

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

TÍTULO:

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE
UNA MICROEMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA”**

AUTORA:

LOURDES DEL ROCÍO ORTIZ BALSECA

DIRECTOR:

ECON. NICOLÁS COLLAGUAZO

QUITO, NOVIEMBRE 2009.

Quito, 5 de Noviembre de 2009.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, LOURDES DEL ROCÍO ORTIZ BALSECA declaro que el presente trabajo descrito es de mi auditoria, el cual no ha sido presentado por otra persona.

La Universidad Politécnica Salesiana puede hacer uso de los derechos correspondiente de este trabajo según lo establecido por La Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y normatividad institucional vigente.

Atentamente,

Lourdes Ortiz

AUTORA

Quito, 5 de Noviembre de 2009.

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita LOURDES DEL ROCÍO ORTIZ BALSECA, bajo mi supervisión.

Atentamente,

Econ. Nicolás Collaguazo
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA.

A mis padres quienes son la fuente de inspiración para mi trabajo diario e impulsaron en mi formación personal y profesional, a mis hermanos William, Christian, Javier y Natalia por el apoyo que me han brindado siempre y para mis sobrinos consentidos quienes son el regalo más grande que Dios me envió...

Con todo mi cariño.

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar agradezco a Dios por darme la vida, el Don de la sabiduría e inteligencia, paciencia, fortaleza y las ganas de seguir emprendiendo nuevas metas; a mis padres por el apoyo incondicional tanto emocional como económicamente. Mil gracias... papi y mami por Ustedes he alcanzado un peldaño más en mi vida. A mis hermanos y amigas/os que siempre están prestos a escucharme y darme una voz de aliento. A mis profesores por sus conocimientos impartidos para mi desarrollo profesional e inculcarme el valor social.

Un agradecimiento especial al Economista Nicolás Collaguazo por el apoyo en la realización del presente trabajo y al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de Produgráficas por haberme facilitado el acceso a la información de la microempresa.

En fin, agradezco a todas las personas que me brindaron apoyo incondicional en mi formación profesional...

***El ser humano es libre de hacer lo que quiere,
sin olvidarse que lo más importante es el
presente ya que el futuro depende de él.***

Lourdes O.

ÍNDICE.

CONTENIDO	Pág.
Índice.....	v
Resumen Ejecutivo.....	xii

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. Tema o Título del Proyecto.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1. Antecedentes.....	1
1.3. Objetivos de la Investigación.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación del Proyecto.....	3
1.5. Marco de Referencia.....	4
1.5.1. Marco Teórico.....	4
1.5.1.1. Teoría de la Expansión.....	4
1.5.1.2. Teoría de la Administración del Cambio.....	4
1.5.1.3. Gestión del Conocimiento.....	5
1.5.1.4. Gestión por Procesos.....	5
1.5.1.5. Teoría de la Calidad.....	6
1.5.2. Marco conceptual.....	7
1.6. Hipótesis de trabajo.....	7

1.7. Aspectos metodológicos.....	8
1.8. Temario.....	9

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES A LA EXPANSIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA

2.1. Análisis de los modelos de gestión.....	12
Introducción.....	12
¿Qué es un modelo de Gestión?.....	13
2.1.1. Gestión por procesos.....	14
2.1.1.1. Conceptualización.....	14
2.1.1.2. ¿Qué es la gestión por procesos?.....	16
2.1.1.3. Diferencia entre la gestión funcional y la gestión por procesos	17
2.1.1.4. Características o condiciones de un proceso.....	18
2.1.1.5. Métodos para seleccionar el proceso.....	19
2.1.1.5.1. Método Estructurado.....	19
2.1.1.5.1.1. Ventajas del método.....	19
2.1.1.5.1.2. Inconvenientes del método.....	19
2.1.1.5.2. Método Creativo.....	20
2.1.1.5.2.1. Ventajas del método.....	20
2.1.1.5.2.2. Inconvenientes del método.....	21
2.1.1.5.3. Selección del método.....	21
2.1.2. Gestión de Recursos Humanos.....	21
2.1.2.1. Evolución de los recursos humanos.....	22
2.1.2.2. Características del período estratégico de los recursos humanos.....	23

2.1.2.3. Función de la gestión de recursos humanos.....	24
2.1.2.4. Objetivos de la gestión de recursos humanos.....	26
2.1.2.5. Funciones del responsable de recursos humanos.....	28
2.1.3. Gestión de la Innovación.....	28
2.1.3.1. ¿Qué es la innovación?.....	28
2.1.3.2. ¿Qué es la gestión de la innovación?.....	29
2.1.3.3. Clasificación de la innovación.....	30
2.1.3.4. Clases de innovación.....	31
2.1.3.5. Modelos de la innovación.....	32
2.1.3.5.1. Modelo lineal.....	32
2.1.3.5.2. Modelo de enlaces en cadena.....	33
2.1.3.6. Los factores que obstaculizan la innovación.....	34
2.1.3.7. Fuente de innovación.....	35
2.1.4. Gestión de la Planificación Estratégica.....	36
2.1.4.1. ¿Qué es la planificación Estratégica?.....	36
2.1.4.2. Proceso de planificación estratégica.....	37
2.1.4.2.1. Definir la misión de la organización.....	38
2.1.4.2.2. Establecer los objetivos de la organización.....	39
2.1.4.2.3. Formular las estrategias de la organización.....	39
2.1.4.2.4. Plan de cartera de la organización.....	40
2.1.4.3. Práctica de los procesos estratégicos.....	42
2.1.5. Gestión de Proyectos.....	43
2.1.5.1. ¿Qué es un proyecto?.....	43
2.1.5.2. ¿Qué es la gestión de proyectos?.....	43
2.1.5.3. Elementos fundamentales de la gestión de proyectos.....	44
2.1.5.4. Etapas de un proyecto.....	44
2.1.5.5. La oferta.....	46
2.1.5.6. Finalidad Comercial.....	47
2.1.5.7. Origen Técnico.....	47
2.1.5.8. Los proyectos internos.....	48
2.1.5.9. los objetivos del proyecto.....	49

2.2. Valoración de las Opciones de Expansión.....	52
2.2.1. Tipos de expansión.....	53
2.2.1.1. Expansión Limitada o General.....	53
2.2.1.2. Expansión Interna.....	53
2.2.1.2.1. Análisis de la Expansión Territorial.....	53
2.2.1.3. Expansión Externa.....	55
2.2.1.3.1. Análisis de la Expansión por Diversificación.....	55
2.2.2. Análisis de la mejor opción de expansión.....	57

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE POTENCIACIÓN DE LA MICROEMPRESA PRODUGRÁFICAS Y SU ENTORNO.

3.1. Análisis del Entorno Macro.....	58
3.1.1. Entorno económico.....	58
3.1.2. Entorno financiero.....	60
3.1.3. Entorno del sector del servicio gráfico.....	63
3.1.4. Entorno tecnológico.....	65
3.2. Análisis del entorno micro.....	66
3.2.1. Análisis de la situación administrativa.....	73
3.2.2. Análisis de la situación financiera.....	74
3.2.3. Análisis de la situación comercial.....	77
3.3. Diagnostico Situacional.....	80

CAPÍTULO IV

4. ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EXPANSIÓN DE LA MICROEMPRESA PRODUGRÁFICAS DE ACUERDO A SU REALIDAD Y VISIÓN A FUTURO.

4.1. Introducción.....	82
4.2. Planificación Estratégica.....	84
4.2.1. Visión.....	84
4.2.2. Valores.....	84
4.2.3. Misión.....	84
4.2.4. Objetivo Empresarial.....	85
4.2.5. Objetivos de la Organización.....	85
4.2.6. Estrategias de la Organización.....	85
4.3. Análisis de los Factores Internos y Externos de la microempresa.	87
4.3.1. Identificación de los Factores Internos.....	87
4.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	89
4.3.3. Identificación de los Factores Externos.....	90
4.3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	91
4.4. Matriz FODA.....	92
4.5. Organigrama Estructural.....	93
4.6. Diseño del Proceso Productivo.....	94
4.6.1. Flujograma del Proceso de Diseño.....	94
4.6.2. Flujograma del Proceso de Impresión.....	96
4.7. Cultura Organizacional de Produgráficas.....	97
4.8. Plan de Comercialización.....	98
4.8.1. Objetivo General.....	98

4.8.2. Objetivos Específicos.....	98
4.8.3. Líneas de Negocios de Produgráficas.....	98
4.8.4. Matriz BCG.....	99
4.8.5. Estrategias.....	102
4.8.6. Ciclo de vida del Producto.....	103
4.8.7. Nombre de la Marca.....	104
4.8.8. Logotipo.....	105
4.8.9. MIX Promocional.....	105
4.8.9.1. Producto.....	105
4.8.9.2. Precio.....	106
4.8.9.3. Plaza.....	107
4.8.9.4. Promoción.....	108
4.8.9.4.1. Marketing Directo.....	108
4.8.9.4.1.1. Telemarketing.....	109
4.8.10. Costo de la Publicidad.....	111
4.9. Sistema de Costos Ordenes de Producción.....	112
4.9.1. Flujo de Costos.....	113
4.9.2. Plano de la Sucursal.....	114
4.9.3. Detalle de los Costos.....	115
4.9.4. Resumen de Costos.....	119
4.10. Análisis Financiero de la Sucursal.....	120
4.10.1. Detalle de los costos.....	120
4.10.2. Proyección Financiera.....	124
4.10.2.1. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	125
4.10.2.2. Flujo de Caja Proyectado.....	126
4.10.2.3. Interpretación del VAN, TIR y del Costo/ Beneficio.....	127

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	128
5.2. Recomendaciones.....	130

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo No. 01: Formato Orden de Producción.....	132
Anexo No. 02: Formato Orden de Compra.....	133
Anexo No. 03: Formato Orden de Requisición.....	134
Anexo No. 04: Hoja de Costos.....	135
Anexo No. 05: Tabla de Amortización.....	136
Anexo No. 06: Manual de Funciones.....	138
Bibliografía.....	155

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se pretende estructurar un modelo de gestión para la expansión de una microempresa de la industria gráfica, por lo que se realizó un análisis de los modelos de gestión aplicables a la expansión de una microempresa entendiendo que un modelo de gestión es un patrón de funcionamiento, una representación esquemática o conceptual y práctica de alguna realidad. De la gran gama de modelos de gestión que dan la forma de desarrollo de una empresa se determinó el uso de la Planificación Estratégica porque es una herramienta útil que ayuda a una empresa a enfrentarse en mejores condiciones a la competencia; considerando al recurso humano como el principal activo de la organización y se estableció la mejor opción de expansión de acuerdo a los objetivos, recursos y la competencia de la microempresa.

En el Ecuador la industria gráfica cuenta con una organización familiar y es una principal fuente de puestos de trabajo. El sector editorial y gráfico es básicamente importador tanto de insumo como de maquinaria por lo que no hay argumento para modificar esta tendencia en el mediano plazo. Por la falta de gestión y administración en este tipo de microempresas se realizó la investigación en PRODUGRÁFICAS para estructurar un modelo de gestión aplicable a la expansión de una microempresa de la industria gráfica.

En el análisis tanto interno como externo de la microempresa se determinó que PRODUGRÁFICAS es una microempresa que empezó sus actividades tanto productivas como comerciales artesanalmente desde 1983 en la ciudad de Quito; la cual se dedica a la producción de artículos impresos; la producción la realiza a blanco & negro y full color. La microempresa esta manejada empíricamente, no lleva contabilidad, no tiene un control adecuado de los costos de producción, el talento humano no tiene capacitación frecuente. La microempresa cuenta con la experiencia del Gerente Propietario pero no basta para una dirección adecuada.

Por lo que la aplicación de un modelo de gestión garantizará la expansión de una microempresa de la industria gráfica, con un adecuado manejo administrativo, financiero y comercial, permitiendo de esta manera mejorar la capacidad operativa para incrementar su nivel de calidad y ventas, eficiencia y su relación con el entorno de acuerdo a la realidad y visión de la microempresa aprovechando las oportunidades del mercado.

Se desarrollo el modelo de Gestión de la Planificación Estratégica contestando las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?. Además se estableció el objetivo organizacional, la misión, la visión y las estrategias para el manejo de la microempresa. También se aplicó el Sistema de Órdenes de Producción estableciendo el costo unitario, el flujograma del departamento de producción y los documentos a utilizarse. También se realizó un análisis financiero proyectado de la sucursal que se pretende abrir, su nivel de ventas, la rentabilidad y el costo. Esta investigación se complementa con un plan de marketing para la microempresa en el cual se utilizará el telemarketing para lograr la fidelidad del cliente.

CAPÍTULO I.

PLAN DE TESIS

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ANTECEDENTES

La industria gráfica en el Ecuador cuenta con una organización familiar y es una principal fuente de puestos de trabajo. Los cambios fundamentales se basan en la implementación del sistema offset, como rapidez, versatilidad, impresión de acabados, entre otros, son los que ha experimentado la industria gráfica en el país. Esta industria tiene apoyo de entidades como el Banco Nacional de Fomento, la Corporación Financiera Nacional y el Banco Interamericano De Desarrollo, sin embargo el acceso a los créditos es uno de los principales obstáculos para que este sector tenga innovación en sus equipos tecnológicos.

El sector editorial y gráfico en el Ecuador es básicamente importador tanto de insumo como de maquinaria y no existen argumentos que indiquen que esta tendencia se modificará en el mediano plazo. Este sector cuenta con pocos centros de enseñanza gráfica como compaginación, diseño, impresión y otras ramas ligadas a la impresión de gráficos; este tipo de centro hay solo en las principales ciudades del país por lo que los mismos propietarios de imprentas se interesan en capacitar a sus empleados.

Por la falta de gestión y administración en este tipo de microempresas se realizará la investigación en PRODUGRÁFICAS para estructurar un modelo de gestión aplicable a la expansión de una microempresa en este tipo de industria. PRODUGRÁFICAS es una microempresa que empezó sus actividades tanto productivas como comerciales artesanalmente desde 1983 en la ciudad de Quito; la cual se dedica a la producción de artículos impresos; la producción la realiza a blanco & negro y full color. Esta microempresa cuenta con siete máquinas para la producción de sus diversas impresiones, seis empleados en el departamento de producción y tres personas en la administración y ventas. También la microempresa por la insuficiente capacidad operativa y tecnológica esta desatendiendo gran parte de su cartera de clientes. El modelo de gestión es Autocrático por ser artesanal (Calificación Artesanal No. 0595 MICIP) las decisiones son tomadas por el maestro mayor; y por ende esta microempresa no tiene una planificación, organización, evaluación, y control.

Si no se cuenta con un modelo de gestión que viabilice la expansión de la microempresa “PRODUGRÁFICAS”, seguirá manejándose de forma empírica y mecánica, sin una adecuada gestión que no le permitirá alcanzar un mayor desarrollo en su capacidad productiva y en la satisfacción de sus clientes.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Estructurar un modelo de gestión aplicable a la expansión de una microempresa de la industria gráfica.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar el modelo de gestión que sea aplicable a la expansión de una microempresa de la industria gráfica.
2. Identificar los factores o elementos de potenciación de la microempresa PRODUGRÁFICAS y su entorno.
3. Establecer un modelo de gestión que garantice la expansión de la microempresa PRODUGRÁFICAS de acuerdo a su realidad y visión a futuro.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Se realiza esta investigación para encontrar el modelo de gestión mediante el cual una imprenta pueda expandirse en el mercado sin dejar desatendido su cartera de clientes. La expansión es necesaria porque la microempresa no tiene espacio físico suficiente para la producción, necesita implementar nueva tecnología para una producción más eficiente de esta manera podría cubrir su cartera de clientes y buscar un nuevo segmento de mercado. Además esta investigación proporcionará

información de la cual se pueden beneficiar empresas que se dediquen a este tipo de actividad y estén en las mismas condiciones para un mejor desarrollo organizacional.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.2. MARCO TEORICO

1.5.1.1. Teoría De La Expansión

La expansión se basa en el crecimiento de la entidad, la cobertura del mercado y el cambio de escenarios. Los tipos de expansión son los siguientes: Expansión Física, Expansión por diversificación, Expansión territorial, Expansión por producto, etc. Bajo el criterio de Expansión Territorial este tipo de expansión es la variable estratégica más importante de la competitividad ya que parece existir una alta correlación entre el crecimiento geográfico de las oficinas y el crecimiento del negocio de las entidades. Ello hace que la distribución se configure como una de las variables básicas en su estrategia de crecimiento.

1.5.1.2. Teoría De La Administración Del Cambio

Comienza con el análisis de las fuerzas endógenas y exógenas, que crean la necesidad de cambio de la organización, a partir de esto surge la brecha de desempeño, que es la diferencia entre el nivel existente y el nivel de desempeño deseado. Para detectar los cambios graduales es necesario establecer un sistema sensible de monitoreo y de esta manera poder determinar si es necesario modificar la estructura, la cultura, tecnología o sus productos y/o servicios. Y de esta manera, finalmente después de detectar la necesidad de cambio y hacer el diagnóstico, podemos implementar de manera organizada y planeada los cambios.

1.5.1.3. Gestión Del Conocimiento

Se puede definir la gestión del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener. Existen muchos problemas asociados con encontrar los activos de conocimientos requeridos y luego ser capaces de utilizarlos de una manera eficiente y con una relación coste- beneficio apropiada. Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento. **La Administración del conocimiento** se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didáctica y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.

1.5.1.4. Gestión Por Procesos

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización. La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. En La Gestión Por Procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de

un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales.

1.5.1.5. Teoría De La Calidad

Calidad es un concepto tan universal que nadie está exento de ese concepto. Negar el significado del valor de la calidad, es negar la esencia misma del ser humano, llámese, persona, individuo, hombre, mujer, cliente, proveedor, comprador, vendedor, ejecutivo etc. Hay una sola calidad, y ese valor lo ejerce única y exclusivamente la persona. Como lo ejerce?, Cuando lo ejerce?, De qué manera lo ejerce?, En qué forma lo ejerce?, En que condición lo ejerce? Etc. Eso es lo más importante de la condición del ser humano; de eso es lo que debe estar enfocado todo programa de calidad y así todo lo demás sería una natural y adecuada consecuencia y definitivamente no al revés. Todo lo demás externo a la persona es simplemente una percepción muy personal, por lo tanto muy compleja, diversa y múltiple. Es decir la calidad nos hace iguales en el océano de la diferencia. Pretender que seamos iguales en la diferencia, en lo externo, es no solamente imposible, sino necio y altamente desgastante, para todos y para todo. El ser humano está tan volcado fuera de sí mismo que le cuesta trabajo y le parece muy difícil volver a su interior, pensando que son cosas ajenas a los negocios, a los sistemas, al mundo financiero, comercial etc. Sin embargo, todo, absolutamente todo lo que el mundo es para la persona, cualquiera que esta sea tiene su origen en su mente y la mente no es externa, es única y totalmente interna. Así pues la mente es el origen de todo lo que el ser humano sea o pretenda ser. Nada absolutamente nada se hace sin la mente. Entonces volverse al origen, es decir a la mente; es volver a la causa.

1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

Expansión.- La expansión se refiere a un cambio de escenarios por lo que le conlleva a incrementar su capacidad operativa y por ende su mercado.

Gestión por Procesos: La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Calidad: Es el conjunto de características de un producto o un servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La aplicación de un modelo de gestión garantizará la expansión de una microempresa de la industria gráfica, con un adecuado manejo administrativo, financiero y comercial, permitiendo de esta manera mejorar la capacidad operativa para incrementar su nivel de calidad, eficiencia y su relación con el entorno de acuerdo a la realidad y visión de la microempresa aprovechando las oportunidades del mercado.

La opción más adecuada para sostener la expansión organizacional es a través del modelo de gestión.

Variable independiente: Modelo de Gestión

Variable dependiente: Expansión

El **Modelo De Gestión** de las organizaciones es un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno, y al igual que otros elementos de la empresa las formas de gestión deben evolucionar.

La Expansión Territorial es la cobertura de mercado en un nuevo espacio donde se pueda ubicar una sucursal de la microempresa sea esta en la misma ciudad.

El criterio Territorial se basa en el estudio de un nuevo espacio donde se pueda ubicar una sucursal de la microempresa sea está en la misma ciudad, para cuantificar hay que tener en cuenta el número de productos que la microempresa oferta y la capacidad operativa instalada. En cuanto a la expansión se basa en la cobertura de mercado de esta manera se cuantificará el número de clientes que se incrementan y el número de clientes satisfechos.

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente trabajo se utilizará la Investigación Descriptiva para identificar los elementos de potenciación de la microempresa y su entorno a través de un diagnóstico inicial para conocer la situación actual de la microempresa, se utilizará el Método Deductivo porque permite pasar de afirmaciones de carácter general a específicos. La técnica a utilizarse es la entrevista y la observación de campo. También se utilizará la Investigación explicativa para determinar los elementos que conforman el mecanismo para la expansión y la relación entre la causa – efecto del problema. Se utilizará el Método Analítico sintético porque el análisis y la síntesis permiten mediante procesos mentales llegar al conocimiento del objeto. El análisis descompone el todo en sus partes y relaciona; mientras la síntesis logra la integración a nivel mental de las partes constitutivas. La técnica a utilizarse es el cuestionario y observación de campo. Además se aplicara la Investigación Aplicada para estructurar los criterios de uso de modo que garantice la aplicabilidad del proyecto de expansión ya que este tipo de investigación busca conocer con mayor profundidad un aspecto de la realidad, es decir, diagnóstica la realidad, con el fin de

contribuir a solucionar un problema puntual. Las técnicas que se van a aplicar son la entrevista, la encuesta y observación de campo.

1.8. TEMARIO

CAPÍTULOS

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. TEMA O TÍTULO DEL PROYECTO

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Antecedentes

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

1.3.2. Objetivo Específico:

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco Teórico

1.5.1.1. Teoría De La Expansión

1.5.1.2. Teoría De La Administración Del Cambio

1.5.1.3. Gestión Del Conocimiento

1.5.1.4. Gestión Por Procesos

1.5.2. Marco Conceptual

1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8. TEMARIO

1.9. BIBLIOGRAFÍA

1.10. PRESUPUESTO

1.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES A LA EXPANSIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA

2.1. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

2.1.1. Gestión Por Procesos

2.1.2. Gestión De Personas

2.1.3. Gestión De La Innovación

2.1.4. Gestión De Proyectos

2.2. VALORACIÓN DE LAS OPCIONES DE EXPANSIÓN

2.2.1. Tipos de expansión

2.2.1.1. Expansión Limitada o General

2.2.1.2. Expansión Interna

2.2.1.2.1. Análisis de la Expansión Territorial

2.2.1.3. Expansión Externa

2.2.1.3.1. Análisis de la Expansión por Diversificación

2.2.2. Análisis de la mejor opción de expansión

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE POTENCIACIÓN DE LA MICROEMPRESA PRODUGRÁFICAS Y SU ENTORNO.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO

3.1.1. Entorno Económico

3.1.2. Entorno Financiero

3.1.3. Entorno Del Sector Del Servicio Grafico

3.1.4. Entorno Tecnológico

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICRO

3.2.1. Análisis De La Situación Financiera

3.2.2. Análisis De La Situación Comercial

3.2.3 Análisis De La Situación Administrativa

CAPÍTULO IV

- 2. ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EXPANSIÓN DE LA MICROEMPRESA PRODUGRÁFICAS DE ACUERDO A SU REALIDAD Y VISIÓN A FUTURO.**

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

5.2. RECOMENDACIONES

CAPÍTULO II.

2. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES A LA EXPANSIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA

2.1. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

Introducción

En la gestión empresarial se han incorporado nuevos elementos como el internet y las nuevas tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante, la gestión de la innovación, etc. Estos elementos obligan al modelo tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad, los resultados esperados y la rentabilidad empresarial. Estos conceptos son importantes para las empresas porque tienen que optimizar la gestión de sus recursos y evitar el desperdicio.

Los conceptos que más afectan a la gestión empresarial son:

- **La globalización** es un elemento de gradual importancia porque los clientes, la competencia y los proveedores cada vez son más globales.
- **La tecnología** bien utilizada es un medio que genera ventaja a la empresa sobre sus competidores. Para que haya mayor desarrollo y crecimiento de la empresa se deben definir cuáles son los recursos y necesidades dentro de la organización.
- **Los Recursos Humanos** son el mayor activo de las empresas por esta razón los elementos críticos son el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales.

- **El enfoque al cliente y la innovación** estos elementos tienen que ser compartidos por todos los individuos de la organización e introducidos en la cultura empresarial ya que están pasando de ser recomendables a ser indispensables.

Las empresas para mejorar los resultados y la rentabilidad empresarial deben incorporar nuevos elementos al modelo tradicional. En el área de tecnología, el uso del Internet, comercio electrónico, dispositivos móviles, etc. generan cierta desconfianza, pero estos nuevos conceptos no deben ser vistos como elementos tecnológicos, sino como importantes oportunidades para mejorar resultados. A la tecnología se la debe ver como una herramienta para optimizar negocios.

¿QUÉ ES UN MODELO DE GESTIÓN?

Un modelo de gestión es una disciplina de organizar y administrar los recursos de manera tal que se pueda generar rendimientos de los factores que intervienen en él dentro del alcance, el tiempo, y costos definidos. Además un modelo de gestión es un patrón de funcionamiento, una representación esquemática o conceptual y práctica de alguna realidad.

Utilidad de un modelo de gestión

Un modelo de gestión aporta con:

- Una reflexión prolongada sobre los valores esenciales del negocio, y estudiar las variables relevantes del sector, que están en continua evolución.
- Coherencia entre los objetivos planteados, los protocolos realizados y los indicadores establecidos.
- Calidad y esta podrá ser certificada.

- A pequeñas, medianas y grandes empresas Beneficios sostenibles a largo plazo, más competitivas y orientadas a las necesidades del mercado, sin necesidad de grandes inversiones.
- En la gestión, eficiencia y eficacia en la gestión de recursos, y permite optimizar los resultados.

2.1.1. GESTIÓN POR PROCESOS

2. 1.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN:

Proceso.- Los procesos son conjuntos de recursos o actividades relacionadas en secuencia lógica que juntas generan valor y que ofrecen un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un cliente interno como un cliente externo.

Los procesos son una red de conversaciones y compromisos que determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser.¹

Cliente interno.- en la gestión de procesos el cliente interno es otro proceso, otras personas o grupos dentro de la organización.

Cliente externo.- son los consumidores o usuarios.

Actividad.- es la suma de tareas que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. La actividad tiene una misión o propósito claro, contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final. La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas. Normalmente se desarrolla en un departamento o función².

¹ BARRIL, Alberto; *Gestión por Procesos*; Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA

² BARRIL, Alberto; *Gestión por Procesos*; Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA

Mapas de Procesos.- El mapa de procesos es la representación de la interrelación entre los distintos procesos de la empresa. Es decir, representa el esqueleto de procesos que constituyen la empresa. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Los mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Documentación de procesos.- Los procesos deben ser documentados y delimitados, el documento de respaldo y de soporte denominado manual de proceso de operaciones estándar lo realiza para comprender el contexto y los detalles de los procesos; ya que la documentación de un proceso es su punto de partida si va a ser rediseñado o mejorado. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos.

Modelado de Procesos.- Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

Equipos de proceso.- La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos

hacia el cliente. Para los equipos se debe desarrollar los sistemas de revisión y control.

Rediseño y mejora de procesos.- El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

Indicador.- es una herramienta de medida para controlar un estándar para evaluar o demostrar el progreso de algo.

Indicadores de gestión. La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión³.

2.1.1.2 ¿Qué es la gestión por procesos?

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos (tiempo, recursos, costes). En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente⁴.

Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema y esta representación gráfica ayuda a todas las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso.

³ ANTHONY, Robert y GOVINDARAJAN, Vijay, *Sistema De Control De Gestión*, Macgraw 2003.

⁴ BARRIL, Alberto; *Gestión por Procesos*; Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA

En la representación de un proceso se identifican las entradas de materiales e información, las operaciones que se efectúan, las salidas, las interrelaciones con otros procesos y los responsables de las distintas operaciones.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerla más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.
- La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de identificar los destinatarios de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores (de calidad, coste, productividad, etc.) para el proceso y coordinar diferentes departamentos funcionales que intervengan en el proceso.

2.1.1.3. Diferencia entre la gestión funcional y la gestión por procesos⁵

La diferencia entre la gestión funcional y por procesos se basa en la medición del resultado, el enfoque, solución de alteraciones en los procesos, la coordinación y la focalización. En la gestión funcional la medición por el resultado es funcional (sector, gerencia, división), el enfoque es especialista del trabajo, las alteraciones en los proceso se resuelven Jerárquicamente, el mecanismo de coordinación es a

través del Mando y Control, su focalización se encuentra en el producto y determina la concentración del conocimiento como base. Mientras que en la gestión por procesos se considera la medición por el resultado funcional y por el resultado total del proceso (colectiva), para el enfoque del trabajo tiene una visión de la totalidad del proceso, las alteraciones en el proceso se resuelven al nivel de la ejecución, la coordinación se maneja desde una autonomía responsable, se focaliza en el cliente y se basa en el Aprendizaje Organizacional.

Debido a esta diferencia considero que la gestión por procesos está dirigida hacia el aprendizaje organizacional teniendo en cuenta los nuevos elementos para la gestión y el enfoque colectivo mediante la autonomía de la responsabilidad y la gestión funcional solo se basa en una parte y base es la jerarquía.

2.1.1.4. Características O Condiciones De Un Proceso⁶

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

⁵ ANTHONY, Robert y GOVINDARAJAN, Vijay, *Sistema De Control De Gestión*, Macgraw 2003.

⁶ BARRIL, Alberto; *Gestión por Procesos*; Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA.

2.1.1.5. Métodos Para Seleccionar El Proceso

Existen los siguientes grupos:

2.1.1.5.1 Método Estructurado

En este método están todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, como “Idefo” y los sistemas estructurados. Estos sistemas están diseñados por expertos y su implementación requiere de algún tipo de existencia externa⁷.

2.1.1.5.1.1 Ventajas del método:

- Los sistemas estructurados sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y hasta plantillas.
- Los sistemas permiten identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.
- Para la formación de nuevos ingresos la documentación actualizada se convierte en herramienta para estos.

2.1.1.5.1.2 Inconvenientes del método⁸:

- Los procesos están tan documentados y no parecen herramientas de gestión. Por lo que no deben ser tan extensos, hay procesos que por ejemplo tienen 200 páginas para un solo proceso, esto genera trabajo, un costo por su mantenimiento y problemas para el dominio por parte del personal.

⁷ ANTHONY, Robert y GOVINDARAJAN, Vijay, *Sistema De Control De Gestión*, Macgraw 2003.

⁸ BARRIL, Alberto; *Gestión por Procesos*; Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA

- Los métodos informáticos requieren menos papel, pero si nos atenemos al método Idefo (Definición de la integración para la modelización de las funciones) y todos los diagramas-crucigramas que el mismo requiere, se puede asegurar que para entenderlos, interpretarlos se requiere de una persona experta que por un lado conozca la herramienta y por otro lado domine la gestión que está reflejada en dichos gráficos.
- Otro problema es que las empresas no saben qué hacer con los procedimientos y los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales existentes y sus sistemas relacionados. De esta forma una empresa se encuentra con un nuevo Sistema de Procesos que no sabe muy bien relacionar con los otros sistemas existentes.

2.1.1.5.2. Método "Creativo"

En este método el Sistema de Gestión es creado internamente por miembros de la misma organización; los documentos son claros, sencillos y entendibles para todo el personal. Las personas que idean este sistema deben conocer el Sistema de Calidad, Medio Ambiente, Prevención Riesgos Laborales y Gestión por Procesos⁹.

2.1.1.5.2.1 Ventajas del Método:

- El Sistema de Gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos que son entendidos por el resto del personal.
- La documentación se reduce drásticamente.

⁹ BARRIL, Alberto; *Gestión por Procesos*; Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA

- Los procedimientos desaparecen y se "convierten" y/o se incorporan a los procesos relacionados.

2.1.1.5.2.2. Inconvenientes del Método:

- Se requiere de personas expertas que conozcan el área.
- Se debe hacer más énfasis en la formación de las nuevas incorporaciones ya que buena parte del conocimiento no está ni en papel ni en soportes informáticos.
- Se tiene que fomentar la formación de "oído a oído".

2.1.1.5.3 .Selección del método

La elección del método dependerá del conocimiento que tengan los miembros de la empresa. Por lo que se puede aplicar cualquiera de los dos métodos o una combinación de ambos.

2.1.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos o gestión de las personas se encarga de la administración del recurso humano o personas que conforman la organización porque son el principal recurso que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad. La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

2.1.2.1. Evolución de los recursos humanos

Las fases por las que ha pasado la gestión de los Recursos Humanos son cuatro:

1. Período Administrativo: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones.

- ✓ Se considera al recurso humano un costo que hay que minimizar, un factor de producción y un gasto.
- ✓ Adopción de políticas de tipo reactivas.
- ✓ Cantidad y calidad de mano de obra al menor precio.
- ✓ Manejo orientado hacia el control y al rendimiento.
- ✓ Obra de mano numerosa.
- ✓ La producción es lo prioritario.
- ✓ La función es administrativa y basada en el cumplimiento de normas y reglas.
- ✓ El manejo del recurso humano centra su atención en las funciones de contratación, desafectación, estudio de salarios ligados al rendimiento y a la descripción de puestos.

2. Período de Gestión:

- ✓ Consideración de necesidades de tipos sociales y psicológicos de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización.
- ✓ Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece.
- ✓ Se mantiene la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar. Las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.

3. Período de Desarrollo:

- ✓ Conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa.
- ✓ Consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización.
- ✓ La motivación y eficacia del personal depende de la forma como es utilizada la persona.
- ✓ En este período se establece que el recurso humano se debe optimizar y que las acciones en su manejo tengan un carácter proactivo.

4. Gestión estratégica de los Recursos Humanos: La gestión de los Recursos Humanos está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

2.1.2.2. Características del Período Estratégico de los Recursos Humanos.

A continuación se indica algunos puntos importantes que caracterizaron este periodo:

- Orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano como un recurso por optimizar.
- Se considera al recurso humano como un factor determinante en el mejoramiento competitivo de la organización.
- Desarrollo de políticas de personal para la implantación de estrategias.
- Diagnóstico de amenazas y potenciales del clima externo, así como las fortalezas y debilidades del clima interno.
- Formulación de objetivos y estrategias.

2.1.2.3. FUNCION DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una consultora.

La planeación: El objetivo es prever la fuerza laboral necesaria, es decir las competencias que la organización necesitará en cada momento y lugar. La premisa de la planeación de los recursos humanos es el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto.

Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden adicionar personal a la empresa o disminuir personal de la organización.

El reclutamiento: es una actividad de divulgación, de llamada de atención, y debe lograr una cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección; en esto influye la experiencia del reclutador, lo acertado de la información que se brinde por la organización, se solicite por el candidato, y de la fuente de reclutamiento escogida, ya sea interna o externa.

Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.

La selección de personal tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño; este es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad.

Inducción del recurso humano: La inducción son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y, por tanto, a la cultura de la organización.

Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones:

- Motivador
- Equitativo
- Competitivo

Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.

Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

A continuación se sintetizan algunas de las funciones más importantes de la Gestión de los Recursos Humanos:

Función de dirección y desarrollo de Recurso Humano: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

La capacitación y el desarrollo de carrera: constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización.

La gestión del desempeño: permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo y constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.

La evolución futura de los recursos humanos dentro de la organización depende de la evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera. Además el vínculo directo del trabajador con la organización es su puesto de trabajo, de ahí que sea el punto de partida para todo el proceso de la gestión de recursos humanos.

2.1.2.4. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de estos procesos caracteriza la Gestión de los Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización.

1. Integración:

Estratégica: una eficaz utilización de las personas, que es el recurso más variable, difícil de comprender y controlar de todos los recursos utilizados en la gestión, dará a la organización una importante ventaja, razón por la que debe considerarse dentro de la estrategia general.

Políticas de recursos humanos: deben ser coherentes no sólo entre ellas sino con las de las otras áreas.

Responsabilidad compartida: los jefes de los diferentes niveles de la estructura deben reconocer la importancia de los recursos humanos, y por lo tanto, aceptar su responsabilidad en la gestión de éstos.

Identidad: en grandes trazos significa que todo lo que es bueno para la organización es bueno para la persona.

2. Compromiso: este objetivo intenta que las personas, voluntariamente, sin presión y sólo con un liderazgo efectivo, realicen sus actividades con entusiasmo, haciendo suyas los objetivos de su organización.

3. Adaptabilidad: este objetivo se refiere a la capacidad de respuesta anticipada a los cambios que se ejerzan sobre todos los niveles de la estructura. La capacitación y desarrollo del personal deben ser los garantes en este aspecto.

4. Calidad: se refiere a la calidad de la jefatura de recursos humanos y de sus políticas. A través de éstas, obtener los rendimientos esperados para entregar una imagen de calidad en materia de gestión, de acuerdo a las funciones entregadas a los responsables del recurso humano.

El análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de los Recursos Humanos, tomando en cuenta que en los últimos años la importancia del diseño de los puestos de trabajo se ha incrementado por los siguientes motivos:

- Mayor atención a la calidad.
- La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan.

2.1.2.5. Funciones del responsable de recursos humanos.

Las principales funciones asignadas a los encargados de los recursos humanos se refieren a las siguientes materias:

- Colaborador estratégico: analizador del clima organizacional, ejecutor de gran capacidad, estratega. Puede pertenecer al equipo de la alta dirección.
- Vendedor de la gestión: debe conocer y estar actualizado con las actividades que desarrolla el personal. Asimismo debe convencer a los jefes de los diferentes niveles que su función es importante.
- Líder de la función de recursos humanos: marca la orientación en este aspecto, además debe ser el representante del personal.
- Consultor estratégico: consejero, asesor y experto.
- Agente de cambio: innovador, vigilante de la necesidad de cambio y excelente preparación o perfil profesional.

En la empresa pequeña por lo general no tiene una estructura formal o especialista en recursos humanos y a medida que esta empieza a crecer va teniendo una coordinación de la gestión de los recursos humanos, a medida que la empresa crece la gestión de los recursos humanos se vuelve más compleja y se nombra a un gerente de dicha área.

2.1.3. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

2.1.3.1. ¿Qué es la Innovación?

La innovación se basa en ideas nuevas o mejoradas la cual tiene como premisa el desarrollo de nuevos productos, procesos, organizaciones, prácticas administrativas y estrategias. La innovación nace a partir de una idea y el reconocimiento de la necesidad de desarrollar algo útil hasta que sea comercialmente aceptado. Es decir innovar es desarrollar algo nuevo o que no se

conoce a partir del estudio de una necesidad ya sea esta individual o colectiva para lograr una meta económica.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

2.1.3.2. ¿Qué es la gestión de la innovación?

La gestión de la innovación son los pasos que se siguen para llegar a obtener un resultado sea este nuevos productos, procesos, organizaciones, prácticas administrativas y estrategias.

Para gestionar la innovación se debe definir lo siguiente:

- El porqué se desea innovar.
- Establecer objetivos claros.
- Determinar cuál es el impacto que se espera.
- Determinar el riesgo que la innovación conlleva.

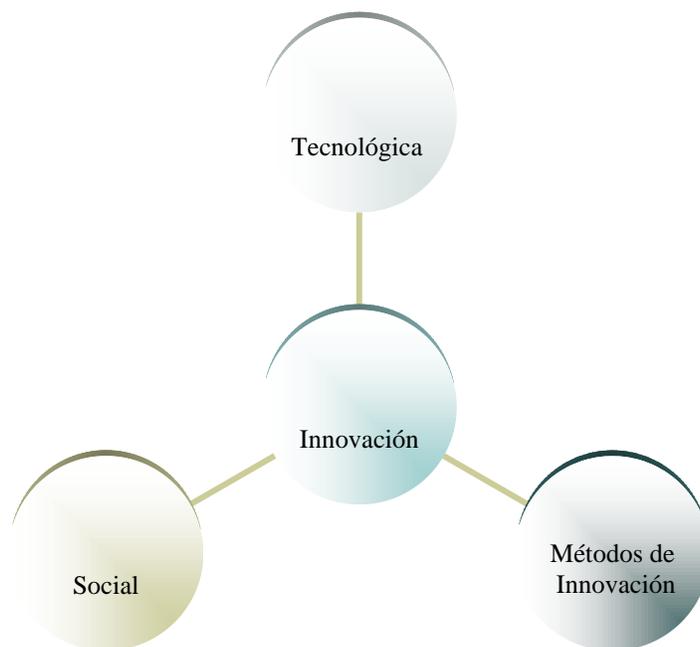
La innovación es un elemento clave que explica la competitividad por lo que las dos van de la mano, esto no quiere decir que la una no existe sin la otra por lo que se puede ser competitivo sin ser innovador; se puede mantener sistemas de mejorar continua pero esto no es suficiente cuando el mercado está saturado o cuando los productos o servicios existentes no cubren las necesidades. Por esta razón la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante. La innovación por sí sola no garantiza que se alcance la competitividad, por eso hay que establecer metodologías y estrategias para innovar.

Para innovar la organización debe valerse tanto de la experiencia que posee como de estrategias bien planificadas bajo un contexto lógico. La experiencia entra en juego cuando se trata de conquistar nuevos mercados o de potenciar el ya existente.

2.1.3.3. CLASIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Podemos hablar de tres grandes tipos de innovación:

GRÁFICO No. 01
CLASIFICACION DE LA INNOVACION



Fuente: GESTEC (Gestión Tecnológica)

Elaborado por: La autora

- ✓ La **innovación tecnológica**.- este tipo de innovación es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos:

- La innovación de producto.- Consiste en fabricar y comercializar nuevos productos denominada como innovación radical; o productos ya existentes mejorados denominados como innovación gradual.
- La innovación de proceso.- Corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costes.
Por lo que la innovación tecnológica se encuentra unida a los niveles de competitividad empresarial y nacional
- ✓ La **innovación social** se encuentra mayormente ligada a los niveles de competitividad nacional e individual.
- ✓ La **innovación en métodos de gestión** reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa, es decir se encuentra ligada a los niveles de competitividad individual y empresarial. Pero esta no es una restricción para la innovación cualquier tipo puede aplicarse a cualquiera de los niveles, pero algunas tienen más éxito que otras.

2.1.3.4. Clases de innovación

Según la GETEC¹⁰ 2005, define las siguientes clases de innovación:

Según el objeto de la innovación

- Producto.

¹⁰ GESTEC (Gestión Tecnológica); <http://www.getec.etsit.upm.es/>; Revista Electrónica Granma Ciencia, ISSN 1027-975X, Vol.11, No.2, Mayo – Agosto 2007;

- Proceso.

Según el impacto de la innovación:

- Incremental.
- Radical.

Según el efecto de la innovación

- Continuistas.
- Rupturistas.

Según la escala en la que se realice el proceso de innovación

- Programa/proyecto/operación
- Grupo empresarial/empresa/unidad de negocio
- Sector/mercado
- Regional/nacional/mundial

Según el origen de la innovación

- Dirigida por la tecnología ("technology-push")
- Impulsada por el mercado ("market-pull")

2.1.3.5. Modelos de la innovación

Los modelos de innovación según GETEC 2006, plantea los siguientes modelos.

- Modelo lineal
- Modelo de enlaces en cadena

2.1.3.5.1. Modelo lineal

El proceso de investigación y desarrollo puede dar origen a multitud de procesos de innovación posteriores, en muchos casos, durante periodos dilatados de tiempo. Algunos de ellos pueden tener éxito y otros no. Por otro lado, el modelo lineal no implica que el proceso innovador se derive necesariamente de una actividad de I+D directamente ligada. En muchos casos, las innovaciones de carácter continuista y no radicales pueden surgir de una observación de mejora o del análisis del mercado sin que exista una actividad de desarrollo tecnológico. En este sentido, existen fuertes diferencias de un sector a otro.

En este modelo se presentan ciertas deficiencias, como son las siguientes:

- Considera el proceso de innovación como una sucesión de distintas etapas.
- Da demasiada importancia a la I+D como desencadenante del proceso.
- No representa la realidad económica, ya que algunos países que destinan pocos recursos a la I+D han incrementado su participación en el intercambio de productos manufacturados mediante una apropiación adecuada de los resultados de la I+D realizada por otros. De la misma forma, numerosas empresas innovan con éxito con relativamente pocos recursos para I+D, aunque bien integrados en la estrategia empresarial.

2.1.3.5.2. Modelo de enlaces en cadena

La innovación en este modelo se considera como un conjunto de actividades relacionadas unas con las otras y cuyos resultados son frecuentemente inciertos. A causa de esta incertidumbre no hay progresión lineal entre las actividades del proceso.

- La I+D no es una fuente de invenciones sino una herramienta que se utiliza para resolver los problemas que aparecen en cualquier fase del proceso.
- La investigación aborda los problemas que no pueden resolverse con los conocimientos existentes, para así ampliar la base de conocimientos.
- La empresa dispone de una base de conocimientos a la que acude para resolver los problemas que se le plantean al innovar.

Este modelo promueve una cultura de la innovación en toda la empresa. Los incentivos a la plantilla están también en función de su creatividad y su capacidad de aprender cosas nuevas.

2.1.3.6. LOS FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA INNOVACIÓN SON LOS SIGUIENTES:

Factores Económicos

- ✓ Riesgos excesivos
- ✓ Falta de recursos financieros
- ✓ Costos de innovación elevados
- ✓ Periodo de recuperación prolongados e incierto
- ✓ Mercados pequeños

Factores Técnicos y Productivos

- Insuficientes infraestructura para la innovación
- Dificultades para obtener materias primas y materiales
- Dificultades para obtener repuestos
- Dificultades para el mantenimiento técnico-productivo
- Insuficiente aplicación de mercadotecnia
- Insuficiente nivel de cooperación tecnológica con:
 - Otras empresas
 - Universidades y centros de investigación
 - Consultorías
 - Otras entidades de gestión tecnológica
 - Insuficiente nivel de cooperación tecnológica

Factores Relativos A Los Recursos Humanos

- ✓ Falta de personal calificado
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Insuficiente capacitación y entrenamiento tecnológico
- ✓ Insuficiente capacidad de los directivos en Gestión Tecnológica

Factores Relativos A La Información

- Insuficiente información sobre avances tecnológicos
- Insuficiente información sobre el mercado.
- Insuficiente información sobre los competidores.
- Insuficiente difusión en las áreas de la empresa

Otros Factores

- Limitadas oportunidades tecnológicas
- Limitaciones de la legislación y regulaciones vigentes
- Difícil comercialización de los nuevos productos
- Escaso dinamismo tecnológico en la rama.

2.1.3.7. Fuente de Innovación

La **Creatividad** es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites¹¹.

La creatividad es producir objetos o ideas que no han existido, es algo nuevo; la creatividad se puede definir precisamente como el proceso mental que ayuda a generar ideas. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones a un problema específico, pero solamente a través de una depuración racional puede llegarse a la mejor.

¹¹ DELGADO, Fernández Mercedes. *Evaluación de la Innovación Tecnológica en Cuba*. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, CUJAE Congreso. Internacional de Gestión del Conocimiento IX Taller de Gestión Tecnológica en la Industria, GETEC 2005.

Características de las personas creativas:

- Son originales (No basan sus ideas en las de otras personas)
- Son flexibles
- Poseen fluidez de palabra
- Tienen apertura mental
- Pueden redefinir (Logran encontrar otros usos o definiciones para productos que han perdido valor con su uso normal).
- Tienen inventiva (Habilidad para transformar la realidad parcial o totalmente)

La creatividad canalizada a través de una estructura lógica, da como resultado innovaciones que tienen éxito. La creatividad está estrechamente ligada con la inteligencia ya que las ideas creativas nacen sin estímulos presentes.

2.1.4. GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.4.1. ¿Qué es la planificación estratégica?

Planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.¹²

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, proporciona un esquema de lo que se está haciendo y dónde se va a llegar. La planificación estratégica da claridad sobre lo se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

La planificación estratégica permite responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?

¹² GOODSTEIN, Leonard, y otros, *Planeación Estratégica Aplicada*, 2^{da} Edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2006.

- ✓ ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ✓ ¿Qué problemas estamos tratando?
- ✓ ¿Qué influencia queremos causar?
- ✓ ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ✓ ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ✓ ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ✓ ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ✓ ¿Quién hace el *qué* y *cuándo*?

Un plan estratégico no es rígido. Sin embargo, da los parámetros en los que trabajar. Por eso, es importante:

- Basar el proceso de planificación estratégica en un entendimiento real del medio externo.
- Utiliza el trabajo que se ha hecho para aumentar el entendimiento del medio externo y la propia capacidad, fuerzas y debilidades.

2.1.4.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

2.1.4.2.1. Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto o servicio. Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Las organizaciones pasan por diferentes etapas en su desarrollo, desde la constitución, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición.

Para la formulación de la misión se debe considerar a:

- Clientes.
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados
- Tecnología
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora.

2.1.4.2.2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

2.1.4.2.3. Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunas acción innecesarias y para asignar los recursos. Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- ✓ Estrategias de penetración en el mercado,
- ✓ Estrategias de desarrollo del mercado,
- ✓ Estrategias para el desarrollo de productos

✓ Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

2.1.4.2.4 Plan de cartera de la organización¹³

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. En el análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización. Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios. En donde se crea cuatro grupos de negocios:

➤ **Estrellas (Alto crecimiento, alta participación).**- Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

¹³ KOTLER, Philip y BLOOM, Paul, *Mercadeo De Servicios Profesionales*. Edición Legis, Santafé de Bogotá. 1988.

- **Signos de Interrogación - Dilemas - (Alto crecimiento, baja participación).** -Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.
- **Vacas en Efectivo. (Bajo crecimiento, alta participación).**- Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado.
- **Perros. (Bajo crecimiento, baja participación).**- Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.
La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. La cartera de productos mercados puede tener un número abrumador de «dilemas» (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo) y «perros pobres» (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de «generadores de efectivo» (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y «estrellas»

(productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).¹⁴

2.1.4.3. Práctica De Los Procesos Estratégicos

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

¹⁴ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. *Administración: Una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

2.1.5. GESTIÓN DE PROYECTOS

2.1.5.1. ¿Qué es un proyecto?

El proyecto es un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Cumplir con los objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación es completar con éxito el proyecto.

2.1.5.2. ¿Qué es la gestión de proyectos?

La gestión de proyectos es un manera de organizar y administrar recursos para culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. A un proyecto se lo puede denominar como un esfuerzo temporal, único y continuo para crear un producto o un servicio único.

Todo proyecto tiene tres fases para la consecución del resultado deseado:

- ✓ Dimensión técnica: es necesario aplicar los conocimientos específicos de cada área de trabajo, cumpliendo con una forma de trabajar y unos requisitos (el "know how") que cada profesión impone.
- ✓ Dimensión humana: un proyecto es un complejo entramado de relaciones personales, donde se dan cita un gran número de intereses a veces contrapuestos.
- ✓ Variable gestión: De gestionar bien o mal depende en gran medida el éxito o no de la operación.

2.1.5.3. Elementos fundamentales de la gestión de proyectos:

1. Elementos de Planificación y Control:
 - Etapas de un proyecto
 - La oferta
 - Los objetivos
 - Ciclo de vida
 - Identificación y descripción de actividades
 - Los recursos
 - Plazos y costes
 - Técnicas de programación de actividades
 - La toma de decisiones

2. La gestión de los Recursos Humanos
 - El equipo de trabajo
 - Perfiles y estructura
 - Conflictos

3. El jefe del proyecto

2.1.5.4. ETAPAS DE UN PROYECTO

Fase de planificación. Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.

Fase de ejecución. Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se

trate. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.

Fase de entrega o puesta en marcha. Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

Fase de iniciación. Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fraguan principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

Fase de control. Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los

recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

Desde el punto de vista de la metodología de gestión de proyectos, también pueden identificarse varias fases que generalmente deberán darse en todo tipo de proyectos:

1. Decisión de acometer el proyecto.
2. Nombramiento del jefe de proyecto.
3. Negociación de objetivos.
4. Preparación.
5. Ejecución.
6. Información.
7. Control.

Dentro de la preparación, se integrarían actividades como la descripción de actividades, identificación de recursos, valoración de los mismos presupuesto, planificación y eventual reconsideración de los objetivos.

2.1.5.5. LA OFERTA

La oferta de un proyecto que consiste en convencer al cliente de que nuestra propuesta es más adecuada que la de los competidores, ya sea en el aspecto técnico, ya sea en las condiciones ofrecidas en cuanto a coste o plazo, sin olvidar la influencia que en la decisión del cliente suelen tener otros elementos menos objetivos, pero no por ello menos reales, como son la imagen de la empresa, las referencias anteriores, la confianza en las personas, etc.

La oferta es algo que muy pocas empresas tienen totalmente superado. La dificultad radica precisamente en que la oferta tiene inevitablemente la doble característica de documento técnico y comercial. Tan negativo es realizar un

oferta excepcional desde el punto de vista técnico y no conseguir el contrato, como ofrecer "el oro y el moro" para hacerse con él y luego no poder respetarlo.

2.1.5.6. FINALIDAD COMERCIAL

Principios de la finalidad comercial de un proyecto:

- Captar bien el interés y la necesidad del cliente.
- Ofrecer lo que el cliente pide pero sin olvidar orientarle hacia lo que creemos que necesita o lo que sería conveniente ofrecerle.
- Hacer una oferta clara, atractiva para el cliente, bien concebida y presentada, completa.
- Dedicar el tiempo y el cuidado precisos para garantizar la calidad de la oferta.
- Sintonizar con el interés, la terminología y la mentalidad del cliente.
- Destacar las ventajas de nuestra propuesta y los aspectos positivos que puedan interesar al cliente.
- Aportar todos los elementos que puedan enriquecer la oferta y dar confianza al cliente: fotografías, esquemas, referencias, ejemplos, muestras, etc.

2.1.5.7. ORIGEN TÉCNICO

Toda oferta supone en el caso de un proyecto imaginar el resultado final de la obra, los recursos que va a ser necesario emplear y, consecuentemente, la solución técnica que se va a desarrollar. El plazo de realización, presupuesto, calidades, etc. serán precisamente consecuencia de esa solución técnica concebida.

Desde el punto de vista técnico, también es aconsejable seguir una **serie de normas o principios** a la hora de elaborar la oferta:

- Incluir una solución técnicamente correcta, viable y coherente con las necesidades del cliente.
- Concretar suficientemente las especificaciones técnicas que habrá de respetar la obra y que permitirán controlar su calidad.
- Añadir los planos o documentos necesarios para identificar claramente las características de la obra.
- Contemplar todos los datos importantes que el cliente precisa para poder tomar una decisión: calidades, plazos, costes, formas de pago, aportación a efectuar por el propio cliente, servicio postventa, garantías.
- Identificar con claridad los compromisos que se adquieren mutuamente.

A menudo se argumenta que realizar una oferta tan clara puede resultar perjudicial para la faceta técnica. Sin embargo, los clientes, cada vez más exigentes en este aspecto, siempre agradecen y valoran muy positivamente una oferta técnicamente bien hecha, donde quede claro a qué se comprometen ambas partes.

Es verdad que hacer bien una oferta lleva tiempo y dinero, pero se debe entender como una inversión muy rentable, ya que lo que ahora se gaste más tarde se ahorrará con creces en conflictos y en pérdidas imprevistas.

2.1.5.8. LOS PROYECTOS INTERNOS

Lógicamente, en los proyectos internos no se presenta en la misma forma esta necesidad de realizar una oferta previa y redactar un contrato formal. Sí es conveniente analizar detenidamente el proyecto, con sus diversos grados de necesidad, con las diversas opciones técnicas existentes, contemplando si se dispone de los recursos financieros y humanos precisos y eligiendo entre los diversos proyectos que se pudiesen acometer.

También resulta aconsejable en estos casos que la formulación del proyecto, una vez adoptado las decisiones previas, se refleje en un documento que, pudiendo ser simple y breve, recoja con claridad los objetivos del proyecto. Ahora la faceta comercial queda relegada a un lado, y se busca un pseudo-contrato que sirva como marco de referencia a la relación entre organización y jefe de proyecto.

2.1.5.9. LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos tienen que estar definidos a priori, ser claros y precisos. Hay proyectos donde la definición de objetivos se hace realmente difícil, pero esa dificultad no significa que no deba hacerse, puesto que cuanto más inmaterial es o más arriesgado sea un proyecto más necesario será contar con un marco de referencia, aunque sus contornos sean menos nítidos que en otras ocasiones.

OBJETIVO TRIPLE: Resultado, Coste, Plazo.

El objetivo del proyecto es siempre triple. No basta con conseguir uno o dos objetivos, ni hay que dar más importancia a uno o a otro.

El primer objetivo es el resultado final de proyecto, es decir, la obra que se quiere realizar y que supone el origen y justificación del proyecto, por lo que puede considerarse el objetivo más importante y significativo. Pero la consecución del objetivo técnico no es suficiente. Eso sí: ha de considerarse más bien como una condición ineludible. En el caso de abordar la electrificación de una aldea, la aldea se debe electrificar, pero a cualquier precio ni en cualquier plazo.

El objetivo de coste.- En el caso de proyectos externos, el objetivo de coste suele estar definido y tiene una importancia grande. Normalmente existe un

contrato, y el proveedor deberá respetarlo o tendrá dificultades para revisar al alza el presupuesto. En proyectos internos es frecuente que el objetivo de coste no figure en forma explícita, algo que se debe intentar reducir.

El plazo es el objetivo que más fácilmente se deteriora, convirtiéndose así en el que mejor mide el grado de calidad de gestión del proyecto. A menudo se piensa que el plazo de realización de un proyecto no debe valorarse excesivamente, puesto que es algo que "casi nunca se respeta". Pero hay proyectos en los que este objetivo se convierte en el más importante

Satisfacción del usuario. Con ello se quiere indicar la importancia de que el proyecto satisfaga las expectativas de éste. Un proyecto que cumpla las especificaciones, se realice en tiempo y dentro del presupuesto pero que no deje satisfecho al cliente no cumple sus objetivos. La satisfacción del cliente suele considerarse ahora como una estrategia general de muchas empresas (sobre todo de las de servicios) y elemento clave para la valoración del éxito de los proyectos que emprendan.

La gran gama de los modelos de gestión dan la forma de desarrollo de una empresa por lo que es meritorio interrelacionar varios elementos como la planificación estratégica, el recurso humano, enfoque en el cliente, la innovación y los procesos para la expansión de la microempresa del sector gráfico; con esto se pretende utilizar un nuevo modelo de gestión que genere un desarrollo en toda la organización y no solo en una parte de ella. La planificación estratégica es una herramienta útil porque ayuda a una empresa a enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno. Al enfocarnos en el recurso humano considerándolo como el principal activo de la organización nos enfocamos a tener personal capacitado y competitivo, un personal leal que se ponga la camiseta de la empresa. Al gestionar adecuadamente este recurso y preocuparnos por sus necesidades

emprendemos en él su compromiso sin presión e integración para garantizar la consecución de los objetivos a corto y largo plazo de la organización (eficiencia, eficacia, efectividad). El enfoque en el cliente conlleva a que todos los miembros de una organización deben compartir la idea de que el cliente es un elemento clave y debe ser incluido en la cultura organizacional ya que la organización debe cumplir con su demanda. La innovación es un elemento que nos puede guiar a la expansión de la organización pero para lo cual debemos determinar objetivos claros, el impacto y el riesgo. La gestión por procesos es un medio que nos ayuda a medir la eficiencia de la capacidad instalada, proporciona un aprendizaje organizacional y tener un control de los procesos para un mejor funcionamiento organizacional. La interrelación de dichos elementos ayuda a la retroalimentación del modelo.

Por lo que considero que la interrelación de estos elementos son los puntos clave para la expansión, ya que la gestión de estos nos puede conducir a una mayor productividad y por ende nos puede guiar a conquistar nuevos mercados o potenciar el que ya tenemos. La gestión de estos recursos nos conduce a conocer si la capacidad productiva está siendo explotada al 100%, si el recurso está capacitado o requiere una mayor atención ya que este es el elemento esencial dentro de la organización, además es importante cubrir tanto las necesidades internas como externas.

2.2. VALORACIÓN DE LAS OPCIONES DE EXPANSIÓN

Para la valoración de la mejor opción de expansión primero tenemos que determinar que es la expansión, cuáles pueden ser las razones y los límites de la expansión. También los tipos de expansión para la valoración de la misma.

La expansión consiste en la adquisición, compra, alianza u acuerdo para que una empresa incremente su tamaño, modifique su estructura u origine que la empresa sea distinta de su estado inicial. La expansión se la puede aplicar con la inyección de capital sea de los propios accionistas (dueños) o de terceros (otras empresas).

Las razones para la expansión pueden ser:

- ✓ Desde factores subjetivos.- como que el empresario sea más o menos emprendedor hasta otro tipo de factores objetivos como factores técnicos.
- ✓ Para evitar la competencia.
- ✓ Para tener acceso a las economías de escala
- ✓ Disminuir costes.
- ✓ Oportunidad de negocio.

Los límites para la expansión son:

- ✓ Los recursos con los que cuenta la compañía, inversión o financiación.
- ✓ La capacidad de los sectores.
- ✓ Los límites de los sectores en los que opera la empresa.

2.2.1. TIPOS DE EXPANSIÓN

2.2.1.1. EXPANSIÓN LIMITADA O GENERAL

Según los recursos, objetivos y competencia, una compañía puede iniciar una expansión en la participación de mercado limitada o general. Antes la estrategia era cuestión de intentar introducir un nuevo producto a nivel nacional para aumentar la participación de mercado en general, que alertar a la competencia sobre sus intenciones y darle oportunidad de tomar medidas para aumentar en general su propia participación de mercado. Por otra parte, en ocasiones los recursos limitados obligan a una compañía a adoptar una estrategia para incrementar la participación de mercado limitado, o quizá sólo aumentarla en ciertas áreas o segmentos de mercado. Esto puede deberse a la imposibilidad de una expansión general, debido a la fortaleza de la competencia.

2.2.1.2. EXPANSIÓN INTERNA

La expansión interna se refiere a cualquier tipo de expansión empresarial que no implique adquisición o fusión con otra compañía; ampliamos nuestro capital saliendo a bolsa, por medio de alianzas con otras compañías, otros puntos de ventas, saliendo al extranjero.

2.2.1.2.1. Análisis De La Expansión Territorial

La Expansión Territorial es la cobertura de mercado en un nuevo espacio donde se pueda ubicar una sucursal de la microempresa sea esta en la misma ciudad u otra. Además la expansión territorial es una variable estratégica de mayor importancia para la competitividad.

El criterio Territorial se basa en el estudio de un nuevo espacio donde se pueda ubicar una sucursal de la microempresa sea está en la misma ciudad, para cuantificar hay que tener en cuenta el número de productos que la microempresa oferta y la capacidad operativa instalada. En cuanto a la expansión se basa en la cobertura de mercado de esta manera se cuantificará el número de clientes que se incrementan y el número de clientes satisfechos. Para este tipo de expansión hay que aplicar un estudio de mercado.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado consiste en concentrarse en un grupo dentro del mercado en vez de querer acaparar todo el mercado. Se puede centrar en un grupo o segmento que podrían ser por ejemplo, a nivel de provincias, de edades, de sexo, de población, en una cierta línea de producto.

El objetivo es conocer mejor a nuestros clientes objetivos (compradores de nuestro producto), satisfacer mejor sus gustos y preferencias de ese segmento.

Ventajas:

- Conocer mejor el mercado al que nos dirigimos.
- Ser menos vulnerable a productos sustitutivos.

Desventajas:

- Gran dependencia de nuestra clientela. No tenemos una gran variedad de tipos de clientes.
- Se pierde casi la totalidad de nuestra cuota de mercado.

2.2.1.3. EXPANSIÓN EXTERNA

Expansión Externa es la que se realiza a través de fusiones y adquisiciones de otras empresas relacionadas o no con nuestra actividad. A la hora de fusionarse con otra compañía hay que tener en cuenta la valoración de esa compañía en el mercado.

Podemos seguir diferentes estrategias dentro de la externa:

- **Horizontal:** fusionarse con otra compañía que opera en el mismo mercado con un producto diferenciado. La ventaja es que no hay que buscar nuevos clientes ya que unimos nuestros clientes con los clientes de la otra empresa.
- **Vertical:** fusionarse con otra compañía que opera en el mismo mercado con el mismo producto.
- **Diversificación:** distinto producto y distinto mercado.

Tenemos varias alternativas entre las que tenemos que elegir, en función de:

- Rentabilidad.
- Coste.
- Riesgo.
- Liquidez.
- Factores subjetivos.

2.2.1.3.1. ANÁLISIS DE LA EXPANSIÓN POR DIVERSIFICACIÓN

La Expansión por Diversificación de producto se basa en colocar en el mercado muchos productos diferentes que se consideran únicos y por tanto no habrá que

fijarse tanto en los precios. Por lo que es un producto y mercado distinto. Debido a esto no hay que centrarse en minimizar costos.

Tipos de Diversificación

Diversificación Concéntrica: el producto está relacionado con el nuestro.

Diversificación Heterogénea: el producto no está relacionado.

Para la expansión por diversificación se pueden combinar estrategias.

- Inversiones en diseño, imagen, marca.
- Contratar una compañía especializada en marketing.
- Mayor inversión en Investigación y Desarrollo (I + D).
- Invertir en servicio al cliente.
- Inversión en canales de distribución.
- No se basa en los precios bajos.

Ventajas:

- Se adquiere clientela más fácil.
- Mantener beneficios (porque tiene un precio más elevado).

Desventajas:

- El segmento de mercado es mucho menos.
- Menos clientes aunque con más fidelidad.

2.2.2. ANÁLISIS DE LA MEJOR OPCIÓN DE EXPANSIÓN

La mejor opción de expansión es establecida de acuerdo a los objetivos, recursos y la competencia de la microempresa. Por lo que he determinado la aplicación de una expansión interna ya que esta se refiere a cualquier tipo de expansión empresarial que no implique adquisición o fusión con otra compañía o terceros. Por esta razón la aplicación de la expansión interna es la opción más adecuada ya que no requiere de una inversión como la expansión por diferenciación porque esta involucra mayor investigación y desarrollo de crear un producto para un selecto grupo de clientes, por lo que esta representa mayor costo y riesgo.

La expansión interna es una estrategia para tener mejores ventajas ante la competencia, para lo cual hay que mejorar la administración, control de la organización y fortalecer el mercado con el que ya cuenta la microempresa para luego conquistar otro a través de la expansión territorial, ya que esta busca la cobertura de mercado en un nuevo espacio donde se pueda ubicar una sucursal de la microempresa sea esta en la misma ciudad u otra.

CAPITULO III.

3. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE POTENCIACIÓN DE LA MICROEMPRESA PRODUGRAFICAS Y SU ENTORNO.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO

3.1.1. Entorno Económico

El **Producto Interno Bruto (PIB)** es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.

TABLA No. 01

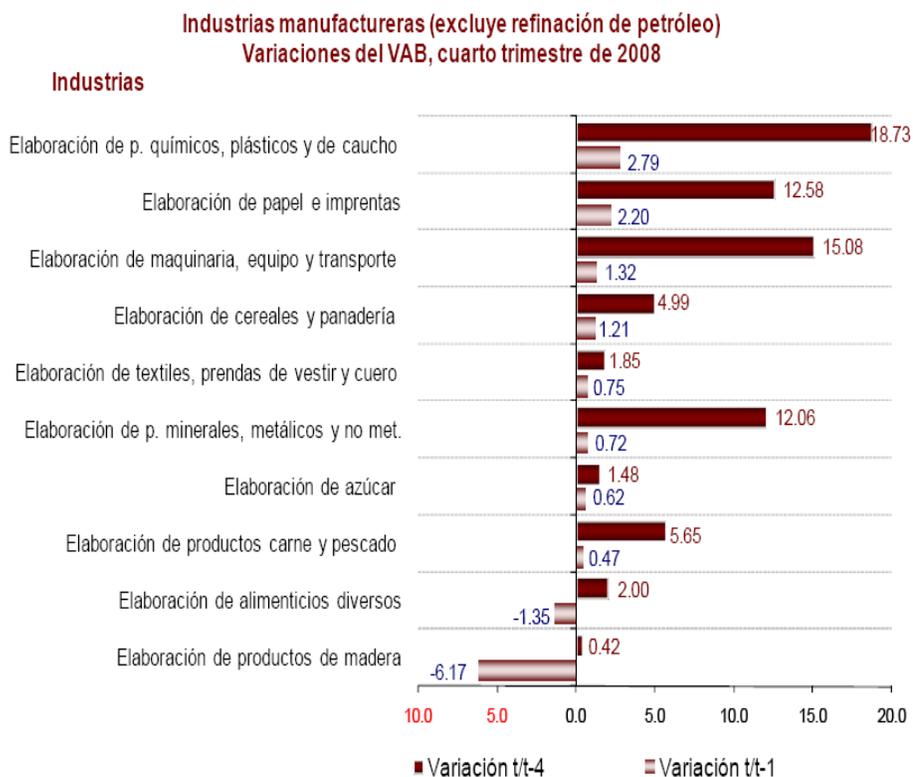
Año	Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$)
2000	54.5
2001	37.2
2002	39.6
2003	41.7
2004	45.65
2005	49.51
2006	57.23
2007	61.52
2008	98.28

Fuente: Banco Central del Ecuador 2008.

Elaborado por: La autora

Las Cuentas Nacionales, en el cuarto trimestre de 2008, reportaron un decrecimiento trimestral del PIB de -0.25% (a precios constantes de 2000), respecto al tercer trimestre de 2008 (t/t-1). Este resultado negativo evidenció la desaceleración del crecimiento económico, debido a factores internos y externos que se empezaron a sentir a finales del año 2008.

GRÁFICO No. 02



Fuente: Banco Central del Ecuador 2008.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En este gráfico se destacan los incrementos de las siguientes actividades económicas: producción de químicos, plástico y cauchos, 2.79%; elaboración de papel e imprentas, 2.20%; maquinaria y equipo y material de transporte, 1.32%, elaboración de cereales y panadería, 1.21%; elaboración de textiles y prendas de vestir, 0.75%; minerales, metálicos y no metálicos, 0.72%; elaboración de azúcar, 0.62%; elaboración de productos de carne y pescado elaborado, 0.47%. Sin embargo presentan decrecimientos las industrias de producción de madera en -6.17%; y elaboración de productos alimenticios diversos, -1.35%.

3.1.2. Entorno Financiero

Las microempresas tienen acceso a créditos cumpliendo los respectivos requisitos, tanto la banca pública como privada tiene este tipo de servicio. El gobierno da este tipo de crédito a través del Banco Nacional De Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN).

El Banco Nacional de Fomento entrega créditos bajo la política de gobierno, el crédito denominado 555 (5000 dólares, a 5% de interés a 5 años plazo), claro que este tipo de crédito ayuda a una gran variedad de microempresas pero la deficiencia de esta política es la morosidad, es decir el incumplimiento de los pagos en los créditos otorgados, esta morosidad es de 14% en el BNF, mientras que la CFN tiene un 44% de morosidad para diciembre del 2008.

El sector financiero entrega créditos con tasas de interés más altas con relación a las del gobierno pero ayudan de esta manera al desarrollo productivo. Cuando el microempresario cumple con los requisitos le otorgan inmediatamente el crédito.

El Banco ProCredit

Tiene un programa de crédito exclusivo para microempresarios, este programa tiene las siguientes características:

- Préstamos desde 100 hasta 20.000
- No necesita encaje ni ahorro previo
- Garantía flexible (en función al monto del préstamo)
- Plazos de hasta 18 meses para capital de trabajo y de hasta 3 años para activo fijo
- Cuotas de pago flexibles, según ingresos
- Trámites sencillos y atención personalizada

Requisitos:

- Ser propietario de un negocio estable.
- Colaborar con nuestro Oficial de Crédito brindando la información que solicite.
- Ser emprendedor, responsable y pagar puntualmente sus cuotas para mantener su línea de crédito abierta.

El Banco ProCredit ofrece también un programa de créditos para PYMES, el cual tiene las siguientes características:

- ✓ Préstamos desde 20.000 en adelante.
- ✓ No necesita encaje ni ahorro previo.
- ✓ Garantía prendaria o hipotecaria (en función al monto del préstamo).
- ✓ Tasa de interés competitiva.
- ✓ Plazos de hasta 3 años para capital de trabajo y de hasta 4 años para activo fijo.
- ✓ Cuotas de pago flexibles, según ingresos.
- ✓ Trámites sencillos y atención personalizada.

Requisitos:

- ✓ Ser propietario de un negocio estable.
- ✓ Colaborar con nuestro Oficial de Crédito brindando la información que solicite.
- ✓ Ser emprendedor, responsable y pagar puntualmente sus cuotas para mantener su línea de crédito abierta.

CREDI FE DEL BANCO DEL PICHINCHA

Credi fe es un programa de crédito para personas naturales con negocios de tipo familiar o personal; sus estructuras organizacionales son informales o semi-formales, bajo la administración de sus propietarios en su gran mayoría. Por sus pequeñas y medianas inversiones están dedicados a pequeñas actividades comerciales, productivas y de servicio, con objetivos de ventas limitados en su mayor parte a la satisfacción de sus necesidades. Son demandantes de crédito y requieren de asesoramiento para su desarrollo.

- El dueño es el proveedor de capital.
- Dominan y abastecen principalmente el mercado local y provincial.
- Alcanzan niveles de ventas de hasta USD 100 mil anuales.
- Tienen hasta diez trabajadores.
- La inversión fija en sus negocios es hasta de USD 20 mil, sin incluir inmuebles.
- Manejo básico o nulo de su información financiera.
- Su sistema de producción es en pequeña y mediana escala.
- Tienen herramientas tecnológicas elementales.
- Generalmente su comercialización y ventas son directas, gestionadas por sus dueños.

Credi Fe ofrece créditos destinados a financiar:

- Capital de Trabajo:
 - Compra de materia prima
 - Compra de inventarios y mercadería
 - Pago de sueldos de mano de obra directa
- Activos Fijos:
 - Compra de maquinaria y otros activos fijos
 - Compra, construcción o remodelación de locales comerciales
 - Compra vehículo nuevo o usado para negocio

- Vivienda:
 - Remodelación vivienda
 - Compra vivienda nueva o usada
 - Compra terreno.

3.1.3. Entorno Del Sector Del Servicio Gráfico

La industria gráfica ecuatoriana ha logrado un importante crecimiento en los últimos años ya que se complementa con otros sectores productivos del país. Los productos de este sector son utilizados para la presentación de otros. Muchos productos nacionales llevan algo de la industria gráfica ecuatoriana, un ejemplo son las etiquetas, cajas.

La aparición de nuevas revistas en el país y el auge de las ventas por catálogo permitió que el sector gráfico nacional tuviera nuevas oportunidades de negocio. El personal se incremento en las imprentas para el año 2006 porque requieren mayor mano de obra, especialmente para lo que implica el empaquetamiento de los catálogos. Según los registros de la Superintendencia de Compañías, en el país hay más de 350 impresores comerciales, que dan empleo directo a 3.823 personas. Las empresas están ubicadas principalmente en Guayas (47%) y Pichincha (42%). El resto en Azuay, El Oro y otras provincias.

Para el año 2008 el mercado de la industria gráfica cerró con cerca de US\$750 millones en ventas, 7% más que lo obtenido en el 2007 (US\$ 600 millones). Para el 2009 la industria fue favorecida por la Resolución No. 466, mediante la cual, el gobierno ecuatoriano restringe las importaciones a 627 partidas arancelarias. Los cuadernos, horóscopos, fotonovelas, tiras cómicas, historietas, estampillas de correos, papel, impresos publicitarios, catálogos comerciales y similares, forman parte de esta resolución.

Enrique Cortés, presidente de la Federación de Industriales Gráficos del Ecuador (FIGE) y propietario de Pablygraf, explicó que esta medida no ha impactado en gran magnitud a su sector puesto que se trata de restringir a productos terminados en detrimento de materias primas. Además, sostuvo que la época electoral favorece a su sector, en tanto tienen como tarea imprimir las papeletas, los afiches y demás material propagandístico.

Los altos costos de la materia prima, la electricidad y la mano de obra, vuelven cada día más difícil la competencia para la industria gráfica ecuatoriana. Las empresas de Colombia y Perú elaboran los mismos productos, con similar tecnología, pero a precios más bajos. Igualar su oferta no es fácil, sobre todo si se considera que estos países cuentan con sus propios molinos de papel, mientras que Ecuador debe importar el material. La industria gráfica ecuatoriana pierde licitaciones internacionales debido a los altos costos de producción.

Para hacer frente a los obstáculos, las empresas del sector han optado por aumentar su productividad. No es fácil si se considera que deben afrontar una mano de obra que llega a ser hasta un 20% más cara que en Colombia y Perú. El costo de la energía eléctrica es otro punto en contra, y que también acrecienta los costos. Un producto elaborado en los países vecinos puede ser un 10% más barato que uno ecuatoriano. Uno de los problemas importantes para este sector es la falta de materias primas producidas en el Ecuador. El papel bond, la cartulina y el papel couché y el papel kraft son importados de Colombia, Brasil, Estados Unidos y Argentina. A esto se suma que las máquinas también se importan, al igual que la tinta y las placas. La industria gráfica es un sector de la economía ecuatoriana que utiliza casi el 100% de sus insumos importados.

También los productos nacionales llevan algo de la industria gráfica ecuatoriana, un ejemplo son las etiquetas. Pese al gran impulso que ha tenido esta industria en

los últimos años se requiere que disminuyan los aranceles de la materia prima ya que en nuestro país no se produce ni papel ni tinta.

Algunas empresas de este sector tienen certificación ISO y otras obtienen reconocimientos por el Congreso de la Industria Gráfica de Latinoamérica, bajo el nombre de "El infinito gráfico". Son alrededor de 70 categorías las que compiten cada año por la preselección a la calidad gráfica ecuatoriana.

Hay que reconocer que esta industria enfrenta el avance tecnológico. Los sistemas digitales resultan para muchas imprentas una amenaza potencial. Sin embargo, las empresas gráficas se están adaptando a los nuevos sistemas.

3.1.4. Entorno Tecnológico

La imprenta es considerada uno de los desarrollos tecnológicos más importantes de la historia. Las imprentas son un negocio bastante importante para todas las industrias no solo porque significa el hecho de imprimir algo sino que en la actualidad se dedican al diseño y la impresión en cualquier tipo de material, para cualquier uso, es decir publicidad de cualquier producto.

El avance tecnológico es beneficio para las empresas porque les ayuda a producir en mayor cantidad y más rápido, optimizar el uso de la tinta, mejor calidad en cuanto a la impresión, mayor diversidad en cuanto a color, es decir con la ayuda de la tecnología una imprenta puede producir más en menos tiempo con alta calidad. La tecnología para este sector es muy costosa por lo que se requiere de mayor inversión en maquinaria, pero considero que al adquirirla también está en el uso y manejo adecuado para una mejor explotación de la tecnología a beneficio de la microempresa.

Para los microempresarios de nuestro país llega tecnología no tan actual por el costo que esta representa, mientras que para grandes empresas de esta industria el uso de tecnología avanzada puede ser costeadada. Las microempresas utilizan maquinas de los 80 y como más actual de los 90, son maquinas a banco y negro, bicolor, o de 4 colores; mientras que los que pueden invertir tienen tecnología a 8 colores, 16 colores, etc. entonces esta es una desventaja por el costo para adquirir esta maquinaria con tecnología de punta. Las maquinas que adquieren los microempresarios son ya usada, es decir de segunda. Por lo que las garantías del fabricante ya no están vigentes. Otro obstáculo es que hay pocos técnicos que conocen sobre el arreglo de este tipo de maquinaria, las piezas en caso de daño toca importar por lo que se demora el arreglo.

Cuando un microempresario importa una nueva máquina se demora alrededor de tres meses en aprehender sobre su uso y por ende en producir. Así como el avance tecnológico genera grandes ventajas también hay limitaciones en cuanto a la adquisición y su uso en nuestro país.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICRO

PRODUGRAFICAS es una microempresa que empezó sus actividades tanto productivas como comerciales artesanalmente desde 1983 en la ciudad de Quito; la cual se dedica a la producción de impresiones de documentos comerciales, tarjetas personales, hojas membretadas, libros, revistas, ticket de maleta, hojas volantes, tarjetas de control de tiempo y otros; la producción la realiza a blanco & negro y full color. Esta microempresa cuenta con siete máquinas para la producción de sus diversas impresiones, seis empleados en el departamento de producción y tres personas en la administración y ventas. También la

microempresa por la insuficiente capacidad operativa y tecnológica esta desatendiendo gran parte de su cartera de clientes. El modelo de gestión es Autocrático por ser artesanal (Calificación Artesanal No. 0595 MICIP) las decisiones son tomadas por el maestro mayor; y por ende esta microempresa no tiene una planificación, organización, evaluación, y control de sus procesos y actividades.

En la observación directa en la microempresa se realizó una entrevista al Sr. Bolívar Artos, Gerente Propietario de la Microempresa PRODUGRAFICAS, comenta la situación actual de su microempresa entregando la siguiente información:

En cuanto al Manejo y Administración de la microempresa es de forma empírica y mecánica por lo que todas las decisiones se toman en base a la experiencia, no se lleva contabilidad sino un escaso registro de los ingresos y egresos generados diariamente, está al día en el pago de los impuestos tanto del IVA e Impuesto a la Renta, se respaldan con el RUC y su Calificación Artesanal. La microempresa tampoco cuenta con Estatutos, Reglamentos Internos, Manuales De Función.

Objetivo del negocio:

Diseñar y producir diversos productos gráficos cumpliendo con los requerimientos del cliente, entregando alta calidad en la impresión de sus productos.¹⁵

¹⁵ Objetivo del negocio obtenido en la entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS.

La Estructura de PRODUGRAFICAS está compuesta por 3 departamentos:

ADMINISTRACION: se encarga de organizar y dirigir las actividades que realizan en la empresa para alcanzar su objetivo, esto lo realiza el Gerente Propietario y también llevan registro de ingresos y egresos.

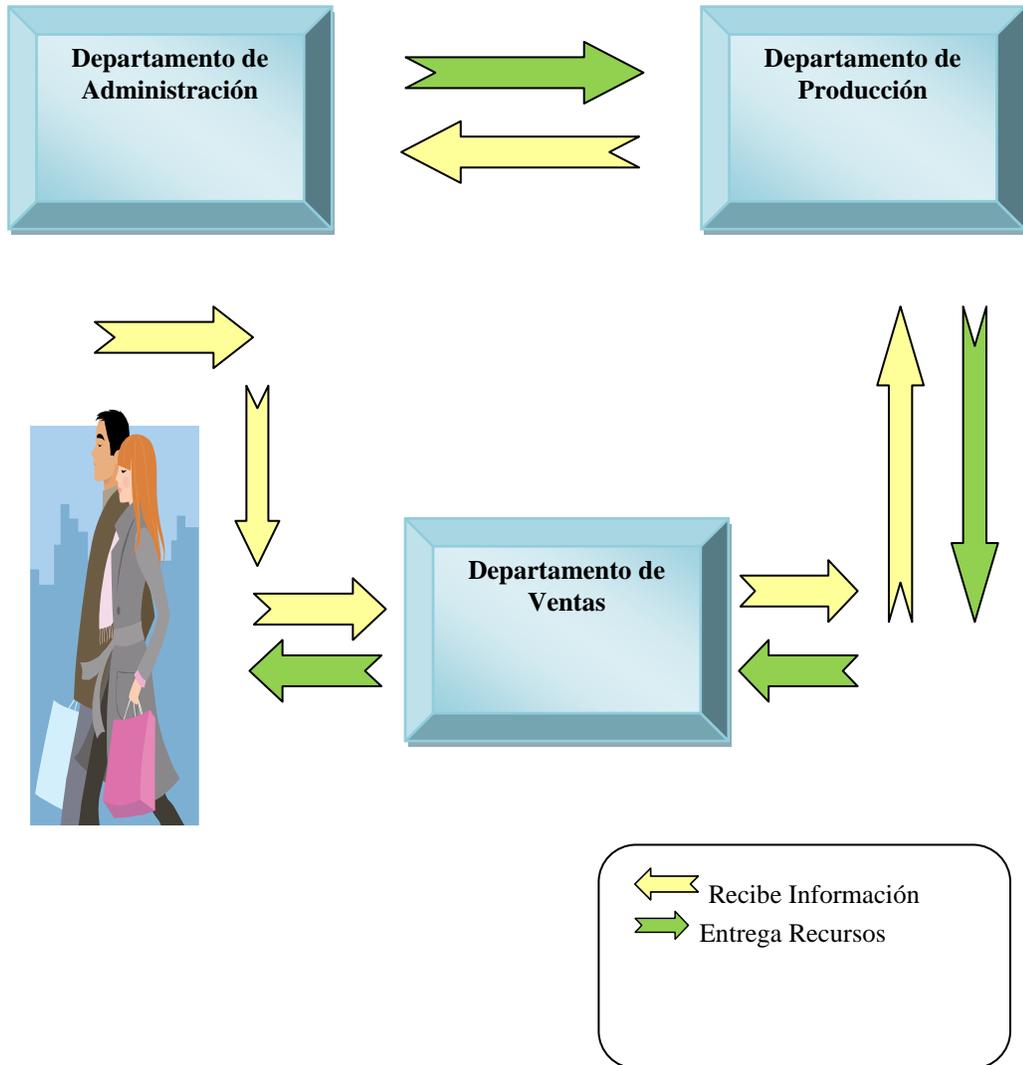
PRODUCCIÓN: se encarga de diseñar las características físicas del producto para transformar la materia prima en productos terminados buscando correctamente todos los insumos y procedimientos de acción para obtener impresiones de alta calidad y cumplir con las expectativas del cliente.

VENTAS: se encarga de informar las características que posee el producto y de esta manera llegar a un acuerdo de intercambio con el cliente. La venta la realizan de forma directa.

En cuanto a la Organización de la empresa el departamento de administración se encarga de la distribución de los recursos para los diferentes departamentos. El departamento de producción se encarga de comprar la materia prima, transformar, realizar el control de calidad del producto terminado y almacenarlo. El departamento de ventas se encarga de la venta directa y captar los requerimientos del cliente y por ende también se encarga de la distribución/comercialización de los productos.

GRÁFICO No. 02

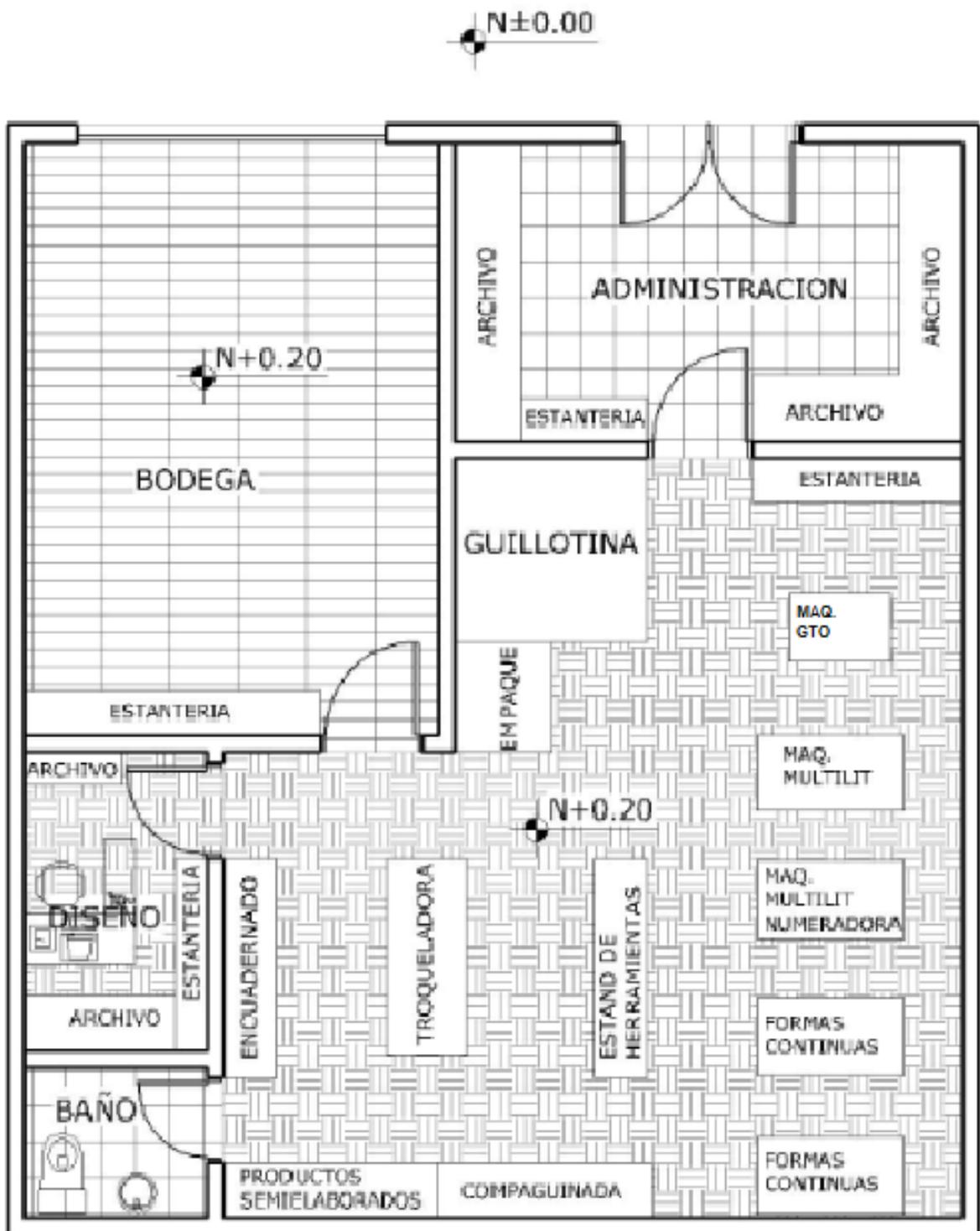
ESTRUCTURA OPERATIVA



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

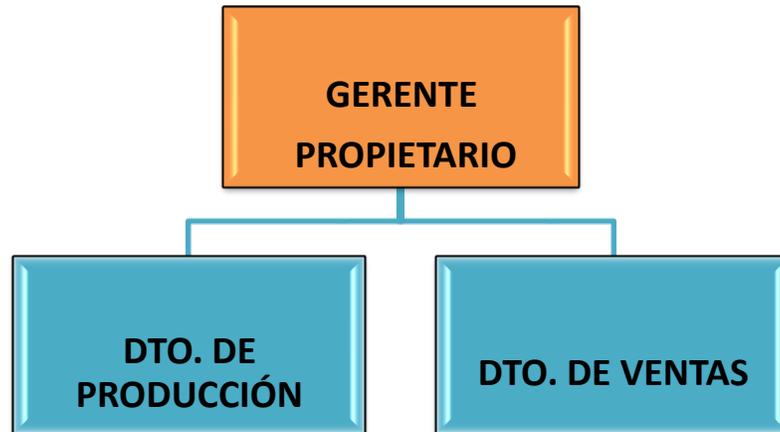
GRÁFICO No. 03
PLANO DE LA MATRIZ



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

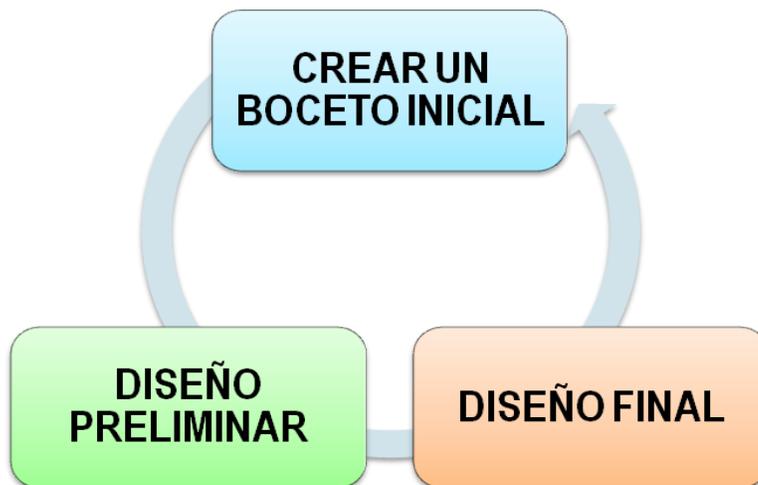
GRÁFICO No. 04
ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO No. 05
PROCESO DE DISEÑO



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO No. 06

PROCESO DE IMPRESIÓN



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora

3.2.1. Análisis De La Situación Administrativa

La administración de la microempresa está basada en la experiencia, es decir de manera empírica, por lo que el único que toma la decisión es el Gerente-Propietario y a veces esas decisiones son erróneas por lo que pierde a los clientes y también la lealtad de los empleados. Para la toma de decisiones el Gerente-Propietario escucha las sugerencias de los empleados en cuanto al funcionamiento de los procesos o la manera de producir para facilitar un poco la organización y crear un adecuado clima organizacional, también escucha las necesidades y expectativas que tiene el cliente. Pero no llevan una debida planificación, organización, dirección y control de la microempresa por esta razón ha desatendido a su cartera de clientes y de alguna manera a perder tanto tiempo como inversión.

La organización y el control de las actividades y/o procesos no son adecuados ya que estos no están estandarizados, lo que quiere decir es que no están medidos y no cuenta con un manual de funciones tanto de procesos como de personal. Por esta razón no hay un uso efectivo de la capacidad instalada, la cual no es utilizada al 100% y también se genera un alto porcentaje de desperdicios en los procesos.

No tiene definido claramente los reglamentos y políticas tanto para el personal como para los procesos y el control de calidad adecuado, no están por escrito; el control de calidad es en base a la experiencia del dueño no hay parámetros claramente establecidos. En cuanto al manejo del personal trata de tener dentro de la microempresa un clima organizacional adecuado, ofreciendo estabilidad laboral al personal y que se sienta a gusto en el trabajo; por lo que las políticas son explicadas al momento de contratar a una persona. Las políticas están determinadas solo de manera verbal y no escrita. Uno de los problemas que tienen es que la capacitación al personal es casi nula por lo que los empleados

tienen problemas en el manejo de algunas maquinas lo que les conlleva a producir en más tiempo y obtener un desperdicio y desecho más alto.

El reclutamiento al personal se lo realiza a través de referencias y experiencia. El personal tiene un entrenamiento de un mes para aprender a manejar las maquinas, después el operador se responsabiliza de las actividades que realiza.

Aunque la microempresa no tiene establecido sus parámetros a funcionado en base a la experiencia pero los miembros de esta no se oponen al cambio, quieren tener un mejor funcionamiento dentro de la organización tanto en el clima laboral como el rendimiento de la capacidad instalada, cumpliendo con parámetros de calidad, una adecuada Administración y Control de la mismo con estrategias para mantener el mercado que ya tiene y conquistar nuevos mercados. La microempresa quiere crecer tanto en el mercado local como nacional para lo cual se puede aplicar un modelo de gestión para garantizar la expansión.

3.2.2. Análisis De La Situación Financiera

Los datos obtenidos para el análisis de la situación financiera de la microempresa PRODUGRAFICAS se realizo mediante la técnica de la observación directa. La información de las cuentas de compras y ventas se tomo del formulario de declaración del IVA.

La microempresa no lleva contabilidad pero lleva un control y registro sencillo de los ingresos y egresos. El pago de sus obligaciones tributarias tanto del IVA como el Impuesto a Renta está al día, por lo que no determina claramente sus ganancias y sus costos.

TABLA No. 02
COMPRAS Y VENTA
PRODUGRAFICAS

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009
VENTAS	116.083,08	107.111,79	107.029,78	91.699,34	28.561,04
COMPRAS	102.817,30	33.610,16	41.917,83	56.264,03	23.192,31
DIFERENCIA	13.265,78	73.501,63	65.111,95	35.435,31	5.368,73

Fuente: Formulario 104 A¹⁶ (declaración del IVA) de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora

TABLA No. 03
PRODUGRAFICAS
ANALISIS COMPARATIVO HORIZONTAL
(en miles de dólares norteamericanos)

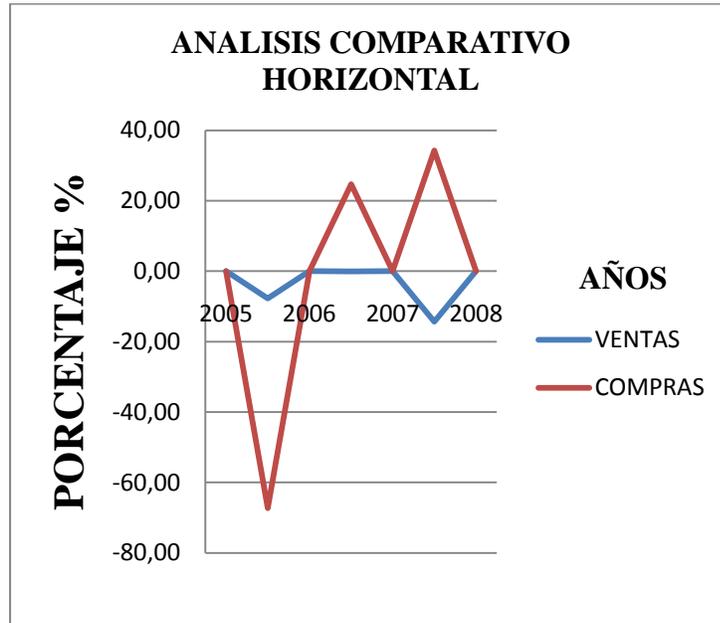
CUENTAS	2005	V. ABSOL	VAR. %	2006	V. ABSOL	VAR. %	2007	V. ABSOL	VAR. %	2008
VENTAS	116.083,08	-8971,29	-7,728336	107111,79	-82,01	-0,076565	107029,78	-15330,44	-14,32353	91699,34
COMPRAS	102817,3	-69207,14	-67,31079	33610,16	8307,67	24,717734	41917,83	14346,2	34,224577	56264,03

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

¹⁶ Información obtenida en la observación en la microempresa Produgráficas, Formulario 104 A (declaración del IVA) año: 2005, 2006, 2007, y 2008.

GRÁFICO No. 07



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

En el análisis de puntos medios de las ventas del 2005 al 2008 tienen un promedio negativo, este resultado es debido a que la microempresa no tiene una cultura tributaria, es decir no factura todas sus ventas y declara sobre lo facturado es por esto que el análisis tiene una tendencia negativa y en conclusión sus ventas no se han reducido realmente. Los puntos medios de las compras del 2005 al 2006 según el análisis tiene un promedio de -67.31%, indicando que las compras han disminuido, esto es debido a no tener cultura tributaria. El comportamiento en general emite características ascendentes que se transparentan en el año 2007 en donde representan un 24.72%, para luego en forma general demuestran un crecimiento global del 34.22%.

Este análisis demuestra que las compras han tenido un comportamiento positivo para la microempresa indicando que las compras se han incrementado y considero que por ende las ventas también.

3.2.3 Análisis De La Situación Comercial

La situación comercial de la microempresa no es tan buena aunque su fuerte es la Venta Directa ya que con esto se aseguran con satisfacer las necesidades de sus clientes y de alguna manera no dejarles ir. Sus clientes fuertes son:

- FABRICABLES
- Martinizing
- INCASA
- Cooperativa de transporte Putumayo
- Cooperativa de transporte Zaracay
- CRAFT
- Coordialsa
- AMBAR

Las ventas las realiza de contado o a crédito. El crédito lo otorga a 30 o 60 días plazo. El recibe una cuota inicial al momento de iniciar el acuerdo y entre los dos determinan las cuotas. La microempresa ha perdido clientes por no poder producir a menos tiempo y a mayor cantidad. Adquiere nuevos clientes a través de recomendación por sus clientes y por competencia en concursos donde por lo general ganan las empresas grandes, el Sr. Bolívar Artos en su entrevista se refirió que en este tipo de concursos ganan los que tienen amigos dentro de las diferentes organizaciones por lo que para la microempresa es muy difícil tener este tipo de negocios, pero dice que si ha logrado tener alguno de estos. Pero

reconoce que necesita de de una mejor organización y estrategias para este tipo de mercado.

Listado de los productos que ofrece PRODUGRAFICAS:

TABLA No. 04

LISTADO DE PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none">➤ Libros➤ Revistas➤ Laminas Educativas➤ Tarjetas personales de presentación➤ Hojas membretadas➤ Sobres membretados➤ Afiches➤ Facturas➤ Carpetas➤ Ticket de maletas➤ Hojas volantes➤ Listas de pasajeros➤ Boletos de transporte➤ Calendarios➤ Trípticos

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

La adquisición tanto de la materia prima como de los materiales es en base a los precios y a la calidad de los mismos, los proveedores ofrecen variedad de productos, le otorgan crédito de 30 a 60 días y sobre todo le brindan garantías de las materias primas y mariales indirectos; sus principales proveedores son:

TABLA No. 05

LISTA DE PROVEEDORES

<i>EMPRESA</i>	<i>PRODUCTO</i>
PROFANDINA PRODUPELMA MODERNA PAPELERIA EDGAR PALOMINO	PAPEL
LNS VERNAZA TECNICAS UNIDAS SUMIGRAFICAS	TINTA
SUMIGRAFICAS PRESCOLOR	PLACAS
LIF EQUIPOS	REPUESTOS

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

3.3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

TABLA No. 06
PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

<i>PROBLEMA</i>	<i>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de capacitación al personal ● Administración y control empírico ● Despreocupación de su cartera de clientes. ● Infraestructura Inadecuada ● Inadecuado control de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar al personal. ● Capacitación sobre atención al cliente. ● Capacitación de manejo de la maquinaria. ● Capacitación sobre Salud ocupacional. ● Establecer una planificación de las actividades. ● Manual de control de los procesos. ● Políticas de buenas prácticas de manufactura. ● Implementar un modelo de gestión. ● Orientación hacia el cliente ● Establecer estrategias de mercado. ● Establecer un segmento de mercado. ● Diseño de un nuevo plano de la organización del departamento de producción.

costos. <ul style="list-style-type: none">• Falta de innovación en la maquinaria.	<ul style="list-style-type: none">• Determinar las herramientas para el control de costos. • Estudiar alternativas de financiamiento para adquirir maquinaria más actualizada.
--	---

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

CAPÍTULO IV.

3. ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EXPANSIÓN DE LA MICROEMPRESA PRODUGRÁFICAS DE ACUERDO A SU REALIDAD Y VISIÓN A FUTURO.

4.1.Introducción

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior a la microempresa PRODUGRÁFICAS en donde se encontró varias debilidades como la administración empírica ya que el modelo de gestión utilizado es el autocrático y las decisiones son tomadas por el maestro mayor; y por ende esta microempresa no tiene una planificación, organización, evaluación, y control de sus actividades, no se lleva contabilidad sino un escaso registro de los ingresos y egresos generados diariamente, está al día en el pago de los impuestos tanto del IVA e Impuesto a la Renta, se respaldan con el RUC y su Calificación Artesanal. La microempresa tampoco cuenta con Estatutos, Reglamentos Internos, Manuales De Función. Tampoco cuenta con una cultura tributaria adecuada por lo que en el análisis comparativo horizontal manifiesta una tendencia negativa en sus ventas demostrando que la microempresa no factura todas sus ventas. En cuanto a la Organización de la empresa el departamento de administración se encarga de la distribución de los recursos para los diferentes departamentos. El departamento de producción se encarga de comprar la materia prima, transformar, realizar el control de calidad del producto terminado y almacenarlo. El departamento de ventas se encarga de la venta directa y captar los requerimientos del cliente y por ende también se encarga de la distribución/comercialización de los productos.

Aunque la microempresa no tiene establecido sus parámetros a funcionado en base a la experiencia, pero los miembros de la organización no se oponen al

cambio, quieren tener un mejor funcionamiento dentro de la organización tanto en el clima laboral como el rendimiento de la capacidad instalada, cumpliendo con parámetros de calidad, una adecuada Administración y Control de la mismo con estrategias para mantener el mercado que ya tiene y conquistar nuevos mercados. La microempresa quiere crecer tanto en el mercado local como nacional para lo cual se puede aplicar un modelo de gestión para garantizar la expansión.

De acuerdo a la realidad y visión a futuro de la microempresa y de la gran gama de modelos de gestión que dan la forma de desarrollo de una empresa, en el presente trabajo se va a utilizar el **Modelo de Gestión de la Planificación Estratégica y la Expansión Interna** en el cual se va a interrelacionar los siguientes elementos: el recurso humano y el enfoque en el cliente para la expansión de la microempresa del sector gráfico; con esto se pretende utilizar un modelo de gestión que genere un desarrollo en toda la organización y no solo en una parte de ella. La interrelación de dichos elementos ayuda a la retroalimentación del modelo. La planificación estratégica es una herramienta útil porque ayuda a una empresa a enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno. La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, proporciona un esquema de lo que se está haciendo y dónde se va a llegar. La planificación estratégica da claridad sobre lo se quiere lograr y cómo se va a conseguir. Un plan estratégico no es rígido. Sin embargo, da los parámetros para trabajar. En cuanto a la expansión interna es una estrategia para tener mejores ventajas ante la competencia, para lo cual hay que mejorar la administración, control de la organización y fortalecer el mercado con el que ya cuenta la microempresa para luego conquistar otro a través de la expansión territorial ya que esta busca la cobertura de mercado en un nuevo espacio donde se pueda ubicar una sucursal de la microempresa sea esta en la misma ciudad u otra.

4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1. *Visión:*

Ser proveedor directo, a mediano plazo, de productos impresos de alta calidad de acuerdo a los requerimientos de nuestra demanda con orientación hacia la gestión, la innovación y el talento humano.

4.2.2. *Valores:*

- Trabajar en equipo por la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
- Promover la iniciativa, el cumplimiento de objetivos, el trabajo en equipo, y la mejora continua.
- Entender y respetar a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y al medio ambiente.
- Operar con honestidad, integridad y responsabilidad.
- Cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos internos.
- Fomentar la comunicación en toda la organización.

4.2.3. *Misión:*

Satisfacer la exigente demanda del mercado nacional de productos impresos bajo lineamientos de calidad, optimizando la utilización de recursos y manteniendo armonía con el medio ambiente.

4.2.4. *Objetivo Empresarial:*

Optimizar el uso de los recursos en la producción y comercialización de productos impresos de calidad garantizando la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes.

4.2.5. *OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN*

1. Cubrir el mercado nacional con productos impresos de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
2. Implementar lineamientos de calidad en la producción de productos impresos manteniendo armonía con el medio ambiente.
3. Minimizar costos en el proceso productivo.

4.2.6. *ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN*

Objetivo 1: Cubrir el mercado nacional con productos impresos de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Estrategias:

1. La Expansión Interna se realizara a través de la apertura de una sucursal para buscar un nuevo nicho de mercado y atender la cartera de clientes que ha sido descuidada.

2. La participación de la microempresa en licitaciones y convenios comerciales. En las empresas públicas y privadas realizan licitaciones para analizar ofertas en donde ganan las mejores tanto en puntualidad, precio y calidad de los productos impresos.
3. Diferenciación en base a la calidad de impresión y diseño de los productos. Para diferenciarse de la competencia PRODUGRAFICAS tiene que aplicar esta estrategia ya que no puede competir con precios bajos porque las grandes empresas producen a escala y ofertan precios bajos.
4. Orientación hacia el cliente ya que es el elemento más importante para la microempresa por esta razón tiene que ser compartida por todos los individuos de la misma. Esta orientación hacia el cliente se refiere a la satisfacción del mismo entregándoles productos impresos de excelente calidad garantizando de esta manera la imagen corporativa.

Objetivo 2: Implementar lineamientos de calidad para la producción de artículos impresos manteniendo armonía con el medio ambiente.

Estrategias:

1. Diseño e implementación de un Manual de Calidad para el proceso productivo.
2. Capacitación continua del personal en salud ocupacional, calidad de los productos impresos y la armonía con el medio ambiente.
3. Desarrollo del proceso productivo mediante la utilización de Materia prima e insumos que no contaminen el medio ambiente.

Objetivo 3: Minimizar costos en el proceso productivo.

Estrategias:

1. Mejoramiento del proceso productivo mediante la aplicación del SISTEMA ÓRDENES DE PRODUCCIÓN, la aplicación de este sistema permitirá el cumplimiento de los pedidos a tiempo ya que se genera una organización clave en el proceso productivo.
2. Reducción del desperdicio y tratamiento del desecho. Para reducir el desperdicio se requiere la estandarización de los procesos para determinar la cantidad de insumos que se van a utilizar en la calibración de las maquinas. El tratamiento del desecho se va a realizar a través del reciclaje de los mismos.
3. Gestión adecuada del Recurso Humano ya que es un elemento importante para el funcionamiento de la microempresa, la satisfacción de los empleados se la realizara a través de capacitación tanto profesional como personal, promociones y ascensos.

4.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA MICROEMPRESA

4.3.1. Identificación De Los Factores Internos

En el análisis interno de PODUGRAFICAS se ha encontrado que su administración y control es empírico, no tiene establecida políticas definidas, tampoco lleva contabilidad, el objetivo que persigue no es difundido entre los miembros que integran la organización. Igual el manejo del mercado es por la experiencia, no utiliza estrategias de ventas. La administración del recurso

humano es limitada, no es capacitado frecuentemente. El control de mercadería que lleva esta microempresa es a través del registro de entradas y salidas por medio de facturas. La empresa anhela expandirse por lo que debe implementar sistemas de control tanto para la administración, producción y la orientación hacia el cliente. Además la empresa cuenta con empleados leales, convenios con clientes lo cual ayuda en la distribución y comercialización de sus productos.

FORTALEZAS

Experiencia en el mercado.
Calidad de los productos
Baja rotación del personal.
Convenio con sus clientes.
Convenio con sus proveedores.
Cumplimiento en la entrega de los pedidos
Capital de trabajo propio

DEBILIDADES

Administración empírica.
Falta de capacitación al personal.
Inadecuado control de costos.
Falta de innovación en la maquinaria.
Inadecuado control de los procesos.
Despreocupación de su cartera de clientes.
No son buenos los incentivos y las recompensas para el personal
No tiene estrategias claras de promociones y publicidad
No están estratégicamente ubicadas las instalaciones.

TABLA No. 07

**4.3.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
(MEFI)**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia en el mercado.	0,15	4	0,60
Calidad de los productos.	0,10	4	0,40
Baja rotación del personal.	0,05	3	0,15
Convenio con sus clientes.	0,10	3	0,30
Convenio con sus proveedores.	0,05	3	0,15
Cumplimiento en la entrega de los pedidos	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			
Administración empírica.	0,15	1	0,15
Falta de capacitación al personal.	0,05	1	0,05
Inadecuado control de costos.	0,05	1	0,05
Falta de innovación en la maquinaria.	0,03	2	0,06
Inadecuado control de los procesos.	0,04	2	0,08
No tiene estrategias claras de promociones y publicidad	0,04	1	0,04
No están estratégicamente ubicadas las instalaciones.	0,04	2	0,08
	1,00		2,71

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

El resultado obtenido mediante la MEFI es de 2,71 lo que significa que la microempresa es fuerte internamente pero se debe mejorar las debilidades para ser sólidamente fuertes.

4.3.2. Identificación De Los Factores Externos

En el análisis externo las principales amenazas del entorno son la competencia desleal, infraestructura inadecuada y el avance tecnológico. El avance tecnológico no le permite crecer ya que esta tiende a evolucionar rápido. En cuanto a la competencia desleal es porque la mayoría ya tiene mayor inversión en tecnología por lo que producen y ofrecen tanto el servicio como sus productos a precios bajos. PODUGRAFICAS tiene la oportunidad de expandirse en el mercado a través de nuevos convenios comerciales.

OPORTUNIDADES

Convenios comerciales.

Apoyo del gobierno para la microempresa.

Imagen corporativa positiva.

Abrir nuevos nichos de mercado

Participar en la producción de nuevos productos

AMENAZAS

Competencia desleal.

Cambios en la legislación.

Incremento de oferta.

Avance tecnológico.

Aumento de la calidad de productos sustitutos

Pérdida de clientes

TABLA No. 08

4.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Convenios comerciales.	0,15	4	0,60
Apoyo del gobierno para la microempresa.	0,10	2	0,20
Imagen corporativa positiva.	0,15	3	0,45
Abrir nuevos nichos de mercado	0,15	4	0,60
Participar en la producción de nuevos productos	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Competencia desleal.	0,02	1	0,02
Cambios en la legislación.	0,05	2	0,10
Incremento de oferta.	0,05	1	0,05
Avance tecnológico.	0,10	4	0,40
Aumento de la calidad de productos sustitutos	0,08	3	0,24
Pérdida de clientes	0,10	2	0,20
	1,00		3,01

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de
PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

El resultado obtenido mediante la aplicación de la MEFE es de 3,01 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de producción de artículos impresos.

4.4. MATRIZ FODA

CUADRO No. 01

MATRIZ FODA

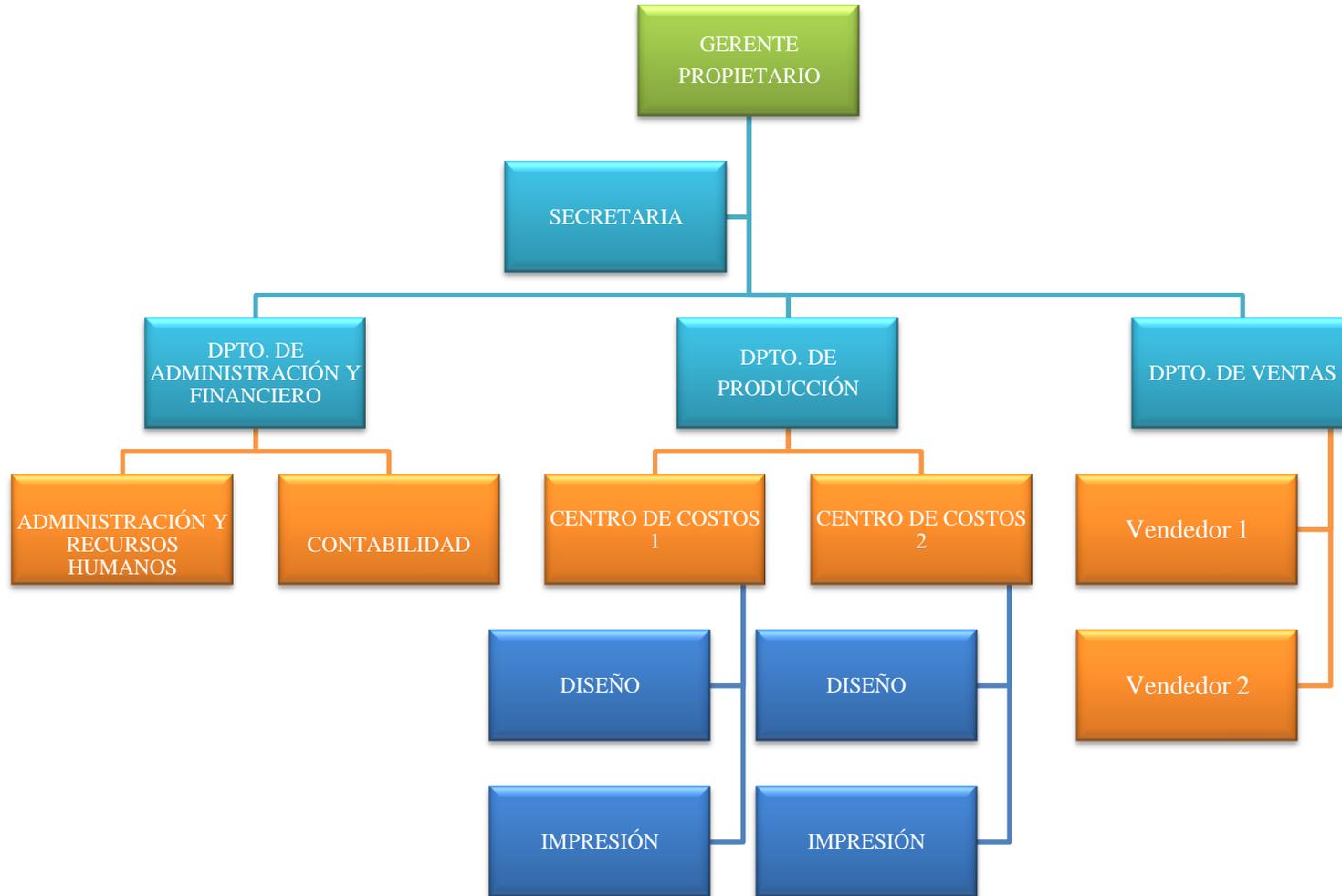
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Experiencia en el mercado. Calidad de los productos Baja rotación del personal. Convenio con sus clientes. Convenio con sus proveedores. Cumplimiento en la entrega de los pedidos.</p>	<p>Administración empírica. Falta de capacitación al personal. Inadecuado control de costos. Falta de innovación en la maquinaria. Inadecuado control de los procesos. No tiene estrategias claras de promociones y publicidad No están estratégicamente ubicadas las instalaciones.</p>
<p>OPORTUNIDADES Convenios comerciales. Apoyo del gobierno para la microempresa. Imagen corporativa positiva. Abrir nuevos nichos de mercado. Participar en la producción de nuevos productos</p>	<p>Expansión Interna. Participación en licitaciones y convenios comerciales. Desarrollo del proceso productivo mediante la utilización de Materia prima e insumos que no contaminen el medio ambiente</p>	<p>Planificación Estrategia como base para el liderazgo. Mejoramiento de los procesos productivos.</p>
<p>AMENAZAS Competencia desleal. Cambios en la legislación. Incremento de oferta. Avance tecnológico. Aumento de la calidad de productos sustitutos. Pérdida de clientes</p>	<p>Diferenciación en base a la calidad de impresión y diseño de los productos. Diseño e implementación de un Manual de Calidad para el proceso productivo. Incentivar a los empleados.</p>	<p>Orientación hacia el cliente. Capacitación a los empleados.</p>

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO No. 08

4.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

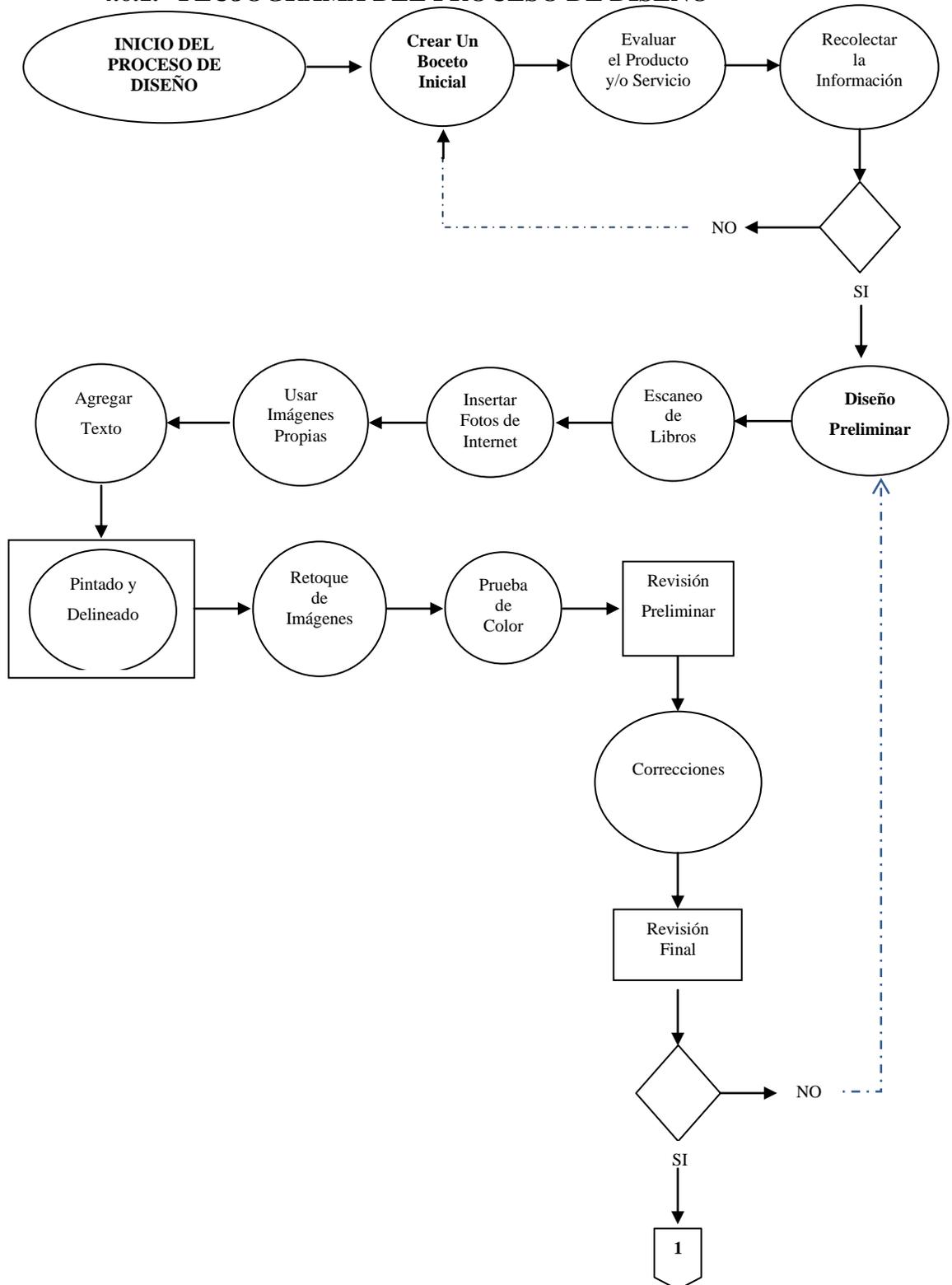


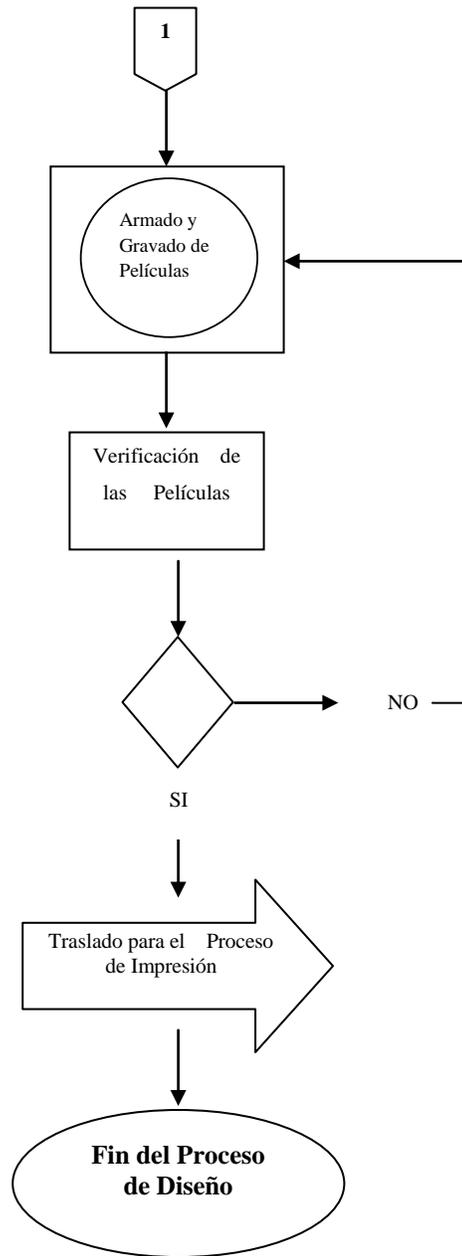
Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS
Elaborado por: La autora.

4.6. DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

GRÁFICO No.09

4.6.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISEÑO



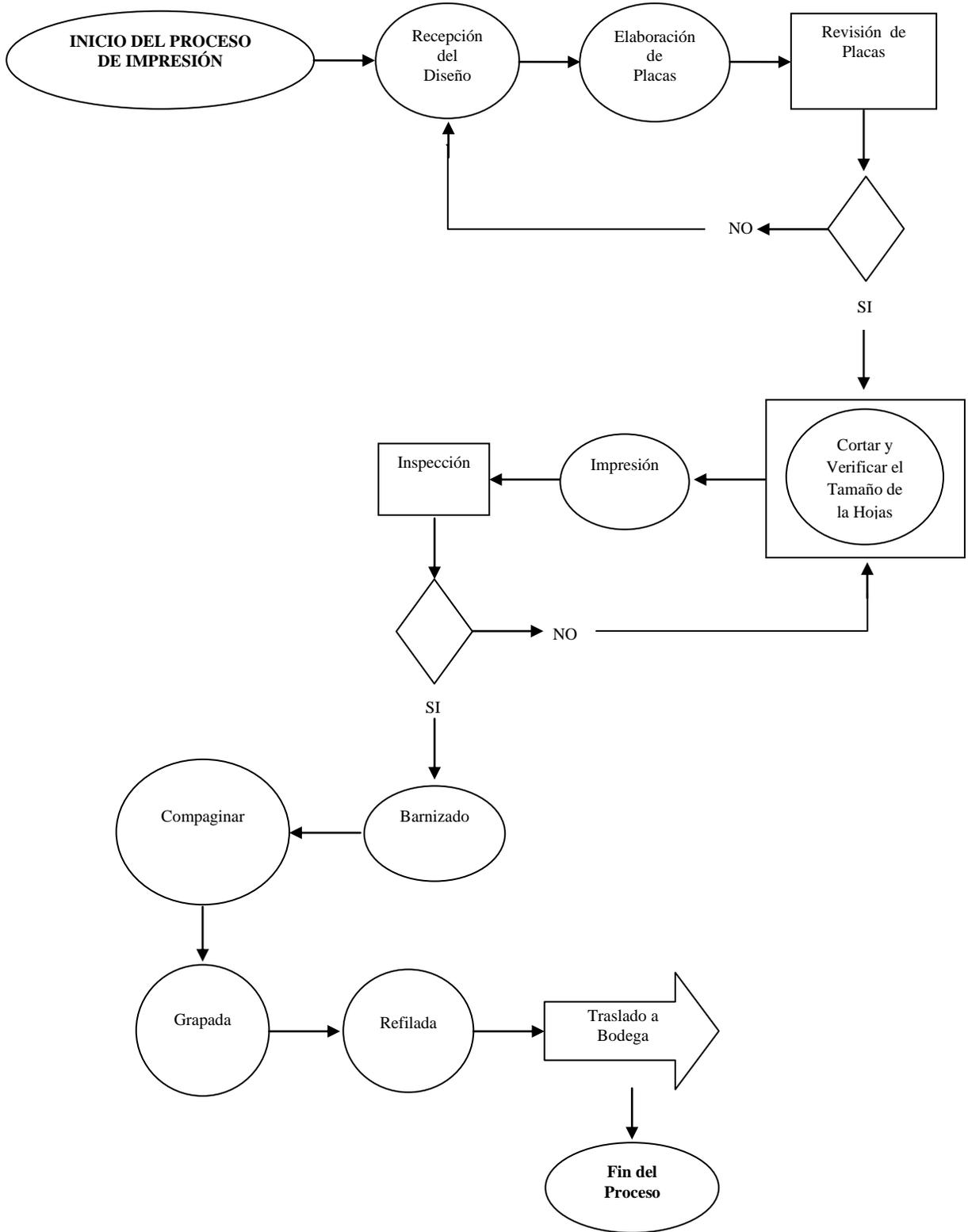


Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora

GRÁFICO No. 10

4.6.2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE IMPRESIÓN



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS
Elaborado por: La autora

4.7. CULTURA ORGANIZACIONAL DE PRODUGRÁFICAS:

La cultura organizacional para la microempresa se va a basar en el uso de las relaciones humanas en donde se pretende fomentar los siguientes valores: Trabajar en equipo por la satisfacción de nuestros clientes internos y externos; promover la iniciativa, el cumplimiento de objetivos, el trabajo en equipo, y la mejora continua; entender y respetar a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y al medio ambiente; operar con honestidad, integridad y responsabilidad; cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos interno; y fomentar la comunicación en toda la organización. Con estos valores se pretende crear un clima laboral positivo para que todos los miembros de PRODUGRAFICAS se pongan la camiseta de la microempresa. Al hablar del cliente interno me refiero al talento humano ya que es un elemento importante para el funcionamiento de la microempresa, la satisfacción de los empleados se la realizara a través de capacitación tanto profesional como personal, promociones y ascensos. El cliente externo es el elemento más importante para la microempresa por esta razón tiene que ser compartida por todos los individuos de la misma. Esta orientación hacia el cliente se refiere a la satisfacción del mismo entregándoles productos de excelente calidad garantizando de esta manera la imagen corporativa. La satisfacción al cliente tanto interno como externo se medirá a través de encuestas, entrevistas informes de los empleados. PRODUGRAFICAS es una microempresa que está asumiendo riesgos con el fin de cumplir con la visión en el tiempo establecido.

4.8. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

4.8.1. OBJETIVO GENERAL:

Optimizar el uso de los recursos para la comercialización de productos impresos de calidad garantizando la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes.

4.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar la estrategia más adecuada para cubrir el mercado nacional con productos impresos de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
2. Establecer comunicación directa con nuestros clientes para la retroalimentación del sistema productivo.

4.8.3. LÍNEAS DE NEGOCIO DE PRODUGRAFICAS

PRODUGRAFICAS tiene dos líneas de negocio:

- Servicio de Impresión
- Diseño e impresión de productos impresos

La microempresa empezó con la línea: Servicio de Impresión alcanzando una alta participación en el mercado dentro de un contexto actual de madurez y estancamiento en la evolución de la industria. La línea de Diseño e Impresión de productos impresos fue incorporada al portafolio de la microempresa hace 5 años. Estas dos líneas estratégicas de negocio representan para la microempresa una generación de ventas altas, por lo que le permite operar con cierta capacidad

de mano de obra y de esta manera entregar los pedidos a tiempo. Los requerimientos de capital de trabajo para la microempresa son elevados por esta razón es fundamental contar con la capacidad de negociación con los proveedores ya que esto permite tener una fuente de financiación para la producción y comercialización de productos impresos, por esta razón la microempresa tiene que recurrir con menor frecuencia al financiamiento externo bancario.

4.8.4. MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING CLUB)

Productos estrellas

Los productos impresos que se encuentran dentro de esta categoría son: las facturas, las tarjetas personales de presentación, los trípticos, los afiches y las carpetas; los mismos que están dentro de la línea de negocio de Diseño e Impresión. Esto se debe a que estos productos representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la microempresa a largo plazo. Además de que representan una tasa elevada de crecimiento para la industria por lo que se espera el desarrollo del mercado.

Los interrogantes

Dentro de esta categoría se encuentran la impresión de revistas, libros y Láminas educativas estos productos ocupan una parte pequeña en cuanto a la posición en el mercado pero compite en una industria de gran crecimiento. Estos productos requieren de mayor inversión pero

generan pocos ingresos por lo que la estrategia es penetrar el mercado con el servicio de impresión para este tipo de producto.

Vacas Lecheras

Dentro de esta categoría se encuentran los siguientes productos impresos: las hojas membretadas, sobres membretados, hojas volantes, ticket de maletas, listas de pasajeros, boletos de transporte; los mismos que están dentro de la línea de negocio de Diseño e Impresión, esto se debe a que esta línea de negocio posee bajo crecimiento, alta participación en el mercado y continúa siendo rentable en el mercado. Por lo que la administración estratégica para estos productos es clave para conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Los perros

En esta categoría se encuentran los calendarios porque su participación en el mercado es minoritaria y genera poco efectivo, la estrategia a utilizarse es el atrincheramiento porque muchos perros han logrado resurgir después de reducciones de activos y costos, y han convertido en divisiones viables y rentables.

TABLA No. 09
MATRIZ BCG

PRODUCTOS ESTRELLAS	SIGNOS DE INTERROGACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facturas ✓ Tarjetas personales de presentación ✓ Trípticos ✓ Afiches ✓ Carpetas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revistas ✓ Láminas educativas ✓ Libros
VACAS LECHERAS	PERROS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas membretadas ✓ Sobres membretados ✓ Hojas volantes ✓ Ticket de maletas ✓ Listas de pasajeros ✓ Boletos de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calendarios

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS
Elaborado por: La autora

4.8.5. ESTRATEGIAS

OBJETIVO 1: Determinar la estrategia más adecuada para cubrir el mercado nacional con productos impresos de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Estrategias:

1. Orientación hacia el cliente tanto interno como externo. Al hablar del cliente interno me refiero al talento humano ya que es un elemento importante para el funcionamiento de la microempresa, la satisfacción de los empleados se la realizara a través de capacitación tanto profesional como personal, promociones y ascensos. El cliente externo es el elemento más importante para la microempresa por esta razón tiene que ser compartida por todos los individuos de la misma. Esta orientación hacia el cliente se refiere a la satisfacción del mismo entregándoles productos de excelente calidad garantizando de esta manera la imagen corporativa.
2. Promoción y ventas es una estrategia que le hace más atractivo al producto para su adquisición, se puede aplicar descuentos en los pedidos.

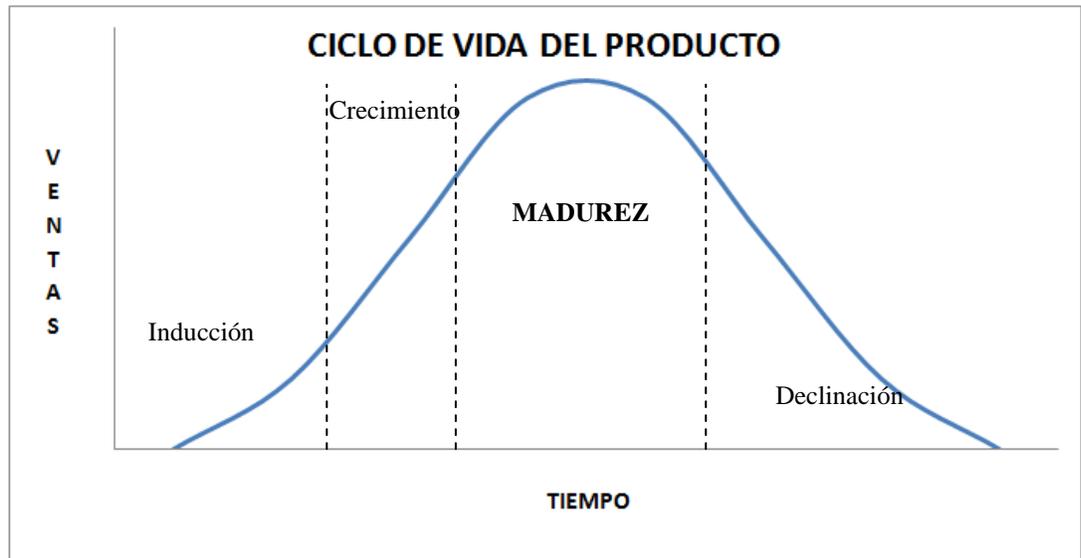
OBJETIVO 2: Establecer comunicación directa con nuestros clientes para la retroalimentación del sistema productivo.

Estrategias:

1. Marketing Directo para cubrir el mercado nacional a mediano plazo mediante la aplicación de esta estrategia la microempresa podrá mejorar las relaciones con sus clientes.
2. Servicio Post-venta para conocer el nivel de satisfacción y sugerencias de los clientes pero sin hacerles sentir presionados para que consuman nuestros productos impresos.

4.8.6. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

GRÁFICO No. 11



Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora

Los productos ofertados por PRODUGRAFICAS se encuentran en diferentes ciclos de vida los cuales se describen a continuación:

Crecimiento: en este ciclo de vida se encuentran las facturas, las listas de pasajeros, los boletos de transporte, los calendarios y el servicio de impresión de revistas, láminas educativas y libros. Estos productos requieren de estrategias de promoción y publicidad en menor proporción.

Madurez: en este ciclo de vida se encuentran las tarjetas personales de presentación, las hojas membretadas, los sobres membretados, las carpetas, el ticket de maleta, las hojas volantes, los trípticos y los afiches. Estos productos ya están posicionados en el mercado por lo que se requieren de estrategias de promoción y publicidad.

4.8.7. NOMBRE DE LA MARCA

Produgráficas nace de la combinación de las palabras producción y gráfico siendo estas la descripción de la actividad a la que se dedica la microempresa y al sector al que pertenece.

4.8.8. LOGOTIPO



4.8.9. MIX PROMOCIONAL

4.8.9.1.PRODUCTO

La creación de los productos impresos ofertados por Produgráficas fue pensado en base a satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto al diseño e impresión de productos que los clientes utilizan para su presentación, publicidad impresa y como comprobantes en sus diversas actividades comerciales.

TABLA No. 10
LISTADO DE PRODUCTOS

IMPRESIÓN	DISEÑO E IMPRESIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Libros ➤ Revistas ➤ Láminas Educativas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarjetas personales de presentación ➤ Hojas membretadas ➤ Sobres membretados ➤ Facturas ➤ Carpetas ➤ Ticket de maletas ➤ Hojas volantes ➤ Listas de pasajeros ➤ Boletos de transporte ➤ Calendarios ➤ Trípticos ➤ Afiches

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS
Elaborado por: La autora

4.8.9.2. PRECIO

Se ha determinado que la microempresa Produgráficas fijará sus precios basándose en el método de calcular costos unitarios y aplicar un porcentaje determinado de utilidades, es decir, que en el caso de las facturas la utilidad deseada es del 75,79% sobre los costos. Para el cálculo del costo unitario se aplicará el Sistema de Órdenes de Producción.

Producto: Facturas

Cantidad: 1000 blocks

Precio de Venta = Costo de Producción + Costo de Distribución +
% de utilidad.

Precio de Venta = \$ 2.393,06 + \$ 1.317,84 + 75,16%

Precio de Venta = \$ 3.710,90 + 75,16%

Precio de Venta = \$ 6.500,00

Precio de Venta Unitario= Precio de Venta / Total Unidades
Producidas

Precio de Venta Unitario= \$ 6.500,00/ 1000 blocks

Precio de Venta Unitario= \$ 6,50

Los términos de negociación son del 50% al contado es decir al momento del pedido y la diferencia a crédito el cual es concedido entre 30 y 45 días plazo. Los pedidos se entregan con un tiempo máximo de 15 días.

4.8.9.3. PLAZA

El mercado objetivo son las empresas que requieren de este servicio tanto a nivel local como nacional, de acuerdo a cada producto tenemos diversidad de clientes. Este mercado es amplio, razón por la cual la competencia día a día es más grande, por tal motivo se han buscado muchas maneras para superarla, cubrir nuestro mercado y buscar un nuevo nicho. Los cambios en las tendencias, permiten que la empresa brinde a sus clientes nuevas ideas e innovadores productos, para así poderle brindar la confianza y seguridad requerida por nuestros clientes.

El canal de distribución es directo ya que va del productor al consumidor sin utilizar intermediarios. Se debe mencionar además que se contratarán servicios de transporte externos a la empresa, esto con el objetivo de disminuir los costos como el mantenimiento, la adquisición de camiones y la contratación de choferes.

4.8.9.4. PROMOCIÓN

Para la promoción de Produgráficas se va utilizar el **Marketing Directo**.

4.8.9.4.1. MARKETING DIRECTO

Para la aplicación del marketing directo se va a tener como instrumento una base de datos propia mediante la cual se va a determinar los clientes actuales y potenciales para la microempresa. Primero se va crear una base de datos, luego el mantenimiento y uso de la misma.

Crear una base de datos para mantener un diálogo lógico y operativo con los clientes. En esta base de datos se va a obtener datos de identificación, localización, acciones comerciales y promocionales que la microempresa haya realizado con sus clientes y las respuestas obtenidas. Para crear esta base de datos se tiene como base la cartera de clientes.

Mantenimiento de la base de datos mediante una revisión continúa de los datos contenidos en esta para evitar tener datos duplicados, también vamos a determinar un sistema de búsqueda y la forma de

actualización de los datos para no tener datos obsoletos superiores a 6 meses.

Para el uso y explotación de la base de datos hay que tener en cuenta el manejo sistemático de datos. Para esta actividad se va a delegar a una sola persona para que sea responsable del control y manejo de la misma, la base de datos se va a utilizar de manera continua para realizar ventas directas y brindar un servicio post-venta logrando de esta manera la fidelización de los clientes.

La utilización de la base de datos se dará a través del telemercadeo o telemarketing.

4.8.9.4.1.1. Telemarketing

El telemarketing va a ser utilizado ya que es una manera de crear fidelización en los clientes y ayuda a realizar las actividades en menor tiempo. A continuación se detalla el argumentario va a ser utilizado para las llamadas.

Argumentario:

Saludo/ Presentación: Buenos días, señor(ita) soy Lourdes Ortiz de Produgráficas..... ¿Con quién tengo el gusto?, ¿Cuál es su nombre?

¿Me comunica por favor con el Jefe de compras?

(Después de la frase de apertura, explique por qué está llamando. Dentro de lo posible, usted tiene que tener una estrategia para interesar al prospecto. Un estrategia podría ser el uso de un

referente, me sugirió que lo llamara...

Cuando nos comunican con el Jefe de Compras: Buenos días señor.....soy Lourdes Ortiz Produgráficas.....mi llamada es para poner a su disposición los productos que nuestra microempresa distribuye y que serán de utilidad para...nombre de la empresa a la que llama...

Operador:

El operador va a ser una sola persona el cual es el encargado de las ventas además tiene la capacidad de persuasión, calor, tono de voz, estilo de lenguaje, vocabulario, entusiasmo y capacidad de escucha para realizar una venta.

La emisión de llamadas

El operador se encarga de realizar llamadas a cada uno de los clientes de la base de datos, el objetivo es conseguir una venta o concretar una cita para presentarle los productos que se ofertan.

La recepción de llamadas

El operador tiene que escuchar las sugerencias, dudas e incertidumbre de cada uno de los clientes. Puede receptar el pedido y pedir más indicaciones de sus necesidades o enviar el arte por email. De esta manera también brindamos un servicio post- venta.

El operador tiene que presentar un informe diario de sus actividades realizadas.

El medio para complementar esta estrategia será la **publicidad en el Diario** el Comercio y el Telégrafo. La publicación será en un octavo de página los días martes (4 veces por mes). El costo por publicación está en un promedio de 80 dólares.

4.8.10. COSTO DE LA PUBLICIDAD

Medio	Costo en Dólares	
	Mensual	Anual
Telemarketing	800,00	9600,00
Publicidad en los diarios	640,00	7680,00
Total	1.440,00	17.280,00

4.9. SISTEMA DE COSTOS ORDENES DE PRODUCCIÓN

Se va a utilizar el SISTEMA DE COSTOS ORDENES DE PRODUCCIÓN porque es un conjunto de técnicas y procedimientos que en forma ordenada llevan a establecer el costo unitario de un producto en los departamentos productivos ya que se aplica en industrias que fabrican productos heterogéneos y la producción se puede detener.

Para la aplicación del sistema de órdenes de producción se tomará en cuenta los siguientes elementos del costo:

- Materia prima directa
- Mano de obra directa
- Costos indirectos de fabricación :
 - Materia prima indirecta
 - Mano de obra indirecta
 - Depreciación
 - Servicios básicos
 - Amortización
 - Arriendos
 - Etc.

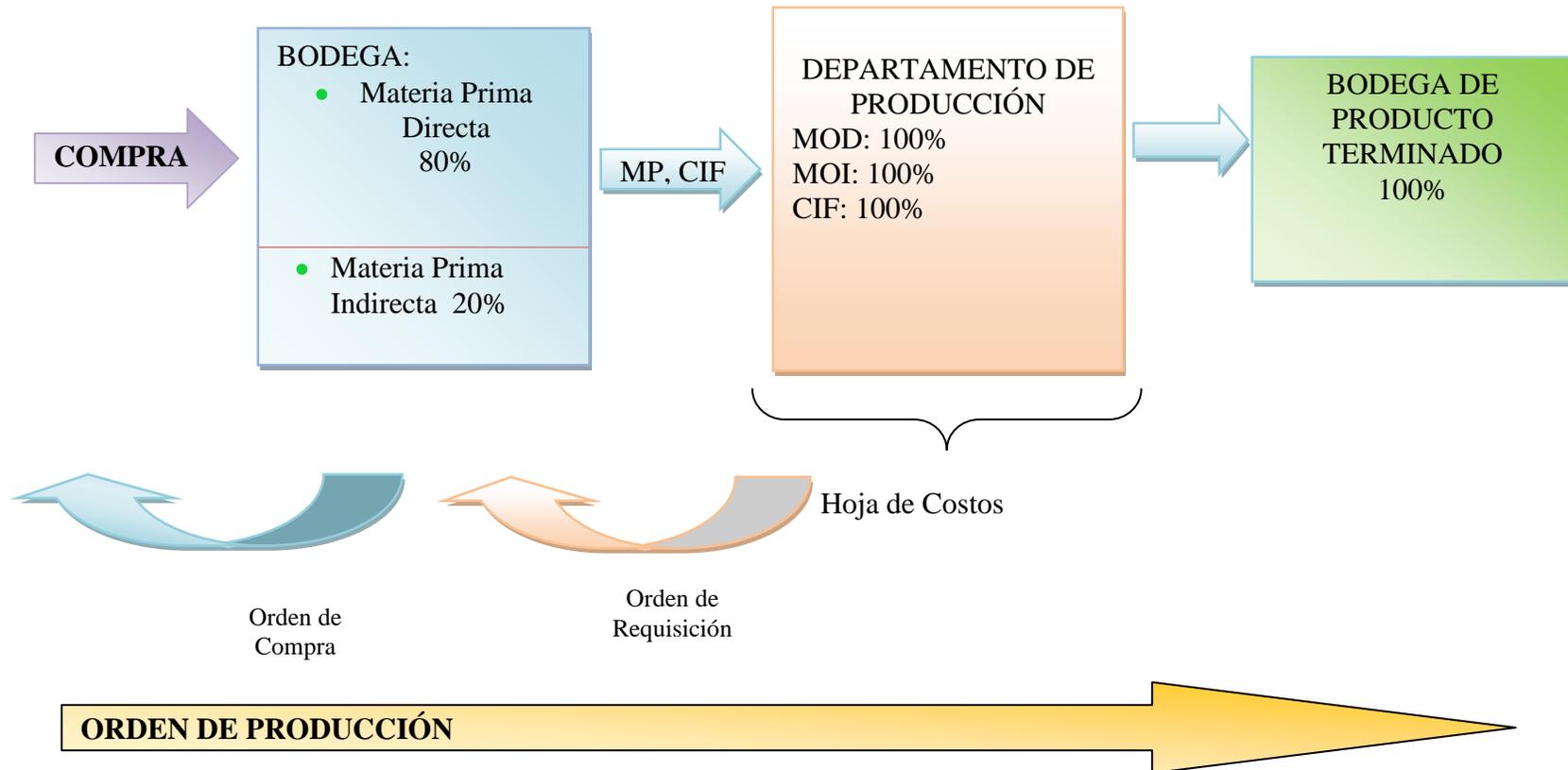
Documentos que se van a aplicar para este sistema:

1. Ordenes de producción **Ver Anexo No. 01**
2. Hoja de costos **Ver Anexo No. 02**
3. Orden de compra **Ver Anexo No. 03**
4. Orden de Requisición **Ver Anexo No. 04**

4.10.1. Flujo de Costos.

GRÁFICO No. 11

FLUJO DE COSTOS

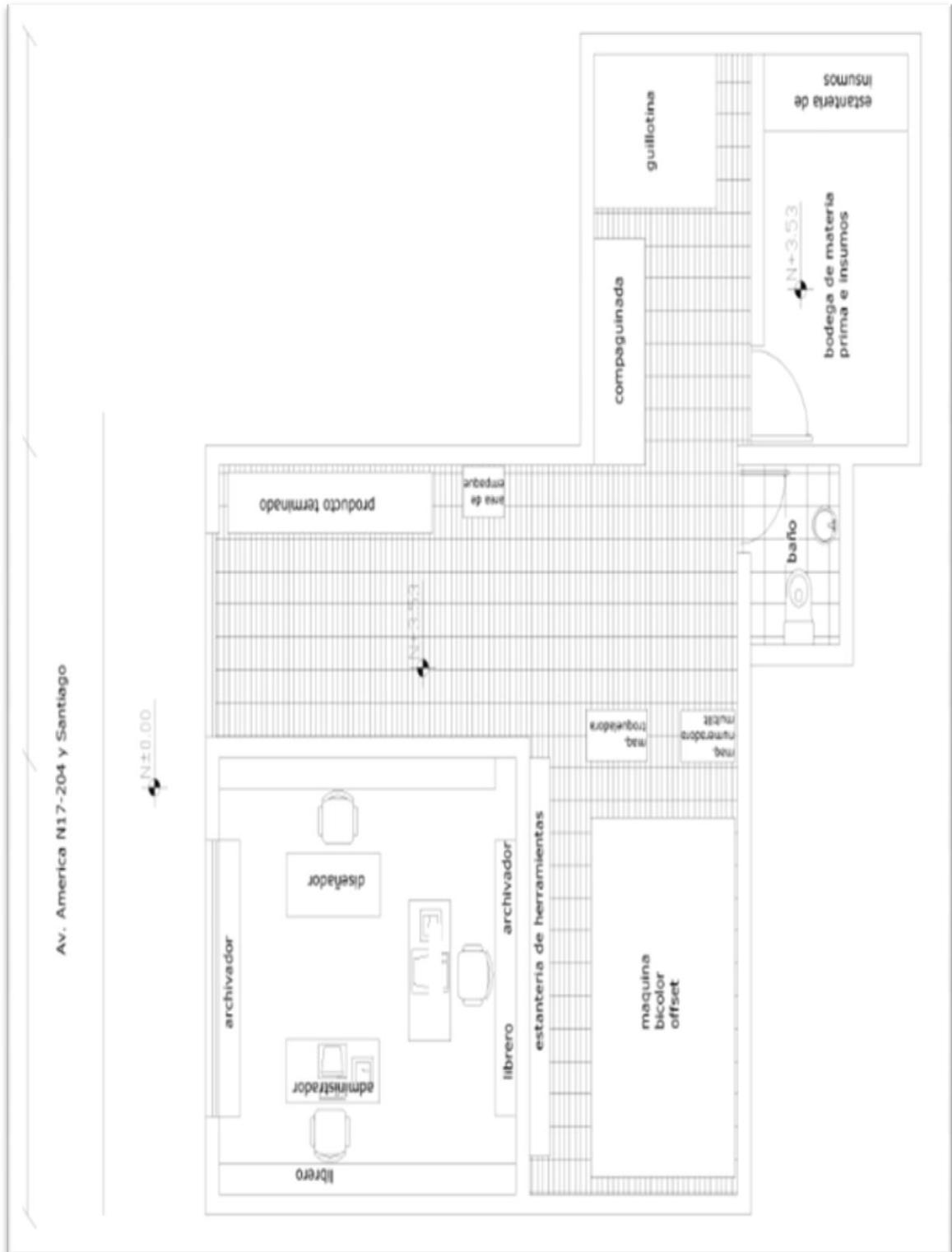


Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO No. 12

4.10.2. PLANO DE LA SUCURSAL.



Elaborado por: La autora.

4.10.3. DETALLE DE LOS COSTOS

TABLA No. 11

COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA

DETALLE	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL
Papel Químico Blanco Original	100000	0,00311	311,00
Papel Químico intermedias	200000	0,00336	672,00
Tinta	4	10	40,00
Papel Craft	45	0,16	7,20
TOTAL MPD			1.030,20

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 12

SUELDO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

DETALLE	SUELDO	Por 15 días
Gerente propietario	500,00	250,00
Administrador	400,00	200,00
Contador	230,00	115,00
Diseñador	300,00	150,00
Vendedor	250,00	125,00
Secretaria	220,00	110,00
Total	1900,00	950,00

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 13

SUELDO DE LOS OPERADORES

OPERADOR	SUELDO	DÍAS
Prensista Máq. GTO	600	3
Prensista Máq. Multilit	300	5
Encuadernada y Pegar	250	5
Cortador	300	1
Empaque	250	1
TOTAL		15

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 14
COSTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO (por 15 días)

Detalle	Gerente propietario	Administrador	Contador	Diseñador	Vendedor	Secretaria	Total
Sueldo	250,00	200,00	115,00	150,00	125,00	110,00	950,00
IESS Patronal 11.15%	27,88	22,30	12,82	16,73	13,94	12,27	105,93
IECE, SECAP 1%	2,50	2,00	1,15	1,50	1,25	1,10	9,50
Décimo Tercer Sueldo	20,83	16,67	9,58	12,50	10,42	9,17	79,17
Décimo Cuarto Sueldo	9,08	9,08	9,08	9,08	9,08	9,08	54,50
Vacaciones	10,42	8,33	4,79	6,25	5,21	4,58	39,58
Fondos de Reserva	20,83	16,67	9,58	12,50	10,42	9,17	79,17
TOTAL	341,54	275,05	162,01	208,56	175,31	155,37	1.317,84

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 15
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA

MOD	
Salario Unificado	170,00
IESS Patronal 11.15%	18,96
IECE, SECAP 1%	1,70
Décimo Tercer Sueldo	14,17
Décimo Cuarto Sueldo	9,08
Vacaciones	7,08
Fondos de Reserva	14,17
TOTAL MOD	235,16

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

TABLA No. 16
COSTO MATERIA PRIMA INDIRECTA

MPI	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL
Arte	-	-	8,00
Placas	-	-	28,00
Guaípe	50	0,05	2,50
Líquido para lavar la Máq.	1	8	8,00
Pega	1	8	8,00
Papel Craft (empaque)	50	0,16	8,00
Cinta de Embalaje	10	1	10,00
TOTAL	-	-	72,50

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

Sueldo del Supervisor \$300,00

TABLA No. 17
COSTO MANO DE OBRA INDIRECTA

MOI	
Salario Unificado	150,00
IESS Patronal 11.15%	16,73
IECE, SECAP 1%	1,5
Décimo Tercer Sueldo	12,5
Décimo Cuarto Sueldo	9,08
Vacaciones	6,25
Fondos de Reserva	12,5
TOTAL MOD	208,56

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 18**Tabla De Depreciación De Activo Fijo De PRODUGRAFICAS**

ACTIVO FIJO	AÑOS	% DE DEPRE.
Maquina GTO	10	10%
Maquina Multilit	10	10%
Troqueladora	10	10%
Guillotina	10	10%
Formas continuas	10	10%
Vehículo	5	20%
Computadoras	3	33%
Equipo de oficina	10	10%
Muebles de oficinas	10	10%

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 19**LISTA DE GASTOS**

GASTOS	Por 15 Días
Energía Eléctrica	30,00
Agua Potable	5,00
Teléfono	50,00
Arriendo	150,00
Depreciación	579,65
TOTAL	784,65

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 20

VARIOS	
Aceite para máquina	1,33
Grasa para máquina	0,67
Trasporte	60,00
TOTAL	62,00

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

4.10.3. RESUMEN DE COSTOS:

Materia prima directa	1.030,20
Mano de obra directa	235,16
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
Materia prima indirecta	72,50
Mano de obra indirecta	208,56
Gastos	784,65
Varios	62,00
TOTAL	2.393,06

COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN = 2.393,06 / 1000

COSTO UNITARIO DE FABRICACION = 2,39

Precio de Venta = Costo de Producción + Costo de Distribución + % de utilidad.

Precio de Venta = \$ 2.393,06 + \$ 1.317,84 + 75,16%

Precio de Venta = \$ 3.710,90 + 75,16%

Precio de Venta = \$ 6.500,00

Precio de Venta Unitario= Precio de Venta / Total Unidades Producidas

Precio de Venta Unitario= \$ 6.500,00/ 1000 blocks

Precio de Venta Unitario= \$ 6,50

4.10. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SUCURSAL

4.10.1. Detalle de los Costos

A continuación se detallan todos los costos para la producción de artículos impresos:

Se inicia la producción utilizando el 55% de la capacidad operativa dado que la Máquina Bicolor Offset imprime 10 000 hojas por hora, es decir 1.600.000 hojas por mes, trabajando 5 días a la semana, 8 horas diarias:

TABLA No. 21
VENTAS PROYECTADAS PARA EL 2010

No. De Blocks	PVP	Total mes	Anual
2.933,00	6,50	19.064,50	228.774,00

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 22
COSTO MAQUINARIA

CANT.	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR
1	Maquina bicolor OFFSET	60.000,00	60.000,00
1	Maquina Numeradora Multilit	10.000,00	10.000,00
1	Troqueladora	5.000,00	5.000,00
1	Guillotina	5.000,00	5.000,00
	Total		80.000,00

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 23
COSTO EQUIPO DE COMPUTACIÓN

CANT.	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR
3	Computadoras	900,00	2.700,00
	TOTAL		2.700,00

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 24
COSTO EQUIPO DE OFICINA

CANT.	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR
3	Teléfonos	90,00	270,00
1	Fax	100	100,00
3	Sumadoras	32	96,00
	TOTAL		466,00

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 25
COSTO MUEBLE DE OFICINA

MUEBLES DE OFICINA			
CANT.	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR
3	Escritorio	250,00	750,00
3	Silla	80,00	240,00
3	Archivador	120,00	360,00
3	Porta papeles	23,33	70,00
3	Librero	180,00	540,00
	TOTAL		1.960,00

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 26
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVO FIJO	VALOR	AÑOS	% DE DEPRE.	DEPRE. ANUAL	DEPRE. MEN
Maquina bicolor OFFSET	60.000,00	10,00	10,00%	6.000,00	500,00
Maquina Numeradora Multilit	10.000,00	10,00	10,00%	1.000,00	83,33
Troqueladora	5.000,00	10,00	10,00%	500,00	41,67
Guillotina	5.000,00	10,00	10,00%	500,00	41,67
Computadoras	2.700,00	3,00	33,33%	899,91	74,99
Equipo de oficina	550,00	10,00	10,00%	55,00	4,58
Muebles de oficinas	1.960,00	10,00	10,00%	196,00	16,33
TOTAL	85.210,00			9.150,91	762,58

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 27

SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS

DETALLE	SUELDO	ANUAL
Supervisor	300,00	3.600,00
Gerente propietario	500,00	6.000,00
Administrador	400,00	4.800,00
Contador	230,00	2.760,00
Diseñador	300,00	3.600,00
Vendedor	250,00	3.000,00
Secretaria	220,00	2.640,00
TOTAL		26.400,00

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 28

SALARIOS PERSONAL DE PRODUCCION

MANO DE OBRA DIRECTA	SUELDO	ANUAL
Premsista Máq. Bicolor OFFSET	600,00	7.200,00
Premsista Máq. Multilit	300,00	3.600,00
Encuadernada y Pegar	250,00	3.000,00
Cortador	300,00	3.600,00
Empaque	250,00	3.000,00
TOTAL		20.400,00

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 29

COSTO SUELDO VENDEDOR (A)

DETALLE	Vendedor
Salario Unificado	3.000,00
IESS Patronal 11.15%	334,50
IECE, SECAP 1%	30,00
Décimo Tercer Sueldo	250,00
Décimo Cuarto Sueldo	218,00
Vacaciones	125,00
Fondos de Reserva	250,00
TOTAL MOD	4.207,50

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 30
COSTO SUELDOS Y SALARIOS

DETALLE	Prensista Máq. Bicolor OFFSET	Prensista Máq. Multilit	Encuadernada y Pegar	Cortador	Empaque	Supervisor	Gerente	Administrador	Contador	Diseñador	Secretaria	TOTAL
Salario Unificado	7.200,00	3.600,00	3.000,00	3.600,00	3.000,00	3.600,00	6.000,00	4.800,00	2.760,00	3.600,00	2.640,00	43.800,00
IESS Patronal 11.15%	802,80	401,40	334,50	401,40	334,50	401,40	669,00	535,20	307,74	401,40	294,36	4.883,70
IECE, SECAP 1%	72,00	36,00	30,00	36,00	30,00	36,00	60,00	48,00	27,60	36,00	26,40	438,00
Décimo Tercer Sueldo	600,00	300,00	250,00	300,00	250,00	300,00	500,00	400,00	230,00	300,00	220,00	3.650,00
Décimo Cuarto Sueldo	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	218,00	2.398,00
Vacaciones	300,00	150,00	125,00	150,00	125,00	150,00	250,00	200,00	115,00	150,00	110,00	1.825,00
Fondos de Reserva	600,00	300,00	250,00	300,00	250,00	300,00	500,00	400,00	230,00	300,00	220,00	3.650,00
TOTAL	9.792,80	5.005,40	4.207,50	5.005,40	4.207,50	5.005,40	8.197,00	6.601,20	3.888,34	5.005,40	3.728,76	60.644,70

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 31
GASTOS GENERALES

DETALLE	MES	ANUAL
Energía Eléctrica	80,00	960,00
Agua Potable	20,00	240,00
Teléfono	120,00	1.440,00
Servicios Básicos	220,00	2.640,00
Arriendo	600,00	7.200,00
Depreciación	762,58	9.150,91
TOTAL	1.802,58	18.990,91

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 32
VARIOS

DETALLE	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL ANUAL
Aceite para máquinas	4	8	32,00
Grasa para máquina	4	4	16,00
Trasporte			240,00
TOTAL			288,00

Elaborado por: La autora.

4.10.2. PROYECCIÓN FINANCIERA

Para la proyección de los datos se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Se requiere de 90 000 dólares los cuales se van a invertir en la adquisición de maquinaria, equipos y capital de trabajo.
- Las ventas se incrementaran en un 10% de acuerdo a la capacidad instalada.
- El margen bruto es del 70%.
- Los salarios y sueldos se incrementan de acuerdo a la inflación que en promedio es el 4% anual.
- Los servicios básicos se incrementan en un 4% de acuerdo a la inflación.

TABLA No. 33

4.10.2.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

PERDIDAS Y GANANCIAS	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	228.774,00	251.651,40	276.816,54	304.498,19	334.948,01
(-) COSTO DE VENTAS (COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y VENDIDOS)	57.607,20	75.495,42	83.044,96	91.349,46	100.484,40
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	171.166,80	176.155,98	193.771,58	213.148,73	234.463,61
(-) GASTOS OPERATIVOS	101.123,11	103.822,80	106.630,47	109.550,45	112.587,23
ADMINISTRATIVOS	96.915,61	99.447,00	102.079,64	104.817,59	107.665,06
SUELDOS Y SALARIOS	60.644,70	63.070,49	65.593,31	68.217,04	70.945,72
SERVICIOS BASICOS	2.640,00	2.745,60	2.855,42	2.969,64	3.088,43
ARRIENDOS	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
DEPRECIACIONES	9.150,91	9.150,91	9.150,91	9.150,91	9.150,91
PUBLICIDAD	17.280,00	17.280,00	17.280,00	17.280,00	17.280,00
VENTAS	4.207,50	4.375,80	4.550,83	4.732,86	4.922,17
COMISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUELDOS	4.207,50	4.375,80	4.550,83	4.732,86	4.922,17
(=) UTILIDAD OPERATIVA	70.043,69	72.333,18	87.141,11	103.598,28	121.876,38
(-) GASTOS FINANCIEROS	16.970,97	14.416,73	11.302,11	7.504,17	2.872,99
(=) UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS	53.072,72	57.916,45	75.839,00	96.094,11	119.003,39
(-) 15% TRABAJADORES	7.960,91	8.687,47	11.375,85	14.414,12	17.850,51
(=) UTILIDAD ANTE IMPUESTOS	45.111,81	49.228,98	64.463,15	81.679,99	101.152,88
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	11.277,95	12.307,25	16.115,79	20.420,00	25.288,22
(=) UTILIDAD NETA	33.833,86	36.921,74	48.347,36	61.260,00	75.864,66

Elaborado por: La autora.

TABLA No. 34

4.10.2.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

FLUJO DE CAJA		2010	2011	2012	2013	2014
FUENTES						
VENTAS		228.774,00	251.651,40	276.816,54	304.498,19	334.948,01
TOTAL FUENTES		228.774,00	251.651,40	276.816,54	304.498,19	334.948,01
USOS						
(-) COSTO DE VENTAS (COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y VENDIDOS)		57.607,20	75.495,42	83.044,96	91.349,46	100.484,40
SUELDOS Y SALARIOS		60.644,70	63.070,49	65.593,31	68.217,04	70.945,72
SERVICIOS BASICOS		2.640,00	2.745,60	2.855,42	2.969,64	3.088,43
ARRIENDOS		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
COMISIONES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUELDOS		4.207,50	4.375,80	4.550,83	4.732,86	4.922,17
DEPRECIACIONES		9.150,91	9.150,91	9.150,91	9.150,91	9.150,91
PUBLICIDAD		17.280,00	17.280,00	17.280,00	17.280,00	17.280,00
(-) GASTOS FINANCIEROS		16.970,97	14.416,73	11.302,11	7.504,17	2.872,99
(-) 15% TRABAJADORES		7.960,91	8.687,47	11.375,85	14.414,12	17.850,51
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		11.277,95	12.307,25	16.115,79	20.420,00	25.288,22
TOTAL USOS		194.940,14	214.729,66	228.469,18	243.238,19	259.083,35
FUENTES - USOS		33.833,86	36.921,74	48.347,36	61.260,00	75.864,66
DEPRECIACIONES		9.150,91	9.150,91	9.150,91	9.150,91	9.150,91
FLUJO NETO	-90.000,00	42.984,77	46.072,65	57.498,27	70.410,91	85.015,57
TASA INTERNA DE RETORNO	51%					
VALOR ACTUAL	-90.000,00	35.820,64	31.994,89	33.274,46	33.955,88	34.165,85
VALOR ACTUAL NETO	79.211,73					
COSTO/ BENEFICIO	0,88					

Elaborado por: La autora.

4.10.2.3. Interpretación:

Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna De Retorno (TIR)

El valor actual neto es de 79.211,73 USD a 5 años, es decir que la aplicación del proyecto de expansión es viable, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad que se espera obtener sobre el capital invertido que es de 90.000,00 USD. Teniendo una tasa interna de retorno del 51%. Además la creación de una sucursal implica la creación de nuevas fuentes de empleo.

Relación Costo/ Beneficio

Por cada dólar que los dueños invierten en la sucursal genera 0,88 USD de beneficio.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se identificó a la Planificación Estratégica como el modelo de gestión más adecuado para la expansión de la microempresa de la industria gráfica porque permite interrelacionar los elementos de una organización para un desarrollo total y no solo en una parte de la misma. Además la aplicación de este modelo le permite a la microempresa enfrentarse en mejores condiciones a la competencia. Por lo que se determina que el recurso humano es el elemento más importante del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad; por eso la gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Puesto que la expansión consiste en la adquisición, compra o alianza para que una empresa aumente su tamaño, modifique su estructura o que la empresa sea distinta de su estado inicial.

- La industria gráfica en el Ecuador ha logrado un importante crecimiento en los últimos años porque se complementa con otros sectores productivos del país. Los productos de este sector son utilizados para la presentación de otros, un ejemplo son las etiquetas, las cajas. Pese a los obstáculos que ha enfrentado el sector en cuanto al costo de adquisición de materia prima e insumos y tecnología ha sido generador de nuevas fuentes de empleo permitiendo de esta manera incrementar su nivel de producción.

- La microempresa es manejada empíricamente, no lleva contabilidad solo un registro de ingresos y egresos, poco control en los documentos que respaldan las transacciones realizadas, no factura el 100% de sus ventas,

no cuenta con un sistema para el control de los costos, la capacitación al personal es nula, el control de su capacidad operativa es baja. El precio de venta de sus productos esta dado de acuerdo a lo que la competencia oferta.

- La microempresa no tiene un control de calidad que genere armonía con el medio ambiente y certifique el nivel de calidad en los productos impresos, debido a que, al realizar la evaluación de los factores internos se obtuvo un resultado de 2,71 lo que determina que la microempresa es internamente fuerte. Respecto a la evaluación de los factores externos se obtuvo un resultado de 3,01 lo que indica que hay muchas posibilidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado. Por esta razón la microempresa tiene que mejorar las debilidades para ser sólidamente fuertes. La estrategia a utilizar es la expansión interna para cubrir el mercado nacional mediante la aplicación de la Planificación Estratégica.

- Mediante la aplicación del Sistema de Costos Ordenes de Producción se estableció el costo unitario de producción para un block de 100 facturas es de \$2,39; teniendo un costo total de producción unitario de \$ 36,98 y el precio ofertado es de \$ 6,50 obteniendo una ganancia de del 75,79% sobre sus costos.

- El valor actual neto es de 79.211,73 USD y la tasa interna de Retorno es del 51% en 5 años, es decir que la aplicación del proyecto de expansión es viable, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad que se espera obtener sobre el capital invertido que es de 90.000,00 USD. Además por cada dólar que invierten lo dueños genera 0,88 USD de beneficio.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda la aplicación de la Planificación Estratégica para un mejor desarrollo organizacional ya que este modelo le permitirá a la microempresa alcanzar sus objetivos a corto y mediano plazo. Además se puede mejorar la capacidad operativa para incrementar su nivel de calidad, eficiencia y su relación con el entorno de la microempresa aprovechando las oportunidades del mercado. Mediante la aplicación de estrategias administrativas, financieras y comerciales, las cuales deben ser de acuerdo a la realidad y visión a futuro de la microempresa.

- ✓ Identificar las razones para la expansión de una organización desde factores subjetivos como determinar que tan emprendedor es el representante de la organización, o factores objetivos como factores técnicos, si es para evitar a la competencia, disminuir costes, entre otros, también es conveniente analizar los limitantes para la expansión ya sea los recursos con los que cuenta la organización, la inversión, la capacidad operativa o la fuente de financiación; para lo cual se puede utilizar la herramienta de análisis FODA, de esta manera se puede planear la aplicación de la expansión ya sea por la inyección de capital de los propios dueños o de terceros.

- ✓ Llevar contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizada para generar una **Cultura Tributaria** adecuada, ya que en la actualidad la microempresa solo lleva un registro de ingresos y egresos diarios y opera con un capital superior a 60 000 USD. También se recomienda pedir documentos que respalden todas las adquisiciones. Además debe facturar el 100% de sus ventas para no tener problemas tributarios en lo posterior.

- ✓ Se recomienda la aplicación del Sistema de Costos Órdenes de Producción para establecer el costo unitario para cada uno de los productos impresos y establecer estrategias para minimizar costos. También se recomienda la implementación de bitácoras por máquina para el control del uso de su capacidad instalada en donde se registre el tiempo de uso de la máquina por cada pedido, la cantidad producida, cantidad de paros realizados, problemas o daños ocurridos y el mantenimiento realizado en cada máquina.

- ✓ Incrementar la capacidad operativa de la microempresa a través de la apertura de una nueva sucursal para mejorar las debilidades como el descuido a la cartera de clientes o cubrir un nuevo segmento de mercado. Además se recomienda la participación en licitaciones tanto públicas como privadas para ser parte de la presentación de productos de otras empresas ya sean etiquetas, cajas, agendas, calendarios, facturas entre otros; de esta manera se genera una nueva cartera de clientes que demandan productos impresos de alta calidad porque estos pasan a ser su carta de presentación.

- ✓ Prever la fuerza laboral necesaria, basándose en un manual de funciones en donde se describa y analice cada uno de los puestos de trabajo partiendo de las competencias exigidas para el mismo y cuidar las relaciones humanas dentro de cualquier organización porque permite lidiar y disminuir los conflictos laborales; de esta manera se genera un clima organizacional positivo en donde la gente se sienta a gusto en su lugar de trabajo. Además se recomienda la capacitación del personal frecuentemente en el uso adecuado de maquinaria, comercialización, calidad de los productos impresos, la armonía con el medio ambiente y la orientación hacia el cliente para mantener y mejorar la competitividad de la microempresa.

ANEXOS.

ANEXO No. 01
FORMATO ORDEN DE PRODUCCIÓN

PRODUGRAFICAS
ORDEN DE PRODUCCIÓN

No: 001

Cliente: TRASPORTES PUTUMAYO

Cantidad: 1000

Artículo: FACTURAS

Precio de Venta:
\$6,50

Presupuesto: \$ 2405,00

Fecha de Inicio:	Fecha de Terminación:	Fecha de Entrega:
02/09/2009	17/09/2009	18/09/2009

Fecha: 02/09/2009

JEFE DE PRODUCCION:

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

ANEXO No. 04
HOJA DE COSTOS

PRODUGRAFICAS			
HOJA DE COSTOS No: 0001			
CLIENTE: TRASPORTE PUTUMAYO			
PRODUCTO: FACTURAS			
	MATERIA PRIMA DIRECTA	MANO DE OBRA DIRECTA	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
	1.030,20	235,16	1.127,71
RESUMEN:			
MPD:	1.030,20	UNIDADES DEL PEDIDO:	1000
MOD:	235,16	PEDIDO No:	104
CIF:	1.127,71	COSTO UNITARIO:	2,39
TOTAL:	2.393,06		

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Bolívar Artos Gerente Propietario de PRODUGRAFICAS

Elaborado por: La autora.

ANEXO No. 05

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Capital		90.000			
Tasa de Interés		11,32%			
Plazo en meses		60			
Frecuencia en el año		12			
Fecha de inicio de la tabla		Mes	Día	Año	
		1	2	2010	
Periodo de gracia en meses					
Número Pagos	Fecha	Pago de Capital	Pago de Interés	Dividendo	Capital Pendiente
1	01-feb-10	1.122,21	849,00	1.971,21	88.877,79
2	03-mar-10	1.132,80	838,41	1.971,21	87.744,99
3	02-abr-10	1.143,48	827,73	1.971,21	86.601,51
4	02-may-10	1.154,27	816,94	1.971,21	85.447,24
5	01-jun-10	1.165,16	806,05	1.971,21	84.282,08
6	01-jul-10	1.176,15	795,06	1.971,21	83.105,93
7	31-jul-10	1.187,25	783,97	1.971,21	81.918,68
8	30-ago-10	1.198,45	772,77	1.971,21	80.720,24
9	29-sep-10	1.209,75	761,46	1.971,21	79.510,49
10	29-oct-10	1.221,16	750,05	1.971,21	78.289,32
11	28-nov-10	1.232,68	738,53	1.971,21	77.056,64
12	28-dic-10	1.244,31	726,90	1.971,21	75.812,33
13	27-ene-11	1.256,05	715,16	1.971,21	74.556,28
14	26-feb-11	1.267,90	703,31	1.971,21	73.288,38
15	28-mar-11	1.279,86	691,35	1.971,21	72.008,53
16	27-abr-11	1.291,93	679,28	1.971,21	70.716,60
17	27-may-11	1.304,12	667,09	1.971,21	69.412,48
18	26-jun-11	1.316,42	654,79	1.971,21	68.096,06
19	26-jul-11	1.328,84	642,37	1.971,21	66.767,22
20	25-ago-11	1.341,37	629,84	1.971,21	65.425,84
21	24-sep-11	1.354,03	617,18	1.971,21	64.071,82
22	24-oct-11	1.366,80	604,41	1.971,21	62.705,02
23	23-nov-11	1.379,69	591,52	1.971,21	61.325,32
24	23-dic-11	1.392,71	578,50	1.971,21	59.932,61
25	22-ene-12	1.405,85	565,36	1.971,21	58.526,76
26	21-feb-12	1.419,11	552,10	1.971,21	57.107,66
27	22-mar-12	1.432,50	538,72	1.971,21	55.675,16
28	21-abr-12	1.446,01	525,20	1.971,21	54.229,15

29	21-may-12	1.459,65	511,56	1.971,21	52.769,50
30	20-jun-12	1.473,42	497,79	1.971,21	51.296,08
31	20-jul-12	1.487,32	483,89	1.971,21	49.808,76
32	19-ago-12	1.501,35	469,86	1.971,21	48.307,41
33	18-sep-12	1.515,51	455,70	1.971,21	46.791,90
34	18-oct-12	1.529,81	441,40	1.971,21	45.262,09
35	17-nov-12	1.544,24	426,97	1.971,21	43.717,86
36	17-dic-12	1.558,81	412,41	1.971,21	42.159,05
37	16-ene-13	1.573,51	397,70	1.971,21	40.585,54
38	15-feb-13	1.588,35	382,86	1.971,21	38.997,18
39	17-mar-13	1.603,34	367,87	1.971,21	37.393,85
40	16-abr-13	1.618,46	352,75	1.971,21	35.775,38
41	16-may-13	1.633,73	337,48	1.971,21	34.141,65
42	15-jun-13	1.649,14	322,07	1.971,21	32.492,51
43	15-jul-13	1.664,70	306,51	1.971,21	30.827,81
44	14-ago-13	1.680,40	290,81	1.971,21	29.147,41
45	13-sep-13	1.696,25	274,96	1.971,21	27.451,15
46	13-oct-13	1.712,26	258,96	1.971,21	25.738,90
47	12-nov-13	1.728,41	242,80	1.971,21	24.010,49
48	12-dic-13	1.744,71	226,50	1.971,21	22.265,78
49	11-ene-14	1.761,17	210,04	1.971,21	20.504,61
50	10-feb-14	1.777,78	193,43	1.971,21	18.726,82
51	12-mar-14	1.794,56	176,66	1.971,21	16.932,27
52	11-abr-14	1.811,48	159,73	1.971,21	15.120,78
53	11-may-14	1.828,57	142,64	1.971,21	13.292,21
54	10-jun-14	1.845,82	125,39	1.971,21	11.446,39
55	10-jul-14	1.863,23	107,98	1.971,21	9.583,16
56	09-ago-14	1.880,81	90,40	1.971,21	7.702,35
57	08-sep-14	1.898,55	72,66	1.971,21	5.803,79
58	08-oct-14	1.916,46	54,75	1.971,21	3.887,33
59	07-nov-14	1.934,54	36,67	1.971,21	1.952,79
60	07-dic-14	1.952,79	18,42	1.971,21	0,00
		G. FINANC.1	9.466,87		
		G. FINANC. 2	7.774,82		
		G. FINANC 3	5.880,98		
		G. FINANC 4	3.761,27		
		G. FINANC 5	1.388,76		

Elaborado por: La autora.

ANEXO No. 06
MANUAL DE FUNCIONES

<i>Produgráficas</i>	MANUAL DE FUNCIONES	
EMISION: Agosto 2009	DOCUMENTO No: PMF 001	Pág.: 1/17
<p><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p> <p>INTRODUCCION</p> <p>Se puede considerar al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, individualmente o en equipo. El manual de Organización es la interpretación en forma ordenada, clara y detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Empresa.</p> <p>El propósito fundamental de este manual es instruir a los miembros de la organización, tratando de minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación de funciones, inadecuado control de los procesos, la despreocupación de la cartera de cliente, entre otros.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:

<i>Produgráficas</i>	MANUAL DE FUNCIONES	
EMISION: Agosto 2009	DOCUMENTO No: PMF 001	Pág.: 2/17
<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Normar las funciones e instruir a los miembros de la microempresa para minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno y la duplicación de funciones.</p> <p>2. CONTENIDO</p> <p><i>Descripción de puestos:</i> El manual describe los puestos de las diferentes áreas de la Microempresa y contiene los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1.- Departamento al que corresponde. 2.1.2.- Puesto. 2.1.3.- Objetivo del puesto. 2.1.4.- Relaciones de coordinación. 2.1.5.- Funciones generales. 2.1.6.- Funciones específicas. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:

GERENTE PROPIETARIO

- 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE:** Administrativo
- 2. PUESTO:** Gerente Propietario
- 3. OBJETIVO DEL PUESTO:** Ser el representante legal y controlar el funcionamiento de todas las áreas de PRODUGRAFICAS.
- 4. RELACIONES DE COORDINACIÓN:** Administrador, Contador, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización.
- 5. FUNCIONES GENERALES:** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa de PRODUGRAFICAS.
- 6. FUNCIONES ESPECIFICAS:**
 - Ser el representante legal
 - Analizar los reportes de los diferentes departamentos.
 - Controlar la Gestión de Producción, Logística, Recursos Humanos, y Comercialización de la microempresa.
 - Gestionar nuevos convenios con otras instituciones.
 - Aprobar los reglamentos, normas, para garantizar el funcionamiento de la microempresa.
 - Participar en la selección de candidatos para los diferentes cargos existentes en la microempresa.

Elaborado por:**Revisado por:****Aprobado Por:**

ADMINISTRADOR

- 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE:** Administrativo
- 2. PUESTO:** Administrador
- 3. OBJETIVO DEL PUESTO:** Administrar y controlar el funcionamiento de las áreas operativas de la Microempresa e interiorizar la cultura Organizacional al personal para alcanzar los objetivos trazados.
- 4. RELACIONES DE COORDINACIÓN:** Contador, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización.
- 5. FUNCIONES GENERALES:** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa de PRODUGRAFICAS.
- 6. FUNCIONES ESPECIFICAS:**
 - Brindar soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la Gestión económica financiera y administrativa.
 - Realizar la Gestión de Producción, Logística, Recursos Humanos, Mantenimiento y Comunicaciones de la microempresa.
 - Gestionar convenios y acuerdos con nuevos proveedores.
 - Diseñar los reglamentos, normas, para garantizar el funcionamiento de la microempresa.
 - Participar en la selección de candidatos para los diferentes cargos existentes en la microempresa.

Elaborado por:**Revisado por:****Aprobado Por:**

- Organizar programas de orientación y entrenamiento para los nuevos empleados.
- Evaluar el funcionamiento de los diferentes departamentos.
- Aplicar las sanciones disciplinarias pertinentes para el personal.
- Realizar los trámites y obtener los permisos requeridos para la producción de productos impresos.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado Por:

SECRETARIA

- 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE:** Administrativo
- 2. PUESTO:** Secretaria
- 3. OBJETIVO DEL PUESTO:** Apoyar en el manejo de la documentación así como en las coordinaciones de la administración.
- 4. RELACIONES DE COORDINACION:** Gerente propietario, Administrador
- 5. FUNCIONES GENERALES:** Recepción, Archivar y entregar la documentación a las Áreas Operativas.
- 6. FUNCIONES ESPECIFICAS**
 - Custodiar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la Administración.
 - Preparar la documentación y los Informes que correspondan a la Administración.
 - Recibir las llamadas telefónicas y correos.
 - Archivar la documentación.
 - Realizar los pedidos de útiles de oficina y el material para uso necesario.
 - Tener un respaldo (Back Up.) con toda la información actualizada en la computadora.
 - Tener actualizado la agenda de reuniones.
 - Realizar otras funciones que se le pueda asignar.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado Por:

RECUERSOS HUMANOS (PERSONAL)

- 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE:** Administración
- 2. PUESTO:** Asistente de Recursos Humanos.
- 3. OBJETIVO DEL PUESTO:** Interiorizar la cultura Organizacional al personal, teniendo como base el compromiso, mística, calidad, innovación, creatividad, motivación, integración y productividad del potencial humano de PRODUGRAFICAS, para lograr los objetivos trazados, brindando un adecuado ambiente de trabajo y el logro de su desarrollo personal.
- 4. RELACIONES DE COORDINACIÓN:** Jefe de Administración, Jefe de Producción y Jefe de Comercialización.
- 5. FUNCIONES GENERALES:** Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar la Administración del Potencial humano.
- 6. FUNCIONES ESPECIFICAS:**
 - Encargado del reclutamiento y selección de personal de PRODUGRAFICAS.
 - Recepción y acogida de nuevos trabajadores
 - Formación del personal
 - Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas
 - Administración de salarios
 - Comunicación interna
 - Resolución de conflictos laborales
 - Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.
 - Organización del personal dentro de la empresa.

Elaborado por:**Revisado por:****Aprobado Por:**

- Despidos de personal
- Ejecutar, cumplir, coordinar y controlar la política laboral interna.
- Evaluar conjuntamente con el Área operativa la renovación del contrato del personal.
- Proporcionar fichas de permisos y horas extras.
- Formular la propuesta del plan anual de capacitación del recurso humano.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, normas y reglamentos referentes a la administración del recurso humano.
- Realizar el control de asistencia y puntualidad del personal, así como el cumplimiento del rol y horario de trabajo.
- Atender trámites y reclamos individuales del personal.
- Organizar y mantener al día el archivo de la documentación y cuadros de personal, así como el archivo de personal de cada uno de los trabajadores.
- Mantener actualizado el registro estadístico del movimiento de personal y elaborar los informes respectivos.
- Elaborar los horarios de trabajo, reemplazo, vacaciones, etc., para dar conocimiento al Jefe de cada departamento.
- Promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, así como las buenas relaciones interpersonales.
- Orientar al usuario que acude a personal con buen trato y calidez.
- Otras funciones que se le puedan encomendar.

Elaborado por:**Revisado por:****Aprobado Por:**

CONTABILIDAD

- 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE:** Finanzas
- 2. PUESTO:** Contabilidad
- 3. OBJETIVO DEL PUESTO:** Mantener la información contable actualizada, automatizada e interactiva, para su utilización por las áreas Operativas.
- 4. RELACIONES DE COORDINACIÓN:** Administrador
- 5. FUNCIONES GENERALES:** Recopilar, Registrar y analizar la información contable para la elaboración de los Estados Financieros.
- 6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**
 - Elaborar el informe económico financiero mensual y el consolidado semestral.
 - Mantener la información contable actualizada.
 - Registrar las provisiones de entrega a rendir.
 - Archivar copia de todos los comprobantes según número de secuencia.
 - Provisionar las ventas diarias y preparar el registro de ventas.
 - Preparar la liquidación de impuestos.
 - Realizar asientos en el libro diario.
 - Tramitar autorizaciones de impresión, declaraciones de baja por pérdida de documentos y por baja de serie.
 - Preparar los estados financieros.
 - Verificar registros, realizar correcciones, actualizar la información y cerrar el mes de trabajo.

Elaborado por:**Revisado por:****Aprobado Por:**

- Controlar la emisión de Facturas.
- Orientar al usuario que acude a Contabilidad con buen trato y calidez.
- Mantener la información contable actualizada.
- Interpretar los Estados Financieros.
- Evaluar y controlar las ventas al crédito.
- Emitir un informe mensual del efectivo cobrado.
- Girar cheques y pagar a los proveedores y otros.
- Realizar las conciliaciones de cajas y Bancos.
- Realizar otras funciones que se le pueda asignar.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado Por:

<i>Produgráficas</i>	MANUAL DE FUNCIONES	
EMISION: Agosto 2009	DOCUMENTO No: PMF 001	Pág.: 11/17
<p><u>JEFE DE PRODUCCIÓN</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE: Producción 2. PUESTO .- Jefe de Producción 3. OBJETIVO DEL PUESTO.- Garantizar la calidad de los productos impresos gracias al eficiente apoyo administrativo. 4. RELACIONES DE COORDINACION: Gerente Propietario, Dpto. Administrativo y Dpto. de Comercialización. 5. FUNCIONES GENERALES: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar las acciones relativas a la Administración de los Recursos Humanos, materias primas, insumos y Mantenimiento de infraestructuras y equipos de la microempresa para garantizar la producción. 6. FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ● Apoyar técnica y administrativamente a las distintas Áreas Operativas. ● Prevención de riesgos laborales. ● Autorizar las compras de acuerdo al presupuesto. ● Controlar y realizar la evaluación y sugerir las mejoras en el proceso productivo para garantizar la calidad de los productos. ● Proponer la contratación de personal técnico, auxiliar y de apoyo en coordinación con el Departamento Administrativo. ● Controlar y coordinar los inventarios periódicos y consolidados tanto de materias primas directas e indirectas como activos fijos y producto terminado. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:

<i>Produgráficas</i>	MANUAL DE FUNCIONES	
EMISION: Agosto 2009	DOCUMENTO No: PMF 001	Pág.: 12/17
<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar y actualizar los procesos productivos: Flujograma, Normas, Reglamentos, etc. ● Participar en la formulación del presupuesto. ● Controlar el proceso de diseño. ● Programar los horarios de trabajo, reemplazo, vacaciones, etc., los cuales deberán contar con la autorización del Gerente propietario. ● Emitir órdenes de compra de materias primas e insumos. ● Otras funciones que se le puedan encomendar. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:

DISEÑO

- 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE:** Producción
- 2. PUESTO .-** Diseñador
- 3. OBJETIVO DEL PUESTO.-** Proponer y diseñar los diferentes productos impresos de acuerdo a los requerimientos de la demanda con el fin de garantizar la calidad del producto.
- 4. RELACIONES DE COORDINACION:** Dpto. Administrativo, jefe de Producción y Dpto. de Comercialización.
- 5. FUNCIONES GENERALES:** Diseñar e investigar las características para cada arte gráfica.
- 6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**
 - Determinar las características de cada producto.
 - Diseñar un boceto inicial.
 - Diseño Preliminar
 - Diseño Final
 - Organizar y mantener el Banco de Fotografías y Artes.
 - Tener un respaldo (Back Up.) con toda la información de los trabajos encomendados en la computadora.
 - Tener un registro ordenado de cada pedido realizado.
 - Ayudar en la planificación de la producción.
 - Otras funciones que se le puedan encomendar.

Elaborado por:**Revisado por:****Aprobado Por:**

<i>Produgráficas</i>	MANUAL DE FUNCIONES	
EMISION: Agosto 2009	DOCUMENTO No: PMF 001	Pág.: 14/17
<p><u>IMPRESIÓN</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE: Producción 2. PUESTO .- Operador 3. OBJETIVO DEL PUESTO.- Participar en el proceso de impresión de los diversos productos impresos con el fin de garantizar la calidad del producto. 4. RELACIONES DE COORDINACION: Jefe de Producción 5. FUNCIONES GENERALES: Imprimir los productos de acuerdo a la planificación de la producción. 6. FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> ● Participar en el proceso de impresión. ● Manejar con responsabilidad el equipo destinado por el departamento. ● Dar mantenimiento al equipo designado. ● Realizar pruebas de impresión. ● Asistir a las capacitaciones realizadas por la Administración. ● Utilizar los equipos de protección personal. ● Llenar los documentos de acuerdo al producto. ● Utilizar los materiales con responsabilidad. ● Otras funciones que se le puedan encomendar. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:

COMERCIALIZACION

1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE: Comercialización

2. PUESTO: Jefe de Comercialización

3. OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar, dirigir y controlar el plan operativo de marketing a fin de promover el incremento de clientes.

4. RELACIONES DE COORDINACION: Dpto. Administrativo, Dpto. de Producción

5. FUNCIONES GENERALES:

- Promoción de los diversos productos impresos.
- Realizar la captación de nuevos clientes.

6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar y aprobar el Plan Estratégico Anual de Marketing.
- Realizar los análisis necesarios sobre la competencia.
- Mejorar la imagen corporativa.
- Coordinar con la Administración y finanzas para la ejecución de trabajos con un fin común.
- Crear una base de datos con información relevante en lo que respecta a productos impresos.
- Colaborar en la elaboración de videos institucionales de carácter promocional.
- Determinar estrategias de promoción y publicidad.
- Otras funciones que se le pueda encomendar.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado Por:

PROMOCION Y PUBLICIDAD

1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE: Comercialización

2. PUESTO: Asistente de Marketing

3. OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar y controlar el plan de marketing a fin de promover el incremento de clientes.

4. RELACIONES DE COORDINACION: Jefe de Comercialización

5. FUNCIONES GENERALES:

- Promoción de los diversos productos impresos.
- Ayudar en la captación de nuevos clientes.

6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Elaborar el Plan Estratégico Anual de Marketing.
- Realizar las investigaciones de mercado que se consideren necesarias.
- Realizar las acciones necesarias para la captación de clientes.
- Colaborar en la elaboración de videos institucionales de carácter promocional.
- Optimizar el Servicio de Información Gerencial en el Área de Marketing.
- Buscar fuentes de financiamiento con proveedores para el apoyo en la elaboración de material promocional.
- Realizar y ejecutar las acciones de marketing directo.
- Realizar un inventario de todo material impreso usado en el departamento.
- Verificar y controlar la salida de cualquier producto.
- Otras funciones que se le pueda encomendar.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado Por:

VENTAS

1. DEPARTAMENTO AL QUE CORRESPONDE: Comercialización

2. PUESTO: Vendedor

3. OBJETIVO DEL PUESTO: Venta y difusión de las características del producto para promover el incremento de clientes y obtener retroalimentación.

4. RELACIONES DE COORDINACION: Dpto. De Comercialización y Producción.

5. FUNCIONES GENERALES:

- Promoción de los diversos productos impresos a los clientes.
- Realizar la captación de nuevos clientes.

6. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Venta directa de los productos impresos.
- Atención al cliente.
- Servicio post-venta.
- Venta por teléfono.
- Difusión de las características de los productos impresos
- Ayudar en el archivo de la microempresa.
- Otras funciones que se le pueda encomendar.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado Por:

BIBLIOGRAFÍA:

- ANTHONY, Robert y GOVINDARAJAN, Vijay, *Sistema De Control De Gestión*, Macgraw 2003.
- CERTO, Manuel, *Administración Moderna, Diversidad, Ética Y Entorno Global*, 8ª Edición, Bogotá, Pearson Educación 2001.
- EVANS, James. E., LINDSAY, William. M, *Administración Y Control De La Calidad*. Edición México, Thomson, 2005.
- HITT, Michael Y Otros, *Administración Estratégica Conceptos Competitividad Y Globalización*, Thomson 2001.
- KREIMER, Nataniel, *Cómo Ser Un Emprendedor Exitoso Y No Fracasar En El Intento*, Arquetipo Grupo Editorial, 2006.
- s/a, *Planeación Estratégica*, Quito, Superintendencia de Compañías, 2006.
- GOODSTEIN, Leonard y Otros, *Planeación Estratégica Aplicada*, Editorial MCgraw Hill, 2006.
- BARRIL, Alberto, *Gestión por Procesos*, Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA.
- KOTLER, Philip y BLOOM, Paul, *Mercadeo De Servicios Profesionales*. Edición Legis, Santafé de Bogotá. 1988.
- LOCANE, Guillermo Luís, *Obstáculos Y Palancas Para La Capitalización Y Expansión De La Pequeña Y Mediana Empresa*, Editado por eumed.net, 2005.

- DELGADO, Fernández Mercedes. *Evaluación de la Innovación Tecnológica en Cuba*, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, CUJAE Congreso. Internacional de Gestión del Conocimiento IX Taller de Gestión Tecnológica en la Industria, GETEC 2005.
- GESTEC (Gestión Tecnológica), <http://www.getec.etsit.upm.es/>, *Revista Electrónica Granma Ciencia*, ISSN 1027-975X, Vol.11, No.2, Mayo – Agosto 2007.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Industria Manufacturera*, Boletín 2008.