga un correcto desenvolvimiento en sus funciones.
- Mejorar la atención al cliente a través de un servicio eficiente, responsable y amable para cumplir las expectativas de los usuarios y realizar la recuperación de cartera de clientes.
- Establecer métodos de control financiero – contables, para lograr conformidad en cuentas y agilidad en trámites.
- Incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa.
- Consolidar la imagen de la empresa en el mercado y la innovación de nuevos diseños.

4.1.3.1.4. Estrategias

Para poder cumplir con los objetivos de la empresa es necesario la elaboración de estrategias las cuales nos van a permitir desarrollar las actividades del proceso administrativo y comercial en forma eficiente y eficaz.

1. Establecer una cultura y estructura organizacional para involucrar al personal y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.

- ✚ Realizar un Seminario Taller de re inducción al aire libre para socializar la Cultura Organizacional para que todo el personal de la Imprenta “EDITERPA” se sientan involucrados con la empresa, con lo cual se logrará que se sientan implicados con los objetivos organizacionales, para lo cual se tendrá muy en cuenta la voluntad y la disponibilidad del personal para asistir ya que se llevará un control de asistencia al seminario taller.

Se lo realizará en el complejo “Los Jardines”, ubicado cerca de las instalaciones de la Imprenta, este tipo de reuniones se las realizará los días sábados en las tardes por el lapso de 3 horas.

Cuadro N° 31
Tema: Presupuesto Seminario-Taller

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerencia Secretaria	1 día cada 4 meses.	Humano: Personal en general. Financiero	\$200	5% (\$10,00)	\$610,00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ Establecer un manual de funciones y un organigrama donde se determine las funciones y las responsabilidades que tienen los directivos y trabajadores, también es muy importante que al ingresar a la empresa el cliente se sienta identificado con la cultura organizacional que tiene la empresa, por ello se colocará en un lugar visible a la entrada de las oficinas administrativas de la Imprenta, cuadros con la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales que tiene la empresa o todo documento, pancarta, tríptico entre otros, donde se encuentre formulada la cultura organizacional.

Cuadro N° 32
Tema: Presupuesto Cultura Organizacional

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Secretaria	En 4 días	Financiero, Humano; el personal que observa la publicidad	\$80	5% (\$4,00)	\$84,00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

2. Establecer y mantener un adecuado nivel de capacitación, seguridad industrial y motivación para que el personal que conforma la empresa mantenga un correcto desenvolvimiento en sus funciones.

- ✚ Capacitar continuamente al talento humano, es una de las mejores maneras o formas de poder tener clientes satisfechos, las cuales se van a dictar por medio de la Cámara de Comercio Quito y por medio de la empresa DHE (Desarrollo Humano Empresarial), ya que así se podrá dar una atención más personalizada y de calidad (VER ANEXO IV- 4)).

La capacitación está orientada hacia dos temas:

- Atención al cliente.
- Estrategias de Ventas y Negocios.
- Manejo de maquinas de imprenta.

Los cursos de capacitación dictados por la Cámara de Comercio de Quito no tienen ningún costo, ya que forman parte de los beneficios por afiliación, mientras que los recursos y talleres dictados por la empresa DHE (Desarrollo Humano Empresarial) si tienen costo:

Detalle de los cursos:

Cuadro N° 33
Tema: Temas del Curso de Capacitación

CURSO/TALLER	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Atención al cliente (Comunicación efectiva Negocio-Cliente)	4 horas	Ing. Gladys Cuenca	\$400
Estrategias de ventas	5 horas	Ing. Hernán Castro	\$800
Manejo de maquinas de imprenta	3 horas	Ing. Pablo Guerrero	\$1500

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

Cabe recalcar que los seminarios se dictarán el día y en el lugar donde la imprenta lo disponga.

Cuadro N° 34
Tema: Presupuesto Seminarios Personal

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente Secretaria	1 veces al año	Financiero, Humano: personal en general.	\$2700.00	5% (\$135.00)	\$2835.00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ Los Directivos de la empresa proponen contratar una póliza de seguros en *ASEGURADORA DEL SUR* para salvaguardar las instalaciones y el patrimonio de la organización.

En tal virtud las Compañías de Seguros deben ajustarse a los requerimientos del mercado global, analizar los tipos de riesgos que necesitan las empresas, presentar propuestas factibles y llegar acuerdos que beneficien a las partes.

Al adquirir una póliza de seguros para la Imprenta “EDITERPA”, el contratante del seguro, por su parte, se obliga a efectuar el pago de la prima, a cambio de la cobertura otorgada por el asegurador, la cual le evita afrontar un perjuicio económico mayor, en caso de que el siniestro se produzca.

Cuadro N° 35
Tema: Mapa de Análisis de Riesgos en la Infraestructura de la Imprenta “EDITERPA”

Riesgos	Robo	Terremoto	Explosión	Fraude	Accidentes Personales	Responsabilidad Civil
Instalaciones (oficina)	X	X	X		X	X
Clientes	X			X	X	X
Maquinaria		X	X		X	X
Publicidad		X	X			X

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

Cuadro N° 36

Tema: Riesgos al que se expone el personal de la Imprenta “EDITERPA”

- Robos en las oficinas, ya que los pagos también lo hacen en efectivo.
- Riesgo de pasar billetes falsos al momento de cobro.
- Robo en las instalaciones (maquinaria).
- Riesgo de algún accidente al momento de manejar la maquinaria de la imprenta.

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

Cuadro N° 37

Tema: Presupuesto de Póliza de seguros Activos

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente, Administrador y Secretaria	1 vez al año	Financiero, Humano: personal en general.	\$3200,00	5% (\$160.00)	\$3360.00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ Dotar de uniformes, guantes, ojeras, al personal de producción, ya que son ellos los que están en constante contacto con la maquinaria y están expuestos contantemente de sufrir algún accidente.

Cuadro N° 38

Tema: Presupuesto de Póliza de seguros Empleados

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente y Secretaria	1 vez al año	Financiero, Humano: personal en general.	\$2.400	5% (\$120.00)	\$2520.00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

✚ Fomentar la motivación en el personal es muy importante, ya que a través de los factores de motivación pueden satisfacer sus necesidades, lo que influye para que realicen con mayor entusiasmo sus actividades laborales. Entre los factores de motivación que se va a dirigir al personal de la Imprenta son:

- **Remuneración.-** Es importante que los empleados reciban su remuneración conforme lo establece la ley ecuatoriana, es decir que reciban el salario básico actual el cual es de \$ 240,00 USD., más beneficios de ley y el pago puntual cada fin de mes, también se subirá un porcentaje anualmente dependiendo de los ingresos que tenga la empresa.
- **Deportes y Convivencias familiares.-** en algún complejo que cuente con canchas deportivas, áreas verdes y recreacionales, con la finalidad de mejorar la comunicación interna y pasar momentos amenos en compañía de toda la familia.

Cuadro N° 39

Tema: Presupuesto Motivación al personal

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente Secretaria	Fechas especiales (navidad, día de la amistad, día del Padre o madre, etc.)	Financiero, Humano: personal en general.	\$2000	5% (\$100.00)	\$2100.00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

✚ Promover o incentivar al personal de ventas a través del pago de comisiones por las ventas realizadas, la cual es adicional al sueldo básico establecido. Se

propone cancelar una comisión del 6% según el valor de la venta, así el personal estaría altamente motivado y su desempeño mejorará.

Cuadro N° 40

Tema: Presupuesto Comisiones al Personal

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente Secretaria	Un vez al mes Durante todo el año	Financiero, Humano: personal en general.	\$199.75	5% (\$9.98)	\$2516.85

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

Adicional a esto tambien se cancelaran a los empleados y comisionistas un porcentaje del 2.5% de las ventas realizadas en el año, para de esta manera incentivar a realizar mejor su trabajo y ventas para así incrementar la rentabilidad

Cuadro N° 41

Tema: Presupuesto pago de comisiones a los Comisionistas

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente Secretaria	Una vez al año	Financiero, Humano:	\$10264.10	5% (\$513.21)	\$10777.31

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ Realizar reuniones de trabajo cada semestre en donde participarán los directivos y personal de la Imprenta para analizar si se está cumpliendo con los objetivos y metas propuestas por la organización y buscar alternativas que ayuden a solucionar los problemas. Se deberá proponer y aplicar las herramientas más idóneas para mantener un adecuado clima organizacional al interior de la

empresa, dónde se debe obtener niveles de productividad y motivación del recurso humano, esto se lo realizará 2 veces al año.

3. Mejorar la atención al cliente a través de un servicio eficiente, responsable y amable para cumplir con las expectativas de los usuarios y realizar la recuperación de cartera de clientes retirados.

✚ Relacionarse con el Cliente.- una de las características de esta perspectiva, es el estrecho vínculo que se debe establecerse entre los clientes directos y los miembros de la empresa, debido precisamente a la naturaleza del producto que se brindara. Por estas razones, mantener solamente vínculos comerciales serían insuficientes si queremos alcanzar los objetivos de la empresa. Necesitamos, por lo tanto, crear vínculos de carácter humanista, como:

- ❑ Empatía para comprender los problemas de nuestros clientes.
- ❑ Confianza en las propuestas presentadas para la resolución de estos problemas.
- ❑ Mutua cooperación en la realización de actividades conjuntas.
- ❑ Auténtico compromiso de servicio.
- ❑ Respeto y cordialidad.

El propósito no es crear una organización idealizada, es simplemente fomentar y fortalecer las cualidades de las personas que la integran, de nuestros clientes y la interrelación entre ambos a través de los puntos antes mencionados, que identificaremos como Principios de Relación con el Cliente.

✚ Satisfacer al Cliente.- para nuestra organización, satisfacer al cliente va mas allá de la ejecución adecuada de procesos, y del estricto cumplimiento de normas, aunque son completamente necesarios hacerlos, no son totalmente suficientes. Además, precisamos cubrir las necesidades de información, asesoría y guía a nuestros clientes directos e indirectos a través de productos y servicios como trámites de escrituras u otro documento y, del cumplimiento de los Principios de Relación con el Cliente.

Gráfico N° 42

Tema: Aspectos a cumplir para satisfacer al cliente



Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ **Recuperación de clientes.-** Debido a la alta demanda existente en el mercado, ha habido imprentas que han ofrecido mejores opciones, y es por ello que la Imprenta ha perdido clientes, por lo cual se presentara mejores propuestas, empezando en buscar en la base de datos que tiene la empresa los antecedentes personales de los clientes antiguos, para motivarlos a que sigan adquiriendo nuestros productos.

Cuadro N° 42

Tema: Presupuesto para Recuperación de Clientes

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Secretaria Vendedor	En 3 meses	Humano, Financiero: Papelería, Teléfono, Internet.	\$200	5% (\$10,00)	\$210,00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

4. Establecer métodos de control financiero – contables, para lograr conformidad en cuentas.

- ✚ **Implementar un programa de Contabilidad, Facturación y Clientes.-** El manejo de la contabilidad, el mantener la cartera actualizada de todos los clientes y la facturación inmediata, será a través de la implementación de un paquete software con licencia (ANEXO V-5), el cual nos permitirá tener un control de las cuentas por cobrar generadas por los clientes y las cuentas por pagar contraídas por la empresa, también nos permitirá tener respaldos de la base de datos, además de la agenda de clientes con todos los datos personales, así como permitirá la impresión de las facturas con todos los datos de los clientes para evitar demoras, ya que en la actualidad se lo hace manualmente.

Cuadro N° 43

Tema: Presupuesto Paquete Software

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Secretaria Contadora	En 5 días	Humano: Secretaria Financiero y Tecnológico.	\$1500	5% (\$75.00)	\$1575

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

5. Incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa

- ✚ **Incrementar el portafolio del bien a comercializar.-** La empresa ofrecerá a sus clientes nuevos productos como pueden ser la impresión de suministros de oficina (facturas, nota de crédito y debito, liquidaciones, notas de pedido, etc.), los responsables de esta estrategia serán los directivos de la empresa y se la llevará a cabo principios del mes de Agosto.
- ✚ **Ofrecer nuestros productos a otros mercados.-** Se ampliara el mercado de los vendedores para que estos puedan hacer llegar nuestros productos a varias

ciudades donde no se ha llegado, es por ello que el vendedor se acercará a las distintas instituciones y ofrecerá los diferentes productos que tiene la empresa.

Cuadro N° 44

Tema: Presupuesto Para ofertar Producto

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Vendedor	Visitas a empresas 5 días 2 veces al año	Humano, Financiero	\$500.00	5% (\$25.00)	\$525.00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ **Establecer políticas de crédito.-** Para poder incrementar las ventas es necesario establecer políticas de crédito que estén a conocimiento de todos los clientes, para lo cual se deberá indicar que según el volumen de compra (Cantidad) se financiara la forma de pago que pueden ser estos de 30, 60 y 90 días.

Cuadro N° 45

Tema: Políticas de Créditos Propuestas

Tiempo de Plazo	Volumen de compra
30 días	1 – 1000 libros
60 días	1001 – 3000 libros
90 días	3001 – en adelante

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ **Definir líneas de crédito.-** La ventas (libros) tienen dos formas de pago: a crédito y al contado; las cuales están en un plan cuyo crédito está orientado a los clientes que realicen su compra directamente desde la Imprenta, para lo cual se establece un presupuesto mensual de \$100.00 para los gastos (movilización, pasajes, etc.).

Cuadro N° 46

Tema: Presupuesto para Establecer líneas de crédito

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente Vendedor Secretaria	Cada mes desde febrero del 2010	Humano, Financiero y Tecnológico	\$100	5% (\$5.00)	\$105.00

Fuente: Resultado de la Investigación.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ **Descuentos por la compra del producto.-** La Imprenta, ofrecerá buenos descuentos a todos los clientes que realicen la compra de los libros al contado dependiendo de la cantidad del producto a adquirir, para lo cual los descuentos están regidos por el siguiente diseño tentativo:

Cuadro N° 47

Tema: Descuentos de la Imprenta “EDITERPA”

Volumen de compra	Descuento Propuesto
1 – 1000 libros	5%
1001 – 3000 libros	8%
3001 – en adelante	10%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

El precio de los libros es determinado por los Directivos de la empresa en base al costo total de producción, y para poder hacer el descuento correspondiente se tomó un promedio del 7.6%.

Debido a que la tasa pasiva referencial es del 4.40% de promedio anual, en base a la rentabilidad que obtiene la empresa y también por los descuentos recibidos por los proveedores en la compra de los insumos para la elaboración del

producto se ha considerado este porcentaje de descuentos para los pagos de contado.

Los descuentos se aplicarán solo al contado y en pago en efectivo, no están aplicadas a ventas a crédito.

✚ **Descuentos a nuestros compradores por llevar clientes nuevos.-** A nuestros compradores que traigan clientes nuevos se les realizará un descuento especial: del 5% de la próxima compra, estará a cargo de la Sra. Administradora y Secretaria de la Imprenta y se lo llevará a cabo a partir del mes de Septiembre del 2010.

✚ **Afiliación a la Cámara de Comercio Quito.-** Las estrategias tanto para el recurso humano de la empresa como para los socios y las campañas publicitarias ayudan a que la empresa se posicione en el mercado, sin embargo la afiliación a la Cámara de Comercio es una estrategia precisa para ayudar a que la Imprenta cumpla con los objetivos propuestos.

Cuadro N° 48

Tema: Presupuesto para Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Administradora	Los primeros días del mes de Agosto	Humano, Financiero.	\$200	5% (\$10,00)	\$210

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Catalina Toala /2010.

6. Estrategias para consolidar la imagen de la empresa en el mercado

✚ **Diseñar una imagen corporativa.-** Es necesaria la elaboración de una nueva imagen corporativa para la Imprenta con un diseño llamativo, innovador, y original para lograr consolidar la imagen de la Imprenta en el mercado y por

ende en la mente de los clientes, diferenciándonos de esta manera de la competencia.

Gráfico N° 43
Tema: Imagen Corporativa



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

De igual forma se diseña el Slogan que hace mención a la siguiente frase:

Gráfico N° 44
Tema: Slogan Corporativo



Fuente: Investo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

El pago por este concepto es una sola vez ya que se pretende mantener la imagen propuesta en forma definitiva hasta nueva disposición de los directivos de la empresa.

Cuadro N° 49

Tema: Presupuesto para Imagen y Slogan Corporativa




Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Secretaria Vendedor	En 1 mes, desde febrero 2010	Humano, Financiero: Papelería, Teléfono, Internet.	\$1000	5% (\$50.00)	\$1050.00

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- + **Realizar campañas publicitarias.-** Para que el cliente tenga una imagen clara de la empresa y se sienta identificada con ella es necesario ejecutar una campaña publicitaria masiva adecuada a través de los medios de comunicación como lo es: la radio, la televisión, la prensa escrita, etc., ésta es una estrategia muy importante y clave para transmitir una imagen sólida de la Imprenta teniendo en cuenta las necesidades de nuestros clientes al momento de adquirir el producto. (Ver ANEXOS N° IV-6, VII-7 Y VIII- 8).

Cuadro N° 50

Tema: Medios de comunicación que utilizará La Imprenta

	Horarios de emisión: Lunes a Viernes Hora: De 19H a 20H (Informativo 1era emisión) Tiempo: 10 segundos Costo de la Cuña mensual: \$500.00 (1 cuña) Valor Total: \$500 + IVA 12% Total \$1200,00
	Horarios de emisión: Rotativo de Lunes a Domingo Hora: De 10H15 a 04h45 Tiempo: 30 segundos Costo de la Cuña: \$10.00 (2 cuñas por 30 días) Valor Total: \$600 + IVA 12% Total \$672
	Formato: ¼ de página (26cm x 17cm), blanco y negro Costo: \$150,80 + IVA 12% Total \$168.90

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

Cuadro N° 51

Tema: Presupuesto para los Medios de comunicación que utilizará La Imprenta

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Secretaria Vendedor	Las cuñas se las hará 1 vez al año. Empezando Agosto/2010	Humano, Financiero	\$2040,90	5% (\$102,05)	\$2.142,95

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ CNARANJO IMPRESIONES.- Entrega de tarjetas de presentación con información acerca de la Imprenta a los clientes, también se mandará hacer 2 banners para colocarlos en la puerta principal. (Ver ANEXO N° IX-9).

Gráfico N° 45

Tema: Modelo de Tarjeta de Presentación



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: CNARANJO IMPRESIONES/2010.

Cuadro N° 52

Tema: Presupuesto para Hojas Volantes, Tarjetas y Banners

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Secretaria Vendedor	2.000 tarjetas de presentación y hojas volantes, al igual que dos banners publicitarios.	Humano, Financiero	\$900	5% (\$45.00)	\$945.00

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

- ✚ **Diseñar una página Web.-** Actualmente en un mercado que se está globalizando y cada vez está siendo más competitivo, es importante estar siempre en desarrollo, es por ello que la empresa debe tener presencia en internet para que los clientes y la ciudadanía tenga un acceso directo y pueda conocer más acerca de la Imprenta: su ubicación, la seriedad con la que se maneja la información, su cultura organizacional (misión, visión, objetivos), promociones, descuentos, facilidades de pago, etc.

El esquema de la página lo hará un diseñador Gráfico con un costo de \$200.00 y subir la página a la red (internet) tiene un costo anual de \$100.00. Adicionalmente a esto se comprara el dominio www.Editerpa.com el mismo que será un enlace con el dominio www.edicionescreativa.com con el fin de no perder la identidad corporativa el cual tiene un costo de \$100.00.

Gráfico N° 46

Tema: Propuesta de la dirección de la Página Web



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

Cuadro N° 53

Tema: Presupuesto para Página Web

Responsable	Tiempo	Recursos	Costo	Imprevisto (anual)	Total (anual)
Gerente Secretaria	Se la subirá a internet principios de enero del 2010.	Humano, Financiero y Tecnológico	\$400	5% (\$20.00)	\$420.00

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala /2010.

4.1.3.1.5. Indicadores

Los indicadores son instrumentos de evaluación los cuales se utilizarán para conocer si la aplicación del Modelo Administrativo y Comercial presente propuesto cumple en forma total o parcial los objetivos y las estrategias trazadas por la empresa. En el diseño de los indicadores se medirán en términos de eficiencia y eficacia.

- ✓ **EFICACIA.-** Se medirá en términos de porcentaje, y en base a las ventas y la rentabilidad de la empresa, relacionará las actividades esperadas frente a lo que se haya ejecutado, relacionando los resultados entre sí.

- ✓ **EFICIENCIA.-** De igual forma se medirá en términos de porcentaje, relacionará los recursos económicos frente al presupuesto determinado para cada estrategia, cuya finalidad será la de optimizar los recursos.

4.1.4. Control

El control es la cuarta etapa dentro del proceso administrativo, que nos permite verificar el correcto funcionamiento de todas las actividades empresariales, o también lo que nos permite tomar los correctivos a tiempo a fin de evitar desviaciones en las estrategias para poder cumplir con los objetivos empresariales planteados.

4.1.4.1. Plan Operativo

El Control del Modelo Administrativo y Comercial es responsabilidad directa de los Directivos de la empresa y de todos los colaboradores; para lo cual se elabora la siguiente tabla con el fin de controlar periódicamente la aplicación y beneficio del Plan mencionado anteriormente, detallando las actividades de cada estrategia del Modelo, la temporización de lo esperado, y lo ejecutado, recursos para realizar las actividades y los indicadores.

Cuadro N° 54
Tema: Plan Operativo

OBJETIVO GENERAL: Realizar el Diseño de un Proceso Administrativo y Comercial acorde a las necesidades de la Imprenta "Editerpa" para contribuir al mejoramiento de directrices, mejorar su gestión interna y aumentar la rentabilidad.								
1. Objetivo Específico:								
➤ Establecer una cultura y estructura organizacional para involucrar al personal y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.								
Estrategia	Responsable	Recursos			Tiempo	Costo	Eficie.	Eficac.
		H	F	T				
1. Seminario Taller	Gerente Secretaria	X	X		1 día cada 3 meses.	\$610,00	%	%
2. Colocar en un lugar visible la cultura organizacional (misión, visión, valores)	Secretaria	X	X		En 3 días	\$84,00	%	%
2. Objetivo Específico:								
➤ Establecer y mantener un adecuado nivel de capacitación, seguridad industrial y motivación para que el personal que conforma la empresa mantenga un correcto desenvolvimiento en sus funciones.								
Estrategia	Responsable	Recursos			Tiempo	Costo	Eficie.	Eficac.
		H	F	T				
3. Capacitar continuamente al talento humano.	Gerente Secretaria	X	X		2 veces al año	\$2835.00	%	%
4. Contratación de una póliza de seguros.	Gerente Administrador y Secretaria	X	X		1 vez al año	\$3360.00	%	%
5. Seguridad Industrial (dotar de uniformes, guantes, ojeras, etc.)	Gerente Secretaria	X	X		1 vez al año	\$2520.00	%	%
6. Motivación al personal.	Gerente Secretaria	X	X		Fechas festivas	\$2100.00	%	%
7. Realizar reuniones de trabajo.	Todo el personal	X	X	X	2 veces al año	-	%	%
8. Comisiones	Todo el personal	X	X	X	1 vez al año	\$ 2516.85	%	%
9. Comisionistas	Gerente Secretaria	X	X	X	1 vez al año	\$ 10777.31	%	%
3. Objetivo Específico:								
➤ Mejorar la atención al cliente a través de un servicio eficiente, responsable y amable para cumplir las expectativas de los usuarios y realizar la recuperación de cartera de clientes.								
Estrategia	Responsable	Recursos			Tiempo	Costo	Eficie.	Eficac.
		H	F	T				
10. Relacionarse con el Cliente	Personal en general	X			Desde que sea cliente de la Imprenta	-	%	%
11. Satisfacer al Cliente.	Personal en general	X				-	%	%
12. Recuperacion de Clientes	Humano Financiero	X	X		3 veces al año	\$210,00	%	%

4. Objetivo Específico:								
➤ Establecer métodos de control financiero – contables, para lograr conformidad en cuentas y agilidad en trámites.								
Estrategia	Responsable	Recursos			Tiempo	Costo	Eficie.	Eficac
		H	F	T				
13. Implementar un programa de Contabilidad, Facturación y Clientes.	Gerente Secretaria	X			Desde febrero del 2010	\$1575	%	%
5. Objetivo Específico:								
➤ Incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa.								
Estrategia	Responsable	Recursos			Tiempo	Costo	Eficie.	Eficac.
		H	F	T				
14. Incrementar el portafolio del bien a comercializar.	Directivos de la empresa	X			principios del mes de Mayo	-	%	%
15. Ofrecer nuevos productos a otros mercados	Vendedor	X	X		Visitas a empresas 4 días c/4 meses	\$525.00	%	%
16. Establecer políticas de crédito	Administradora Gerente	X	X		En 1 mes	-	%	%
17. Definir líneas de crédito.	Gerente Vendedor Secretaria	X	X	X	Cada mes desde febrero del 2010	\$105.00	%	%
18. Descuentos por la compra del producto.	Directivos de la empresa	X			Desde marzo del 2010	-	%	%
19. Descuentos a compradores por llevar clientes nuevos.	Gerente Secretaria	X			Desde marzo del 2010	-	%	%
20. Afiliación a la Cámara de Comercio Quito.	Gerente	X	X		Los primeros días de Febrero 2010	\$210,00	%	%
6. Objetivo Específico:								
➤ Estrategias para consolidar la imagen de la empresa en el mercado								
Estrategia	Responsable	Recursos			Tiempo	Costo	Eficie.	Eficac.
		H	F	T				
21. Diseñar una imagen corporativa	Administradora Secretaria	X	X	X	En 1 mes, desde febrero 2010.	\$1050.00	%	%
22. Realizar campañas publicitarias	Secretaria Vendedor	X	X		Se realizará 2 veces al año. Desde Enero/2010	\$2.142,95	%	%
23. Entrega de hojas volantes, tarjetas de presentación.	Secretaria Vendedor	X	X		Enero: 1.000 tarjetas, volantes y 2 banners publici.	\$945.00	%	%
24. Diseñar una página Web	Gerente Secretaria	X	X	X	Se la subirá a internet en enero del 2010	\$420.00	%	%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

4.2. Presupuesto del Modelo Administrativo y Comercial

La elaboración del presente Modelo Administrativo y Comercial no solo implica en forma cualitativa dictar las posibles estrategias a implementarse para mejorar la rentabilidad y posicionamiento de la empresa, estos cambio y nuevos lineamientos demandan de recursos económicos, por lo tanto es necesario elaborar un presupuesto para cada una de las actividad y estrategias que están propuestas en el Modelo Administrativo y Comercial.

Cuadro N° 54

Tema: Presupuesto del Modelo Administrativo y Comercial

PRESUPUESTO PARA LA IMPRENTA "EDITERPA"		
DESCRIPCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	COSTO
Sueldos propuestos de organigrama estructural	Administración	\$ 5140.00
Estrategias:		
1. Seminario Taller	Administración	\$ 610.00
2. Colocar en un lugar visible la cultura organizacional (misión, visión, valores)	Administración	\$ 84.00
3. Capacitar continua al talento humano	Administración	\$ 2835.00
4. Contratación de una póliza de seguros	Administración	\$ 3360.00
5. Seguridad Industrial (dotar de uniformes, guantes, ojeras, etc.)	Administración	\$2520.00
6. Motivación al personal	Administración	\$ 2100.00
7. Realizar reuniones de trabajo	Administración	-
8. Comisiones	Administración	\$ 2516.85
9. Comisionistas	Administración	\$ 10777.31
10. Relacionarse con el Cliente	Administración	-
11. Satisfacer al Cliente	Administración	-
12. Recuperación de clientes	Administración	\$210.00
13. Implementar un programa de Contabilidad, Facturación y Clientes.	Administración	\$1575.00
14. Incrementar el portafolio del bien a comercializar	Comercialización	-
15. Ofrecer nuestros productos a otros mercados	Comercialización	\$ 525.00
16. Establecer políticas de crédito	Comercialización	-
17. Definir líneas de crédito	Comercialización	\$ 105.00
18. Descuentos por la compra del producto.	Comercialización	-
19. Descuentos a compradores por llevar clientes nuevos.	Comercialización	-
20. Afiliación a la Cámara de Comercio de Sto. Dgo.	Comercialización	\$210.00
21. Diseñar una imagen corporativa	Comercialización	\$1050.00
22. Realizar campañas publicitarias	Comercialización	\$2142.95
23. Entrega de hojas volantes, tarjetas de presentación.	Comercialización	\$945.00
24. Diseñar una página Web	Comercialización	\$420.00
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 37126.10

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala/2010.

Para la elaboración del Presupuesto del Modelo Administrativo y Comercial, se anexan las respectivas cotizaciones y las proformas de los costos que se incurrirán durante el desarrollo del Modelo, sin embargo existen ciertas estrategias que se aplican una sola vez y se utilizan en forma permanente como es el caso del programa software contable, mientras que otros deberán ser sujetos a cambios que pueden variar dependiendo de las necesidades de la empresa.

4.3. Evaluación Económica Financiera

En este punto es primordial realizar una evaluación económica y financiera para poder determinar si la aplicación del Modelo Administrativo y Comercial será o no rentable para la empresa, así como poder determinar el tiempo en que la empresa recuperará dicha inversión que se realizó en el Modelo, ejecución y desarrollo del Modelo Propuesto, para lo cual utilizaremos los siguientes indicadores:

- Estados de Resultados
- Balance General Proyectado
- Flujo de Caja
- VAN (Valor Actual Neto)
- TIR (Tasa Interna de Retorno)

4.3.1. Proyección de Ingresos

La implementación del Modelo Administrativo y Comercial propuesto en el presente trabajo de investigación demanda una determinada cantidad de recursos económicos para su aplicación en la empresa, sin embargo se esperan resultados encaminados a incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa así como su posicionamiento en el mercado. Debido a los constantes cambios en el mercado local, ocasiona que las empresas constantemente renueven sus estrategias comerciales de venta y posicionamiento, por lo tanto el presupuesto de ingresos está orientado a un periodo de cuatro años máximo.

Cuadro N° 55

Tema: Datos de Ventas Históricas

AÑO	VENTAS
2006	250.547,50
2007	296.632,49
2008	348.979,40
2009	410.564,00

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Catalina Toala/2010.

También se considera importante señalar que con la implementación del Modelo Administrativo y Comercial se pretende incrementar las ventas en un 16.35% frente al incremento de los costos y gastos que están proyectados de acuerdo a la tasa activa referencial anual del 9,11%, la inflación anual del 3,24 % y el 4% de riesgo.

Cuadro N° 56

Tema: Datos de Ventas Proyectadas

AÑO	VENTAS
2010	477.691,21
2011	555.793,73
2012	646.666,00
2013	752.395,89
Las ventas tiene un incremento anual del 16.35%.	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Catalina Toala/2010.

Es importante señalar que el Modelo Administrativo y Comercial tiene una vigencia de 4 años, posterior o durante este tiempo la Imprenta puede o no replantear el Modelo o diseñar uno nuevo que esté o que vaya acorde a las exigencias del mercado a futuro.

4.3.2. Proyección de Ingresos

Cuadro N° 57

Tema: Estado de Resultados Proyectados

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VENTAS	477.691,21	555.793,73	646.666,00	752.395,89
COSTO DE VENTAS	345.877,14	402.428,05	468.225,03	544.779,83
UTILIDAD EN VENTAS	131.814,07	153.365,68	178.440,97	207.616,06
GASTOS OPERATIVOS	15.428,01	17.950,49	20.885,39	24.300,16
GASTOS ADMINISTRATIVOS	47.193,24	54.909,33	63.887,00	74.332,53
GASTOS FINANCIEROS	1.681,96	1.956,96	2.276,92	2.649,19
GASTOS DE VENTAS	12.810,14	14.904,59	17.341,49	20.176,83
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN	54.700,74	63.644,32	74.050,16	86.157,36
15% PARTIC. UTILIDADES	8.205,11	9.546,65	11.107,52	12.923,60
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	46.495,63	54.097,67	62.942,63	73.233,75

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Catalina Toala/2010.

Cuadro N° 58

Tema: Flujo De Caja Proyectado

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS		477.691,21	555.793,73	646.666,00	752.395,89
VENTAS		477.691,21	555.793,73	646.666,00	752.395,89
COSTOS DE VENTAS		345.877,14	402.428,05	468.225,03	544.779,83
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		131.814,07	153.365,68	178.440,97	207.616,06
EGRESOS		77.113,35	89.721,37	104.390,80	121.458,71
GASTOS OPERATIVOS		15.428,01	17.950,49	20.885,39	24.300,16
GASTOS ADMINISTRATIVOS		47.193,24	54.909,33	63.887,00	74.332,53
GASTOS FINANCIEROS		1.681,96	1.956,96	2.276,92	2.649,19
GASTOS EN VENTAS		12810,14	14904,59	17341,49	20176,83
UTILIDAD ANTES DE LA PARTICIPACION		54.700,74	63.644,32	74.050,16	86.157,36
15% ANTES PARTIC. TRABAJADORES		8.205,11	9.546,65	11.107,52	12.923,60
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		46.495,63	54.097,67	62.942,63	73.233,75
SALDO INICIAL DE CAJA	-38.000	8.495,63	62.593,30	125.535,93	198.769,68
(-) SALDO FINAL DE CAJA	-	8.495,63	62.593,30	125.535,93	198.769,68

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

4.3.3. Proyección de Costos y Gastos

Cuadro N° 59

Tema: Proyección de los Gastos Administrativos y de Venta

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Sueldos Personal	41.875,63	43.232,40	44.633,13	46.079,24
Servicios Básicos	7.061,62	7.290,41	7.526,62	7.770,48
Gastos de Oficina	2.925,82	3.020,62	3.118,49	3.219,53
Impuestos	268,424	277,12	286,10	295,37
Modelo Administrativo y Comercial	38.328,99	39.570,84	40.852,94	42.176,58
Total Gasto Adm. y Venta	90.460,48	93.391,40	96.417,28	99.541,20

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Catalina Toala/2010

4.3.4. Indicadores Financieros (TMAR, VAN y TIR)

Cuadro N° 60

Tema: (Tasa Mínima Aceptada de rendimiento)

TMAR	INDICE INFLACIONARIO + PREMIO AL RIESGO	TOTAL		
TMAR	3,24% + 15%	18.24%		
Costo Promedio del Capital				
Origen	Cantidad	% Aportación	TMAR	Ponderación
Accionistas	37126,10	100%	18,24%	18,24%
TMAR 18,24%				

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Catalina Toala/2010.

Cuadro N° 61

Tema: VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno)

PERIODOS	FLUJO OPERACIONAL PRECIOS CONSTANTES	VAN 18,37%
0	-38.000,00	-38.000,00
1	8495,63	7177,18
2	62.593,30	44.672,94
3	125.535,93	75.690,80
4	198.769,68	101.247,32
SUMA		190.788,25
TIR		83.29%
La recuperación de la inversión será aproximadamente en los próximos 2 años.		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Catalina Toala/2010.

El Valor Actual Neto (VAN), con respecto a la inversión inicial realizada y en base a lo proyectado el valor traído al presente de nuestras operaciones es de \$190788.25, lo que en comparación a lo invertido nos da una alta rentabilidad al día de hoy.

En lo que se refiere a la Tasa Interna de Retorno, tenemos una rentabilidad de la propuesta de 83,29% lo que demuestra que la inversión realizada tiene una alta rentabilidad.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del VAN y TIR podemos determinar que vamos a recuperar nuestra inversión inicial en el transcurso de los próximos 2 años.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

- ✚ Al observar el estado de situación actual de la Imprenta “Editerpa”, se evidencia la necesidad de aplicar un proceso de reorganización administrativa, para contrarrestar todas aquellas deficiencias que suscitan tanto interna como externamente.
- ✚ La Imprenta “EDITERPA”, no ha contado con un Proceso Administrativo y Comercial, que dirija sus esfuerzos hacia un mismo objetivo o propósito, es decir misión, visión, objetivos y políticas, que optimice la utilización de los recursos, ya que esta ha sido manejada de forma empírica.
- ✚ La empresa carece de programas de capacitación dirigido a su personal, por lo que es importante iniciar con un proceso de formación para los Directivos y Clientes Internos, a través de los cursos que dicta la Cámara de Comercio en Quito.
- ✚ En lo que se refiere al manejo contable, la imprenta se guía por los ingresos y egresos, no tiene un control contable, es por ello se ve en la necesidad de contratar a un profesional para que elabore y analice los Estados Financieros según la situación económica de la empresa.
- ✚ La imprenta no cuenta con un sistema informático de contabilidad, por lo que impide que se suministre el control de diversas áreas dentro de la empresa, principalmente de las actividades de ventas, facturación y registro de existencias de los productos en inventarios.
- ✚ El manejo empírico por parte de los propietarios en relación a las técnicas de marketing, ha dado lugar a que no se apliquen estas técnicas, para mejorar la

imagen de la imprenta, comunicar a los clientes sobre el producto que se ofrece y además no ha permitido ampliar el número de clientes.

- ✚ En cuanto al área de ventas no existe el personal idóneo que se requiere para impulsar la acción de compra en los clientes, lo que se considera importante para el incremento de los ingresos, ya que estos no han logrado ampliar el mercado de la imprenta.
- ✚ En relación a la entrega del producto, se determina que los clientes requieren que se entregue de forma rápida y oportuna para no entrar en contratiempos.
- ✚ El Modelo Administrativo y Comercial propuesto para llevarlo a su aplicación representará un gasto de \$ 37126.10 USD., el mismo que puede ser realizado por parte de sus directivos ya que en el primer año de proyección el negocio arroja una utilidad neta de \$46495.63 USD, que representa una rentabilidad sobre ventas totales del 10% considerando que los ingresos por ventas crecerán a una tasa de crecimiento promedio anual del 16,35%, por lo tanto se justifica económicamente la aplicación del modelo.

RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda a la Imprenta “EDITERPA”, aplicar el Modelo administrativo y Comercial para mejorar su gestión interna e incrementar su rentabilidad.
- ✚ Aplicar la misión, visión, objetivos, valores y políticas propuestas para direccionar las funciones de cada uno de los integrantes de la organización al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ✚ Asignar las funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización, para normar su participación en sus puestos de trabajo, y exigir el cumplimiento de tareas que estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos de las empresas.
- ✚ Aplicar el programa de capacitación dirigido al personal de la empresa, para mejorar el desempeño de sus actividades, la atención a los clientes externos y el compromiso de servicio con la empresa y comunidad.
- ✚ Se recomienda adquirir un programa informático contable, el mismo que le permita a la Imprenta llevar un control de las diferentes actividades, como de ventas, facturación y registro de existencias de los productos en inventarios.
- ✚ Aplicar las promociones en ventas, para impulsar la compra de los libros, lo que permitirá incrementar el volumen de ingresos por ventas y el nivel de rentabilidad de la empresa.
- ✚ Aplicar la publicidad vía a internet que se propone para que la imprenta obtenga un posicionamiento a nivel nacional y llegue con sus productos a diferentes ciudades del país, publicando la actividad comercial y contactos a los que la población en general puede acceder.

- ✚ Se recomienda financiar la aplicación del Modelo Administrativo y Comercial ya que se ha demostrado en base a los datos obtenidos en función del TIR que tiene una tasa de retorno del 83,29%, lo que refleja la rentabilidad que van a obtener los inversionistas, además que el periodo de recuperación de la inversión es de menos de 2 años; por lo que su evaluación económica y social, es favorable.

BIBLIOGRAFIA

1. Administración de Empresas (1987), Primera y Segunda parte, Agustín Reyes Ponce, Pág. 226.
2. Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa, Arcarons, Ramón, Págs. 161 y
3. Administración, Patrick J. Montana, Primera Edición México 2002. Pág. 8
4. ANZOLA, Curso básico de administración de empresas, Colombia, Editorial MC Graw Hill, pág. 34-35, año 2000
5. CHIAVENATO, Adalberto,: INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL, Colombia, MC - GRAS – HILL 658. CH 431 – 1, Pág 18, año 1986.
6. Chiavenato, Idalberto, (2000), Administración Teoría, Proceso y Práctica, Pág. 115 y 149
7. Elementos de administración, Enfoque Internacional, Sexta Edición (2002), Mac Graw Hill, Harold
8. Es.wikipedea.org/wiki/producto(objeto).
9. FINANZAS CORPORATIVAS, Stephen A. Ross, Randolph W. Weserfield, Jeffrey F. Jaffe, Irwin, Capítulo 3, pág. 53.
10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta>
11. <Http://es.wikipedia.org/wiki/marketing>
12. Internet, “La importancia de la planeación estratégica”, Pág. 2.
13. Internet, López, Carlos, “Análisis FODA”, Pág.
14. James A. F. Stoner y Charles Warkel, Tercera Edición, 1989, Prentice Hall.
15. KAST Fremont E y ROSENZWEIG James E. Administración en las organizaciones, Pág. 5
16. Kloter STEVE, Administración de Servicios, Editorial Pearson, 2004.
19. Kontz, H; Weirich, H; Administración, 9na Edición, Pag, 20, Capitulo 4, Pág. 74
20. L.,Daft Richard, (2000), Vanderbilt University, Sexta Edición, Administración, Pág.4.
21. Marketing, Conceptos y Estrategias, 3ra Edición, pág. 213
22. Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 577.

22. Marketing, Un décima Edición, de McCarthy Jerome y Perreault William, Jr., Mc Graw Hill, 1997, Págs. 448
23. Material de Clases de Marketing 2005, Universidad Tecnológica Equinoccial
24. McCarthy, E.Jerome, Perreault Jr. William D.,(2000), Marketing Un Enfoque Global, Pág. 15.
25. Mercadotecnia, Tercera Edición, de L. Fischer y J. Espejo, Mc Graw Hill, Pág. 348.
26. Microsoft Encarta Premium 2008
27. Mintzerg, Henry y Quinn, James Brian (1991), El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos,
28. Money y Riley, Gestión y calidad, Madrid, 1998, Pág. 142
29. OROZCO, José, Contabilidad General, Ecuador, Editoriales culturales, año 1995.
30. Pyme, Pequeña y Mediana Empresa, (2000) Océano/ Centrum, Pág. 3, 61, 62, 400 y 148
31. Reyes, Agustín, Administración de empresas, México, Segunda Parte, editorial LIMUSA, pág 212,
32. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2000), Sexta Edición, Administración, Pág.212.
33. Samuel C. Certo, Administración Moderna, Octava Edición, Prentice Hall.
34. Santesmas, Mestres Miguel: Marketing Conceptos y Estrategias, Tercera Edición, Pág. 162
35. Stephen, P. Robbins y Coulter Mary, (2000), sexta edición, Administración, Pág. 12, 300.
36. Thompson, Strickland, A., (2004), Administración Estratégica, Pág. 7.
37. www.gerencianegocios.com
38. www.marketingempresarial.com
39. www.monografias.com
40. www.monografias.com/trabajos33/planeacionadministrativo,shmlinterne

ANEXO I-1



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EQUINOCCIAL**

Campus Santo Domingo

**ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA
IMPRESA “EDITERPA”**

Estimado cliente, le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

1) ¿Cómo supo usted de la existencia de la Imprenta “Editerpa”?

- Rótulos (oficina)
- Recomendaciones de clientes
- Trípticos
- Otros

2) ¿Por qué razón eligió realizar la compra de los libros en la Imprenta “Editerpa”?

- Calidad del producto
- Precios accesibles
- Facilidades de pago

3) ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la Imprenta?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

4) ¿La calidad del diseño e impresión gráfica, la considera usted?

- Excelente
- Muy buena
- Buena

5) ¿Cómo califica usted la atención recibida, por el personal de la Imprenta “Editerpa”

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala

6) ¿Considera Usted que los precios de los libros son competitivos?

- Si
- No

7) ¿Cómo considera usted el tiempo de entrega de los libros en la imprenta “Editerpa”?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala

Gracias por su colaboración

ANEXO II-2



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EQUINOCCIAL**

Campus Santo Domingo

**ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS) DE
LA IMPRENTA “EDITERPA”**

Estimado colaborador, le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

1) ¿Cuánto tiempo lleva formando parte de la imprenta?

De 1 a 12 meses ()

De 13 a 24 meses ()

De 24 en adelante ()

2) ¿Conoce Usted, la misión, visión y los objetivos que se persigue la Imprenta “Editerpa”?

Si ()

No ()

3) ¿Conoce Usted las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

4) ¿Cómo considera Ud. el ambiente de trabajo?

Muy bueno ()

Bueno ()

Malo ()

5) ¿La comunicación con los mandos medios y altos es: ?

- Excelente ()
- Muy buena ()
- Buena ()
- Mala ()

6) ¿Recibe Usted capacitación por parte de la empresa?

- Siempre ()
- Ocasional ()
- Nunca ()

7) ¿Qué factores sugeriría usted que se deben mejorar dentro de la organización?

- Aumento de sueldos ()
- Capacitación ()
- Equipos y herramientas ()
- Mejorar clima laboral ()

8) ¿Recibe Usted incentivos por parte de la Imprenta?

- () Siempre
- () Ocasionalmente
- () Nunca

Gracias por su colaboración

ANEXO III-3



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EQUINOCCIAL**

Campus Santo Domingo

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS POSIBLES CLIENTES POTENCIALES DE
LA IMPRENTA “EDITERPA”**

Le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

1) ¿Conoce usted la Imprenta “Editerpa”?

Si ()
No ()

2) ¿Estaría usted dispuesto a comprar los libros de la imprenta “Editerpa”?

Si ()
No ()
Tal vez ()

3) ¿Qué es lo que usted considera importante al momento de realizar una compra?

Precio ()
Calidad ()
Otros ()

4) Como consideraría hacer sus pagos, en caso de adquirir los libros de la imprenta?

Crédito de 30 días ()
Crédito de 60 días ()
Crédito de 90 días ()
Contado ()

5) ¿Le gustaría a Usted recibir algún tipo de incentivo o un valor agregado al producto, en caso de realizar alguna compra?:

Si ()

No ()

6) ¿Cómo le gustaría realizar sus pedido en caso de hacer una compra?

Atención personalizada (oficinas imprenta) ()

Visitas personalizadas (colegios) ()

Vía telefónica ()

Internet (correo electrónico) ()

Gracias por su colaboración

ANEXO IV-4

COTIZACIÓN DESARROLLO HUMANO / EMPRESARIAL



DESARROLLO HUMANO / EMPRESARIAL

Quito - Ecuador

Quito, 18 de marzo del 2010

COTIZACIÓN

Señores

Imprenta "EDITERPA"

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos el grupo de Desarrollo Humano – Empresarial y por medio de la presente cotización ponemos a su conocimiento los costos por concepto del seminario – taller para el personal de su organización, según oficio N°0369 enviado por su empresa:

CURSO/TALLER	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO
Atención al cliente (Comunicación efectiva Negocio-Cliente)	4 horas	Ing. Gladys Cuenca	\$200
Estrategias de ventas	5 horas	Ing. Hernán Castro	\$300
Manejo de maquinas de imprenta	3 horas	Ing. Pablo Guerrero	\$350

Es todo cuanto puedo informar a la empresa en cuanto a temas, duración, responsable y costos dictados por nuestra organización y los días a dictarse el seminario – taller pongo a su disposición tras previo aviso.

Atentamente,

Ing. Francisco Aguirre

Móvil: 080625547

E-mail: dhe_quito@hotmail.es

ANEXO V-5

COTIZACIÓN PAQUETE SOFTWARE CON LICENCIA

VERSIONES DEL SISTEMA

3ap pensando en las necesidades de los clientes ha diseñado el 3ap@ FactInCon© en una forma modular, es decir que el cliente puede ir requiriendo de los módulos o funciones del sistema de acuerdo a sus necesidades.

Con esto 3ap@ FactInCon© está al alcance del pequeño comerciante hasta un gran comerciante o distribuidor, ya que conforme vaya creciendo **SU NEGOCIO**, 3ap@ FactInCon© irá también creciendo y supliendo todas las necesidades que se le vayan presentando.

3ap@ FactInCon© Express
Es la versión más pequeña y sencilla, pero no deja de ser segura y confiable, pensada especialmente para aquellos negocios que se están empezando a formar y que quieren tener un control exclusivamente de la facturación. Incluye: **Agenda, Productos, Facturación de compra - venta y gastos.**

3ap@ FactInCon© Lite
Con los mismos recursos anteriores, pero aquí se incluye las **NC/ND de proveedores y clientes**, además de la impresión de **códigos de barra.**

3ap@ FactInCon© Estándar
Diseñado para una empresa de mediano tamaño, en el que se incluyen las **CxC y CxP**, además de generar los documentos para el **SRI** (farmulantes 102A y 104A)

3ap@ FactInCon© Premium
Esta versión es la más completa, ya que permite generar los asientos contables de todas las transacciones que se realicen dentro del sistema y llevar los documentos contables, además de generar los Anexos Transaccionales para el SRI.

Todas estas versiones incluyen la configuración de impresiones de facturas, recibos de pago, retenciones, además de 2 días de capacitación y actualizaciones constantes vía internet.

Cualquiera que sea su necesidad nosotros estamos listos a suplirla de la mejor manera.

PRECIOS DEL SISTEMA

3ap@ FactInCon© por sus diferentes versiones está al alcance de todos los presupuestos, en la que por una pequeña inversión, usted tendrá un mejor control de su negocio, permitiéndole hacer un seguimiento a toda la información que se genere, la misma que la tendrá de manera rápida y oportuna, facilitándole la toma de decisiones que mejoren la rentabilidad de su negocio.

3ap@ FactInCon© Express
\$ 250 USD


3ap@ FactInCon© Lite
\$ 400 USD


3ap@ FactInCon© Estándar
\$ 600 USD

3ap@ FactInCon© Premium
\$ 900 USD

Miéntenos que será un placer ayudarle!

Dir: Av. Quito 878 y San Miguel
Telf: (02) 2769526
email: webmaster@3apsistemas.com
www.3apsistemas.com
Santo Domingo - Ecuador





3ap FactInCon
SISTEMA DE SOFTWARE PARA
FACTURACION, INVENTARIOS,
CARTERA Y CONTABILIDAD

www.3apsistemas.com

ANEXO VI-6
COTIZACIÓN RADIO ZARACAY



HORARIO ASA DE LUNES A DOMINGOS
DE 05H00 A 10H00

TIEMPO:	VALOR (Dólares)
10"	US\$ 9,00
20"	US\$ 12,00
30" *	US\$ 18,00 * 1500%
40"	US\$ 24,00
50"	US\$ 30,00
60"	US\$ 36,00

HORARIO ROTATIVO DE LUNES A DOMINGOS
DE 10H15 A 04H45

TIEMPO:	VALOR (Dólares)
10"	US\$ 7,00
20"	US\$ 10,00
30"	US\$ 15,00
40"	US\$ 20,00
50"	US\$ 25,00
60"	US\$ 30,00

VIVA VIGENTE

PAGINA WEB: WWW.ZARACAY.CU (nos pueden escuchar las 24 horas del día)
PERFIL DE PROGRAMACION: CROSS-OVER (Música Variada)

TEMA: 98.9 - TURGERUPHA - CHIMBIRAZO Y COTOPAXI
TURAS: 98.3 - ISLAS DEL ARCHIPIELAGO DE GALAPAGOS - SANTA CRUZ - SAN CRISTOBAL - ISABELA FLOREANA Y UNA GRAN EXTENSION DE MAR TERRITORIAL CON INTENSO TRAFICO DE PESCADORES Y TURISMO.
 100.3 - LOS RIOS, Y LA ZONA DE INFLUENCIA DE MANABI, GRAN PARTE DE GUYAS, EL ORO Y BOLIVAR.
 100.5 - EL RESTO DEL PAIS (QUITO - EL NOR OCCIDENTE DE PICHINCHA Y LAS CARRETERAS DESDE QUITO A LA COSTA Y DESDE QUITO LAS CARRETERAS HACIA EL SUR Y NORTE - CAYAMBE - PEDRO MONCAYO - SANGOLQUI Y PARTE DE IMBABURA Y LA PARTE ALTA DEL CARCHI) - SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS.

DISPOSICIONES:

- * El cliente es responsable de sus emisiones, de sus horarios, de su contenido, de su calidad, de su precio, de su sistema de transmisión.
- * Para todas las emisiones políticas se aplicará estrictamente la norma de 50 segundos y el poder electoral que corresponda.
- * Las emisiones comerciales no podrán ser monopolizadas por ningún emisor, por razones de interés público.
- * El contenido de las emisiones de carácter de difusión de la opinión del público.
- * Para las Agencias de Publicidad, el pago se lo realizará a 30 días contados a partir de la fecha de emisión de las emisiones publicitarias y en el caso de Radio Nacional de Cuba a 30 días contados a partir de la fecha de emisión de las emisiones de carácter de difusión de la opinión del público.

FRECUENCIA Y COBERTURA:

Correo Electrónico: radiozaracay@hotmail.com



Como Zaracay no hay

Siguenos en...
Facebook

QUITO: Boconocano E16-35 y José Caicedo / Teléfono: 2446862 / Fax: 2449237
 STO DOMINGO: Av. Queso 1424 y Pasaje Aguacil / Teléfono: 2256292 / 2250208 / Fax: 2250264
 E-mail: radiozaracay@radiozaracay.cu / radiozaracay@hotmail.com / www.zaracay.cu

ANEXO VII-7
COTIZACIÓN DIARIO LA HORA

Quito, 19 de marzo del 2010



Sres.
Imprenta "EDITERPA"
Presente.-

De mi consideración:

Le invitamos a formar parte de nuestra edición, a través de su anuncio publicitario.

Al ser parte de nuestras Ediciones, usted podrá llegar al público que le interesa de una manera directa, económica y efectiva, nuestra circulación regional le garantizan óptimos resultados a su inversión.

A continuación detallamos costos de acuerdo a lo solicitado:

FORMATO	FULL COLOR	BLANCO Y NEGRO
½ página (26cm x 17cm)	\$253.50	\$150.80
¼ página (15.4cm x 17cm)	\$115.80	\$100.70

• INCLUIR IVA

Gracias por confiar en nosotros

Cordialmente,

Denis Arteaga
JEFE DE PUBLICIDAD
Telf. (593) (2) 255 5990
(593) (2) 255 5991

*Panamericana Norte Kilómetro 3 1/2
Quito - Ecuador*

ANEXO VIII-8
COTIZACIÓN TELEAMAZONAS



Quito, 29 de Marzo del 2010

Señores

Imprenta "EDITERPA"

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Teleamazonas, el bonito canal a nivel nacional. Es placentero para nosotros, informarle que gracias a la tecnología de punta utilizada por nuestro canal, llegamos con señal nitida a todos los lugares de nuestro lindo Ecuador, con lo cual nos posicionemos como el canal líder en información y entretenimiento familiar.

En respuesta a su oficio enviado a nuestras instalaciones, ponemos a su conocimiento lo solicitado:

VALOR MENSUAL COMERCIAL DE 10"		VALOR
2 cuñas al mes	1er informativo 1era emisión	\$1200.00

El informativo 1era. Emisión se transite de lunes a viernes de 07:00 a 08:00.

Seguros de contar con su valiosa presencia en nuestro canal, le quedamos muy agradecidos.

Atentó,

Ing. Eduardo Acosta

JEFE DE PUBLICIDAD Y AGENCIAS

Telf. (593) (2) 3974445 / (593) (2) 3974444 Ext. 1700

Quito-Ecuador
Antonio Granda Centeno Oe4-29 Y Av. Brasil

**j
u
n
t
o

a

t
í**

ANEXO IX-9
IMPRESIONES TARJETAS



CNARANJO

IMPRESA - DISEÑO GRÁFICO - PUBLICIDAD

- ◆ Afiches / Tarjetería
- ◆ Facturas / Notas de Venta
- ◆ Papelería en General

Imprime tus Ideas...

Autorizada por el **SRI**

Dir: Martínez y Cuenca (esquina)
correoinfo@imprentacnaranjo.com

Telf: (03) 2 823 183
Ambato - Ecuador

Foto N°1

Tema: Cuarto Oscuro para elaboración de Placas



Foto N° 2

Tema: Revelado de Placas



Foto N°3

Tema: Maquinaria para Impresion



Foto N°4

Tema: Maquina Encoladora



Foto N°5
Tema: Maquinaria Cortadora para terminados de libros



Foto N°6
Tema: Señorita Secretaria

