

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA

“ISRAEL”



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Diseño del modelo de gestión Balanced Scorecard para el área de ventas de la oficina matriz
de la empresa FESAECUADOR S.A.”**

AUTOR:

PROAÑO ROSERO ANDREA ELIZABETH

TUTOR: Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Pregrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico: Que el Trabajo de Investigación **“DISEÑO DE L MODELO DE GESTIÒN BALANCED SCOREDCARD PARA EL ÀREA DE VENTAS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA EMPRESA FESAECUADOR S.A.”**, presentado por la Sra. Andrea Elizabeth Proaño Rosero, estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Pregrados designe.

.

Quito, del 2013

TUTOR

Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

C.C.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, declara que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

PROAÑO ROSERO ANDREA ELIZABETH

C.C 1002401600

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica "ISRAEL" para títulos de pregrado.

Quito, del 2013

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

Brenda y María Emilia, con lucha y constancia siempre se logran lo objetivos propuestos, les amo hijas queridas esta tesis es también esfuerzo de ustedes.

AGRADECIMIENTO

A Dios,
por acompañarme todos los días.

Roberto,
gracias por tu infinita paciencia,
por tu tierna compañía y tú inagotable apoyo.
Gracias por compartir mi vida y mis logros,
esta tesis también es tuya, te amo.

Madre querida, gracias por tú ejemplo de constancia y lucha diaria.

Padre,
Sin tú impulso jamás estaría en este paso de mi vida.

Estimado Freddy gracias su ayuda y guía para cada detalle de esta tesis y a
lo largo de mi carrera.

Mi querida Universidad sus docentes y cada uno de las personas que
laboran, su apoyo a sido fundamental en este gran objetivo de mi vida.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA EL ÀREA DE VENTAS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA EMPRESA FESAECUADOR S.A.”

AUTOR:

PROAÑO ROSERO ANDREA ELIZABETH

TUTOR:

Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

RESUMEN

El éxito de los negocios ha sido medido por números, pero lo que afecta e impulsa estos números no está siendo medido, actualmente en FESAECUADOR S.A. no cuenta con la medición del desempeño y la efectividad del capital humano en el área de ventas para con ello conseguir el éxito empresarial que requiere la organización.

El presente trabajo permitirá con el cual se presenta UN DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA EL ÀREA DE VENTAS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA EMPRESA FESAECUADOR S.A., dicha herramienta permitirá orientar la empresa hacia el futuro de acuerdo a las tendencias del mercado, los resultados históricos, los el análisis interno mediante cada una de sus perspectivas.

En reuniones de trabajo se revisan y se redefinen, cuando se considera necesario, la Visión, la Misión, los que deberá alcanzar para hacer realidad la política, misión y visión y los objetivos del departamento.

ISRAEL TECHNOLOGY UNIVERSITY
CAREER OF BUSINESS ADMINISTRATION

TOPIC:

**“MANAGEMENT MODEL DESIGN BALANCED SCORECARD FOR SALES AREA HOME OFFICE
ENTERPRISE FESAECUADOR SA”**

AUTHOR :

PROAÑO ROSERO ANDREA ELIZABETH

TUTOR:

Mg. FREDDY ALVAREZ SUBIA

ABSTRACT

The business success has been measured by numbers, but what affects and drives these numbers not being measured currently FESAECUADOR SA has no performance measurement and effectiveness of human capital in the sales area to thereby achieve business success requires organization.

This work will with which he presents A MANAGEMENT MODEL DESIGN BALANCED SCORECARD FOR SALES AREA HOME OFFICE ENTERPRISE FESAECUADOR SA, this tool will guide the company into the future according to market trends, the historical results, the internal analysis by each of their perspectives.

In meetings are reviewed and redefined, when necessary, the Vision, the Mission, which should reach to realize the policy, mission and vision and objectives of the department.

CAPITULO I

1.- Tema de investigación	1
2.- Planteamiento del problema	1
2.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general	5
2.2.1.- Causa – Efectos	5
2.3.- Formulación de la Problemática	8
2.4.- Objetivos	8
2.4.1.- Objetivo General	8
2.4.2.- Objetivos Específicos	8
2.5.- Justificación	9
2.5.1.- Teórica	9
2.5.2.- Metodológica	11
2.5.3.- Práctica	13
2.6.- Marco de Referencia	13
2.6.1.- Marco Teórico	14
2.6.2.- Marco Espacial	17
2.7.- Hipótesis	17

CAPITULO II

2.- Diagnóstico Estratégico	18
2.1.- Reseña Histórica de Fesaecuador S.A.	18
2.2.- Análisis Situacional	21

2.2.1.-Análisis Externo	22
2.2.2.-Análisis Interno	34
2.2.3.-Evaluación Interna	36
2.3.- Encuesta de Satisfacción al Cliente	38
2.4.- Diagnostico FODA de la Empresa	40
2.4.1 Fortalezas	44
2.4.2 Debilidades	45
2.4.3 Oportunidades	46
2.4.4 Amenazas	48
2.5 Matrices	50

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA VENTAS	58
3.1. MISION EN VENTAS	58
3.2. VISION EN VENTAS	58
3.3 VALORES EN VENTAS	58
3.4 ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCION MODELO ESTRATEGICO	58
3.4.1 ESTRATEGIA	58
3.4.2 DEFINICIÓN LOS FACTORES DE ÉXITO	59
3.4.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	59
3.4.4 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	59
3.5 TEMAS ESTRATÉGICOS – PERSPECTIVAS	60

3.6	CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU PLAN	61
3.7.	RELACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRETÉGICOS	64

CAPITULO VI

4.	Análisis Financiero de la empresa FESAECUADOR S.A.	67
4.1	Inversión	67
4.2	Costos de Ventas –Ingresos	68
4.4	Flujo de Caja	68
4.4	Tasa de Descuento	71
4.5	Valor Actual Neto	71
4.6	Tasa Interna de Retorno (TIR)	72
4.7	Punto de Equilibrio	73

CAPITULO V

5	Conclusiones y Recomendaciones	75
5.1	Conclusiones	75
5.2	Recomendaciones	76

	BIBLIOGRAFIA	77
--	--------------	----

	ANEXOS	79
--	--------	----

CUADROS

Cuadro 1	6
Cuadro 2	11
Cuadro 3	19
Cuadro 4	20
Cuadro 5	39
Cuadro 6	40
Cuadro 7	41
Cuadro 8	42
Cuadro 9	43
Cuadro 10	43
Cuadro 11	50-51
Cuadro 12	52-55
Cuadro 13	56-57
Cuadro 14	58
Cuadro 15	62
Cuadro 16	63-64
Cuadro 17	66-67
Cuadro 18	68-69
Cuadro 19	69
Cuadro 20	70-72
Cuadro 21	72
Cuadro 22	73-74
Cuadro 23	74
Cuadro 24	85-86

GRÀFICOS	Pag.
Gráfico 1	22
Grafico 2	23
Grafico 3	26
Grafico 4	27
Grafico 5	28
Grafico 6	29
Grafico 7	75
Grafico 8	84

CAPITULO I

1.- Tema de investigación

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA EMPRESA FESAECUADOR S.A.

2.- Planteamiento del problema

2.1.- Antecedentes

El concepto Balanced Scorecard (Norton, 1992), se introdujo en un artículo publicado en 1992 en el Harvard Business Review titulado “Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”. Los autores, Robert S. Kaplan y Davis P. Norton, desarrollaron un nuevo sistema para medir el desempeño de la empresa el cual, incluye mediciones financieras así como mediciones de las satisfacciones de los clientes, los procesos internos y la habilidad de la organización para aprender y mejorar.

El Balance Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios hasta el punto que se considera uno de los temas más importantes del modelo de planificación y gestión de los últimos años.

Esta herramienta contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y que preocupan a nuestros directivos.

Sin embargo, he decidido utilizar en este trabajo el nombre original en inglés ya que creo que refleja mejor el concepto además de utilizarse comúnmente en nuestro medio empresarial.

Para la presente investigación se considera, la empresa” Fesaecuador S.A” la cual realiza el diseño gráfico mediante la más avanzada tecnología electrónica e imprime mediante el sistema offset en pliego o bobina. Dispone de servicios de acabado, dependiendo del producto realizado en operaciones de corte, colectado, personalización, troquelado, pegado, etc. FESAECUADOR S.A. es una imprenta autorizada por el SRI para la impresión de comprobantes de venta y por la Superintendencia de Bancos para la elaboración de cheques. También ofrece el servicio de Proveduría Integral que consiste en la administración de la papelería y suministros de los clientes.

Los ejecutivos de hoy reconocen la importancia que las mediciones tienen en la evaluación de los resultados de la empresa, pero rara vez piensan en éstas como parte esencial de una estrategia ya que continúan utilizando los mismo indicadores de hace décadas para medir nuevos objetivos en el área de ventas.

Tradicionalmente las empresas han definido sus objetivos en base a resultados financieros; Sin embargo éstos guardan poca relación con su visión estratégica de largo plazo. El estilo administrativo tradicional se enfoca en la descentralización de responsabilidad por las utilidades, por lo que comúnmente la empresa se organiza en centros de costos y analiza los resultados de cada área en términos monetarios.

El Balance Scorecard mas que un ejercicio de medición, es un sistema de administración que permite desarrollar un esquema que traduce la misión y los objetivos estratégicos de la empresa en metas y mediciones específicas, además de incluir medidas financieras que reflejan los resultados de las acciones llevadas a cabo anteriormente, también incluye tres conjuntos de medidas operacionales que muestran la satisfacción del los clientes, los

procesos internos y la habilidad de la organización de aprender y mejorar.

Cuando se habla de satisfacción de los clientes, se refiere al área comercial de la organización.

En el área comercial, la inspiración y la improvisación del vendedor chocan con la disciplina del trabajo profesional, cuyo instrumento más poderoso es la medición. Cuando la generación de resultados de ventas empezó a depender de lo que los clientes demandan y no de lo que las empresas producen y ofrecen, empezaron a usarse las herramientas de medición. Para un gerente de ventas creativo, cada habitante de un territorio es un cliente potencial.

Esta labor de tesis está enfocada en presentar un DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA EMPRESA FESAECUADOR S.A.

En Fesaecuador S.A. el Balanced Scorecard entra oportuno en su área comercial de la oficina matriz ya que básicamente este sistema medirá el desempeño del equipo de ventas, que no se limita a la perspectiva económica sino también se considerará otros factores tales como: la perspectiva de los clientes sobre el proceso de ventas, la innovación y la mejora, ya que toda opinión económica y comercial se precisa en números, y la venta es una actividad económica y comercial. La medición es una poderosa herramienta para la elaboración de la estrategia de ventas, la planificación de sus actividades y el logro de resultados.

2.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática General

Para diagnosticar la problemática de la empresa usaremos la herramienta de Causa – Efecto, de Ishikawa.

2.2.1.- Causas – Efectos

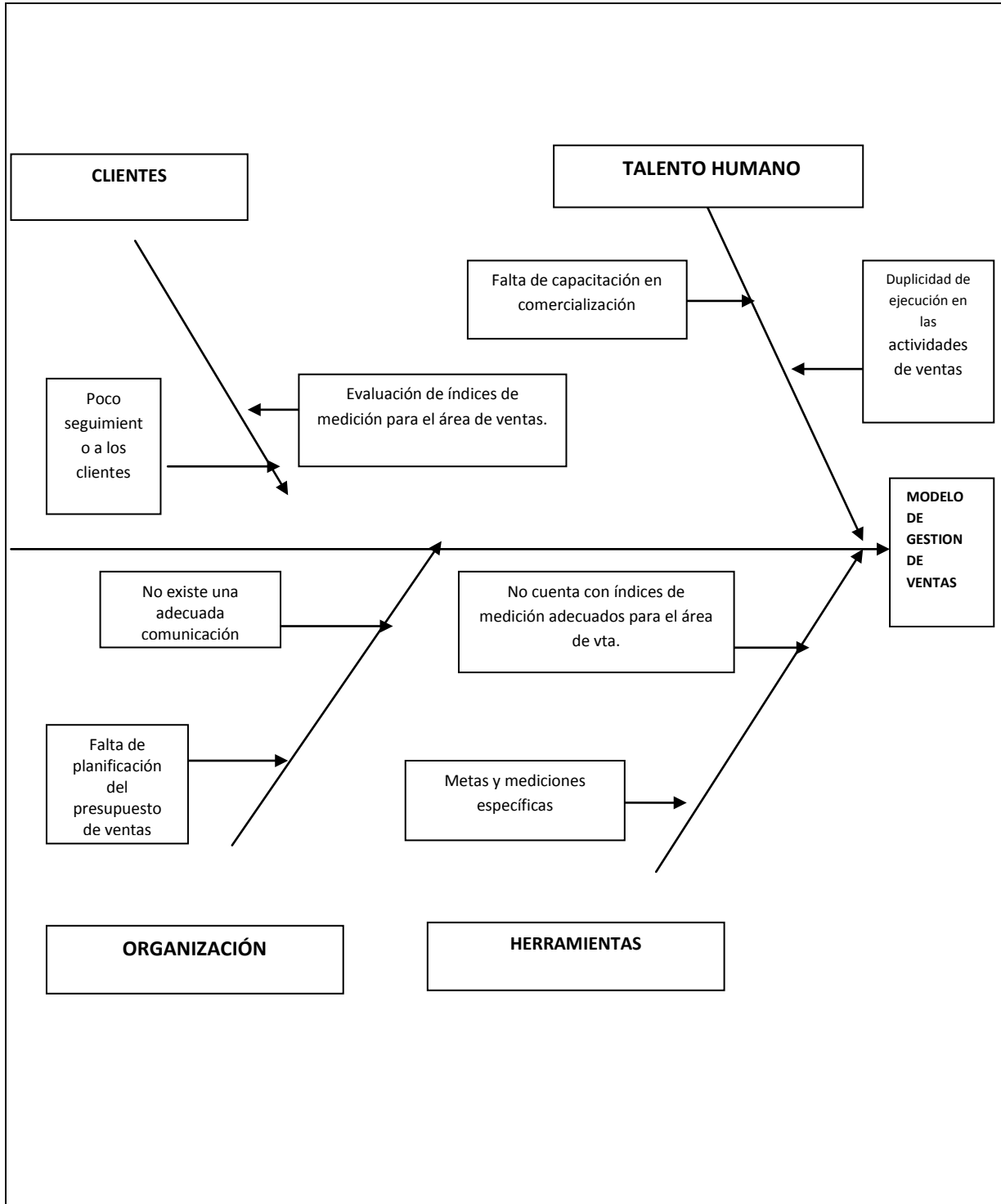
Se ha considerado esta herramienta para la presente investigación, ya que es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada,

todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.

Al hablar de causas y efectos podemos determinar que la medición de la efectividad del desempeño de ventas ha empezado a ser un grito de batalla corporativo. Para algunas áreas, como la financiera, el desempeño es relativamente fácil y directo de medir. Para otras, como el área comercial, encontramos que definir la medición y cómo hacerlo ha sido siempre un reto.

El Balance Scorecard permitirá aumentar la medición de las actividades del área comercial a un nivel estratégico. Toda opinión económica y comercial se precisa en números. La empresa evaluará a su personal, particularmente a sus vendedores, a quienes someterán a constantes mediciones de los resultados obtenidos por hora, a diario, semanal y mensual.

Ilustración 1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



AUTOR 1: Andrea Proaño Rosero

2.3.- Formulación de la Problemática

¿La implementación de un **Diseño del modelo de gestión Balanced Scorecard para el área de ventas de la oficina matriz de la empresa FESAECUADOR S.A.**” permitirá medir el desempeño del área comercial y con ello transformar esta medición en una poderosa herramienta para la elaboración de la estrategia de ventas?

2.4.- Objetivos

2.4.1.- Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión Balanced Scorecard para el área de ventas de la oficina matriz de la empresa FESAECUADOR S.A.”.

2.4.2.- Objetivos Específicos

- Realizar un análisis actual de gestión de ventas.
- Presentación de la propuesta mediante la implementación.
- Análisis financiero de la propuesta.

2.5.- Justificación

2.5.1.- Teórica

Las empresas gráficas radican su éxito en poseer estándares de alta calidad tanto para sus productos como para sus empleados, por tanto, Diseñar un modelo de gestión Balanced Scorecard para el área de ventas de la oficina matriz de la empresa FESAECUADOR S.A.". Es el objetivo.

Mediante el presente plan, el Balance Scorecard permitirá aumentar como lo hemos explicado, la medición de actividades de ventas de la organización a un nivel más estratégico, midiendo también la gestión y actividades a los resultados del negocio.

El balanced Scorecard o llamado también cuadro de mando integral fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Esta herramienta muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, también ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar sus energías, habilidades y conocimientos específicos hacia la organización y el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales identificando procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. "El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

Con ello se basará en las cuatro perspectivas.

FINANCIERA

Esta área se enfoca en el impacto financiero de la gestión, prácticas del área de ventas y resultados del negocio.

CLIENTE

Esta área del BSC se enfoca en las percepciones que tienen los clientes acerca de la efectividad del área de ventas y sus programas de gestión de ventas. Cómo los clientes ven el servicio de ventas? Cómo están alineadas las prácticas del área de ventas con las metas del negocio.

INTERNA (OPERATIVA)

Esta área del BSC se enfoca en la eficiencia de los procesos del área de ventas, por ejemplo; productividad, calidad, costo, tiempo de ciclo. Qué tan efectiva y eficientemente el área de ventas ejecuta los procesos que son vitales para la organización?

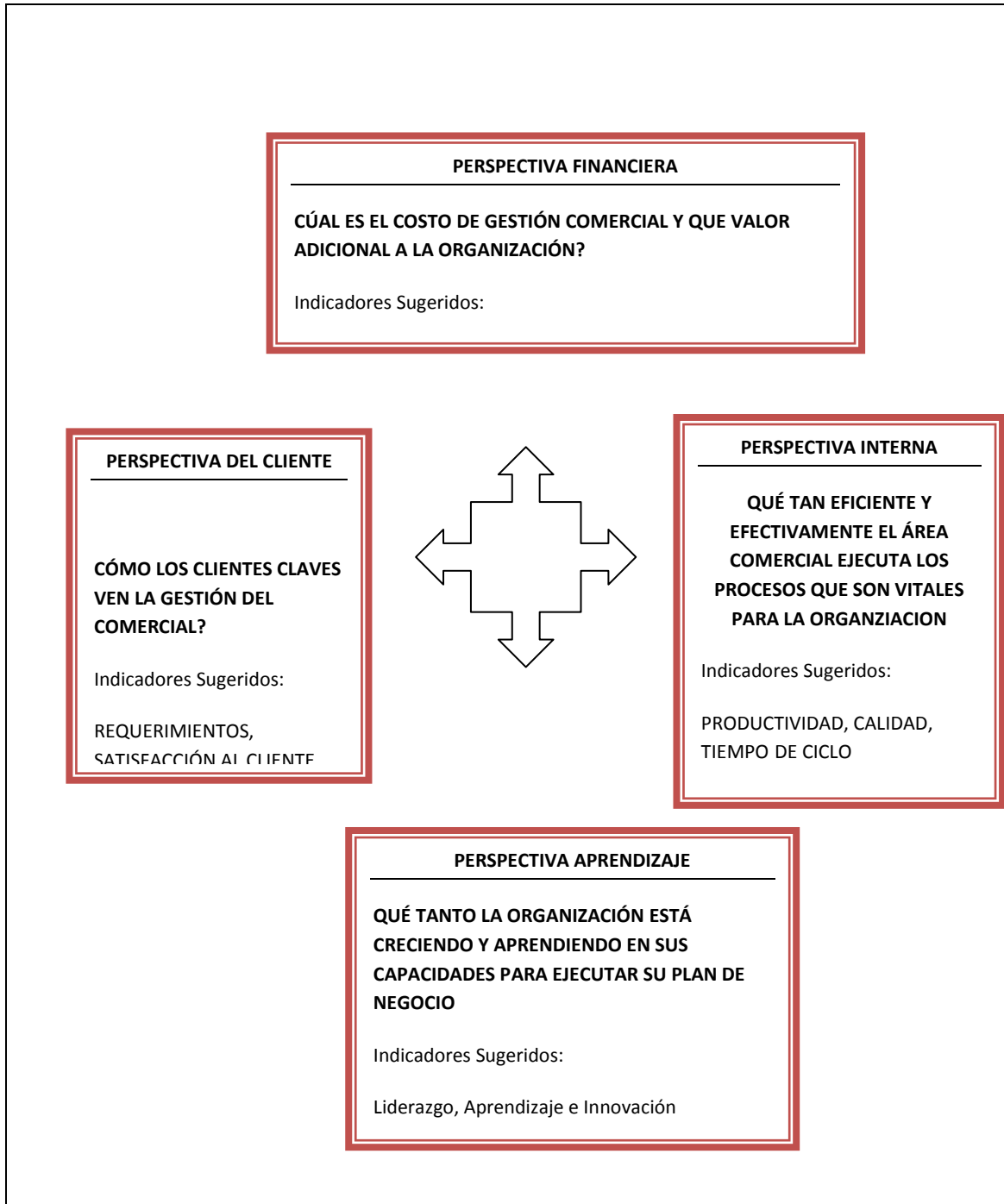
APRENDIZAJE (CAPACIDAD ESTRATÉGICA)

Aquí nos enfocamos en el liderazgo, aprendizaje e innovación que el área de ventas puede ofrecer a la organización a fin de alcanzar su éxito. Qué tanto está creciendo la organización en sus capacidades distintivas para ejecutar su plan de negocio.

2.5.2.- Metodológica

La metodología que se utilizará para la investigación está basada en el análisis de los procesos existentes de la gestión de ventas, que se fundamenta en el siguiente gráfico:

Ilustración 2 DIAGRAMA BALANCE SCORD CARD



AUTOR 1: Andrea Proaño Rosero

2.5.3.- Práctica

El enfoque que se le dará al modelo de ventas será de enorme beneficio, servirá para que la empresa logre mejorar su servicio, calidad, rendimiento y productividad.

Cada uno de los indicadores reflejarán eficientemente el rendimiento del departamento de ventas de la empresa, ayudará a la toma de decisiones y garantizará la calidad de la gestión.

¿Quiénes se beneficiarán?

FESAECUADOR S.A.

Tomando en cuenta que una vez finalizado el presente proyecto, podrá disponer del mismo para realizar cualquier estudio adicional, además que le podrá servir para tomar mejores decisiones en cuanto a un modelo de gestión del área de ventas.

2.6.- Marco de Referencia

2.6.1.- Marco Teórico

El trabajo de investigación que se presenta es: “**Diseño del modelo de gestión Balanced Scorecard para el área de ventas de la oficina matriz de la empresa FESAECUADOR S.A.**” La importancia de este trabajo radica en la fuerza para lograr la medición adecuada de procesos.

Balance Scorecard.- Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una visión global del desempeño del negocio.

Administración.- Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral en el que los trabajadores en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Este proceso se aplica a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas.

Diagnostico Estratégico.- “El diagnostico estratégico representa el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución” (Humberto, 2012).

Direccionamiento Estratégico.- “Se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita prosperar y a su vez aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia” (Salazar Francis, 2011).

Misión.- “Una declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr es un el ambiente más vasto en el presente” (Philip Kotler, 2001).

Visión.- “Se define como el camino al cual se dirige la empresa a futuro y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Jack, 2000)

Proyectos.- Son herramientas o instrumentos que buscan recopilar, crear, analizar en forma sistemática, un conjunto de datos y antecedentes para la obtención de resultados esperados, es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo.

Procesos.- Son la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea.

Levantamiento de Procesos.- “El levantamiento de procesos consiste en documentar las actividades e identificar los procesos que agregan valor. Radica en hacer un inventario de todos los procesos que desempeña una unidad según su importancia para la visión de la organización”

Gestión de procesos.- Es la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia), de la organización a través de la gestión de los procesos del negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

Indicador.- Es el dato de punto y referencia que nos informa o alerta (es decir, que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico (como una señal de tráfico) o abstracto (como una estadística).

Gestión.- Es la acción y efecto de gestionar o administrar. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo.

Indicador de Gestión.- Es aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Análisis Costo – Beneficio.- Es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el costo son exitosos, caso contrario fracasan.

Análisis matriz FODA.- Es un acróstico de fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Análisis del Entorno.- Son factores interno o externo que pueden ejercer una influencia sobre la empresa.

Secuencia de Actividades.- Se realizan de manera predeterminada, muchas de las actividades son repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, tienen consecuencia en valor monetario y por lo tanto, incrementa su responsabilidad para quienes lo ejecutan.

Mapa de Procesos.- “ Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización, proporciona una perspectiva global-local,

obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor; relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje”

2.6.2.- Marco Espacial

El presente trabajo se realizará en el Ecuador, provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, en el sector de las Acacias, calle Isaac Albeniz E3-154 y Mozart, empresa FESAECUADOR S.A. a partir del mes de julio del 2013 y tendría una duración de cuatro meses.

2.7.- Hipótesis

¿Cómo un modelo de gestión de ventas, utilizando la herramienta BSC mejorará los ingresos de la empresa FESAECUADOR S.A.?

CAPITULO II

2.- Diagnóstico Estratégico

El análisis estratégico de la empresa, es un detallado informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno del área comercial.

Desde el punto de vista exterior, identifica oportunidades y amenazas que afectan a la empresa; y desde el punto de vista interior determina debilidades y fortalezas internas con las que el mercado comercial está operando.

2.1 Reseña Histórica de Fesaecuador S.A.

Fesaecuador S.A. se encuentra constituida en el país desde el 26 de febrero de 1976.

Desde su inicio, FESAECUADOR S.A. ha orientado sus procesos al cumplimiento de las expectativas de sus clientes en los productos y servicios entregados.

La empresa está ubicada en:

- **Matriz y planta de producción:** Quito, Av. Isaac Albéniz E3-154 y Mozart (Sector El Inca); PBX (02) 2994800, fax 2401917, casilla postal 17-01-2396,

- **Oficina comercial en Guayaquil:** Avenida de las Américas s/n. Edificio de las Américas. Cuarto piso oficina 401. Teléfono (04) 2289006
- **Oficina Comercial en Cuenca:** Av. Solano s/n y Av. 12 de Abril. Edif. San Vicente de Paúl, Telefax: 07-2845285, 07-2839843

FESAECUADOR S.A. realiza el diseño gráfico mediante la más avanzada tecnología electrónica e imprime mediante el sistema offset en pliego o bobina. Dispone de servicios de acabado, dependiendo del producto realizado en operaciones de corte, colectado, personalización, troquelado, pegado, etc. FESAECUADOR S.A. es una imprenta autorizada por el SRI para la impresión de comprobantes de venta y por la Superintendencia de Bancos para la elaboración de cheques. También ofrece el servicio de Proveduría Integral que consiste en la administración de la papelería y suministros de los clientes.

Los productos que ofrece son los siguientes:

- Formularios
- Cheques y documentos valorados
- Documentos con información variable
- Rollos
- Impresos comerciales
- Empaques en cartulina o papel
- Suministros de equipos, de oficina, de aseo y de cafetería

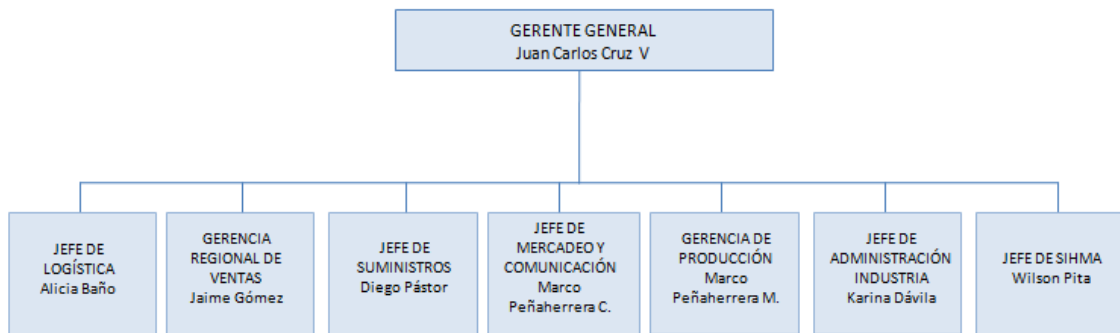
Los servicios que ofrece:

- Administración de inventarios de clientes

- Servicio de Outsourcing de Print Management, digitalización e impresión de alto volumen en instalaciones de clientes (servicio implementado a partir de enero 2007)

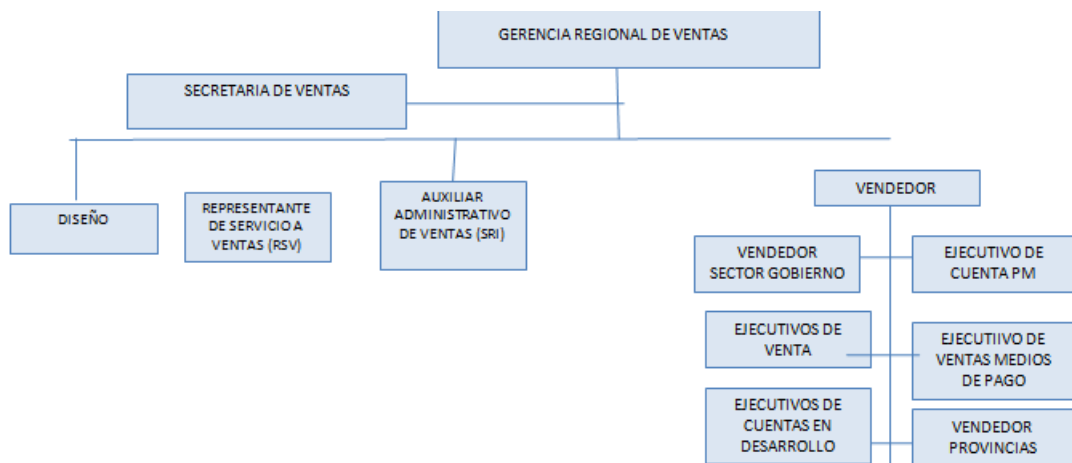
En cuanto a su nivel organizacional podemos decir que se encuentra organizada de la siguiente manera:

Ilustración 3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL



FUENTE 1: EMPRESA FESAECUADOR S.A.

Ilustración 4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DEL ÁREA DE VENTAS



FUENTE 2: EMPRESA FESAECUADOR S.A.

2.2 Análisis Situacional

El análisis situacional nos permitirá ver el contexto actual de la empresa, ya que se considerarán datos pasados, presentes y futuros proporcionando una base a seguir en el proceso, ya que es necesario tener muy en claro los antecedentes ocurridos y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización, a fin de evitar hechos que podrían llevar al fracaso.

Para este trabajo de investigación vamos analizar los factores internos como externos.

2.2.1 Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que la rodea. El análisis externo permitirá fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

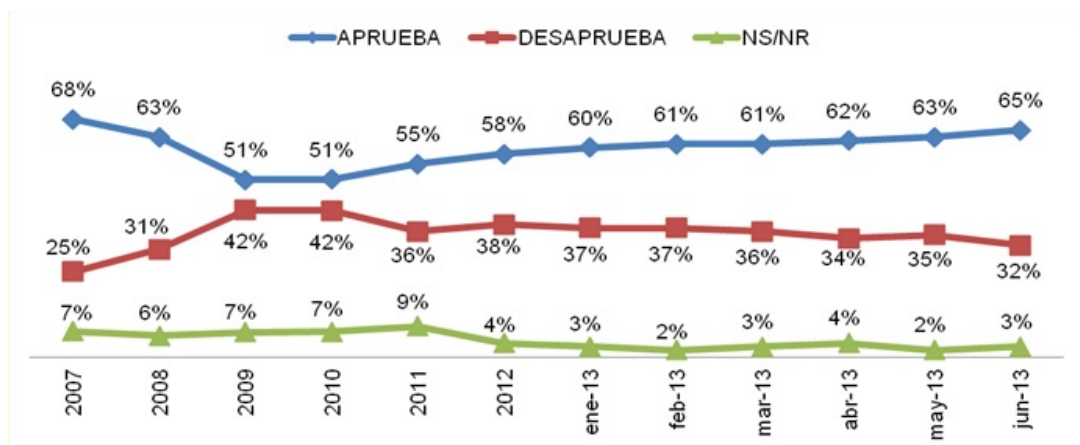
Para analizar los factores externos hemos escogido cuatros factores siguientes:

Factores Políticos

- Estabilidad Política

La estabilidad Política generada por una amplia aceptación del pueblo ecuatoriano versus la gestión del gobierno (promedio superior al 65%) de aceptación, crea un ambiente de estabilidad y confianza para realizar negocios en el país.

(Investigación, junio 2013)



Fuente: CEDATOS, Estudios de Opinión enero 2007- junio 2013
Elaboración: CEDATOS Departamento de Investigación.

- Plan Nacional para el Buen Vivir

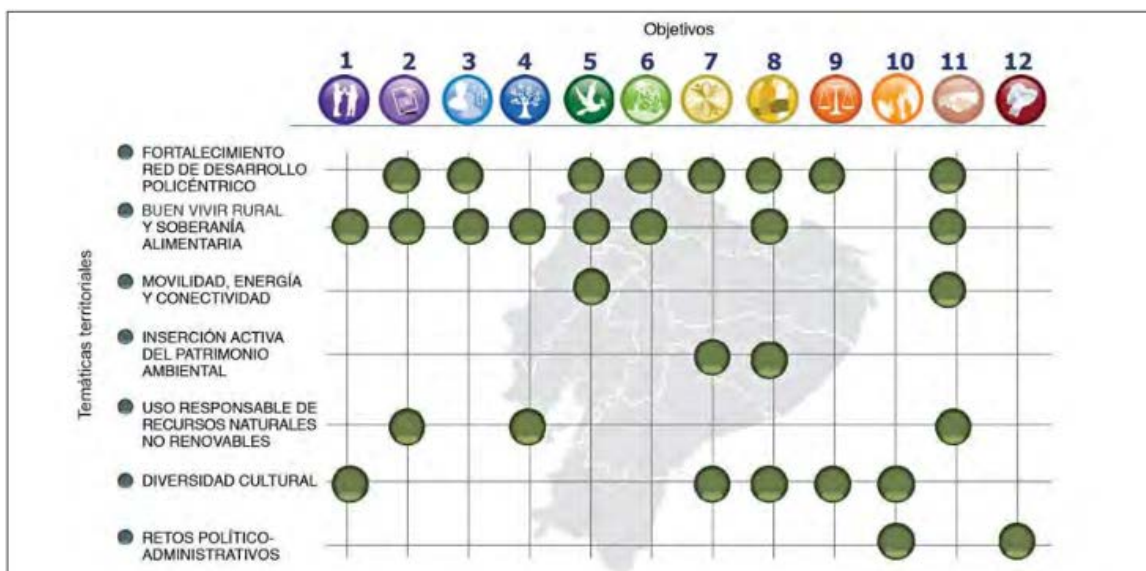
El Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, para la construcción de un Estado plurinacional e intercultural y finalmente para alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos.

Al igual que aquel Plan que rigió el anterior período de gobierno, el Plan 2009-2013 recoge y busca concretar las revoluciones delineadas en el proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana. Dichas apuestas de cambio también fueron orientaciones para el proceso constituyente de 2008, que finalmente se plasmaron en el nuevo pacto social reflejado en la nueva Constitución de la República del Ecuador.

Asimismo, el Buen Vivir se construye desde las posiciones que reivindican la revisión y reinterpretación de la relación entre la naturaleza y los seres humanos, es decir, desde el tránsito del actual antropocentrismo al biopluralismo en tanto la actividad humana realiza un uso de los recursos naturales adaptado a la generación (regeneración) natural de los mismos (Guimarães en Acosta, 2009).

Finalmente, el Buen Vivir se construye también desde las reivindicaciones por la igualdad y la justicia social, y desde el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida. (Gallegos, 2009-2013)

Figura: Objetivos del Plan Nacional.



Fuente: SENPLADES.

Elaboración: SENPLADES.

- Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. El poder del mercado es la capacidad que tiene un operador económico (empresa, industria, etc.) de incidir en el comportamiento del mercado. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales. (Mercado, 2012)

- Política Fiscal

La política fiscal del gobierno tendiente a incrementar la presión fiscal para financiar el déficit presupuestario e incrementar la inversión social hace suponer que a futuro las empresas se verán expuestas a incrementos impositivos.

- Seguridad Jurídica y Expectativas de la Nueva Corte de Justicia

La seguridad jurídica es condición básica para que un Estado pueda tener paz social y estabilidad política, condiciones que a su vez favorecen su desarrollo. En tal sentido, la legítima preocupación que existe en nuestro país por el papel que el sistema jurídico debe cumplir, creando las condiciones que propicien el desarrollo. La seguridad jurídica, inmaterial o formal, como también se la llama, no consiste sino en la certeza del imperio de la Ley; esto es, en la garantía de que el ordenamiento jurídico será aplicado de manera objetiva; es además, un principio fundamental del Estado de Derecho, que se traduce en el aval que éste ofrece a toda persona, de que serán respetados sus derechos consagrados en la Constitución y en las leyes, y que por tanto no serán alterados o vulnerados posteriormente, contraviniendo la norma jurídica en virtud de la cual han sido adquiridos; es, por tanto, un bien colectivo. (Rosero Vivas, Ana María, Dra., 2013)

- Política de Subsidios

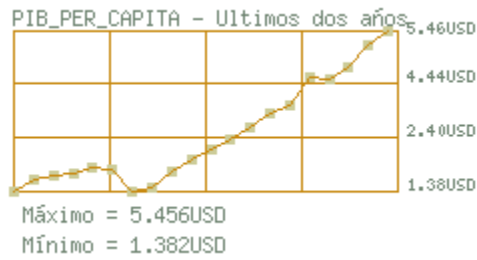
La intensión del gobierno por mantener ciertos subsidios especialmente de hidrocarburos beneficia directa o indirectamente al sector empresarial puesto que utilizan este tipo de energías para sus procesos productivos, aunque con la focalización este beneficio podría perderse, pero mientras se toma la decisión se puede continuar aprovechando.

Factores Económicos y Gubernamentales

- Producto Interno Bruta (PIB) per cápita

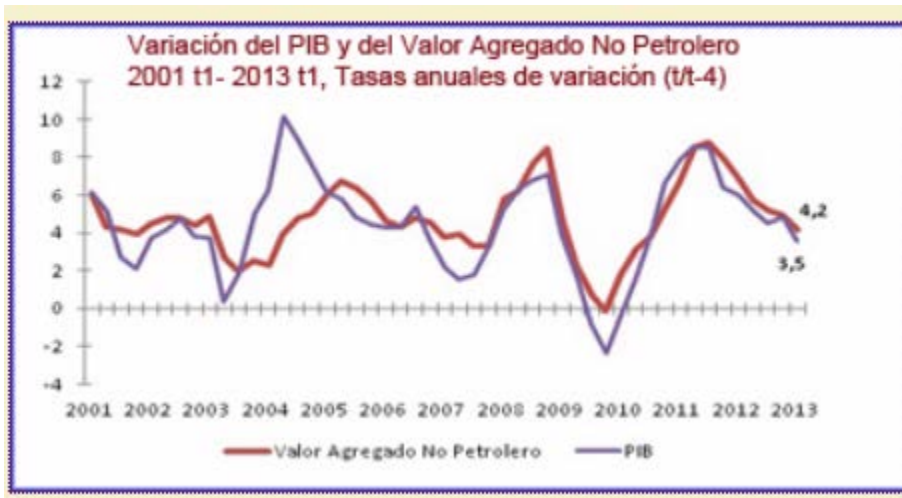
El PIB se viene manteniendo a la alza, lo que connota que el poder adquisitivo de la población se mantiene en un nivel importante.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 3.5% en el primer trimestre de 2013. Dicho crecimiento fue impulsado mayoritariamente por el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.2%. La economía no petrolera representó el 84.7% del total del PIB en el primer trimestre de 2013. El PIB nominal del primer trimestre de 2013 alcanzó los USD 21,962 millones. (PIB - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2013)



FECHA	VALOR
Enero-31-2012	5.456 USD
Enero-31-2011	5.098 USD
Enero-31-2010	4.517 USD
Enero-31-2009	4.242 USD
Enero-31-2008	4.267 USD
Enero-31-2007	3.589 USD
Enero-31-2006	3.351 USD
Enero-31-2005	3.025 USD
Enero-31-2004	2.700 USD
Enero-31-2003	2.435 USD
Enero-31-2002	2.180 USD
Enero-31-2001	1.909 USD
Enero-31-2000	1.462 USD
Enero-31-1999	1.394 USD
Enero-31-1998	1.949 USD
Enero-31-1997	2.014 USD
Enero-31-1996	1.853 USD
Enero-31-1995	1.780 USD
Enero-31-1994	1.668 USD
Enero-31-1993	1.382 USD

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador

- Tasa de Inflación

La inflación mensual de junio se ubicó en -0,14%, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), publicado ayer. Se trata de una cifra menor, frente al 0,18% del mismo mes del año pasado.

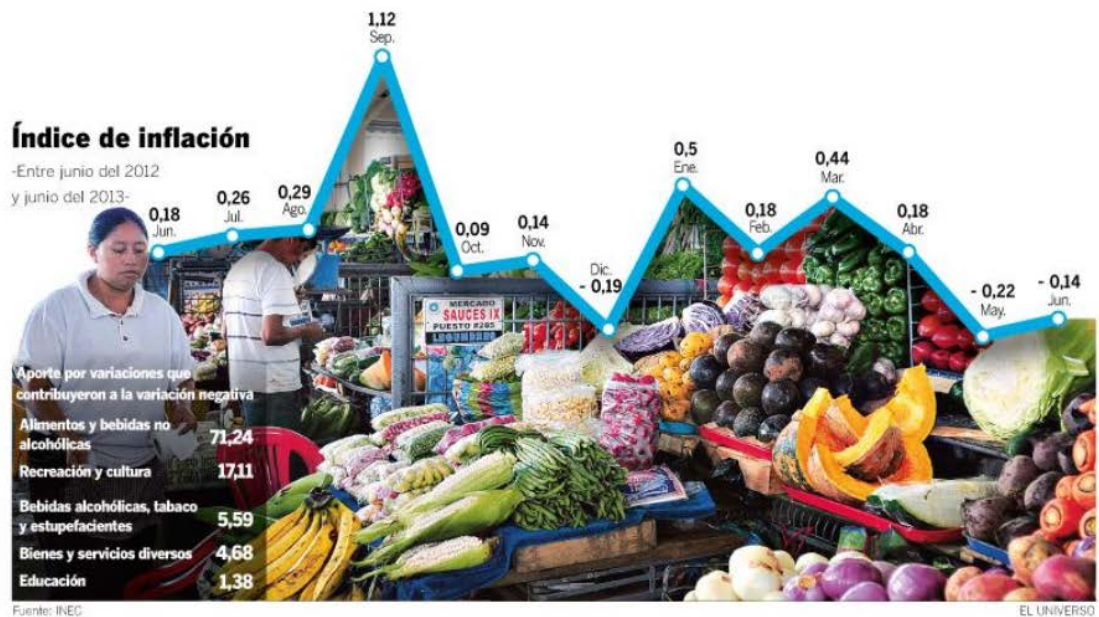
Este es el segundo mes en el año que se registra una inflación negativa.

En mayo pasado la inflación mensual fue de -0,22%, según los datos que maneja el INEC.

Mientras, la inflación anual, que se registró entre junio del 2012 y junio del 2013, se ubicó en 2,68%. En cambio, la inflación acumulada (de enero a junio del 2013) llegó a 0,94%.

Ambos índices también son menores a los del 2012, pues en junio del año pasado, la inflación anual llegó a 5% y la acumulada a 2,40%.

Este mes, según el INEC, la división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas fue la que más aportó, en un 71,24%, a la variación negativa del IPC. Le sigue la división de Recreación, con un 17,1%.



Fuente: INEC

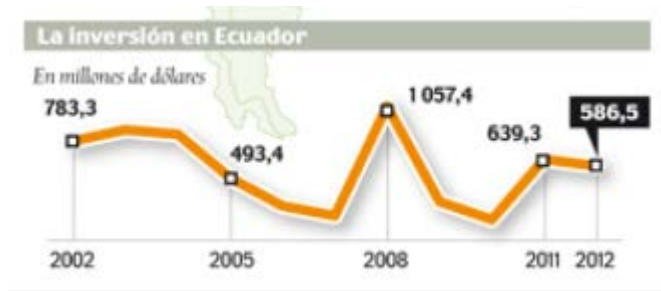
Elaboración: DIARIO EL UNIVERSO

- Inversión Extranjera

Entre los países de América Latina y el Caribe, Ecuador no está entre los destinos preferidos para la IED, tampoco lo estaba antes de tiempos revolucionarios, pero hemos retrocedido.

Para el economista Juan Bernardo Vinuesa, el hecho de que Ecuador tenga esos volúmenes de IED es normal, ya que es un país pequeño. Sin embargo, añade que llama la atención que mientras casi todos los países aumentan su captación, Ecuador disminuya. (Ayala, 2013).

Actualmente el Ecuador no es atractivo para la inversión extranjera, lo cual es una amenaza porque Carvajal no ve con mayor interés seguir aumentando su inversión en su filial en Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador

Factores Tecnológicos

- Avances Tecnológicos en Diseño Grafico

En la actualidad, los software de diseño gráfico poseen herramientas y utilitarios que optimizan el trabajo del diseñador, siendo una oportunidad pues mejorar el servicio a nuestros clientes.

- Nuevas Tecnologías de elaboración de materias primas

Actualmente podemos hablar acerca del cuidado del medio ambiente encontrando materias primas amigables con el dicho cuidado, al ser nuestro papel a base del desperdicio de la caña de azúcar, por ello la demanda de estos productos crecería.

- Nueva Maquinaria y Equipo

Los avances tecnológicos logrados en la maquinaria hacen que la productividad de los mismos aumente y se disminuya para de máquinas, desperdicio, daños por calidad esto es una oportunidad ya hace que la utilidad operacional incrementa.

- Documentos Electrónicos

En la actualidad la tendencia al uso de documentos electrónicos disminuirá la demanda a las empresas de artes gráficas que manejan esta línea de impresión de documentos.

- Radio frecuencia de Manejo de Inventarios

Un sistema de control de inventarios se disminuiría las diferencias de inventario, y se optimizaría los procesos de planeación, compra, recepción y despacho de mercadería.

Factores Sociales

- El Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo

Diseñar planes de desarrollo para los colaboradores de FESA sin duda alguna genera motivación y sentido de pertenencia en la gente haciendo que su desempeño mejore lo que se traduce en buenos resultados financieros para la empresa.

- Desarrollo de Talento Humano

Se puede observar que la tendencia es que las empresas que se preocupan por el desarrollo de Talento Humano, FESA tiene algunos años practicando encuestas a los colaboradores para garantizar que estén trabajando en un buen clima laboral y que sean dirigidos óptimamente. Esta práctica busca generar automotivación del Recurso Humano y desde luego sentido de pertenencia. Los indicadores son Clima Laboral y Liderazgo.

- Educación

Esta mega tendencia auto incentiva a las personas para mejorar su perfil académico y el conocimiento ciertamente es aprovechado por el colaborador pero aplicado en sus técnicas de trabajo beneficiando directamente a la Empresa.

- Envejecimiento Demográfico

El 70% de la fuerza laboral en FESA está conformado por operarios, auxiliares, bodegueros que trabajan operativamente demandando mucho esfuerzo físico principalmente en todas las líneas, la rotación del personal de la empresa es casi nula lo que implica que no está renovada.

- Desempleo

Según el Instituto de Estadística y Censos (INEC), la ocupación plena en junio de este año tuvo una reducción del 2,85% con relación al mismo mes del 2012 y se ubicó en 38,35%.

A nivel urbano, este indicador sumó el 46,92% con relación al 50,11% en junio del año pasado.

El INEC define a la ocupación plena como "las personas ocupadas de 10 años y más que trabajan, como mínimo, la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas, o que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas".

El desempleo siguió la misma tendencia y en el sexto mes del 2013 fue de 3,91% frente a 4,11% en junio del 2012.

A nivel urbano, este indicador fue de 4,89% frente a 5,20% en junio del año anterior.

Lo contrario ocurrió con el subempleo que a nivel nacional contabilizó el 56,39%, frente a 53,29% en junio del 2012. (Universo, 2013).

- **Evolución de Salario Real**

El incremento de los salarios por presiones de los trabajadores, aunque por un lado mejora las condiciones de vida de los ecuatorianos, por otro lado si no se considera la capacidad de pago de las empresas puede ocasionar la pérdida de rentabilidad y en algunos casos el cierre de empresas.

2.2.2 Análisis Interno

Atractivo de la rivalidad entre los competidores

Fesaecuador S.A. está atravesando por un buen momento por cuanto no tiene una competencia directa, debiendo aprovechar esta ventaja para alcanzar su visión y cumplir sus metas estratégicas.

Se puede decir que la competencia ofrece productos similares pero no ofrece servicios similares, es decir la empresa se diferencia por las características del servicio y es de satisfacción del cliente, siendo una fortaleza, en razón de que el cliente busca comodidad al momento de satisfacer su necesidad sin tener que contratar servicios adicionales y por separado que ocasionan mayor gasto.

Atractivo de las barreras de entrada

Podemos decir que actualmente Fesaecuador S.A. tienen la experiencia y trayectoria en el mercado el cual es una gran ventaja dentro del mercado, de la misma manera nos diferenciamos en la logística de entregas mas la adecuada tecnología que contamos contaríamos como una oportunidad,

Atractivo de las barreras de salida

Al no tener un adecuado inventario se corre el riesgo de una perdida de capital si no se agota completamente en especial el personalizado para cada cliente.

Atractivo de la disponibilidad de sustitutos

En el mercado existen muchos productos similares pero no un servicio sustituto que le haga la competencia directa, sin embargo al contar con presencia paulatina de competidores que están incursionando en el servicio de imprenta siendo esto una debilidad para la empresa.

Atractivo del poder de los proveedores

Es fácil realizar la contratación de proveedores y a la vez existen sustitutos para los productos principalmente suministros de oficina, el poder de negociación por lo atractivo de la colocación del producto en volumen es bastante atractiva para nuestros proveedores lo cual esto lo tomaremos como una oportunidad.

Atractivo del poder de los compradores

El cliente no tiene diversidad de opciones en servicio integral haciendo que con ello se ajuste a las políticas de la industria, de la misma manera el cliente al realizar un marketing viral el cual consiste en la capacidad que tiene el comprador de influir en el mercado con su testimonio.

2.2.3. Evaluación Interna

Se establece las condiciones de la organización que actualmente la empresa mantiene la empresa para la ejecución de sus actividades.

Infraestructura en General

Se demuestra una adecuada planificación, buen sistema de control de gestión, se tiene como política de comunicación realizar una reunión mensual con cada grupo de trabajo para divulgar información organizacional, evaluaciones de liderazgo y programas constantes de mejoramiento para líderes en crecimiento, muy buena imagen corporativa, lo que podemos llamar una debilidad se encuentra la estructura organizativa ya que no se fue alineando en la medida de crecimiento del negocio.

Gestión Financiera

Dispone de un buen grado de liquidez, adecuada organización financiera e infraestructura gerencial, con políticas de pago a proveedores y de crédito a clientes, se dispone de instalaciones propias para crecer en capacidad de almacenamiento en línea con el crecimiento del negocio.

Gestión de Recursos Humanos

Se demuestra una adecuada organización en lo relacionado con los programas de evaluación de desempeño, capacitaciones anuales programas, buena organización de la gestión de recursos humanos, el único inconveniente es el servicio de selección de personal es tercerizado con una de las empresas del mismo grupo quien actualmente tiene mucha rotación haciendo ineficiente su gestión

Gestión Tecnológica

Por tratarse de una empresa que necesita estar con tecnología de punta podemos observar que se encuentra con un sistema ORACLE el cual está adecuado completamente al giro del negocio.

Gestión de Adquisiciones

Se encuentra en una implementación de programas de selección y evaluación de proveedores con evaluación trimestrales de precio/costo para control de margen cuenta con una adecuada infraestructura y buena organización de adquisiciones, actualmente no cuenta con un adecuado catalogo de productos comprados.

Gestión de Fabricación

Instalaciones adecuadas, gran capacidad productiva, gestión de calidad, buenas relaciones con proveedores, disponibilidad a tiempo de materias primas, podemos ver como una debilidad la falta de gestión preventiva para la calidad de productos/servicios, no se encuentra generando nuevos e innovadores productos.

Gestión de Comercialización y Ventas

Fesaecuador S.A. cuenta con una buena definición y análisis de mercado, adecuada estrategia de producto, adecuada atención con logísticas completas, buena imagen del negocio, no cuenta con generación de necesidades de nuevos e innovadores productos, falta estrategias de precios, deterioro de una adecuada estrategia de marketing, falta un adecuado seguimiento a los clientes restando eficiencia al personal de ventas de cada una de las cuentas.

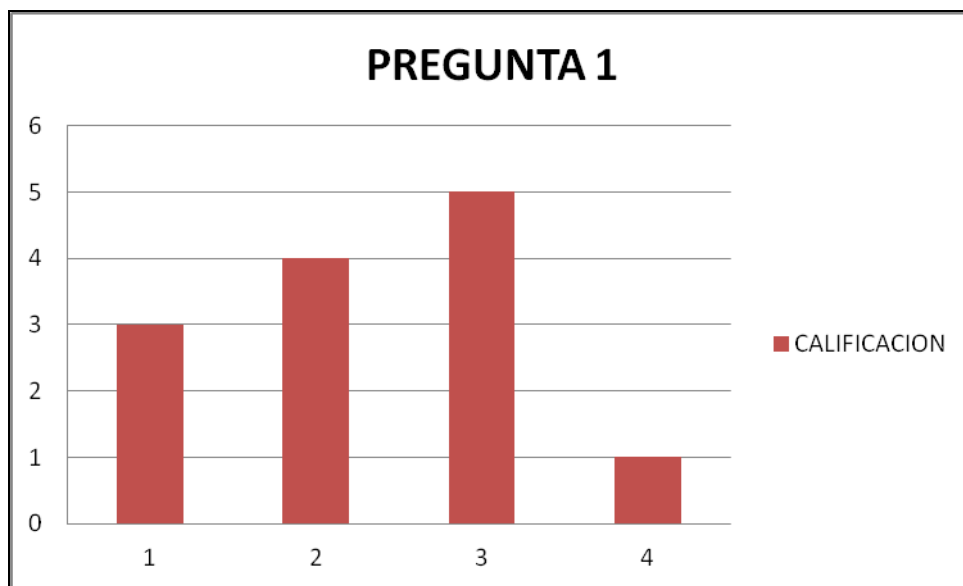
2.3 Encuesta de Satisfacción al Cliente

De acuerdo al análisis de la empresa tiene doce clientes importantes a quienes se elaboró la encuesta de satisfacción al cliente en el área de ventas.

FACTORES QUE GENERAN LEALTAD

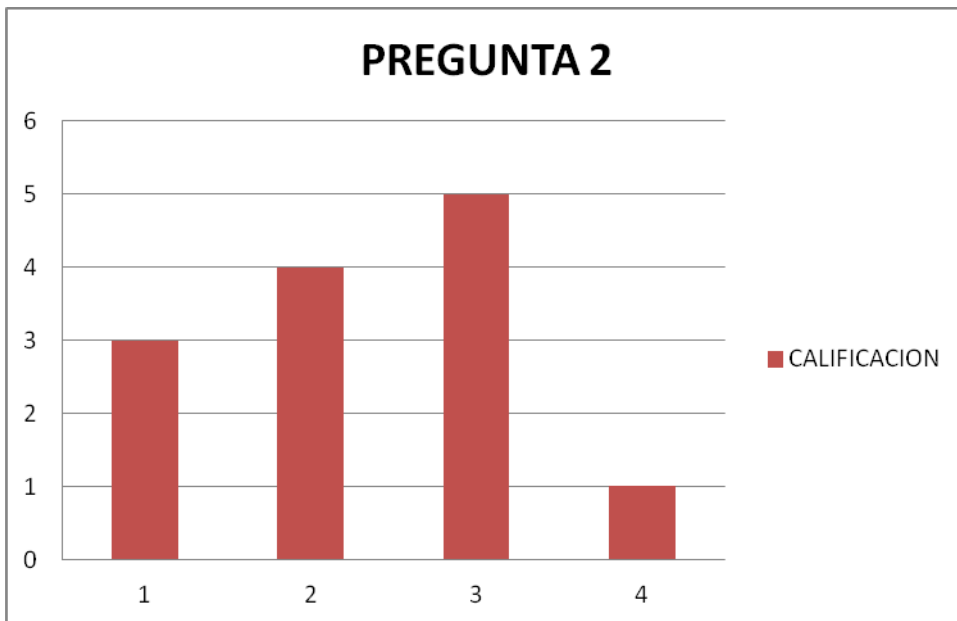
1. ¿Utilizando una escala de 1 a 5, donde 5 significa "excelente" y 1 "pésimo" en general como califica usted la calidad que le presta FESAECUADOR S.A.?

RESPUESTAS	CALIFICACION
6	3
4	4
2	5
0	1
12	



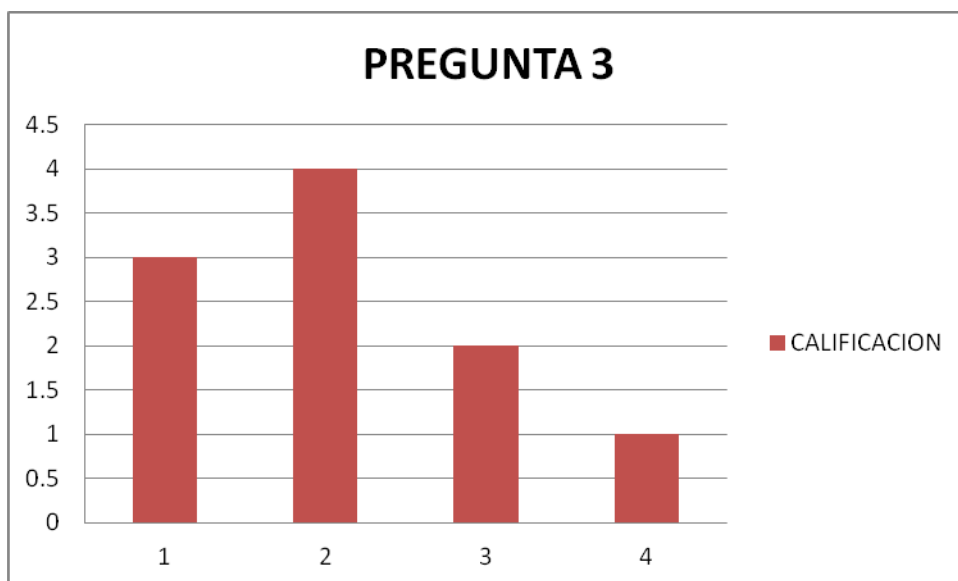
2. ¿Utilizando una escala de 1 a 5, donde 5 significa "excelente" y 1 "pésimo" en general como califica usted el servicio que le presta FESAECUADOR S.A.?

RESPUESTAS	CALIFICACION
5	3
3	4
2	5
2	1
12	



3. ¿Utilizando una escala de 1 a 5, donde 5 significa "excelente" y 1 "pésimo" en general como califica usted el precio de los productos de FESAECUADOR S.A.?

RESPUESTAS	CALIFICACION
7	3
2	4
1	2
2	1
12	



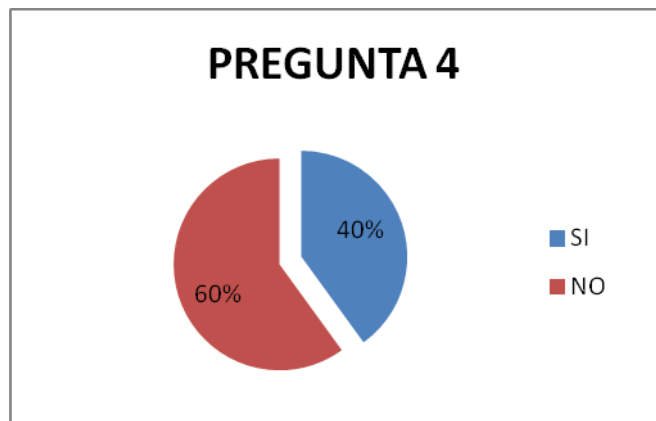
FACTORES PROCESOS, EXPERIENCIAS

4. ¿Es adecuada la atención de solicitudes de quejas y reclamos?

SI

NO

SI	40%
NO	60%
	100%

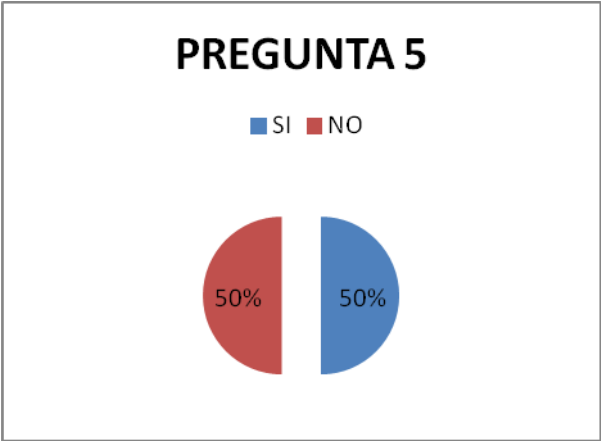


5. ¿Los procesos internos son rápidos y a tiempo?

SI

NO

SI	50%
NO	50%
	100%

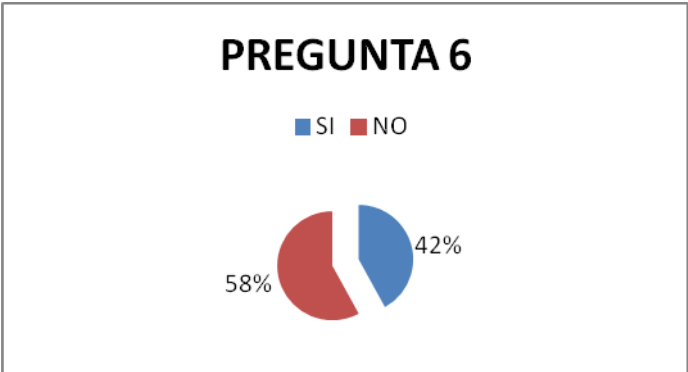


6. ¿Los pedidos y entregas son en tiempos establecidos?

SI

NO

SI	42%
NO	58%
	100%



2.4.- Diagnostico FODA de la Empresa

El diagnostico FODA es un análisis rápido que se realiza a la empresa con lo cual se podrá conocer las dificultades y/o virtudes que la misma enfrente.

Por lo tanto se ha procedido a realizar un diagnostico interno y externo de la empresa FESAECUADOR S.A., con el fin de establecer sus debilidades, fortalezas, oportunidades que puede tener frente a un mercado globalizado, y amenazas que se presenten en el normal desempeño de la empresa.

2.4.1. Fortalezas

Son factores internos en los cuales se apoya la gestión de la empresa, es decir aspectos positivos propios de la empresa, es alguna característica que eleva la competitividad de la empresa:

F1: Buen sistema de control de gestión

F2: Alto sentido de pertenencia del personal

F3: Dispone de un buen grado de liquidez

F4: Política de pago a proveedores de 60 días y de crédito a clientes de 30 días.

F5: Disponibilidad de instalaciones propias para crecer en capacidad de almacenamiento en línea con el crecimiento.

F6: Implementación de programas de incentivos para el personal con matrices de desempeño.

F7: Se cuenta con un sistema integral ORACLE que se adapta perfectamente a la necesidad del giro del negocio.

F8: Evaluación permanente de precio/costo para control de margen.

F9: Buena organización de fabricación e infraestructura gerencial.

F10: Alianzas estratégicas con couries para atender a clientes con logísticas complejas.

2.4.2 Debilidades

Factores internos que limitan la gestión organizacional, aspectos negativos propios

De la empresa que la colocan en desventaja frente a sus competidores.

D1: Necesidad de oficinas más grandes para agrupar todo el personal que administra inventario, bodegas y facturación.

D2: El servicio de selección de personal es tercerizado con una de las empresas del mismo grupo quien actualmente tiene mucha rotación haciendo ineficiente su gestión.

D3: En proceso de estandarización del catalogo de productos comprados.

D4: Falta gestión preventiva para la calidad de productos/servicios fabricados.

D5: Falta generación de necesidades de nuevos e innovadores productos.

- D6: Falta de estrategias de promoción y publicidad.
- D7: La organización de estructura gerencial no está alineada con el crecimiento del negocio.
- D8: Insuficiente personal calificado para la administración de cuentas.
- D9: Investigación desactualizada del mercado
- D10: Productos genéricos y existencia de imprentas más pequeñas promueven deslealtad a la marca.

2.4.3 Oportunidades

Se encuentran determinadas por las fortalezas de la organización frente al ambiente externo, es una ruta de avance que se le ofrece a la empresa para lograr una ventaja competitiva:

- O1: La estabilidad política genera una amplia aceptación del pueblo ecuatoriano por la gestión del gobierno crea un ambiente de estabilidad y confianza para realizar negocios en el país.
- O2: El Plan Nacional del Buen Vivir crea condiciones políticas, sociales y económicas favorables para realizar negocios en el país, de las cuales Fesaecuador puede beneficiarse especialmente en los aspectos mencionados.

- O3: El PIB se viene manteniendo a la alza, lo que connota que el poder adquisitivo de la población se mantiene en un nivel importante.
- O4: Oportunidad porque un sistema de control de inventarios se disminuirá las diferencias de inventario, y se optimizará, y se optimizaría los procesos de planeación, compra, recepción y despacho de mercadería.
- O5: Diseñar planes de desarrollo para los colaboradores de Fesaecuador sin duda alguna generan motivación y sentido de pertenencia en la gente haciendo que su desempeño mejore lo que se traduce en buenos resultados financieros para la empresa.
- O6: La tendencia de las grandes y medianas empresas es tercerizar sus compras internas y de proveeduría íntegra.
- O7: El fácil acceso a la tecnología facilita la implementación de un buen sistema de captura de pedidos de los clientes y almacenamiento de información estadística.
- O8: Los precios se relacionan de forma directa a la eficiencia de la operación.
- O9: Disponibilidad de imprenta propia para personalizar la papelería requerida.
- O10: Poder de negociación por lo atractivo de la colocación de producto en volumen de los proveedores y/o importación directa.

2.4.4 Amenazas

Condiciones dadas por el ambiente externo que ofrecen la posibilidad de una posición desfavorable en la posición del mercado:

- A1: La política fiscal del gobierno tendiente a incrementar la presión fiscal para financiar el déficit.
- A2: Actualmente el Ecuador no es atractivo para la inversión extranjera, lo cual es una amenaza porque Fesaecuador no ve con mayor interés.
- A3: Amenaza porque la tendencia al uso de documentos electrónicos disminuirá la demanda a las empresas de artes gráficas que manejan esta línea de impresión de documentos.
- A4: El 70% de la fuerza laboral en Fesaecuador está conformado por operarios, auxiliares, bodegueros que trabajan operativamente demanda mucho esfuerzo físico principalmente en todas las líneas, la rotación de personal de la empresa casi nula lo que implica que no está renovada.
- A5: El incremento de los salarios por presiones de los trabajadores, aunque por un lado mejora las condiciones de vida de los ecuatorianos, por otro lado si no se considera la capacidad de pago de las empresas puede ocasionar la pérdida de rentabilidad y en algunos casos el cierre de empresas.
- A6: Se requiere de una inversión muy alta para arrancar y mantener la operación, principalmente en almacenamiento de inventarios.

- A7: Pérdida de capital si no se agota todo el inventario principalmente el personalizado para cada cliente.
- A8: La diversidad de sustitutos en el mercado reduce poder de negociación.
- A9: Las decisiones de grandes proveedores pueden afectar la rentabilidad del negocio.
- A10: Los clientes podrían optar por no tercerizar su proveeduría y abastecerse de la forma tradicional con proveedores de mercado e imprentas.

2.5 Matrices

Matriz Resumen: Se describe en una plantilla los resultados del análisis anterior como son las fortalezas, oportunidades y amenazas.

MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	La estabilidad política generada por una amplia aceptación del pueblo ecuatoriano por la gestión del gobierno (promedio superior al 50%) crea un ambiente de estabilidad y confianza para realizar negocios en el país.	A1	La política fiscal del gobierno tendiente a incrementar la presión fiscal para financiar el déficit presupuestario e incrementar la inversión social hace suponer que a futuro las empresas se verán expuestas a incrementos impositivos.
O2	El Plan Nacional del Buen Vivir crea condiciones políticas, sociales y económicas favorables para realizar negocios en el país, de las cuales FESAECUADOR puede beneficiarse especialmente en los aspectos mencionados.	A2	Actualmente el Ecuador no es atractivo para la inversión extranjera, lo cual es una amenaza porque Carvajal no vé con mayor interés seguir aumentando su inversión en su filial en Ecuador
O3	El PIB se viene manteniendo a la alza, lo que connota que el poder adquisitivo de la población se mantiene en un nivel importante.	A3	Amenaza porque la tendencia al uso de documentos electrónicos disminuirá la demanda a las empresas de artes gráficas que manejan esta línea de impresión de.

O4	Oportunidad porque con un sistema de control de inventarios se disminuirían las diferencias de inventario, y se optimizaría los procesos de planeación, compra, recepción y despacho de mercadería.	A4	el 70% de la fuerza laboral en FESA está conformado por operarios, auxiliares, bodegueros que trabajan operativamente demandando mucho esfuerzo físico principalmente en todas las líneas, la rotación del personal de la empresa en casi nula lo que implica que no está renovada.
O5	Diseñar planes de desarrollo para los colaboradores de FESA sin duda alguna genera motivación y sentido de pertenencia en la gente haciendo que su desempeño mejore lo que se traduce en buenos resultados financieros para la empresa.	A5	El incremento de los salarios por presiones de los trabajadores, aunque por un lado mejora las condiciones de vida de los ecuatorianos, por otro lado si no se considera la capacidad de pago de las empresas puede ocasionar la pérdida de rentabilidad y en algunos casos el cierre de empresas.
O6	La tendencia de las grandes y medianas empresas es tercerizar sus compras internas de proveeduría integral	A6	Se requiere de una inversión muy alta para arrancar y mantener la operación, principalmente en almacenamiento de inventarios
O7	El fácil acceso a la tecnología facilita la implementación de un buen sistema de captura de pedidos de los clientes y almacenamiento de información estadística	A7	Pérdida de capital si no se agota todo el inventarios principalmente el personalizado para cada cliente (papelería)
O8	Los precios se relacionan de forma directa a la eficiente de la operación	A8	La diversidad de sustitutos en el mercado reduce poder de negociación.
O9	Disponibilidad de imprenta propia para personalizar la papelería requerida	A9	Las decisiones de grandes proveedores pueden afectar la rentabilidad del negocio
O10	Poder negociación por lo atractivo de la colocación de producto en volumen de los proveedores y/o importación directa	A10	Los clientes podrían optar por no tercerizar su proveeduría y abastecerse de la forma tradicional con proveedores de mercado e imprentas

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES - FORTALEZAS	AMENEZAS - FORTALEZAS
F1	Buen sistema de control de gestión	F1, F9, O8 , DESARROLLO DE PROCESOS	
F2	Alto sentido de pertenencia del personal	F2,F6, O5, DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	F2,F6, A4, A5 DESARROLLO DE TALENTO HUMANO
F3	Dispone de un buen grado de liquidez	F3,F4,F5,O9INVERSION	F3,F4,F5, A1, A2,A6, A7, INVERSION
F4	Política de pago a proveedores de 60 días y de crédito a clientes de 30 días		
F5	Disponemos de instalaciones propias para operar en capacidad de almacenamiento en línea para el crecimiento del negocio		
F6	Implementación de programas de incentivos para el personal con matrices de desempeño.		
	SE cuenta con un sistema integral Oracle que se adapta	F7, O4, O7, DESARROLLO DE TECNOLOGIA	F7, A3, DESARROLLO TECNOLOGICO

F7	perfectamente a la necesidad del giro del negocio con flexibilidad a mejoras		
F8	Evaluación permanente de precio/costo para control de margen	F8, O10, INTEGRACION HACIA ATRÁS	F8, A8, A9, INTEGRACION HACIA ATRÁS
F9	Buena organización de fabricación e infraestructura gerencial		
F10	Alianzas estratégicas con couries para atender a clientes con logísticas complejas	F10, O6, INTEGRACION VERTICAL HACIA ADELANTE	F10, A10, ESTRATEGIA POR DIFERENCIACION
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES - DEBILIDADES	AMENAZAS - DEBILIDADES
D1	Necesidad de oficinas más grandes para agrupara todo el personal que administra inventario, bodegas y facturación	D1, D7, O9, INVERSION	D1, D7, A6, A7, INVERSION

D2	El Servicio de selección de personal es tercerizado con una de las empresas del mismo grupo quien tiene mucha rotación haciendo ineficiente su gestión	D2, D8, O5, DESARROLLO TALENTO HUMANO	D2, D8, A4, A5, DESARROLLO TALENTO HUMANO
D3	En proceso de estandarización de catálogo de productos comprados.	D3, D4, D5, D6, D9,D10, O10, DESARROLLO DE PRODUCTO	D3, D4, D5, D6, D9,D10, A3, A8, DESARROLLO DE PRODUCTO
D4	Falta gestión preventiva para la calidad de productos/servicios fabricados		
D5	Falta de generación de necesidades de nuevos e innovadores productos		
D6	Falta de estrategias de promoción y publicidad		
D7	La organización de estructura gerencial no está alineada con el crecimiento del negocio		

D8	Insuficiente personal calificado para la administración de las cuentas.		
D9	Investigación desactualizada del mercado		
D10	Productos genéricos y existencia de imprentas más pequeñas promueven deslealtad a la marca		

Estrategias detectadas		Acciones estratégicas detectadas	
1	F1, F9, O8 , DESARROLLO DE PROCESOS	1	Levantamiento y estandarización de procesos productivos
2	F2,F6, O5, DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	2	Programas de capacitación continua de personal
3	F3,F4,F5, O1,O2,O3, O9, INVERSION	3	Desarrollar plan de inversiones para modernizar planta e incrementar capacidad de almacenamiento y expender oferta
4	F7, O4, O7, DESARROLLO DE TECNOLOGIA	4	Invertir en sistemas modernos para automatizar procesos
5	F8, O10, INTEGRACION HACIA ATRÁS	5	Estandarizar catálogo de productos para mejorar poder de negociación o importar directamente.
6	F10, O6, INTEGRACION VERTICAL HACIA ADELANTE	6	Mantener alianzas estratégicas con proveedores de distribución
7	F3,F4,F5, A1, A2,A6, A7, INVERSION	7	Desarrollar plan de inversiones para modernizar planta e incrementar capacidad de almacenamiento y expandir oferta
8	F2,F6, A4, A5 DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	8	Programas de capacitación continua de personal
9	F3,F4,F5, A1, A2,A6, A7, INVERSION	9	Desarrollar plan de inversiones para modernizar planta e incrementar capacidad de almacenamiento y expandir oferta
10	F7, A3, DESARROLLO TECNOLOGICO	10	Invertir en sistemas modernos para automatizar procesos
11	F8, A8, A9, INTEGRACION HACIA ATRÁS	11	Estandarizar catálogo de productos para mejorar poder de negociación o importar directamente.

12	F10, A10, ESTRATEGIA POR DIFERENCIACION	12	Añadir mayor valor agregado en producto y servicio para generar lealtad del cliente
13	D1, D7, O9, INVERSION	13	Desarrollar plan de inversiones para modernizar planta e incrementar capacidad de almacenamiento y expandir oferta
14	D2, D8, O5, DESARROLLO TALENTO HUMANO	14	Programas de capacitación continua de personal
15	D3, D4, D5, D6, D9,D10, O10, DESARROLLO DE PRODUCTO	15	Crear productos innovadores que permitan minimizar el tiempo de procesamiento
16	D1, D7, A6, A7, INVERSION	16	Desarrollar plan de inversiones para modernizar planta e incrementar capacidad de almacenamiento y expandir oferta
17	D2, D8, A4, A5, DESARROLLO TALENTO HUMANO	17	Programas de capacitación continua de personal DE VENTAS
18	D3, D4, D5, D6, D9,D10, A3, A8, DESARROLLO DE PRODUCTO	18	Crear productos innovadores que permitan minimizar el tiempo de procesamiento

CAPITULO III

3 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA VENTAS

3.1. MISION EN VENTAS

“Contribuir a la competitividad de nuestros clientes, mediante la optimización de sus procesos de negocio”.

3.2. VISION EN VENTAS

“Ser una departamento sobresaliente en innovación, servicio para ofrecer soluciones de alto valor agregado a nuestros clientes”.

3.3 VALORES EN VENTAS

Orientación al cliente. Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes para mantener relaciones de corto y largo plazo a través del servicio personalizado.

Innovación. Disposición permanente para crear y mejorar productos, servicios y procesos.

Integridad. Obrar en forma honesta y clara, generando confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad. Actuar bajo el marco de la ley y las normas establecidas en los diferentes países que operamos.

Respeto. Disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con el departamento.

3.4 ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCION MODELO ESTRATEGICO

3.4.1 ESTRATEGIA

Al analizar cada una de las matrices vamos a definir la estrategia:

Liderazgo en Costos

Diferenciación

Enfoque en Costos

Enfoque en Diferenciación

3.4.2 DEFINICIÓN LOS FACTORES DE ÉXITO

Control de Gestión

Liquidez

Eficiencia y mejoramiento continuo de nuestro recurso

Crecimiento sostenido

Tecnología de punta

Innovación en productos y servicios.

3.4.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Control de Gestión

Liquidez

Crecimiento sostenido

Innovación en productos y servicios.

3.4.4 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

"La esencia de la estrategia reside en las actividades, optar por ejecutar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a los de los rivales."

- 1) Desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios.
- 2) Actualización permanente de sistemas tecnológicos.
- 3) Renovación de procesos para adaptar a los servicios ofertados a los requerimientos del mercado.
- 4) Plan de desarrollo de personal en ventas para garantizar la calidad de su desempeño en el área comercial.
- 5) Definir plan de inversión.

"La esencia de una estrategia es optar lo que no se hará ("trade-off"). En términos simples, un "Trade-off" implica que, para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa."

- 1) Amplitud del catálogo de productos vigentes.
- 2) Desplazamiento de mano de obra.
- 3) Rentabilidad

4) Productividad por tiempo en capacitación.

"La esencia de una estrategia es optar lo que no se hará ("trade-off"). En términos simples, un "Trade-off" implica que, para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa."

Presupuestar programas de capacitación

Tecnología

Benchmarking

Presupuestar plan de inversión

Desarrollo e innovación.

3.5 TEMAS ESTRATÉGICOS - PERSPECTIVAS

1. Definición de los Temas Estratégicos

2. Definición de las Perspectivas

**Maximizar las utilidades
Fidelidad de los Clientes
Optimizar el tiempo de ejecución de los procesos.
Desarrollar competencia y habilidades del personal.**

**Perspectiva Financiera
Perspectiva del Cliente
Perspectiva de los Procesos Internos
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

3.6 CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU PLAN

Objetivos	Indicadores		Pon-dera-ción	Responsables		Periodicidad
	Nombre			Ejecución	Seguimiento	

Perspectiva Financiera

F1	Cumplimiento Ingreso Total UEN	Ingresos totales VENTAS	15%	Ejecutivo de Venta	Gerencia de Venta	mensual
F2	Margen Bruto	Costos / Ingresos	20%	Coordinador de Compras	JEFE DE COMPRAS	mensual
F3	Gastos Operacionales	Gastos Totales operacionales	20%	Gerencia de Ventas	Gerencia General	mensual
F4	Capital Invertido	Capital Invertido Promedio / Ingresos	10%	Jefe Administrativo	Gerencia General	mensual

Perspectiva del Cliente

C1	Cumplimiento de entregas al Cliente	Pedidos cumplidos / Pedidos Totales	33%	Jefe de Operaciones	Gerencia de Producción	mensual
C2	Daños y Reclamos	# reclamos / # pedidos entregados	33%	Jefe de Operaciones	Jefe de Calidad y Productividad	mensual

Perspectiva de los Procesos Internos

P1	Número de Proyectos vendidos con Venta Consultiva	Número de Proyectos Vendidos con Venta Consultiva	40%	Ejecutivo de Ventas	Gerencia de Ventas	mensual
P2	Costos Logísticos	Costos Logísticos / Ingresos	30%	Coordinador de Operaciones	Jefe de Operaciones	mensual
P3	Dados de Baja	Dados de baja /Ingresos	15%	Coordinador de Operaciones	Jefe de Operaciones	mensual
P4	Daños por Reparación	Daños en el proceso	15%	Jefe de Operación	Jefe de Calidad y Productividad	mensual

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

A1	Clima Organizacional	Resultados de evaluación de Clima Laboral	20%	Jefes de área	Director de RRHH	anual
A2	Liderazgo	Resultados de evaluación de Liderazgo	20%	Jefes de área	Director de RRHH	anual
A3	Evaluaciones para el Desarrollo	Evaluaciones realizadas	20%	Jefes de área	Director de RRHH	anual
A4	Horas de Entrenamiento	Horas de entrenamiento	20%	Jefes de área	Director de RRHH	mensual
A5	Reconocimiento al desempeño	Incentivos por cumplimiento de matriz de desempeño	20%	Jefes de área	Director de RRHH	trimestral

N°	Título del Programa	Responsables		Cronograma	
		Ejecución	Seguimiento	Inicio	Finalización
1	Planeación estratégica de costos	Jefe Administrativo	Gerente General	12/09/2014	10/01/2015
2	Programa de Inversiones	Jefe de Operaciones	Gerente de Producción	15/03/2014	31/12/2014
3	Levantamiento y estandarización de procesos productivos	Jefe de Calidad y productividad	Gerente de Producción	01/01/2014	01/07/2014
4	Programas de capacitación al personal	Coordinador de Desarrollo de personal	Director de RRHH	01/01/2014	01/10/2014
5	Implementación de sistema de control de inventarios por radiofrecuencia	Jefatura de Operaciones	Gerente de Producción	01/05/2014	01/10/2014
6	Reingeniería de sistemas de almacenamiento de inventarios	Jefatura de Operaciones	Gerente de Producción	01/04/2014	01/09/2014
7	Desarrollar planificación de innovación de productos	Ejecutivos de Ventas	Gerencia de Ventas	01/03/2014	01/10/2014
8	Negociación con mayoristas de transporte y distribución	Jefatura de Operaciones	Gerencia de Producción	01/04/2014	01/06/2014
9	Coaching a VENTAS	Coordinador de Desarrollo de personal	Director de RRHH	01/04/2014	01/09/2014

10	Comité Gerencial para revisión al Control de Gestión	Jefaturas de mando medio	Gerente Ventas	01/01/2014	01/12/2014
11	Programa de Evaluación de Índice de Satisfacción al cliente	Ejecutivos de Ventas	Gerencia de Ventas	01/06/2014	01/09/2014

3.7. RELACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Al haber analizado y determinado los objetivos, indicadores y metas, vamos analizar con ello el impacto de los programas de acción en los objetivos estratégicos.

Impacto de los Programas de Acción en los objetivos estratégicos		Programas de Acción									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Planeación estratégica de costos	Programa de Inversiones	Levantamiento y estandarización de procesos productivos	Programas de capacitación al personal	Implementación de sistema de control de inventarios por radiofrecuencia	Reingeniería de sistemas de almacenamiento de inventarios	Desarrollar planificación de innovación de productos	Negociación con mayoristas de transporte y distribución	Coaching a líderes	Comité Gerencial para revisión al Control de Gestión
Perspectiva Financiera	F1	Cumplimiento Ingreso Total UEN									
	F2	Margen Bruto									
	F3	Gastos Operacionales									
	F4	Capital Invertido									
Perspectiva del Cliente	C1	Cumplimiento de entregas al Cliente									
	C2	Daños y Reclamos									
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Número de Proyectos vendidos con Venta Consultiva									
	P2	Costos Logísticos									
	P3	Dados de Baja									
	P4	Daños por Reparación									

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	A2	Clima Organizacional										
	A3	Liderazgo										
	A4	Evaluaciones para el Desarrollo										
	A5	Horas de Entrenamiento										
	A6	Reconocimiento al desempeño										

CAPITULO VI

4. Análisis Financiero de la empresa FESAECUADOR S.A.

4.1 Inversión

La inversión que realizara la empresa FESAECUADOR S.A., es básicamente el costo del sistema el cual se realizará la implementación en su base de sistema ORACLE y la asesoría para implementar el Balance Scored Card.

La inversión necesaria es:

INVERSIÓN	
Planeación estratégica de costos	20.000,00
Programa de Inversiones	8.000,00
Levantamiento y estandarización de procesos productivos	2.000,00
Programas de capacitación al personal	2.500,00
Implementación de sistema de control de inventarios por radiofrecuencia	20.000,00
Reingeniería de sistemas de almacenamiento de inventarios	10.000,00
Desarrollar planificación de innovación de productos	3.000,00
Negociación con mayoristas de transporte y distribución	500,00

Coaching a lideres	4.000,00
Comité Gerencial para revisión al Control de Gestión	200,00
Programa de Evaluación de Índice de Satisfacción al cliente	2.000,00
Software Balanced	10.000
TOTAL :	82.200,00

4.2 Costos de Ventas -Ingresos

Para la empresa Fesaecuador S.A, será importante año a año la verificación de incremento de sus ventas como lo detallan a continuación el siguiente cuadro:

	0	1	2	3
VENTAS NETAS	3.695.486	4.249.809	4.887.280	5.620.372
		15%	15%	15%

4.4 Flujo de Caja

También denominado flujo de efectivo, entendiéndose como tal, todas las entradas y salidas de dinero en un determinado periodo y por ende constituyen un indicador importante para medir la liquidez de la empresa.

El flujo de caja permite tomar la mejor decisión en cuanto a inversión se refiere, siempre y cuando la empresa registre un excedente en efectivo; así como también permite tomar la medidas necesarias para definir las fuentes de financiamiento cuando exista un faltante

del mismo; fuentes de financiamiento que pueden ser préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación normal de la empresa.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	INVERSION A CORTO PLAZO
(En Dólares de E.U.A.)	

	2013	2014	2015	2016
VENTAS NETAS	3.695.486	4.249.809	4.887.280	5.620.372
		115%	115%	115%
COSTO DE PRODUCCIÓN	1.874.743	2.249.692	2.699.630	3.239.556
UTILIDAD BRUTA	1.820.743	2.000.117	2.187.650	2.380.816

GASTOS OPERACIONALES				
DE VENTAS	484.762	484.762	484.762	484.762
DE ADMINISTRACION	485.762	500.335	515.345	530.805
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	970.524	985.097	1.000.107	1.015.567

UTILIDAD OPERACIONAL	850.219,00	1.015.020,44	1.187.543,41	1.365.249,11
OTROS INGRESOS	801,92	801,92	801,92	801,92
INGRESOS FINANCIEROS	8.889,14	19.556,00	19.556,00	19.556,00
OTROS EGRESOS	1.188,00	1.188,00	1.188,00	1.188,00
EGRESOS FINANCIEROS	27.726,00	27.726	27.726	27.726
UTILIDAD DEL EJERCICIO	830.996,06	1.006.464,36	1.178.987,33	1.356.693,03

MENOS:

PARTICIPACION TRABAJADORES	124.649	150.970	176.848	203.504
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	706.347	855.495	1.002.139	1.153.189
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	162.460	196.764	230.492	265.233
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	411.759	658.730,92	771.647,21	887.955,59

4.4 Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha considerado los siguientes factores:

Tasa Pasiva Referencial	4.53%
Inflación	1.71%
TOTAL	6.24%

Fuente: Banco Central del Ecuador septiembre 2013

4.5 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es el valor de la inversión traído a la actualidad, considerando los flujos de efectivos que tendrá el proyecto.

Se debe tomar en cuenta los siguientes criterios para evaluar el proyecto.

$VAN > 0$ = Proyecto viable

$VAN = 0$ = Proyecto indiferente

$VAN < 0$ = Proyecto no viable

4.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se denomina Tasa Interna de Retorno a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero.

Una inversión es aconsejable si la TIR es igual o superior a la tasa de descuento.

La TIR del flujo del proyecto es de 332,6% lo que nos demuestra que el proyecto para la empresa Fesaecuador S.A., es viable, considerando que la TIR es mayor a la tasa de descuento 6.24%.

<u>FESAECUADOR S.A.</u>
<u>CALCULO VAN - TIR</u>

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 2
UTILIDAD DEL EJERCICIO	411.759	658.730,92	771.647,21	887.955,59
DEPRECIACION	38.399,78	38.399,78	38.399,78	38.399,78
FLUJO DE CAJA	450.158,33	697.130,70	810.046,99	926.355,37
FLUJO SIN PROYECTO	450.158	450.158	450.158	450.158
FLUJO CON PROYECTO		697.131	810.047	926.355
		155%	180%	206%
FLUJO INCREMENTAL	- 82.200	246.972	359.889	476.197
VAFE	948.441			
VAN	866.241			
TIR	332,6%			
ID; COSTO/BENEFICIO	11,54			

4.7 Punto de Equilibrio

Es importante para la empresa Fesaecuador S.A., determinar los escenarios en los cuales se pueda verificar los ingresos que debe generar para no obtener una ganancia ni una pérdida; es decir, determinar su punto de equilibrio.

A continuación se presenta el punto de equilibrio para la empresa.

FESAECUADOR S.A.
CALCULO PUNTO DE
EQUILIBRIO

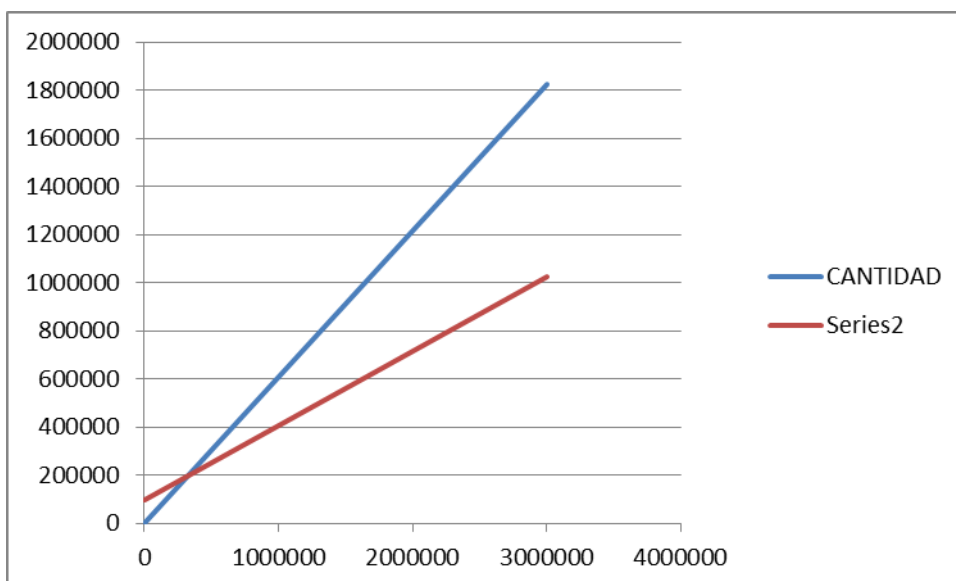
Datos iniciales

Precio Venta	0,61
Coste Unitario	0,31
Gastos Fijos Mes	97.152
Pto. Equilibrio	323.946,81
\$ Ventas Equilibrio	197.186

		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	6.071.118,76	161.973	323.947	485.920
\$ Ventas	3.695.486	98.593	197.186	295.779
Costo Variable	1.874.743	50.017	100.034	150.051
Costo Fijo	97.152	97.152	97.152	97.152
Costo Total	1.971.895	147.169	197.186	247.203
Beneficio	1.723.590,18	-48.576	0	48.576

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 323.947 unidades mes

GRAFICO



CAPITULO V

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La empresa actualmente no cuenta con un sistema de gestión balance Balanced Scorecard para el área de ventas de la oficina matriz para que con ello le permita planificar, hacer, verificar y actuar interna y externamente sus acciones de ventas.
- Al realizar el análisis actual de gestión de ventas, se puede verificar que actualmente en lo que se refiere a servicio, precio quejas y reclamos no cumplen con las expectativas de los clientes.
- Al desarrollar el análisis FODA, se generó los planes de acciones estratégicas, que fueron luego plasmadas en un cuadro de mando integral para el departamento de ventas
- El proyecto es totalmente factible, en razón de que tiene el retorno de la inversión en 3 años, con un COSTO BENEFICIO de \$ 11,54, con una inversión USD \$ 82.200,00, un VAN positivo

5.2 Recomendaciones

- Es beneficioso para toda empresa realizar una adecuada planificación anual de sus actividades como departamento de ventas con objetivos claros, actividades y gastos, herramienta de trabajo indispensable para establecer estrategias de mercado y alcanzar la visión del departamento y con ello los de toda la organización.
- Hoy en día la administración se basa en procesos claros de trabajo, por lo que es indispensable que se implemente el sistema de gestión Balanced Scorecard para el área de ventas a fin de establecer responsabilidades a cada ejecutivo de cuenta, lo que permitirá evaluar en un determinado periodo su eficiencia y eficacia para alcanzar la visión del departamento, manteniendo su diferenciación de servicio para la satisfacción del cliente.
- El mercado actualmente puede ser atendido con el personal que maneja, pero mejorando sus ingresos con la finalidad de motivar a sus colaboradores con ello se podrán sentir comprometidos con los objetivos del departamento.
- Se recomienda la planificación anual tanto financiera como de estrategias para alcanzar la visión del departamento hasta el 2016.

BIBLIOGRAFIA

AYALA, S. (15 de 05 de 2013). La inversión Extranjera sube en America Latina y baja en el Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.

Gallegos, R. R. (2009-2013). Plan Nacional Para El Buen Vivir. Quito, Pichincha, Ecuador 2009-213.

Humberto, S. G. (2012). Planeación y Gestión Estratégica. En S. G. Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica* (pág. 31). Bogotá - Colombia: RAM editores Cía. Ltda.

Investigación, C. D. (junio 2013). Estudios de Opinión enero 2007- junio 2013. *CEDATOS Departamento de Investigación, 38.*

Jack, F. (2000). FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. En F. Jack, *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA* (págs. 4ta. Edición, 39).

Mercado, L. O. (29 de Septiembre de 2012). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Quito, Pichincha, Ecuador.

Philip Kotler, G. A. (2001). FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. En G. A. Philip Kotler, *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA* (pág. 39). 4ta. Edición.

PIB - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (JULIO de 2013). QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.

Rosero Vivas, Ana María, Dra. (24 de Julio de 2013). La seguridad jurídica en el Ecuador. . Quito, Pichincha, Ecuador.

Salazar Francis. (2011). Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre Prospectiva Estratégica. En S. Francis, *Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre Prospectiva Estratégica* (pág. 155). II EDICION.

Universo, D. E. (Lunes, 15 de Julio de 2013). Empleo Disminuye en Junio del 2013 en el Ecuador,Segùn INEC. Quito, Pichincha, Ecuador.

ANEXOS

PRESENTACION DE LA EMPRESA

Desde su inicio, FESAECUADOR S.A. ha orientado sus procesos al cumplimiento de las expectativas de sus clientes en los productos y servicios entregados.

La empresa está ubicada en:

- **Matriz y planta de producción:** Quito, Av. Isaac Albéniz E3-154 y Mozart (Sector El Inca); PBX (02) 2994800, fax 2401917, casilla postal 17-01-2396, e-mail: juan.cruz@assenda.com
- **Oficina comercial en Guayaquil:** Avenida de las Américas s/n. Edificio de las Américas. Cuarto piso oficina 401. Teléfono (04) 2289006
- **Oficina Comercial en Cuenca:** Av. Solano s/n y Av. 12 de Abril. Edif. San Vicente de Paúl, Telefax: 07-2845285, 07-2839843

FESAECUADOR S.A. realiza el diseño gráfico mediante la más avanzada tecnología electrónica e imprime mediante el sistema offset en pliego o bobina. Dispone de servicios de acabado, dependiendo del producto realizado en operaciones de corte, colectado, personalización, troquelado, pegado, etc. FESAECUADOR S.A. es una imprenta autorizada por el SRI para la impresión de comprobantes de venta y por la Superintendencia de Bancos para la elaboración de cheques. También ofrece el servicio de Proveeduría Integral que consiste en la administración de la papelería y suministros de los clientes.

Los productos que ofrece son los siguientes:

- Formularios
- Cheques y documentos valorados
- Documentos con información variable
- Rollos
- Impresos comerciales
- Empaques en cartulina o papel
- Suministros de equipos, de oficina, de aseo y de cafetería

Los servicios que ofrece:

- Administración de inventarios de clientes
- Servicio de Outsourcing de Print Management, digitalización e impresión de alto volumen en instalaciones de clientes (servicio implementado a partir de enero 2007)

PRINCIPIOS GENERALES

VALORES

FESAECUADOR S.A. como parte del Grupo Carvajal S.A. se fundamenta en los siguientes valores:

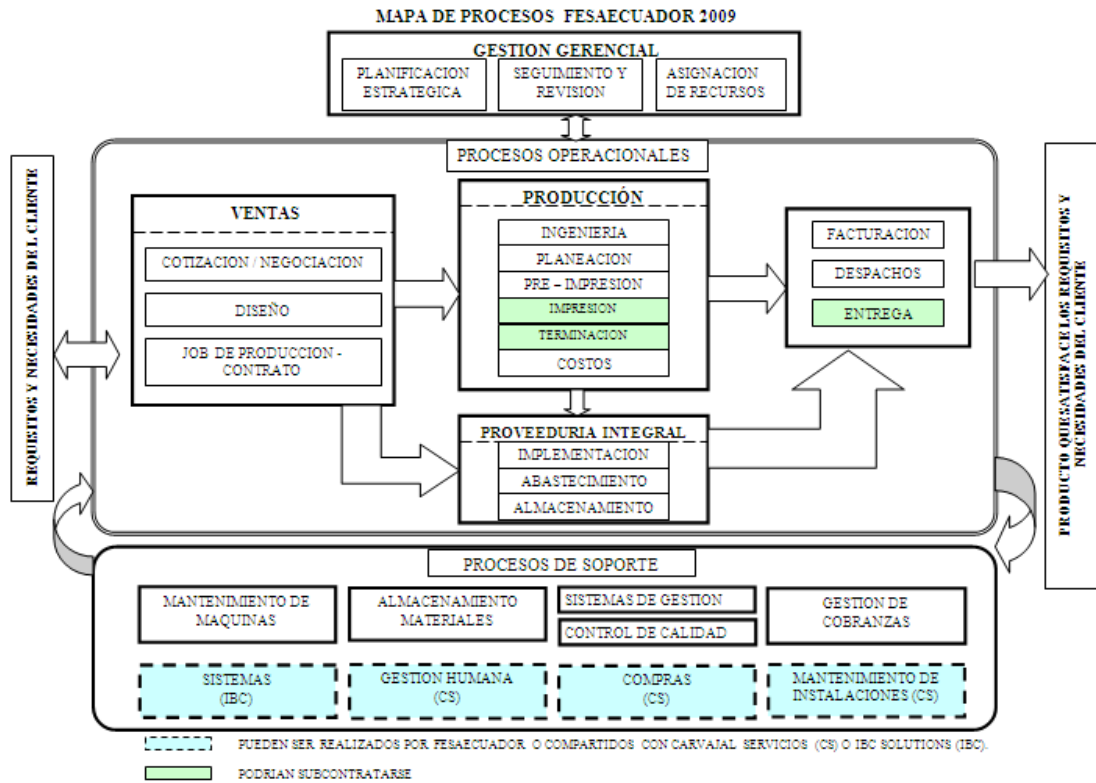
Orientación al cliente. Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes para mantener relaciones de corto y largo plazo a través del servicio personalizado.

Innovación. Disposición permanente para crear y mejorar productos, servicios y procesos.

Integridad. Obrar en forma honesta y clara, generando confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad. Actuar bajo el marco de la ley y las normas establecidas en los diferentes países que operamos.

Respeto. Disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la organización.

Compromiso Social. La empresa cumple con sus responsabilidades ante las comunidades en las que opera.



DOCUMENTOS DEL PROCESO Y MECANISMOS DE CONTROL		
Línea de Impresos Comerciales		Línea de Documentos y Transacciones
EIC-02-001 "Procedimiento Comercial"		FES-02-001 "Elaboración de cotizaciones"
EIC-02-002 "Diseño Gráfico de Impresos Comerciales"		FES-02-002 "Autorización del SRI"
EIC-02-003 "Diseño Estructural de Empaques"		FES-02-004 "Pedidos"
		FES-02-005 "Elaboración de artes"
		FES-02-006 "Ordenes de Producción para documentos de Impresión digital regidos por el SRI"
Línea de Proveduría Integral		
FES-03-001 "Negociación y administración de suministros"		FES-02-007 "Solicitud de Crédito y registro del cliente"
Procedimientos que aplican a todas las líneas		FES-02-008 "Contratos y/o pedidos con Sector Gobierno"
OFF-01-011 "Manejo de urgencias"		
OFF-01-012 "Atención de reclamos de clientes"		
REGISTROS		
Línea de Impresos Comerciales		Línea de Documentos y Transacciones
Cotización		Cotización-contrato de suministros
Elementos aprobados (muestra estructural y diseño gráfico)		Hoja de instrucciones especiales
Orden de producción		Autorización del SRI para comprobantes de venta
Formato Urgencias		Formato Urgencias
Formato Informe de reclamos		Formato Informe de reclamos
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
INDICADORES DE GESTION	FORMA DE CALCULO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO

Cumplimiento de ingresos total UEN	Ventas realizadas acumuladas / Ventas presupuestadas acumuladas x 100%	Mensual
------------------------------------	--	---------

RECURSOS
e-Business Suite, Instalaciones, hardware, software, fax, teléfonos, e-mail, presupuesto para inversiones y gastos