



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**REDISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS  
DE LA EMPRESA**

**FORMAS Y ACCESORIOS S.A. FORMAC**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**Autor: Srta. Viviana Carrasco Villamar  
Tutor: Ing. Nelson Rugel**

**Guayaquil, 8 de Marzo de 2010**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRACIÓN CONTADURÍA  
PÚBLICA Y GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN DEL  
ESTUDIANTE**

**NOMBRE: VIVIANA NOEMI CARRASCO VILLAMAR**

**TEMA: REDISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**EMPRESA: FORMAS & ACCESORIOS S.A.**

**PROFESOR GUÍA: M.SC. ING. NELSON RUGEL**

**OBSERVACIÓN:**

**DIRECTOR DE CARRERA: M.SC. ING. HUGO FERNÁNDEZ MACAS**

**FECHA: Guayaquil, 8 de Marzo de 2010**

**FIRMAS:**

**M.Sc. Ing. Hugo Fernández Macas  
DIRECTOR DE CARRERA**

**M.Sc. Ing. Nelson Rugel  
PROFESOR GUÍA**

**C.PA. Venustiano Carrillo  
JURADO CALIFICADOR**

**Ec. Carlos Paredes  
JURADO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

De todo corazón dedico este trabajo a Dios por ser quien nos dio la sabiduría para desarrollar este trabajo.

También está dedicado a mis padres por la paciencia que han tenido conmigo y en el inmenso esfuerzo que me brindan cada día que pasa, y por ser siempre un apoyo incondicional en nuestros estudios.

Además lo dedicamos a mi director de tesis que gracias a sus conocimientos hizo posible el desarrollo de este tópico.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios porque fue apoyo espiritual a lo largo de esta etapa, a mis padres por brindarme todo su apoyo a lo largo de nuestra vida, a todos los profesores que compartieron conmigo sus conocimientos y experiencia a lo largo de mi vida universitaria, un agradecimiento especial a la Ing. Nelson Rugel por ser mi guía durante el desarrollo de mi t3pico de graduaci3n.

# **INDICE**

1. Introducción	
1.1 Antecedentes.....	2
2. Justificación.....	4
3. Objetivos	
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivo Especifico.....	6
4. Hipótesis.....	7
5. Marco Teórico	
5.1 Ley Murphy.....	8
5.2 Teoría de Giovanni E. González.....	10
5.3 Opinión Personal.....	12
6. La Empresa	
6.1 Misión y Visión.....	14
6.2 Gobierno Corporativo.....	15
6.3 Organigrama.....	16
6.4 Sistema de Gestión de Calidad.....	19
6.5 Cadena de Valor.....	20
6.6 Ventajas Competitivas.....	21
6.7 Política de Calidad.....	21
6.8 Política de Inversión y de Financiamiento.....	22
6.9 Factores de Riesgos Asociados a la Compañía.....	23
6.10 Descripción sucinta de la estrategia de desarrollo en la empresa en los tres últimos años.....	23
6.11 Tecnologías de Información.....	24
6.12 Eventos Externos.....	25
6.13 Riesgo de Reputación.....	25
6.14 Análisis FODA.....	26
7. Estudio de Mercado	
7.1 Característica de Mercado.....	30
7.2 Crecimiento de Mercado.....	31
7.3 El Mercado de la Industria Grafica.....	32
7.4 Competencia.....	34
7.5 Tipo de Competencia.....	35
7.6 Calificación de la Competencia.....	37
7.8 Expectativas de las Proyecciones.....	38
7.9 Perfil del Consumidor.....	39
7.10 Matriz de Michael Porter.....	40
7.11 Posicionamiento de la Empresa en su Industria.....	44
7.12 Producto.....	47
7.13 Precio.....	47
7.14 Distribución.....	48
7.15 Publicidad y Promoción.....	49

8. Departamento de Ventas	
8.1 Políticas del Departamento de Ventas.....	50
8.2 Antecedentes del Problema.....	52
<b>9. Presentación de la propuesta del Rediseño del Departamento de Ventas</b>	
9.1 Alcances.....	55
9.2 Limitaciones.....	57
10. Metodología del Proyecto	
10.1 Tipo de Investigación.....	59
10.2 Diseño de Investigación.....	60
10.3 Recopilación de la Información.....	61
11. Evaluación Financiera	
11.1 Inversión.....	63
11.2 Detalle de Ingresos y Desembolsos.....	65
11.3 Balance General antes de la Inversión.....	66
11.4 Estado de Pérdida y Ganancia antes de la Inversión.....	67
11.5 Flujo de Caja Proyectado.....	68
11.6 Balance General Proyectado.....	69
11.7 Estado de Pérdida y Ganancia Proyectado.....	71
11.8 Evaluación Financiera del Proyecto.....	72
11.9 Análisis Financiero.....	73
12. Anexos	
12.1 Productos.....	79
12.2 Certificaciones.....	85
13. Conclusiones y Recomendaciones.....	76
14. Bibliografía.....	89

## **INTRODUCCIÓN**

El funcionamiento de las organizaciones ecuatorianas hoy en día está basado en fijarse metas, las cuales se deben cumplir con éxito, para esto debemos plantearnos las estrategias necesarias para alcanzarlas.

La estrategia tiene como fin la determinación de objetivos en una actividad global que va más allá de cada una de las funciones integrales de cada individuo. Es una función integradora, pues en ella reúne la totalidad de las funciones estratégicas de está, tomando en cuenta los ejes de desarrollo; apoyando al individuo para aprovecharlas conjuntamente.

El pensamiento estratégico es la guía dentro de la administración de cada organización pues con este se aprenderá a usar al máximo los recursos y factores disponibles ya que intenta definir lo que se pretende ser a largo plazo, y la forma para lograrlo.

Con este proyecto se pretende realizar un análisis de la situación actual de la empresa sugiriendo estrategias para alcanzar resultados superiores de los que ya posee, optimizando sus recursos disponibles.

A su vez se pretende adaptar esta empresa al entorno actual mediante un plan estratégico que será un aporte significativo y se verá reflejado en su éxito futuro, por lo que se sugiere a la empresa la creación de un comité de planeación al cual se le presentará este proyecto como posible opción.

## **Antecedentes**

### **1990 - Hasta la actualidad**

Iniciamos nuestra actividad en el año 1990, originalmente como distribuidores de Formularios Continuos y debido a nuestro esfuerzo constante alcanzamos una importante representatividad en el mercado local, lo que nos impulsó a dar el siguiente paso y convertirnos en productores independientes.

La empresa siguió creciendo, ya contando con un terreno propio para la construcción de su fábrica, la cual en la actualidad funciona en el 10<sup>1/2</sup>km Vía Daule.

En cuanto a la tecnología, sus primeras adquisiciones fueron una colectora y una prensa Doverstar, esta máquina sigue produciendo hasta el día de hoy. La inversión en tecnología ha sido una de las principales fortalezas en el desarrollo de Formas y Accesorios.

Por este motivo se han planificado diferentes compras estratégicas adicionales de maquinarias para el desarrollo de sus operaciones.

En el mercado de la Industria Gráfica siguió en expansión y modernizándose. La inversión que Formas y Accesorios venía realizando en tecnología facilitó para que en 1999 incursione en una nueva línea: el Offset.

Esto resultó una gran inversión en el desarrollo que propulso esta línea en la compañía. Para el siguiente año se instalo maquinaria con tecnología de punta y la materia prima se la empezó a importar.

Desde inicios del año 2000 estamos en permanente crecimiento, inversión y mejora continua de nuestros procesos, con el afán de mantenernos en el mercado competitivo y brindarles a nuestros clientes la confianza comercial que necesitan.



Desde el año 2004 estamos certificados en la norma Internacional ISO 9001:2000 y nuestro Sistema de calidad cumple con todos los requerimientos y es aplicado a los procesos de Ventas, Diseño, Producción, y Despacho de Productos impresos en las Líneas de Litografía y Formas Continuas.

Nos encontramos debidamente registrados y calificados en el Servicio de Rentas Internas para la impresión de Comprobantes de Venta de acuerdo al Reglamento de Facturación vigente. (Nº Autorización SRI 1901).

Actualmente contamos con tres líneas de producción: Formas Continuas, Rollos (Para puntos de Ventas), Litografía-Offset.

## **JUSTIFICACIÓN**

El siguiente estudio se ha realizado con la finalidad de mejorar la estructura en la cual se encuentra el departamento de ventas ya que en el mismo, hay dos Gerentes de Ventas uno para cada área de los productos a venderse estas áreas son Formas Continuas y Litografía lo que quiere decir es que el departamento se dividió en dos grupos, es por ello que no existe la debida coordinación en la realización de tareas entregadas al vendedor, y el no permite llevar control; además de tener una escasa publicidad del producto a venderse.

Dado que ésta área de la empresa se maneja de manera poco técnico, es necesario que se haga un rediseño en este departamento, el mismo que sirva de apoyo para que con una fuerza de ventas idóneo mejore su sistema y puedan incrementar sus ventas, de la misma manera; también habrá que reforzar el área de cobranzas; y con esta estrategia volver eficiente a la empresa.

El rediseño implicará que los resultados que se den en la implantación del mismo sean analizados de tal forma que el personal colabore con las nuevas disposiciones asignadas, así se podrá resolver el problema que tiene actualmente la empresa, además, se deberá capacitar al personal del departamento de ventas, de otra parte será indispensable que se establezca un presupuesto para invertir en publicidad ya que el mismo ayudará a lograr una mayor captación de clientes y a incrementar significativamente las ventas.

Las diferentes áreas y/o departamentos que componen una organización son importantes, todas en un grado de igual relevancia. En el enfoque que presentará a continuación, comprende la implementación de estrategias administrativas en el área de ventas, el rediseño del departamento, y una delegación de funciones que pasará a formar parte una optimización departamental.

Los beneficios que se pueden obtener a partir del rediseño del departamento de ventas son de gran importancia para la estructura organizacional, rédito para los balances de la compañía y al mismo tiempo en la administración del recurso humano.

Sin escapar de la realidad, son muchas la empresas que no ven las posibilidades de un crecimiento por mantener una ideología de que ya todo esta dicho, que los procesos deben de mantenerse sin importar los cambios en los factores internos y/o externos, el tradicionalismo ya debe morir, la actualización y adaptación a las mejoras son de vital importancia para que continúe la vida útil de la empresas.,

Este rediseño debe de ir mas allá, es la aplicación de una experiencia teórica y la oportunidad de desarrollar las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Modificar la estructura en el departamento de ventas, con la finalidad de poder definir de manera clara las tareas u obligaciones, responsabilidades de cada empleado.
- Determinar si la empresa será sustentable en el tiempo, antes y después de realizar el Rediseño de la misma.
- Incrementar personal en el departamento de Cobranzas para que así ayude al departamento de contabilidad y de resultados exitosos en los Estados Financieros.
- Establecer publicidad para mejorar las ventas.

### **Objetivo Específicos**

- Reestructurar el departamento de ventas el cual permita responder a las necesidades del mercado y a su vez al crecimiento de la empresa.
- Capacitar al personal del área de ventas para que cuenten con las la realización de sus actividades.
- Disminuir la rotación excesiva del personal de ventas

## **HIPOTESIS**

Durante el último año en la empresa *Formac* a tenido varios cambios a nivel jerárquico y administrativo, lo cual se ha visto afectado en el departamento de ventas y esto se refleja en los Estados Financieros, por lo que se ha tomado la decisión de hacer un rediseño en dicho departamento, el cual por el momento cuenta con dos Gerentes de Ventas uno para el área de Formas Continuas y el otro para el área de Litografías; y lo que hipotéticamente se probará es que la empresa puede continuar y seguir creciendo con un solo Gerente en el departamento de Ventas.

Este Gerente se encargará de ambas líneas que produce la empresa, así el vendedor no hará doble trabajo de realizar dos reportes para distintos Gerentes; además presionará a los vendedores, los motivara con capacitación y serán recompensados con buena comisión, ya que de esta manera podrán llegar a cumplir sus metas.

También al tener un Gerente la empresa será mejor guiada, dará un seguimiento y control de las actividades de cada uno de los vendedores, medirá el control de la eficiencia a través de publicidad y promoción; así la empresa ganará mercado y será más competitiva.

De esta manera esperamos lograr nuestra estrategia y que esto se vea reflejado en los Estados Financieros.

## **MARCO TEÓRICO**

En la actualidad hay varias teorías para llevar un departamento de ventas, habiendo perdido de vista nuestro objetivo, redoblamos nuestros esfuerzos. Antiguo Adagio.

Sí algo puede ir mal, así será. Ley de Murphy. (Kotler, 1996)

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se han encontrado algunos hallazgos principales los cuales son los siguientes:

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

La auditoria de ventas se centra en el control de los objetivos de la organización en paralelo con los resultados de rentabilidad de ventas. La auditoria identifica zonas problemáticas y recomienda acciones a mediano y corto plazo.

Para una buena dirección del departamento es tener un buen Gerente el cual debe de planear, ejecutar y controlar las actividades de las ventas. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el

departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas; entre las responsabilidades del Gerente de Ventas son:

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Estructura de la organización de ventas.
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.

## **Teoría en Contra**

**Autor Giovanni E. González, 1995**

El fracaso de un negocio es una circunstancia desafortunada ante la cual puede encontrarse una empresa. Aunque la mayoría de las empresas que fracasan lo hacen durante el primero o segundo año de su vida, otras crecen, alcanzan su madurez y finalmente fracasan.

El fracaso de una empresa se puede considerar de varias maneras y puede ser el resultado de una o más causas. Esta investigación presenta los tipos y mayores causas del fracaso de un negocio. Las empresas pueden fracasar de varias maneras; si sus rendimientos son demasiados bajos, si llegan a la insolvencia técnica o si quiebran, afirma Giovanni E. González, 1995.

Una empresa puede fracasar en el sentido que sus rendimientos sean bajos o negativos. Una empresa que constantemente denuncie pérdidas operativas es porque fracasa en obtener ganancias que le permitan cubrir todos sus costos. Desde el punto de vista de accionistas en perspectiva y existentes, esta clase de funcionamiento no es deseable y probablemente da por resultado el deterioro del valor de la empresa en el mercado.

Si la empresa tiene utilidades negativas antes de impuestos, técnicamente el rendimiento de los dueños es menor a cero. Si la empresa no puede obtener un rendimiento sobre sus activos que sea mayor que su costo de capital, puede considerarse que ha fracasado.

Por lo tanto, una empresa que cada periodo sencillamente resulte sin pérdidas ni ganancias puede considerarse un fracaso por parte de los dueños en cuyo beneficio está en operación. En el mercado, las consecuencias del fracaso debido a rendimientos bajos pueden ser incalculables, aunque los extraños no pueden presionar la liquidación de la empresa. Cuando los rendimientos son bajos, los dueños y directores deben iniciar y completar una acción correctiva. Los



rendimientos bajos, a menos que se remedien, es posible que finalmente den por resultado un tipo más serio de fracaso.

La insolvencia técnica se presenta cuando una empresa no puede pagar sus obligaciones a medida que vencen. Cuando una empresa sea técnicamente insolvente sus activos son aún más grandes que sus obligaciones, pero se ve ante una crisis de liquidez.

Si parte de sus activos se pueden convertir en efectivo dentro de un periodo razonable, la empresa puede estar en condiciones de evitar el fracaso total. Aunque no pueda pagar sus cuentas, los activos de la empresa no se ha deteriorado y sus obligaciones no han aumentado hasta un punto en que sobrepasen el valor justo de los activos. Sin embargo, una empresa técnicamente insolvente no tiene liquidez y no puede continuar en el manejo del negocio sin ciertos cambios.

La quiebra se presenta cuando las obligaciones de una empresa sobrepasan el valor justo de sus activos. Una empresa quebrada tiene un capital contable negativo. Esto significa que las reclamaciones de los acreedores no se pueden satisfacer a menos que los activos de la empresa se puedan liquidar por más de su valor en libros. Aunque la quiebra es una forma obvia de fracaso, los tribunales tratan de la misma manera la insolvencia técnica y la bancarrota (Giovanny E. Gómez, 1995).

## **OPINIÓN PERSONAL**

Hoy en día para que las empresas puedan cumplir con sus metas pronosticadas se debe dirección del Gerente del Departamento de Ventas ya que ellos no presionan a los vendedores a que logren sus objetivos planificados

Para obtener unas buenas ventas es llevar control de las mismas el cual consiste en la planeación organización e instrumentación de las ventas. Las compañías necesitan aplicar a los tipos de control de las ventas. El control del plan anual consiste de dar seguimiento a las actividades planeadas y así lograr a los resultados de ventas pronosticadas, para asegurar que se logren las ventas anuales y objetivos de utilidades.

También en el departamento de Ventas y el Gerente del mismo debe llevar un control minucioso de las actividades de los vendedores, de cómo crece su cartera de clientes, como las manejan, y como es el trato con los clientes, si llevan una buena atención; además deben ser motivados los vendedores, tienen que ser bien recompensados para que así no se sientan desanimados.

Las bases para tener buenos resultados en las ventas es dar calificación de la eficiencia de las ventas, el cual describe un perfil de la eficiencia de las ventas a nivel general de una compañía en términos que son orientados hacia al cliente, organización de las ventas, información de las ventas, planeación de las ventas, planeación estratégica; otra es la auditoria de ventas el mismo que nos ayuda a identificar zona de ventas problemáticas, y recomienda acciones a corto y a largo plazo para mejorar la eficiencia en ventas a nivel general de la organización.

La revisión de excelencia en ventas ayuda a una compañía a calificar sus prácticas en relación con las mejores prácticas de las compañías de alto rendimiento.

Por lo tanto estoy de acuerdo y comparto la opinión a favor del autor Giovanni E. González.

## **LA EMPRESA**

**FORMAS Y ACCESORIOS S. A. FORMAC** fue constituida en Guayaquil, el 27 de julio de 1992 e inscrita en el Registrador de la Propiedad el 28 de agosto del mismo año. Su actividad principal es la producción y comercialización en el mercado local de formularios continuos impresos en las líneas de formas continuas, litografía y rollos cuyas líneas representan al cierre del 2007 el 45%, 50% y 5% respectivamente del total de ventas (US\$ 4,244,167), para lo cual posee tecnología en equipos y maquinarias con procesos documentados y regularizados bajo la norma ISO 9001:2000, desde el 2004. Ubicada a la altura del Km. 10 ½ de la vía Daule, Lotización Expogramos de la ciudad de Guayaquil, adicionalmente en el 2006 la administración decidió adquirir un terreno cercano a las instalaciones mencionadas con el propósito de ampliar la actual bodega y el proceso de producción.

Las líneas de ventas de FORMAC son por un lado la producción de Formas Continuas (notas de venta, facturas, rollos de facturas usados en las maquinas registradoras, guías de remisiones, entre otros productos) cuya aportación del total de ventas al 2007 fue de 2.5 millones, aproximadamente 60% del total, mientras que la diferencia es cubierta por la línea de Litografía (tarjetas de presentación, etiquetas, publicaciones e incluso libros), en la cual incursionó el emisor desde 1999 y con la cual puede ofrecer impresiones de hasta 5 colores, de acuerdo a la capacidad instalada que posee.

La actividad de la empresa requiere mantener altos estándares de calidad de elaboración, aspecto que la empresa maneja eficazmente con el objeto de cumplir con las normativas de cumplimiento de la ISO-9001:2000 que prácticamente es obligatorio en el sector, lo cual permite que sus productos guarden consistencia con los parámetros de trazabilidad que exigen los mercados internacionales.

A la fecha del presente informe no se conocen riesgos legales inherentes a la organización ni a su gestión de negocios.

## **Misión y Visión**

### **Misión**

Brindar confianza a nuestros clientes, lo cual se respalda en: la calidad que entregamos en cada producto, el trato personalizado, una respuesta inmediata a las exigencias de cambio, la mejora continua de nuestra organización, la capacidad y el compromiso de nuestros colaboradores. Todo esto nos permite realizar las labores con el propósito de llegar a un solo objetivo.

### **Visión**

Estar reconocidos entre las 5 mejores industrias gráficas del país, como una de las empresas más competitivas, eficientes y eficaces, generando así una rentabilidad sostenible para sus propietarios, que sirva para reinvertir en la renovación constante de los equipos, en la capacitación y en el aseguramiento permanente de la protección del personal así como de medio ambiente.



## **Gobierno Corporativo**

La compañía **FORMAS Y ACCESORIOS S.A.**, fue fundada en Julio de 1992 y cuenta con los siguientes datos patrimoniales:

Datos patrimoniales:

Capital Autorizado: US\$ 800,000.00

Capital Suscrito y Pagado: US\$ 800,000.00

Valor Nominal: US\$ 1.00 cada una

Número de Acciones: 800,000.00 acciones

Clase: Ordinarias y nominativas

La empresa no tiene vinculación con otras compañías. La empresa ha establecido práctica de Gobierno Corporativo en las que los administradores y principales ejecutivos figuran como parte del mismo; cabe destacar que los propietarios ejercen funciones ejecutivas dentro de la entidad posición, lo que otorga un alto grado de dependencia a sus funcionarios para cumplir con los objetivos estratégicos, decisiones financieras operativas y resultados de la actividad de la empresa.

Los principales accionistas son:

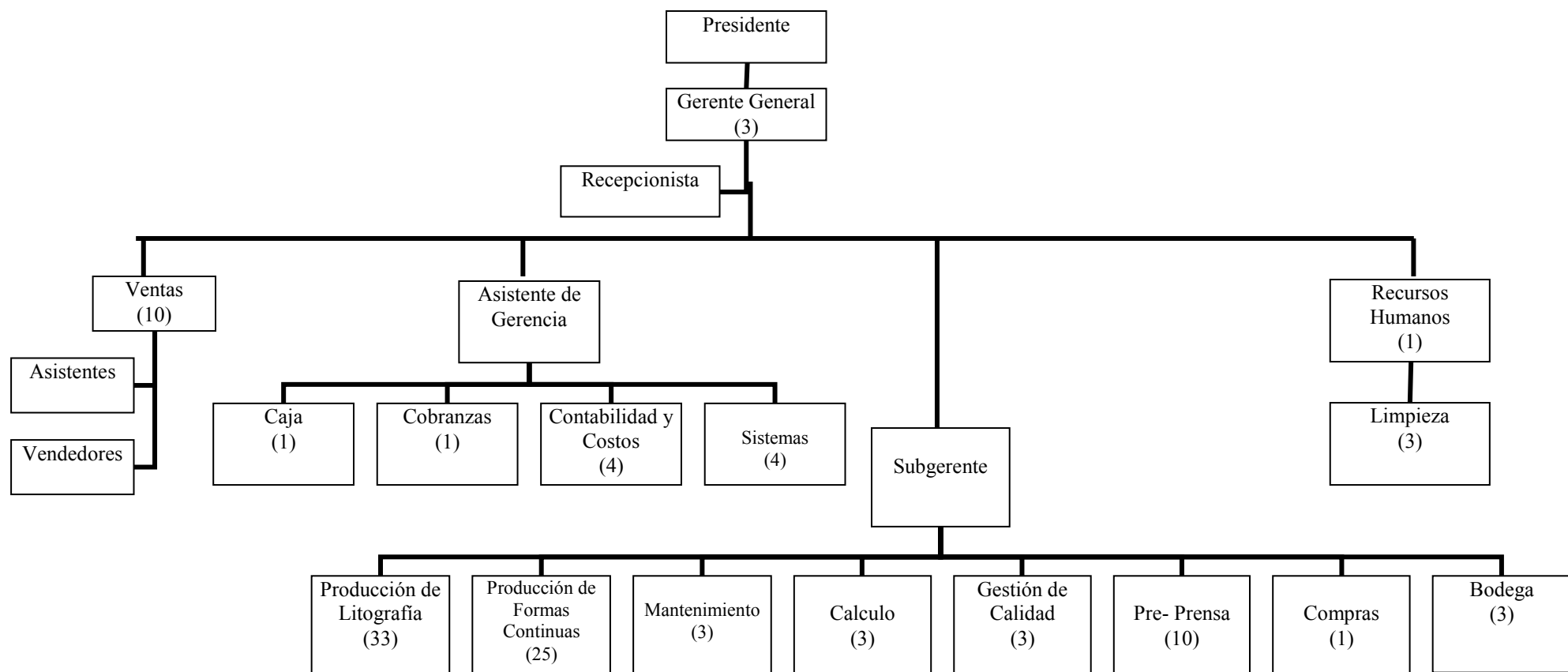
Ma. Lorena Aguirre Salazar 99.99% de acciones.

Martha Alicia Salazar González 0.01% de acciones.

Total 100.00%

La organización es generadora de importantes resultados financieros para el patrimonio personal de sus propietarios.

# Organigrama



## **ORGANIGRAMA**

**GERENTE GENERAL:** Está encargado de la administración y del desarrollo general de la empresa.

**GERENTE DE PLANTA Y DE VENTAS:** está encargado de hacer cumplir las políticas de ventas y coordinar con la producción para mantener los stocks mínimos de los diferentes productos, recibe y emana los informes de producción y ventas.

**PRODUCCIÓN:** El Jefe de Producción controla todo el personal de planta y control de calidad, y lleva a cabo las órdenes emanadas por la Gerencia para la producción de los productos y el mantenimiento de todas las maquinarias e instalaciones.

**VENTAS:** Se encuentra un vendedor, el Gerente coordina con el vendedor toda la política de ventas y la estructura del departamento sujetándose a las normas preestablecidas para las ventas bajo la supervisión y resolución del Contralor.

Funciones:

- El vendedor sale a buscar clientes nuevos y recepta pedidos de su cartera de clientes
- Los pedidos lo pueden receptar los mismos vendedores o sus asistentes esto puede ser personalmente o por vía telefónica lo que hacen las asistentes
- Vendedor y Asistente envía cotizaciones a los clientes detallando el total de lo requerido

- Una vez aprobada la cotización por el cliente se le envía el arte para que lo aprueben siempre y cuando sea el mismo o le hayan hecho algún cambio (Asistente de Ventas)
- Aprobado el arte se realiza el trámite con el SRI si es de formas continuas, para así hacer los formularios de ordenes de producción, una vez realizado todo el trabajo anterior se lo envía a producción para que realice su trabajo
- El requerimiento del cliente se lo esta despachando y facturando en 4 días laborables.

**CONTABILIDAD:** El Jefe de Contabilidad con sus asistentes controla, los registros de inventarios que se realiza, para determinar los activos de la empresa; la conciliación que se efectúa en los inventarios; las facilidades que necesite cada vez que se realicen inventarios.

**DESPACHO:** El Jefe de Despacho se encarga de llevar los registros de producción y ventas con el fin de mantener los stocks mínimos, programar y coordinar el sistema de despacho bajo la supervisión y control de las disposiciones del Contralor.

**BODEGUERO.-** Persona encargada de administrar y registrar las transacciones de la bodega.



## **Sistema de Gestión de Calidad**

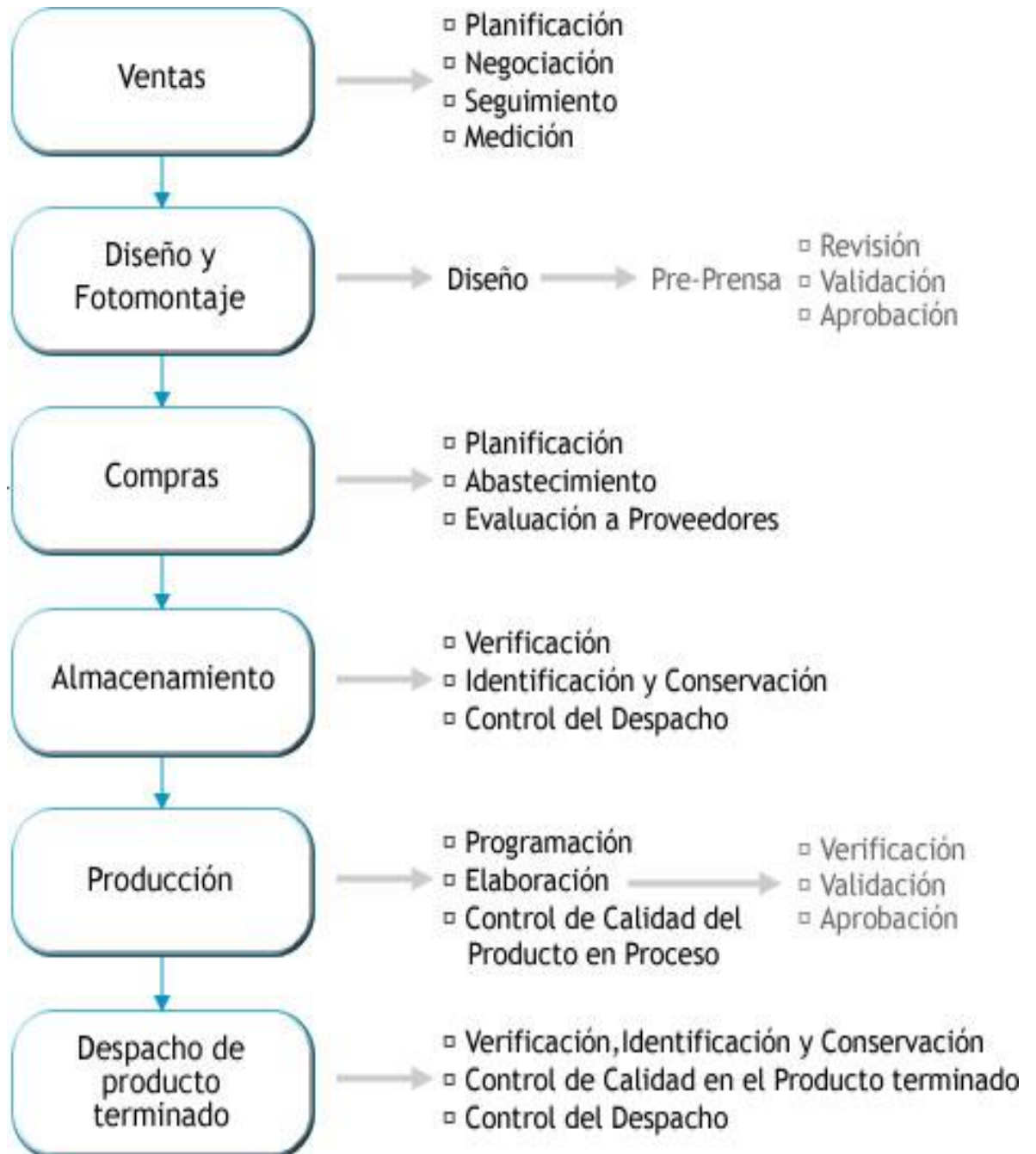
**-basado en en la norma ISO 9001:2000-**

La Empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad documentado que asegura una metodología de control y mejora de procesos y servicios resultantes.

Por lo tanto nuestro Sistema de calidad cumple con los requerimientos de la norma Internacional ISO 9001:2000 desde el año 2004 y aplica a los procesos de Ventas, Diseño, Producción, y Despacho de Productos impresos en las Líneas de Litografía y Formas Continuas.

La mejora continua en cada uno de nuestros procesos de la cadena de valor, da como resultado el aseguramiento de la calidad en los productos que suministramos.

## **Cadena de Valor**



## **Ventajas Competitivas**

La principal ventaja de Formas y Accesorios es su filosofía de servicio a toda costa inculcada por el Ing. Salazar. Esto involucra la atención al cliente primero que nada, la confianza y servicio que se les brinda a los clientes es lo que ha propagado su crecimiento desde 1992, pues los clientes saben que si necesitan pedido de **Formac** no les va a fallar. Ya que para cumplir con sus compromisos, no importan las circunstancias; si el pedido debe ser entregado a las once de la noche así se procede, si hay que entregar un trabajo y no hay quién lo haga, la persona que este disponible se encargará de la entrega sin importar el área. De esta mística quedo la enorme satisfacción de comprobar que conforme la empresa crecía y se desarrolla, el personal iba disfrutando de beneficios cada vez mayores, tanto económicos como de conocimientos de las líneas.

Sus ventajas competitivas se resumen en la:

### **Política de Calidad**

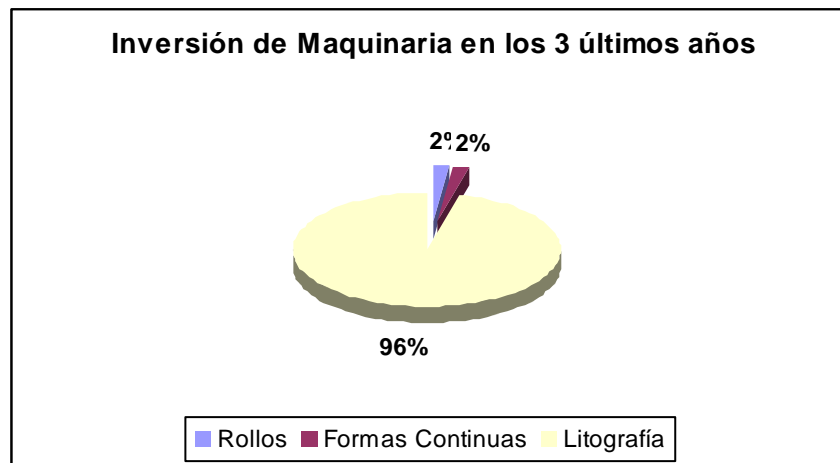
- Mantener un Servicio personalizado
- Suministrar productos impresos de alta calidad
- Innovar constantemente su tecnología
- Contar con un equipo altamente motivado y capacitado
- Difundir, promover y supervisar la Seguridad Industrial y preservación del Medio Ambiente

Asegurando así un continuo mejoramiento de la organización.

## **Políticas de inversión y de financiamiento**

En los últimos tres años la compañía tiene como política la constante innovación de tecnología ya que la calidad de sus productos depende de esto, y para competir en el mercado de industrias gráficas deben estar siempre actualizados con las últimas novedades para brindar un servicio de calidad, por ello la compañía ha venido realizando compras de maquinaria enfocándose en la línea de Litografías.

A continuación vemos la relación de inversión en maquinarias de acuerdo a las líneas. (Ver Anexo 1)



El desarrollo de la línea de Litografías va de la mano de la inversión realizada en maquinarias para este producto.

El financiamiento de la compañía para estas inversiones se realiza con capital propio y crédito directo que nos otorgan las compañías en el exterior como Heidelberg. También nos hemos financiado con cartas de crédito a través de instituciones financieras del país, pagándose un porcentaje al banco y la diferencia a 9 meses. Con los proveedores locales el plazo negociado es de 90 días. La compañía tiene política definida que los resultados anuales queden expuestos en el patrimonio al cierre de cada ejercicio como reservas para futuras capitalizaciones, sin tomar dividendos que lejos de capitalizar mejorar el flujo de caja de la compañía, afectaría su imagen patrimonial.

### **Factores de Riesgos Asociados a la Compañía**

Uno de los factores que mas afecta a la industria gráfica en estos momentos es el incremento de los precios del petróleo y por ende el de sus derivados. Está alza de precios recaen sobre el productor a través del incremento de los costos de fletes al importar sus materias primas. Adicional a esto al gran incremento de las importaciones por parte de China ha ocasionado que exista una escasez de contenedores y buques mercantes lo que también ha propiciado el incremento de los fletes y a su vez ha penalizado a las exportaciones e importaciones de las empresas en general. Por este motivo y con el afán de prever estos inconvenientes, se ha planificado la modificación de los tiempos de pedidos. Así mismo, se ha optado por diversificar proveedores internacionales en Estados Unidos, Colombia, Chile y España.

### **Descripción sucinta de la estrategia de desarrollo de la empresa en los últimos tres años.**

Formas y Accesorios ha tenido la oportunidad de mantener una participación activa dentro de las industrias gráficas, diversificando su nivel de mercado, buscando nuevas fuentes de mercado que incluya no solo empresas de Ecuador sino también de otros países donde puedan tener opciones de ventas de mejor calidad y servicio, es por ello que han ingresado al mercado colombiano exportando a Seatech en Cartagena.

Además de la calida de sus productos, como hemos señalando, su estrategia gira principalmente en el servicio al cliente y en el mercado de la industria gráfica esto se traduce en tiempos de entrega. Con ello, mantiene la fidelidad de sus clientes. Entre los más grandes encontramos a Kellogg, Inepaca, Bic del Ecuador, Ecuaquimica, Tiosa, Pycca, entre otros.

Con su variedad en tres líneas compite con empresas grandes de la industria gráfica como son Senefelder y Offset Abad. La inversión en tecnología es el

punto eje del desarrollo de Formas y Accesorios. La adquisición de maquinarias y la planificación de mejoras en su sistema logístico han sido prioridad desde sus

inicios. Actualmente se esta planificando expandir sus bodegas para tener mayor almacenamiento de materias primas y con esto poder satisfacer la demanda de sus 3 líneas en el mercado.

Como industria gráfica Formas y Accesorios ha conseguido certificaciones que avalan la calidad de su servicio y productos tales como:

- Certificado de LATU Sistemas en el 2004
- The Internacional Certification Network en el 2005
- OQS Certificate en el 2005
- Certificación ISO 9001:200 otorgada en el 2004

### **Tecnología de la Información**

La empresa ha establecido controles básicos para la administración de eventos inesperados de tecnología y seguridad de información de sistemas manteniendo procesos y procedimientos de respaldo de información, resguardo de archivos críticos y programas esenciales.

Se realizan los respaldos de la información de los módulos de compras, ventas, contabilidad, y demás aéreas críticas de la entidad todos los días a la misma hora y de manera semanal las fuentes de los programas.

Hay que mencionar que estos respaldos se guardan en las mismas instalaciones por lo que no minimizan al máximo el riesgo de pérdida de la información.

Cabe resaltar, que se observa el cumplimiento de adecuadas seguridades físicas dentro de sus instalaciones, planta de producción y oficinas administrativas; en el área de producción se continúan con los procesos de enseñanza del uso adecuado

y generalizado de artículos de protección física (cascos, mascarillas, protectores auditivos, etc.) debido al reiterativo mal uso de los mismos.

### **Eventos Externos**

La entidad evalúa la relación con sus proveedores y clientes, que a largo plazo le permitirá a la vez mejorar su equipamiento de maquinarias y producción más eficiente, la innovación en productos de mayor versatilidad, calidad y precio más conveniente de acuerdo a sus necesidades.

Como se mencionó a pesar de tener certificación ISO: 9001-2000, la entidad no cuenta con un plan de continuidad del negocio en los casos de ausencia o sucesión de sus principales funcionarios, o la reasignación temporal de responsabilidades o reemplazo de colaboradores claves por distintos eventos (enfermedad, jubilación, siniestro, u otro evento inesperado) dentro de la estructura gerencial actual o por eventos naturales que impidan el normal desenvolvimiento de la operaciones.

### **Riesgo de Reputación**

Se considera que Formas y Accesorios S. A. mantiene un adecuado cumplimiento de las obligaciones financieros de la empresa a la fecha del presente informe. Además, el nivel de apalancamiento de la empresa con instituciones financieras locales es razonable, fuera de márgenes críticos e inferior a periodos anteriores considerando tanto el endeudamiento de plazo corriente, como el de largo plazo.

No se conocen ni identifican eventos negativos internos o externos que puedan afectar en el corto o mediano plazo la reputación comercial o financiera de la empresa.

Una vez analizados los factores antes mencionados con respecto a su estructura de administración y propiedad, los resultados indican que la empresa no muestra evidencias que su administración o características de su propiedad afecten su capacidad de pago; lo que se ha considerado calificar como

## **F.O.D.A. FORMAC S.A.**

### **FORTALEZAS**

- Amplia experiencia y control en la rama formas continuas y litografía
- Excelente Producción y Control de Calidad
- Materia Prima Nacional e Internacional
- Análisis de costos al momento

### **OPORTUNIDADES**

- Proyectos de mejora continua de nuestros procesos
- Acceso a nuevas tecnologías y modernización de la maquinaria
- Adquisición de tecnología de punta de forma continúa para optimizar los procesos de fabricación.
- Clientes fuera de la Provincia del Guayas

### **DEBILIDADES**

- No tiene una buena estrategia de promoción y de publicidad de sus productos
- Estrategia comercial débil e inadecuada por parte del vendedor para las condiciones actuales del mercado
- Falta de un programa de capacitación a la fuerza de ventas para motivación de los mismos

### **AMENAZAS**

- Amplia cobertura por parte de la competencia
- Estrategia competitiva basada en la diferenciación del servicio



## **ANALISIS FODA**

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la figura siguiente. En ella se puede observar la presencia de un subproceso (A) que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua.

La decisión de un rediseño puede ser definido directamente sobre el conjunto heterogéneo en término de productos, mercados y competencia donde se desarrolla Formas & Accesorios S.A. Por esta razón, se ha decidido basar este análisis en estos factores que hacen parte de su entorno.

Existen ciertas preguntas que colaboran a realizar una planeación estratégica eficaz:

*¿Qué hacer?* La respuesta a esta pregunta la encontramos en la definición de la misión, establecida en términos amplios, los cuales concilian de forma mancomunada los objetivos personales de sus empleados y los objetivos de la empresa.

*¿Cuáles son las oportunidades?* La respuesta a esta interrogante la encontramos en el estudio de los escenarios externos. Este estudio nos permite definir cuales son las oportunidades que se presentan dentro del sector donde actualmente interactúa Formas & Accesorios S.A., y como puede aprovecharlas de la mejor manera posible.

*¿Cuáles son las amenazas?* Para responder a esta gran inquietud, se debe conocer cuales son las medidas de contingencia con las que Formas & Accesorios S.A. cuenta para enfrentar las posibles amenazas externas, es decir como la empresa esta preparada para contrarrestar los efectos negativos de situaciones fortuitas, consecuencia de su mismo entorno.

*¿Cuáles son las fortalezas?* Hablar de fortalezas resulta extenso, sin embargo, se considera como fortalezas a todo lo que la empresa hace bien utilizando sus propios recursos. Si se puntualiza sobre la competencia critica, se refiere a todo lo que la empresa hace bien y que esta relacionado específicamente al producto o servicio ofrecido. En este marco, el análisis a realizar tomara como referencia las fortalezas y la competencia crítica con las que cuenta Formas & Accesorios S.A.

*¿Cuáles son las debilidades?* Hoy en día, todas las empresas se esfuerzan por eliminar sus debilidades con el propósito de ser cada vez más competitivos. En este contexto, Formas & Accesorios S.A. no es la excepción y con este análisis se pretende establecer con claridad sus debilidades y que medidas deben tomarse para erradicarlas de manera definitiva.

*¿Qué hacer con éxito?* La respuesta a tal cuestión la encontraremos al confrontar las preguntas anteriores, donde se deberá establecer las estrategias a seguir con el propósito de llevar a la empresa al cumplimiento integral de su misión y su visión.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

De acuerdo a las declaraciones tanto del presidente de la República y los representantes de los organismos del estado que tienen a cargo el manejo de las políticas económicas, el Ecuador se encuentra en un proceso de cambio radical del modelo económico vigente, que se sustenta en el neoliberalismo "cuya esencia es la apropiación de todos los recursos naturales renovables y no renovables" que se ha mantenido durante las últimas décadas por los gobiernos de turno; a un modelo capitalista productivo, incluyente y regionalmente integrado, donde se establece un sistema económico "solidario y sostenible" mediante la reforma estructural del Estado para el bienestar colectivo.

A la fecha en la que se elaboró el análisis hubo proceso de cambio en lo que nos referimos son a las campañas políticas lo cual genera incertidumbre en ciertos esferas del sector real de la economía debido al rápido proceso de aceptación de buena parte de la misma y la falta de difusión de los cambios estructurales tanto de la nueva Constitución como del Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010 (PND), sobre la base de esta nueva reforma se espera un sistema económico "solidario y sostenible", donde la intervención del estado es la principal característica.

**Formac** –impresiones y artes gráficas- se encuentra clasificada dentro del subsector industrial de producción de papel y productos de papel, cuyo nivel de correlación con el crecimiento de la economía agregada es de 95.6%<sup>1</sup>, es decir que es por cada dólar que entra en la economía, se producen 0.956 dólares en este sector, lo cual es muy alentador para quienes dependen del mismo; esta industria contribuyó en el 2007 con el 0.5% del PIB y se espera se mantenga durante el presente año. Durante el 2005 y 2006 el sector mostró tasas de crecimiento del 4.6% y 5.4% mientras que en el 2007 a pesar de crecer no lo hizo en la misma magnitud (3.0%). Es importante señalar que la producción interna de papel no es suficiente para el consumo local, razón por la cual la mayor parte del mismo es importado.

## **Características del mercado**

El sector gráfico posee características propias tanto del sector industrial como del sector servicios. Con respecto al primero, este sector precisa de grandes inversiones en maquinaria y equipos electrónicos ya que emplea tecnología compleja y avanzada. Simultáneamente, pertenece al mundo de los servicios porque requiere realizar tareas intangibles como la creación y el diseño, puesto que la mayor parte de la producción se realiza bajo pedidos específicos.

Igualmente, la industria gráfica se caracteriza por un alto grado de automatización, predominando empresas de tamaño pequeño y mediano. Otra de sus características es el alto nivel de tecnología e innovación que el mismo mercado exige a las empresas del sector, obligándolas de alguna manera a asumir elevados costes fijos y, a la vez, a anticiparse o reaccionar con rapidez y eficacia ante los constantes cambios que la revolución tecnológica origina. Por lo tanto, estos imprevistos con los que puede encontrarse la empresa le crean la necesidad de incorporar continuamente equipos altamente automatizados y polivalentes que permitan tiradas pequeñas con tiempos de ajuste y respuesta más cortos, siempre con miras a aumentar su competitividad. Así pues, su actividad se ve sometida a una permanente reestructuración al hilo del avance técnico pero, en definitiva, es esta adaptación a modelos empresariales novedosos lo que permite el progreso, en todos los aspectos, al sector de artes gráficas.

Por último hay que destacar el cambio de mentalidad que ya ha empezado a experimentar el sector, que aunque mantiene una competencia en precios del producto suministrado por parte del gran número de operadores existentes, está avanzando cada vez más hacia una diferenciación en base a la fiabilidad del proveedor, el cual ya no se ciñe al puro suministro de un producto gráfico, sino que procura dar un servicio más completo y con la mayor calidad posible.

## **Crecimiento del Mercado**

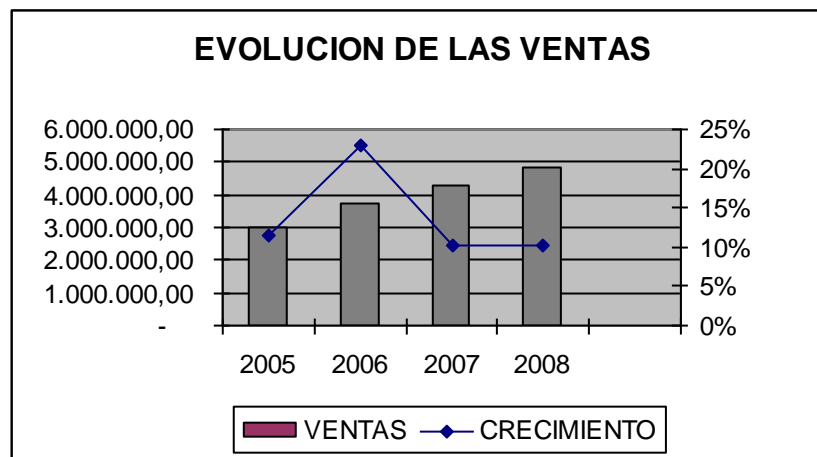
Un factor determinante para esta industria ha sido el impulso que el Gobierno le ha dado al aspecto tributario, al reformar leyes y buscar la forma en que más agentes realicen aportaciones al fisco, de esta manera se ha dado más trabajo a las imprentas, por lo que les urge evolucionar en calidad de productos y servicios con el fin de ingresar al mercado con mejor competitividad, aproximadamente en el Ecuador existen 2,000 empresas en este mercado dando cabida a más de 20 mil personas, por lo que su contribución es importante y a su vez genera más movimiento a la economía.

Adicionalmente este segmento comercial se ve influenciado por las exportaciones tanto de productos tradicionales (rosas, atún y camarón) como no tradicionales, las cuales necesitan presentaciones acordes con el mercado atendido.

El sector de impresión, artes gráficas y edición está integrado por cuatro segmentos, a saber y en orden de importancia están: litografía industrial (incluye litografía publicitaria de alta calidad) que es el más importante por monto de producción, contribuye con cerca del 50% del movimiento del sector, le sigue formas o también denominado papel continuo y valores o cheques que es importante por el margen de ganancia que proveen, este servicio lo ofrecen pocas las empresas debido a los altos niveles de seguridad requeridos.

## **El Mercado de la industria gráfica**

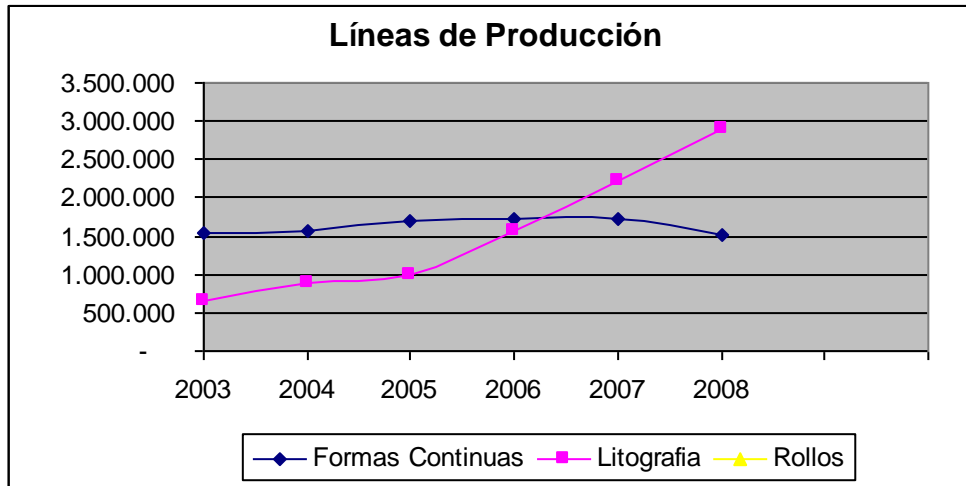
Actualmente la mayoría de las compañías necesita de los servicios de la industria gráfica, para promocionar sus productos e ideas plasmadas en papel. Es por eso que los servicios de imprenta están dirigidos para todo tipo de compañías.



Como podemos observar Formas & Accesorios tuvo un despunte en sus ventas del 50% en el 2006 con relación al año anterior y desde el 2007 se ha mantenido en un 11%, que fue el porcentaje para el 2008.

Su crecimiento principal se debe a la inversión de tecnología y a la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes que le ha permitido expandir sus ventas. Así mismo el desarrollo de sus líneas de productos que está muy influenciado por la inversión en maquinarias.

A continuación detallamos el nivel de líneas:



Como se observa en el cuadro la mayor demanda se encuentra concentrada en formas continuas desde el año 2003. Esta línea de producción se vio beneficiada con los mayores controles y el incremento de cultura tributaria, ya que la compañía se encuentra debidamente registrada y calificada por el Servicio de Rentas Internas para impresión de Comprobantes de Ventas de acuerdo al reglamento de facturación vigente.

A partir del año 2007 la compañía invirtió por encima de los \$100.000 en maquinarias importadas con lo cual se impulso el desarrollo de las litografías superando en casi un 50% a formas continuas.

## **COMPETENCIA**

### **Maxigraf**

Es una empresa con fines de lucro que tiene 25 años de existencia en el mercado nacional, se encarga de la producción y comercialización de productos impresos.

Dentro del entorno económico, una de las actividades más dinámicas que existe, es la Industria Gráfica y para crear oportunidades en este mercado es necesario pensar en aspectos como diversificación de líneas de productos, crear presencia comercial significativa tanto en el mercado nacional como internacional, inversiones en plantas y equipos de última tecnología con especializaciones gráficas de acorde con los requerimientos del mercado

### **Poligráfica**

Es una industria gráfica fundada en Guayaquil con 30 años de trayectoria, la cual busca mantener relaciones duraderas y a largo plazo con su cadena de proveedores, así como con sus cuentas y clientes más importantes.

Siguiendo con el proceso de modernización de la empresa señalando así la calidad y seriedad que Poligráfica demuestra día a día, gana la confianza de los principales bancos, financieras e industrias del país, y de esa manera se crea la división de Valores, con lo cual ampliamos los servicios a nuestros clientes con la impresión de cheques, títulos, acciones, certificados y todos los valores en general.

### **Senefelder**

Es una industria gráfica ecuatoriana reconocida a nivel nacional por la impresión de importantes publicaciones de alto tiraje como revistas, guías y catálogos. Una trayectoria de más de tres cuartos de siglo fieles al compromiso de lograr resultados de excelente calidad en cada impresión, que ponga valor agregado a la imagen de cada uno de nuestros clientes.



## **Tipo de Competencia**

### ***La Competencia Directa***

La competencia directa es un negocio que ofrece los mismos productos y servicios al mismo mercado y al mismo tipo de cliente. Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos.

Es fácil saber quiénes son sus competidores directos, *dado que venden el mismo producto o servicio que usted*. Para identificarlos basta con consultar la sección amarilla, recorrer el área en la cual se pretende establecer, consultar los periódicos locales, etcétera.

Por otro lado, los competidores indirectos son los que venden productos o servicios a su mercado aunque no exactamente lo mismo. Es decir, ellos compiten por el dinero del mercado.

Por el lado de los oferentes de impresiones y artes gráficas, también hay mucha diversidad, especialmente en la línea de formas, por ello el mercado es muy competitivo y más bien la selección de uno de ellos depende del servicio agregado y/o adicional que adquiera el comprador.

- En lo relacionado con las líneas de formas y papeles continuos, como block de hojas, guías de remisión, facturas, notas de venta y suministros de oficina en general con el respectivo logotipo del cliente, encontramos a Corporación Gráfica Maxigraf S. A. con el 21%, le sigue de cerca Artes Gráficas Senefelder C. A. con 17%, Offsetec 16%, Imprenta Monsalve Moreno 15%, Poligráfica 12%, mientras que la diferencia del mercado es abastecido por empresas de menor capacidad instalada como Formas y Accesorios S. A.
  
- En relación con la línea Industrial, como impresiones de cajas plegables utilizadas en el empaque de productos de exportación o movilización local, encontramos la siguiente distribución: Corporación Gráfica

Maxigraf (24%) y Artes Gráficas Senefelder C. A. (18%), Litotec (8%) y el resto del mercado lo atienden empresas con participaciones menores como Formas y Accesorios S. A.

- En la línea de cheques y valores encontramos como líder a la empresa Artes Gráficas Senefelder C. A. con 47% del mercado, le siguen Offsetec (26%), Corporación Gráfica Maxigraf S. A. (21%), Industria Gráfica Poligráfica (3%) y otras empresas de menor tamaño que cubren la diferencia. En esta línea no compete con la empresa.

**Calificación de la Competencia Directa**

	ponderación	0,1	0,15	0,25	0,1	0,15	0,25	1	20
Código	Proveedor	Servicio al cliente	Tiempo de entrega de cotizaciones	Calidad del producto o servicio que presta	Servicio post-venta	Tiempo de entrega del pedido	Cumplimiento de lo acordado	Nota sobre 5 puntos	Nota sobre 100 puntos
<b>IMPRENTA</b>	FORMAS Y ACCESORIOS S.A.	0,5	0,75	1,25	0,5	0,75	1,25	5	100
	MAXIGRAF S.A.	0,5	0,75	1,25	0,5	0,75	1,25	5	100
	SENEFELDER	0,5	0,75	1,25	0,5	0,75	1,25	5	100
	POLIGRAFICA	0,5	0,75	1,25	0,5	0,75	1,25	5	100

Esto quiere decir que la empresa enfrenta a un tipo de competencia directa ya que disputan el mismo segmento de mercado con las empresas antes descritas, ya que también son industrias graficas y tiene la misma cantidad de clientes por la cual compiten y ofrecen los mismos productos; es por eso que le llamamos competencia perfecta.

### **Expectativas de las Proyecciones**

Para cumplir con los objetivos de esta investigación y de acuerdo en la forma en que fue diseñado el instrumento de investigación, el análisis de datos se realizó con un enfoque descriptivo.

Los resultados obtenidos durante la realización del proyecto en el departamento de ventas de la empresa FORMAS Y ACCESORIOS S.A. (FORMAC); muestran que no se encuentra una adecuada organización dado que el Gerente de Ventas no lleva el debido control en las labores diarias que realiza el vendedor, además de no llevar el respectivo seguimiento a los clientes, es por ello que las ventas pueden bajar significativamente.

Cabe recalcar que la falta de publicidad representa una debilidad en FORMAC que no permite que haya un tendencia a la alza en la Proyección de Ventas debido a que competencia gana más participación de mercado y tiene diversificación de producto.

De acuerdo a las estrategias que se han mencionado en el presente proyecto, la reestructuración en el departamento de ventas quedará de la siguiente manera:

El Gerente de Ventas será el encargado de supervisar a los nuevos vendedores, además de brindarles una capacitación técnica con el objetivo de ofrecer una mejor asesoría y servicio al cliente.

Todos los vendedores estarán divididos para cubrir toda la provincia del Guayas.

Además, los vendedores tendrán que presentar un reporte diario de sus actividades y el Gerente de Ventas podrá verificar las visitas que se hagan a los clientes a través del sistema de control que se implante.

Dentro del aspecto económico se realizó un pronóstico de ventas en base a los clientes potenciales con los que trabaja la compañía.

## **PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Nuestro rápido crecimiento se debe principalmente a la calidad de los productos que suministramos y al servicio que brindamos a nuestros clientes, obteniendo su satisfacción y confianza, porque para nosotros los que integramos Formas y Accesorios, "El cliente es lo primero".

Ya que tenemos un buen perfil de nuestros consumidores:

- Contamos con clientes de empresas medianas, grandes y pequeñas.
- Nos dirigimos a los diferentes sectores tanto comercial, industrial y de servicios.

Contamos con clientes tales como:

- Indulac S.A., Muebles el Bosque, Picca, Ecuaquímica, La Fabril, Nestle, Ipac, Grupo Genesis, Ambev, Cervecería Nacional, De Prati, Solca, Papelerías, etc

Los cuales consumen los diferentes productos que producimos.



## **MATRIZ DE MICHAEL PORTER**

### **El modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter, el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, si las estrategias aplicadas por la firma luego de dicho análisis son acertadas, las mismas incidirán sobre el valor de la misma, las 5 fuerzas a las que hace referencia del modelo de Porter se detallan a continuación:

**1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Para el caso específico del segmento de formas continuas, *las barreras de entrada* son relativamente *bajas*, por ello hay una gran cantidad de imprentas a nivel nacional que funcionan con la autorización del Servicio de Rentas Internas, pero que no representan una amenaza para las grandes y medianas imprentas por que no podrían abastecer a más clientes, al menos en el corto plazo.

- **Economías de escala:** estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos

En el caso de la empresa que estamos analizando, ésta forma parte de una del sector industrial.

- **Diferenciación del producto:** En este punto hay una gran desventaja ya que otras empresas producen la línea de cheques y valores en general conlleva procesos muy meticulosos, el área de valores es especializado en impresiones alfa numéricas, Impresión

- Alfanumérica por impacto, impresión de caracteres MIRC-CMC7, Inkject-Alfanumérica y gráficos.

La sofisticación en el proceso productivo es factor fundamental en la estrategia de mercado, razón por la cual las firmas competidoras en este sector se ven obligadas a realizar actualizaciones tecnológicas periódicas. Sin embargo, la tecnología no ha reemplazado aún a los medios impresos en los diferentes usos que éstos tienen, por lo cual se puede calificar al riesgo de sustitución por obsolescencia de esta industria como *bajo*.

- ***Necesidades de capital:*** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros era un gran obstáculo, lo cual a la empresa la obligo a inscribirse en el mercado de valores para así poder adquirir nuevas maquinarias.

La empresa tuvo que aceptar una inyección de dinero para poder mantenerse en el mercado y eliminar amenazas de sus competidores. Generando incluso la oportunidad de diversificación de sus productos.

- ***Desventajas de coste independientes del tamaño:*** estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.

La empresa está tiene aproximadamente 17 años, que le han permitido adquirir experiencia en relación a los productos que distribuye, lo cual sumado a una nueva visión, permitirá a la empresa ser sustentable.

- **Acceso a los canales de distribución:** A pesar de esperarse crecimiento para el sector, el intenso nivel de competencia que se observa tanto por el número de participantes, la homogeneidad de los productos y servicios y la heterogeneidad de los objetivos, conducen a determinar que este sector presenta un riesgo industrial MEDIO.

**2.- Poder de negociación de los proveedores:** *El número de proveedores de materias primas es alto en este mercado y se divide de acuerdo al insumo que provean, si son rollo de papel generalmente son de origen latinoamericano o norteamericano, por lo cual las relaciones comerciales se sustentan en cartas de créditos o crédito directo; y si el insumos es tintas, generalmente son de origen local, las cuales cumplen con los requisitos de la ISO-9001-2000 y son biodegradables.*

De manera paralela hay que mencionar que la maquinaria para las impresiones tanto de productos de formas continuas como litografía, son de origen europeo10 y en menor proporción de Latino América. La selección de un proveedores dependerá del nivel de desarrollo tecnológico de los fabricantes, sistemas de capacitación al comprador, servicio técnico y repuestos. Se concluye que *el poder de negociación de las compañías del sector sobre los proveedores es bajo y que las mismas se sustentan en montos de compras.*

Por otro lado, localmente también es posible adquirir el tipo y calidad del papel extranjero, debido a las importaciones realizadas por compañías locales, pero a costos muy elevados debido a la intermediación (alto porcentaje de ganancia), provocando que aquellas empresas dedicadas a las artes gráficas prefieran realizar compras directas al productor y descarten las compras locales o las utilicen cuando existan retrasos en las importaciones. Por lo expuesto, estos proveedores no tienen incidencia en el desarrollo de las actividades de las compañías del sector excepto en caso extremo.



El mercado de artes gráficas, presenta en general *altas barreras de entrada* originadas en los montos de inversión requeridos para la instalación y puesta en marcha de la planta, sea que se utilice en la adquisición de amplias instalaciones físicas, sistemas seguridad, modernas maquinarias y equipos, tecnificación desde la recepción del material hasta la entrega del producto final y la capacitación constante del personal operativo y administrativo.

**3.- Poder de negociación de los compradores:** Una característica importante en este mercado es la diversificación de los clientes, cuyo poder de negociación depende de los montos de compras, por lo que de manera general tienen un *bajo poder de negociación*.

**4.- Productos sustitutos:** En este segmento de mercado no encontramos productos sustitutos, ya que para el papel no lo hay.

**5.- Lucha por una posición en el mercado:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Los precios en la empresa se manejan en relación a una búsqueda para mantener una contribución, la misma que puede disminuir si se observa que estamos perdiendo mercado, porque la competencia nos ha obligado a tomar medidas, por las disminuciones en precios, o cualquier otra táctica aplicada.

## **Posicionamiento de la empresa en su Industria**

En la actualidad, el mundo ha experimentado un alto nivel de crecimiento económico que ha tenido como resultado un alto crecimiento del consumo de alimentos y su consecuente presión sobre la oferta de los mismos. Situación que apremia a los países que exporta comestibles, desde vegetales, productos del mar y comida lista para servir, ese boom arrastra a las industrias conexas al sector exportador como es el de las imprentas y artes gráficas, sector empresarial donde se desenvuelven las actividades de la empresa objeto de estudio, como se menciona a continuación.

*FORMAC* se enfrenta a compañías generadoras de ingresos de montos muy importantes. Si consideramos las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías cuyo fin son las Actividades de impresiones, la empresa se enfrenta 131 compañías; 64 si son las registradas en Actividades de tipo servicio relacionadas con la impresión; 41 compañías si son las relacionadas a la edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones (este es un mercado al cual atiende de manera marginal la empresa); 75 en la edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas (están no se consideran competencia directa debido a la periodicidad de sus publicaciones segmento que la empresa no atiende); y 2 compañías en edición de materiales grabados y otros trabajos de edición. Independientemente de lo mencionado, la empresa se enfrenta básicamente a Artes Gráficas Senefelder C. A. y a Corporación Gráfica Maxigraf S. A. en lo que corresponde a la línea formas continuas, litografía industrial y rollos; y a Poligráfica en formas continuas y litografía, esto es debido a que la capacidad instalada que posee la entidad le permite producir con los estándares deseados en periodos relativamente cortos e incluso ofreciendo servicio personalizado al cliente, características comparables a las empresas líderes del mercado aunque en menor cantidad.

El 70% del proceso de producción de la empresa es industrial (computarizado y/o automático) y la diferencia se lo maneja con la participación de la mano de obra calificada.

Hoy en día FORMAC atiende al mercado local y al de exportación. Independientemente de que su planta principal este ubicada en Guayaquil, la compañía distribuye sus servicios a prácticamente todas las provincias del país (79.5% de la cartera de clientes están ubicados en Guayas, seguido por el 11.7% en Pichincha, y la diferencia la cubren las provincias con aportaciones inferior al 1% cada una).

También la empresa genera parte de sus ventas con exportaciones, específicamente etiquetas para enlatados de atún Colombiano, exponiéndose a empresas de mayor volumen del vecino país pero que al beneficiarse del tipo de cambio entre el peso colombiano y el dólar, es más rentable para ciertos clientes la producción en el Ecuador.

Con el propósito de maximizar el uso de los recursos en bodega, al inicio del periodo contable se realizan proyecciones y se concretan negociaciones anuales con los grandes proveedores y clientes, con lo cual se le puede dar un manejo estratégico de los inventarios de materia prima y generar el menor costo de oportunidad en el almacenaje. De manera paralela la entidad cuenta con un equipo humano cohesionado, preparado y en permanente actualización, que muestra una permanencia mínima de 2 años en sus puesto de trabajo.

Es importante mencionar que la entidad se acoge al sistema de gestión de calidad ISO: 9001-2000 en lo relacionado a ventas, diseño, producción y despacho de productos impresos en las líneas de Litografía y Formularios continuos desde diciembre del 2004 y lo tiene programada para este año con SGS del Ecuador S. A.

Por lo mencionado, la entidad cuenta con un departamento de control de la calidad, el cual interviene en cada fase del producto final, desde el control de los rollos de papel blanco (requisitos de trazabilidad: ficha técnica, códigos de barra, etc.) con los cuales se facilita la identificación del lote de importación y proveedor de la materia, hasta la entrega del producto.

Se considera como un área sensible de este negocio, en lo referente a factores exógenos de la empresa, la parte de logística de las importaciones de la principal materia prima (papel especialmente) debido al precios de los fletes, los cuales se vienen incrementando de manera sostenida producto del incremento de los precios del petróleo; a pesar de ello, FORMAC continúa siendo competitiva con sus precios y por la preferencia de los clientes por la calidad y servicio personalizado por el producto. Vale también mencionar el hecho que este mercado este en crecimiento, lo cual demanda por parte de los agentes el estar atento a su desarrollo e invertir en mejoramiento, evitando ser excluido del mismo por obsolescencia.

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, el portafolio de clientes se encuentra atomizado, al contar con más de 4,847 clientes. De la línea de Formas Continuas, el mayor comprador Ecuaquímica Ecuatoriana del productos químicos aporta con el 3.5% de las ventas, seguido por Tiosa S. A. con el 3.0% y Conauto Compañía anónima automotriz con el 1.9%, las demás cubren menos del 1.8% de manera individual; de la línea Litografía esta Kellogg Ecuador S. A. Ecuakellogg, seguido por Inepaca y BIC del Ecuador, solo el primero aporta con el 15.4% y los otros dos con 8.0% cada uno, los demás aportan con menos del 7.9%. Para la línea de rollos que sirven para emitir facturas por cajas registradoras esta Opevial S. A. con 21.7%, Pycca S. A. con el 12.4% y otras personas naturales y jurídicas cuya aportación no supera el 10.8% cada una.

Es importante resaltar que la administración está consciente del poder de negociación de ciertos clientes, evidenciado también en el hecho de que el 61%11 de las ventas del 2008 se realizan a crédito lo cual resta liquidez a la empresa.

Del lado de los proveedores hay evidencias de concentración al mantener pocos por insumo, debido a la puntualidad de los pedidos, a la calidad del mismo y a larga relación comercial que tiene con la empresa. En el caso de las importaciones de papel en algunas presentaciones 12 casi exclusivamente son de Colombia, otras de Chile, Estados Unidos y España; se importa aproximadamente un contenedor mensual o dependiendo de las exigencias de entregas a nivel local.

### **Producto**

La línea de formas continuas es nuestro producto estrella se pretende aumentar la participación de mercado en un 20% y convertir esta línea en futuras vacas lecheras, no es una línea cara pero existe una demanda potencial que se puede capturar, sobre todo en provincias.

La línea litográfica es nuestra vaca de efectivo ya que tiene excelentes índices de rentabilidad, debemos mantenerla con un excelente estándar de calidad y servicio como el asesoramiento no sólo en impresión si no dar el valor agregado de un servicio de diseño y guía de colores.

En lo que respecta a la línea rollos en la actualidad tiene poca participación en el mercado pero requiere inversión en publicidad bien dirigida en hospitales y supermercados, su margen de rentabilidad también es alto.

## **Precio**

Una característica del mercado industrial es que los precios están muy controlados por el comprador que puede hacer comparaciones con competidores, y solo aceptará el menor precio. Además la calidad del producto y el servicio ofrecido, serán determinantes en el precio.

Las formas más comunes de fijar los precios industriales son precio administrado (el vendedor fija el precio que paga el comprador, al que puede aplicar luego diversos descuentos), licitaciones (el comprador fija el precio mediante subasta entre las ofertas presentadas), precio negociado (se fija el precio por acuerdo entre comprador y vendedor)

Vamos a definir donde posicionar a los productos de acuerdo a calidad y precio en la siguiente matriz.

	ALTO	MEDIO	BAJO
A L T O	1. Estrategia de Recompensa Línea Litográfica	2. Estrategia de alto valor Línea Formas Continuas	3. Estrategia de supervalor
M E D I O	4. Estrategia de margen excesivo	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
B A J O	7. Estrategia de Robo	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

Figura 1. Estrategias Precio Calidad

La estrategia 1 es la aplicada en la Línea Litográfica, nuestra estrategia de fijación de precios para la línea de Formas Continuas se basará en la estrategia número 2, es decir estrategia de alto valor, ya que nuestro producto tendrá la misma alta calidad que el producto de la competencia pero nosotros cobramos menos, esto aumentará nuestra participación en el mercado.

## **Distribución**

*Formac* en la actualidad cuenta con una adecuada logística de distribución de actividades, cuenta con un sistema en red que permite conocer en cualquier momento la disponibilidad de materia prima, además hay un departamento de compras e Importaciones pendientes de mantener las unidades de almacenamiento con un stock adecuado, sin embargo hay procesos que deben ser mejorados.

Además se pretende aumentar la participación de mercado en provincias que han sido descuidadas con un incremento de ejecutivos de venta en ciertas ciudades.

## **Publicidad y Promoción**

Se pretende implementar una buena estrategia de publicidad para así poder incrementar las ventas para los próximos 5 años.

Marketing directo: envío de catálogos, obsequios para los distintos departamentos de las empresas. (35%)

Imágenes: Películas industriales, con procesos de fabricación (5%).

Espacios escritos: prensa técnica, prensa comercial y revistas (40%)

Promoción: Promoción en ventas (20%)

Ofrecer seminarios de capacitación en cuanto a sistemas de calidad y Ventas.



## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### **POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

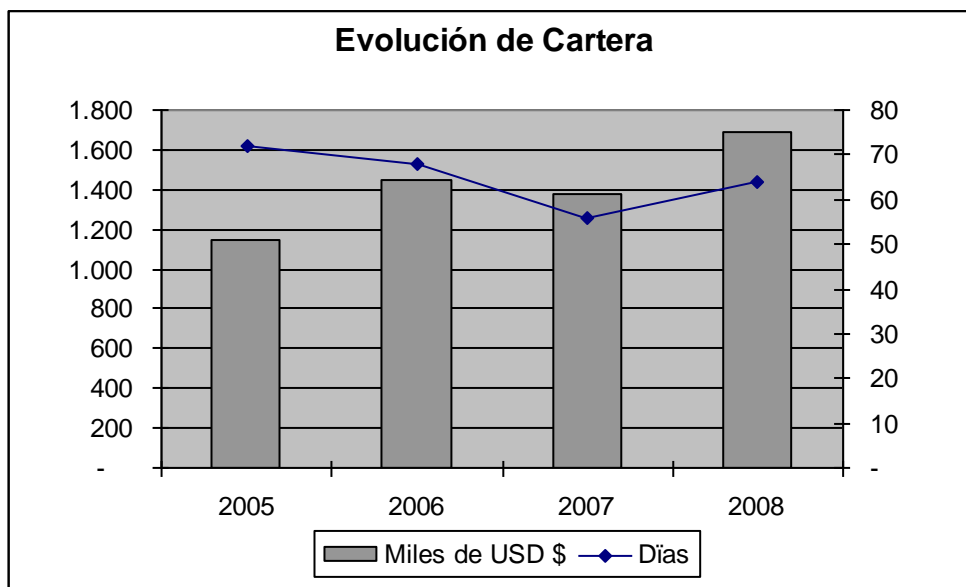
- Formas de pago: contado y crédito
- Descuentos dependiendo de la cantidad requerida
- Aceptan devolución del producto
- Reposición del producto por defecto
- Cronograma de entrega en base al pedido

Nuestras ventas pueden ser al contado o ha crédito dependiendo de la experiencia que hayamos tenido con el cliente. En nuestra política de crédito, otorgamos un plazo de 15 a 30 días y nos extendemos de 60 a 90 días de acuerdo al grado de antigüedad y record que la compañía compradora tenga con Formas y Accesorios.

Para los clientes nuevos dentro y fuera de la ciudad con compras menores a \$200 solicitamos pagos anticipados o cheques a la vista siempre y cuando estén bien en el buró, caso contrario en efectivo. Si el monto de compra es mayor de \$200 el crédito se puede extender hasta 30 días. Para compañías nuevas dentro de la ciudad con compras menores a \$200 el pago debe ser de contado contra entrega, en caso de ser una compañía fuera de la ciudad receptamos el 50% al abrir la orden y el 50% antes de enviar el trabajo, para compañías fuera o dentro de la ciudad con montos mayores a \$200 el crédito es de 15 días de acuerdo al tamaño de la empresa se puede extender a 30 días. Para aquellos clientes que no han tenido atrasos las ventas solo se pueden realizar de contado.

Para el caso de nuestras cuentas corporativas, que corresponden a nuestros clientes más grandes y que representan más del 50% de nuestras ventas, nuestra política de crédito se extiende a 90 días. Con ellos se mantienen contratos bajo los cuales se acuerdan los plazos de pagos y compromisos de compra.





Analizando la evolución de sus cuentas por cobrar con relación a los días, podemos observar que las políticas de crédito de Formas y Accesorios se están cumpliendo y su recuperación es eficiente. Esto lo atribuimos al buen servicio que ellos otorgan a sus clientes y al estricto control de su cartera.

El crecimiento de su cartera que va ligado directamente al de sus ventas no ha afectado la gestión de cobro del cliente y para el presente año planean mantener una rotación cercana a los 60 días

## **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El departamento de ventas no está debidamente organizado se necesita un mejor control de las labores diarias que realiza el nuevo vendedor, verificar que se le de un adecuado seguimiento al cliente ya que la persona que lo atiende es un vendedor novato y así no se puede brindar una atención personalizada al cliente, y a la vez se evita la rotación del personal en este departamento y así se utilizara mejor los recursos.

Además, la empresa no realiza la debida publicidad para dar a conocer la calidad de su producto.

También se debe llevar un control a la persona de cobranzas para ver cuanto ha recaudado durante el día. Cabe recalcar que la competencia puede aprovecha ésta debilidad de la empresa para lograr mayor posición en el mercado.

La empresa debe analizar los puntos antes descritos y se dará cuenta que puede mejorar y esto se reflejaría en los estados financieros.

# **Presentación de la propuesta del Rediseño del Departamento de Ventas**

## **Propuesta**

### **Solución:**

- Implementar un programa de capacitación para el nuevo personal de ventas y al personal estable motivarlos como a los nuevos.
- Realizar una publicidad escrita en las Revistas.
- Incorporar otra persona en el área de cobranzas.

### **Responsable:**

- Gerente de Ventas como el de Recursos Humanos serán los responsables de la contratación del personal de dicha área para así reducir gastos cada dos meses y se podrá generar ganancias.
- Gerente de Ventas debe de establecer un programa de capacitación para el nuevo personal y a la vez agregar al personal estable para una motivación para que así cumpla con las metas establecidas.
- Gerente de Contabilidad debe de incorporar a otra persona en el área de cobranzas para así tener éxito en la recuperación de la cartera vencida

Se lo realizará mediante el pronóstico y presupuesto que se haya establecido en el cual se incremente un 20% en las ventas para los próximos 5 años ya que la empresa si tiene solvencia financiera para mejorar en el área de ventas.

**Periodo Requerido:**

El tiempo requerido para llevar a cabo la propuesta establecida será inmediato ya que así se hará efectivo el mejoramiento en el área de ventas.

La publicidad mediante la revista, folletos, volantes, se la realizará de inmediato ya que ésta solo es por lo cinco años.

Con esto esperamos que las ventas aumenten y se reflejen en el flujo de caja y Estados Financieros, y que la empresa gane mas participación de mercado y se mantenga entre las primero cinco industrias competidoras.

Este Rediseño durara un lapso de 5 años.



## **ALCANCES**

Dadas las especificaciones y conocimientos generales de la empresa en investigación, se ha deducido que la reestructuración en el departamento de ventas, es necesario, ya que se podrá realizar un mejor seguimiento a las tareas u obligaciones de la fuerza de ventas para así obtener óptimos resultados en lo que se refiere al servicio al cliente, incremento de ventas y mejor administración del área. Debido a que la empresa es mediana se tiene una mayor ventaja para llevar a cabo este análisis porque hay más oportunidades de consultar y trabajar con los empleados.

Dentro de los alcances podemos mencionar:

- Los tipos, cantidades estimadas, precios y condiciones de las mercancías y servicios serán autorizados de acuerdo a criterios de gerencia previamente coordinados con producción.
- Los desembolsos de efectivo, acreditaciones a cuentas de proveedores y distribuciones de cuentas serán en definitiva guiadas por un proceso de control y supervisión de autoridades designadas del área.
- Aprobación únicamente de aquellas solicitudes de requisición de mercancías o servicios que se ajusten a los criterios del departamento de ventas, previamente aprobadas por gerentes de área solicitantes.
- Las cantidades adeudadas a proveedores por mercancías y servicios aceptados y la distribución contable de esas cantidades deben calcularse con exactitud y reconocerse como pasivos prontamente.
- Las mercancías y servicios aceptados deben informarse con exactitud y prontamente

- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Se conseguirá un mejor flujo de información y materiales
- Se alcanzara la disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes
- Aprobación únicamente de aquellas solicitudes de requisición de mercancías o servicios que se ajusten a los criterios del departamento de producción, previamente aprobadas por gerentes de área solicitantes.
- Las mercancías y servicios aceptados deben informarse con exactitud y prontamente
- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.

## **LIMITACIONES**

Los cambios no siempre son bien recibidos, y en un departamento u organización no es la excepción. Se ha explicado que con la práctica del nuevo delego de funciones y el cumplimiento de los procesos administrativos planteados se conseguiría una mejora operativa en el departamento de ventas.

Dentro de las limitaciones podemos mencionar:

- La reingeniería consume tiempo y dinero; sin embargo, esto no es sino una inversión cuya recuperación y beneficios adicionales se producen por medio de resultados más efectivos, económicos y rápidos.
- Los buenos esfuerzos de la reingeniería no pueden apresurarse, se requiere tomar el tiempo necesario para reflexionar, localizar y analizar datos suficientes, para considerar posibles cursos de acción y para formular el plan en sí.
- Debe balancearse el empleo de recursos dedicados a la reingeniería, de tal manera que su costo no llegue a exceder a su verdadera utilidad.
- Dificultad para llegar a los datos precisos con relación al futuro.
- La gente se interesa más en el presente que en el futuro.
- La Reingeniería es costosa
- El personal puede tender a ser reacio al cambio y sabotear los nuevos procesos.
- No creer que el redelego de funciones sea el correcto y que el personal que no se encuentre ya en el departamento justifique el decaimiento.

# **METODOLOGIA DEL PROYECTO**

## **INTRODUCCIÓN**

Para llevar a cabo el presente trabajo primero se realizará el planteamiento y justificación del problema los cuales determinarán los objetivos de nuestra investigación, tanto generales como específicos.

Luego, se determinará el marco teórico sobre el cual se va a llevar a cabo la investigación, se establecerán y se revisarán conceptos teóricos a cerca de los modelos de valoración de activos analizando posibles variaciones, teorías alternativas, diferencias entre autores sobre métodos de valoración de riesgos, trabajos de investigación de carácter similar; todo esto con la intención de obtener la mayor cantidad de información general sobre el marco conceptual de la investigación.

La metodología del proyecto de investigación tiene el propósito de cumplir con los objetivos del mismo.

El mismo que nos servirá de apoyo para poder lograr nuestro propósito y este será a través de buen tipo de investigación descriptivo y un gran diseño.

Esta metodología tiene un enfoque bastante amplio y flexible que se puede adaptar de manera general a los requerimientos y alcances del estudio, cubriendo los puntos esenciales que guían el diseño y elaboración de la investigación.



## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de problema simple.

En una investigación descriptiva, el equipo de trabajo buscará establecer el "Que" y el "Donde", sin preocuparse por el "por Qué". Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema.

Su objetivo es medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

Lo que se establecerá es un programa de capacitación para el personal de ventas para que así pueda llegar a la meta establecida; y a la vez evitar la excesiva rotación de personal.

Este proyecto de investigación inició con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), por lo tanto su alcance inicial es descriptivo.

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es el plan para conseguir u obtener la información que se desea analizar.

En este caso el diseño del proyecto es no experimental porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo de la empresa y de tipo transaccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

El tiempo que se efectuara el proyecto es el período comprendido de cinco años para así ver si logramos mejorar nuestro objetivo y que la empresa tenga rentabilidad.

Para realizar el análisis económico de la empresa se hicieron revisiones históricas y se determinaron los costos fijos y variables para determinar utilidades y crear el estado de resultados actual. A partir de esta información se hicieron proyecciones y el correspondiente flujo de caja.

## **RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación se consultarán diversas fuentes de datos, tanto primarios como secundarios, las cuales se mencionan a continuación:

Los datos primarios provienen de una observación directa en el departamento de ventas, su estructura, desempeño de sus actividades.

Los datos secundarios fueron obtenidos para describir a la competencia mediante sus páginas de Internet, precios, publicidad impresa.

La información que se utilizó para el análisis económico se originó de una fuente primaria interna, es decir, se generó información a partir de sus fuentes originales, que en este caso son aspectos relacionados directamente con la empresa.

# ESTADOS FINANCIEROS

## Inversión

Aumento de 1 Asistente en el Departamento de Cobranzas:

			Meses	Total
Sueldo	250.00			
Sueldo Unificado		250.00	12	3,000.00
Decimo Tercer Sueldo		20.83	12	250.00
Decimo Cuarto Sueldo		18.17	12	218.00
Vacaciones		10.42	12	125.00
Fondo de Reserva		20.83		20.83
Aportes al Patronato		30.38		30.38
Subtotal		100.63		644.21
Total		350.63		<b>3,644.21</b>
Publicidad de los 5 años				<b>6,764.51</b>
Asesoría de los 5 años				<b>5,778.78</b>
Total				<b>16,187.50</b>

**Gastos Administrativos**

	<u>0</u>	<u>1</u>
	\$	\$
Decimo tercer Sueldo	1.263	1.513
	\$	\$
Decimo Cuarto Sueldo	4.915	5.133
	\$	\$
Nomina Por pagar	5.593	8.593
	\$	\$
Vacaciones	2.831	2.956
	\$	\$
Fondos de Reserva	19.386	19.406
	\$	\$
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	12.433	12.463
	\$	\$
Otros Gastos Administrativos	343.040	385.817
	<hr/>	<hr/>
<b>Total</b>	<b>\$ 389.461</b>	<b>\$ 435.882</b>

**Gastos de Ventas**

	<u>0</u>	<u>1</u>
		\$
Promocion y Publicidad		1.200
		\$
Asesoría Capacitación		1.050
	\$	\$
Otros Gastos	109.452	109.452
	<hr/>	<hr/>
<b>Total</b>	<b>\$ 109.452</b>	<b>\$ 111.702</b>

No tenemos ahorro ya que el mismo que íbamos a obtener lo invertimos en contratación de un empleado mas para el area de cobranzas y obtener asesoria para el area de ventas tambien ayudarnos con publicidad

	<u>Detalle de Ingresos y Desembolsos</u>									
	Años	1	2	3	4	5				
<b>VENTAS 20% crece anual</b>	\$	2.823.676	\$	3.388.411	\$	4.066.093	\$	4.879.311	\$	5.855.174
IVA COBRADO 12%	\$	338.841	\$	406.609	\$	487.931	\$	585.517	\$	702.621
RET.FTE. PAGADA 1%	\$	28.237	\$	33.884	\$	40.661	\$	48.793	\$	58.552
<b>VENTAS NETAS</b>	\$	<b>3.134.280</b>	\$	<b>3.761.136</b>	\$	<b>4.513.363</b>	\$	<b>5.416.036</b>	\$	<b>6.499.243</b>
<b>IVA COBRADO 11 MESES</b>	\$	310.604	\$	372.725	\$	447.270	\$	536.724	\$	644.069
<b>IVA COBRADO PENDIENTE 1 MES</b>	\$	28.237	\$	33.884	\$	40.661	\$	48.793	\$	58.552
<b>COSTOS DE CONVERSIÓN</b>										
<b>+MATERIA PRIMA Y CIF</b>	\$	<b>602.921</b>	\$	<b>621.656</b>	\$	<b>640.278</b>	\$	<b>660.970</b>	\$	<b>683.624</b>
IVA PAGADO 12%	\$	72.351	\$	74.599	\$	76.833	\$	79.316	\$	82.035
RET. FTE. COBRADAS 1%	\$	6.029	\$	6.217	\$	6.403	\$	6.610	\$	6.836
<b>TOTAL COSTO DE CONVERSIÓN</b>	\$	<b>669.242</b>	\$	<b>690.038</b>	\$	<b>710.709</b>	\$	<b>733.677</b>	\$	<b>758.823</b>
<b>+ M.O.D</b>	\$	226.195	\$	230.883	\$	234.610	\$	238.261	\$	241.906
<b><u>TOTAL COSTO VARIABLE</u></b>	\$	<b>1.543.879</b>	\$	<b>1.578.934</b>	\$	<b>1.612.903</b>	\$	<b>1.655.353</b>	\$	<b>1.697.456</b>
<b><u>IVA PAGADO Y PENDIENTE</u></b>										
<b>IVA PAGADO 11 MESES</b>	\$	66.321	\$	68.382	\$	70.431	\$	72.707	\$	75.199
<b>IVA PAGADO PENDIENTE 1 MES</b>	\$	6.029	\$	6.217	\$	6.403	\$	6.610	\$	6.836
<b><u>RETENCIONES COBRADAS Y PENDIENTES</u></b>										
<b>RET. COBRADAS 11 MESES</b>	\$	5.527	\$	5.699	\$	5.869	\$	6.059	\$	6.267
<b>RET. COBRADAS PENDIENTE 1 MES</b>	\$	502	\$	518	\$	534	\$	551	\$	570
<b><u>IVA NETO</u></b>	\$	<b>244.283</b>	\$	<b>304.343</b>	\$	<b>376.840</b>	\$	<b>464.018</b>	\$	<b>568.870</b>
<b><u>RETENCIONES COBRADAS</u></b>	\$	<b>5.527</b>	\$	<b>5.699</b>	\$	<b>5.869</b>	\$	<b>6.059</b>	\$	<b>6.267</b>
			\$	502	\$	518	\$	534	\$	551
	\$	<b>5.527</b>	\$	<b>6.201</b>	\$	<b>6.387</b>	\$	<b>6.592</b>	\$	<b>6.817</b>

**FORMAS & ACCESORIOS S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	
CAJA, BANCOS	\$ 71.514	OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	\$ 658.864
INVERSION	\$ 38.000	CUENTAS POR PAGAR	\$ 969.400
CUENTAS POR COBRAR	\$ 981.058	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	\$ 213.823
INVENTARIOS	\$ 753.870	OTROS	\$ 18.305
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 19.245		
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.863.687</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.860.392</b>
<b><u>ACTIVOS FIJOS</u></b>		<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>	
TERRENOS	\$ 43.865	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 1.706.890
EDIFICIOS	\$ 221.109	OTROS	\$ 13.823
OBRAS EN PROCESO	\$ 28.818		
INSTALACIONES	\$ 65.287	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 3.581.105</b>
MUEBLES Y ENSERES	\$ 42.335	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.239.876	CAPITAL SOCIAL	\$ 800.000
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 172.144	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$ 253.178
VEHICULOS EQUIP. TRANSPORTE Y		RESERVA LEGAL	\$ 5.089
EQUIP.CAMINERO MOVIL	\$ 289.967	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 98.975
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	\$ -1.553.121	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 345.415
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 2.550.280</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.502.657</b>
<b><u>ACTIVOS DIFERIDOS</u></b>	<b>\$ 628</b>		
<b><u>LARGO PLAZO</u></b>	<b>\$ 657.603</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.083.762</b>
<b><u>OTROS</u></b>	<b>\$ 11.564</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 5.083.762</b>		



**FORMAS & ACCESORIOS S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

INGRESOS POR VENTAS	\$ 2.353.063
COSTO DE VENTAS	<u>\$ 1.695.621</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 657.442</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 389.461
GASTOS DE VENTAS	\$ 109.452
<b>TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES</b>	<u><b>\$ 498.913</b></u>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<u><b>\$ 158.529</b></u>
GASTOS FINANCIEROS	
OTROS INGRESOS	\$ 350.009
OTROS GASTOS	<u>\$ 163.009</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 345.529</b>
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	<u>\$ 51.829</u>
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 293.700</b>
IMPUESTO A LA RENTA	<u>\$ 73.425</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<u><u><b>\$ 220.275</b></u></u>

## FLUJO DE CAJA

	0	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>INGRESOS</b>							
Ventas (Iva + Ret.)	\$ 2,353,063	\$ 3,134,280	\$ 3,761,136	\$ 4,513,363	\$ 5,416,036	\$ 6,499,243	\$ 23,324,057
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2,353,063</b>	<b>\$ 3,134,280</b>	<b>\$ 3,761,136</b>	<b>\$ 4,513,363</b>	<b>\$ 5,416,036</b>	<b>\$ 6,499,243</b>	<b>\$ 23,324,057</b>
<b>EGRESOS</b>							
MATERIA PRIMA	\$ 420,350	\$ 451,240	\$ 459,130	\$ 467,020	\$ 476,910	\$ 485,799	\$ 2,340,099
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 78,649	\$ 151,681	\$ 162,526	\$ 173,258	\$ 184,060	\$ 197,825	\$ 869,351
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES, (MOD)	\$ 14,602	\$ 226,195	\$ 230,883	\$ 234,610	\$ 238,261	\$ 241,906	\$ 1,171,855
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FRSSVA)	\$ 31,819	\$ 31,870	\$ 31,921	\$ 31,972	\$ 32,023	\$ 32,075	\$ 159,861
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 0.00	\$ 1,200	\$ 1,272	\$ 1,348	\$ 1,429	\$ 1,515	\$ 6,765
ASESORIA CAPACITACION	\$ 0.00	\$ 1,050	\$ 1,100	\$ 1,153	\$ 1,209	\$ 1,267	\$ 5,779
COSTO VARIABLE	\$ 1,695,621	\$ 1,543,879	\$ 1,578,934	\$ 1,612,903	\$ 1,655,353	\$ 1,697,456	\$ 8,088,526
IVA NETO	\$ 36,292	\$ 244,283	\$ 326,551	\$ 404,507	\$ 498,276	\$ 611,054	\$ 2,084,670
RETENCIONES COBRADAS	\$ 0.00	\$ 5,527	\$ 6,201	\$ 6,387	\$ 6,592	\$ 6,817	\$ 31,525
IMPUESTO A LA RENTA 25% 15% PART. DE LOS TRABAJADORES	\$ 73,425	\$ 167,096	\$ 262,608	\$ 380,150	\$ 522,246	\$ 696,243	\$ 2,028,342
	\$ 51,829	\$ 137,882	\$ 209,288	\$ 297,043	\$ 403,086	\$ 532,796	\$ 1,580,096
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 2,402,587</b>	<b>\$ 2,961,902</b>	<b>\$ 3,270,413</b>	<b>\$ 3,610,353</b>	<b>\$ 4,019,446</b>	<b>\$ 4,504,752</b>	<b>\$ 18,366,868</b>
<b>F/C ANUAL</b>	<b>\$ -49,524</b>	<b>\$ 172,377</b>	<b>\$ 490,722</b>	<b>\$ 903,010</b>	<b>\$ 1,396,589</b>	<b>\$ 1,994,490</b>	<b>\$ 4,957,190</b>
<b>F/C ACUMULADA</b>	<b>\$ -49,524</b>	<b>\$ 122,853</b>	<b>\$ 613,575</b>	<b>\$ 1,516,585</b>	<b>\$ 2,913,174</b>	<b>\$ 4,907,664</b>	<b>\$ 9,864,854</b>

**FORMAS & ACCESORIOS S.A.**

**BALANCE GENERAL**

**PROYECTADO**

<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
-					
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>					
CAJA, BANCOS	\$ 194,367	\$ 685,089	\$ 1,588,099	\$ 2,984,688	\$4,979,178
INVERSION	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1,084,758	\$ 1,455,477	\$ 1,506,990	\$ 1,702,564	\$1,712,564
INVENTARIOS	\$ 1,184,033	\$ 1,206,996	\$ 1,228,559	\$ 1,229,929	\$1,234,085
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 19,245	\$ 19,245	\$ 19,245	\$ 19,245	\$ 19,245
IVA PAGADO PENDIENTE	\$ 6,029	\$ 6,217	\$ 6,403	\$ 6,465	\$ 6,586
RETENCIONES PAGADAS	\$ 28,237	\$ 33,884	\$ 40,661	\$ 48,793	\$ 58,552
CREDITO TRIBUTARIO		\$ 28,237	\$ 28,237	\$ 28,237	\$ 28,237
PUBLICIDAD PAGADA POR					
ANTICIPADA	\$ 1,200	\$ 2,472	\$ 3,820	\$ 5,250	\$ 6,765
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2,555,869</b>	<b>\$ 3,475,617</b>	<b>\$ 4,460,014</b>	<b>\$ 6,063,170</b>	<b>\$9,581,322</b>
<b><u>ACTIVOS FIJOS</u></b>					
TERRENOS	\$ 63,694	\$ 63,694	\$ 63,694	\$ 63,694	\$ 63,694
EDIFICIOS	\$ 260,766	\$ 260,766	\$ 260,766	\$ 260,766	\$ 260,766
OBRAS EN PROCESO	\$ 28,818	\$ 28,818	\$ 28,818	\$ 28,818	\$ 28,818
INSTALACIONES	\$ 104,944	\$ 104,944	\$ 104,944	\$ 104,944	\$ 104,944
MUEBLES Y ENSERES	\$ 62,163	\$ 62,163	\$ 62,163	\$ 62,163	\$ 62,163
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3,239,876	\$ 3,239,876	\$ 3,239,876	\$ 3,239,876	\$3,239,876
EQUIPO DE COMPUTACION Y					
SOFTWARE	\$ 211,801	\$ 211,801	\$ 211,801	\$ 211,801	\$ 211,801
VEHICULOS EQUIP.					
TRANSPORTE Y					
EQUIP.CAMINERO MOVIL	\$ 329,624	\$ 329,624	\$ 329,624	\$ 329,624	\$ 329,624
(-) DEPRECIACION					\$-
ACUMULADA ACTIVO FIJO	\$ -1,520,433	\$ -1,511,736	\$ -1,503,039	\$ -1,494,343	1,485,646
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 2,781,253</b>	<b>\$ 2,789,950</b>	<b>\$ 2,798,646</b>	<b>\$ 2,807,343</b>	<b>\$2,816,040</b>
<b><u>ACTIVOS DIFERIDOS</u></b>	\$ 628	\$ 628	\$ 628	\$ 628	\$ 628
<b><u>LARGO PLAZO</u></b>	\$ 657,603	\$ 657,603	\$ 657,603	\$ 657,603	\$ 657,603
<b><u>OTROS</u></b>	\$ 11,564	\$ 11,564	\$ 11,564	\$ 11,564	\$ 11,564
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 6,006,917</b>	<b>\$ 6,935,361</b>	<b>\$ 7,928,455</b>	<b>\$ 9,540,308</b>	<b>\$13,067,157</b>

## PASIVOS

### PASIVO CORRIENTE

OBLIG. BANCARIAS A CORTO PLAZO	\$ 658,864	\$ 658,864	\$ 658,864	\$ 658,864	\$ 658,864
IVA COBRADO PENDIENTE	\$ 6,029	\$ 6,217	\$ 6,403	\$ 6,465	\$ 6,586
RETENCIONES COBRADAS PENDIENTES	\$ 502	\$ 518	\$ 534	\$ 539	\$ 549
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1,100,636	\$ 1,452,202	\$ 1,760,391	\$ 2,565,625	\$ 5,128,021
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	\$ 205,138	\$ 206,795	\$ 207,493	\$ 208,113	\$ 208,728
IMPUESTO A LA RENTA 25% 15% PARTICIPACION DE LOS TRAB.	\$ 195,333	\$ 296,492	\$ 420,811	\$ 577,488	\$ 766,556
OTROS	\$ 18,305	\$ 18,305	\$ 18,305	\$ 18,305	\$ 18,305
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2,322,689</b>	<b>\$ 2,848,681</b>	<b>\$ 3,369,843</b>	<b>\$ 4,432,036</b>	<b>\$ 7,308,643</b>

### PASIVO A LARGO PLAZO

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 1,706,890	\$ 1,706,890	\$ 1,706,890	\$ 1,706,890	\$ 1,706,890
OTROS	\$ 13,823	\$ 13,823	\$ 13,823	\$ 13,823	\$ 13,823

**TOTAL PASIVO** \$ 4,043,402 \$ 4,569,394 \$ 5,090,556 \$ 6,152,749 \$ 9,029,356

### PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000
APORTES PARA FECTURAS CAPITALIZACIONES	\$ 253,178	\$ 253,178	\$ 253,178	\$ 253,178	\$ 253,178
RESERVA LEGAL	\$ 5,089	\$ 5,089	\$ 5,089	\$ 5,089	\$ 5,089
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 319,250	\$ 418,225	\$ 517,200	\$ 616,175	\$ 715,150
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 585,998	\$ 889,476	\$ 1,262,432	\$ 1,713,117	\$ 2,264,384

**TOTAL PATRIMONIO** \$ 1,963,515 \$ 2,365,967 \$ 2,837,899 \$ 3,387,559 \$ 4,037,800

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** \$ 6,006,917 \$ 6,935,361 \$ 7,928,455 \$ 9,540,308 \$ 13,067,157

**FORMAS & ACCESORIOS S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

	0	1	2	3	4	5	TOTAL
VENTAS 20% Cre.	\$2.353.063	\$2.823.676	\$ 3.388.411	\$ 4.066.093	\$ 4.879.311	\$5.855.174	\$ 21.012.664
COSTO DE VENTAS	\$1.695.621	\$1.543.879	\$ 1.578.934	\$ 1.612.903	\$ 1.655.353	\$1.697.456	\$ 8.088.526
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 657.442</b>	<b>\$1.279.796</b>	<b>\$ 1.809.477</b>	<b>\$ 2.453.189</b>	<b>\$ 3.223.958</b>	<b>\$4.157.718</b>	<b>\$ 12.924.139</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 389.461	\$ 435.882	\$ 485.947	\$ 539.656	\$ 597.009	\$ 658.007	\$ 2.716.500
GASTOS DE VENTAS	\$ 109.452	\$ 111.702	\$ 115.274	\$ 120.248	\$ 126.706	\$ 134.737	\$ 608.668
<b>TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 498.913</b>	<b>\$ 547.584</b>	<b>\$ 601.221</b>	<b>\$ 659.904</b>	<b>\$ 723.715</b>	<b>\$ 792.744</b>	<b>\$ 3.325.167</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 158.529</b>	<b>\$ 732.213</b>	<b>\$ 1.208.256</b>	<b>\$ 1.793.286</b>	<b>\$ 2.500.243</b>	<b>\$3.364.974</b>	<b>\$ 9.598.972</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
OTROS INGRESOS	\$ 350.009	\$ 350.009	\$ 350.009	\$ 350.009	\$ 350.009	\$ 350.009	\$ 1.750.045
OTROS GASTOS	\$ 163.009	\$ 163.009	\$ 163.009	\$ 163.009	\$ 163.009	\$ 163.009	\$ 815.045
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 345.529</b>	<b>\$ 919.213</b>	<b>\$ 1.395.256</b>	<b>\$ 1.980.286</b>	<b>\$ 2.687.243</b>	<b>\$3.551.974</b>	<b>\$ 10.533.972</b>
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 51.829	\$ 137.882	\$ 209.288	\$ 297.043	\$ 403.086	\$ 532.796	\$ 1.580.096
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 293.700</b>	<b>\$ 781.331</b>	<b>\$ 1.185.967</b>	<b>\$ 1.683.243</b>	<b>\$ 2.284.157</b>	<b>\$3.019.178</b>	<b>\$ 8.953.876</b>
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 73.425	\$ 195.333	\$ 296.492	\$ 420.811	\$ 571.039	\$ 754.795	\$ 2.238.469
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 220.275</b>	<b>\$ 585.998</b>	<b>\$ 889.476</b>	<b>\$ 1.262.432</b>	<b>\$ 1.713.117</b>	<b>\$2.264.384</b>	<b>\$ 6.715.407</b>

## **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

AÑOS	0	1	2	3	4	5
PAY BACK	-16187.50	934435	622260	240607	238122	814023
Tasa de Interes %				12%		
TIR	57.4%					
VAN	\$ 1,873,822					
INVERSION	\$ 16,188					
VAN NETO	\$ 1,890,010					

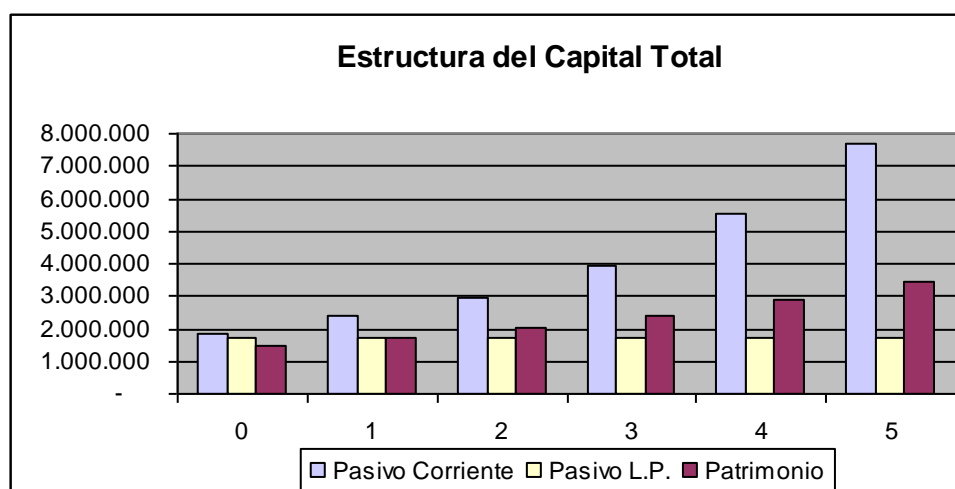
Desde el punto de vista económica el proyecto es rentable , lo cual nos motiva para sacarlo adelante.  
Desde el primer año teniendo rentabilidad.

Ya que obtenemos un VAN DE **\$1,873,822** y una inversion de **\$16,188** lo cual nos motiva con nuestro proyecto en llevarlo acabo.

## **ANALISIS FINANCIERO**

### **Indicadores Adicionales**

El estudio de los indicadores financieros adicionales ha comprendido la evaluación de factores tales como estructura financiera, liquidez, actividad, rentabilidad, entre otros.

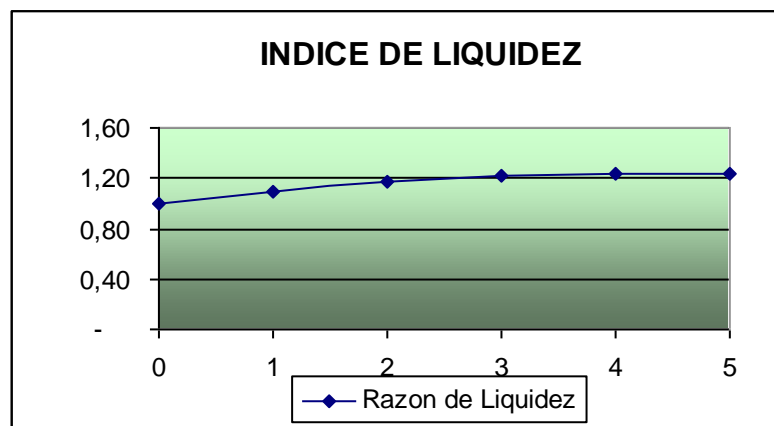


Al primer año de inversión, los índices de capitalización reflejan que la empresa se encuentra financiada en su mayor parte por pasivos de corto plazo (41% del capital total) a diferencia del año base que es el 2008 (37% del capital total), en segundo lugar por los pasivos de largo plazo en el año de inversión es (29%) a diferencia del 2008 (34%), seguido y dejando al aporte patrimonial en el año de inversión (30% del capital total) con respecto al 2008 se mantiene.

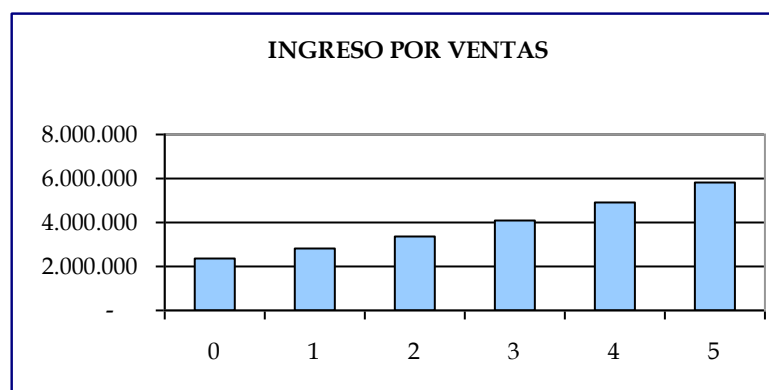
Los pasivos corrientes representan el 40.65% al cierre del ejercicio económico del primer año de inversión (36.59% en el año 2008), razón por la cual los recursos obtenidos con la inversión dada su estructura actual de pasivos.

***El índice de liquidez*** de la empresa mostró una tendencia relativamente beneficio desde el 2008 como año base, ascendiendo más de 1.09 para el primer año, para el segundo año en 1.17, para el tercer año en 1.22, para el cuarto año en 1.24 y se mantiene en quinto año; esto a pesar del crecimiento sostenido de sus activos

corrientes que se muestra en análisis vertical del Balance General, generados por el significativo aumento de las ventas incluso en términos reales y la mayor cantidad de cuentas por cobrar a clientes; lo cual veremos en el máximo desempeño del negocio.

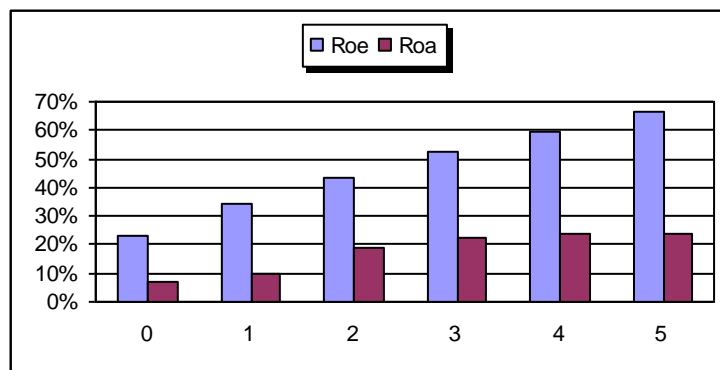


Los indicadores de rentabilidad muestran que los ingresos presentan una alta tasa de crecimiento; en el primer año de inversión, el crecimiento fue del 20% cada año, lo que viene a decir que con referencia al año base a su nivel de crecimiento es de (40%, 48%, 58%, 69%, 83% y 100%) esto en análisis horizontal, lo que evidencia el constante crecimiento que han tenido las ventas.





La rentabilidad financiera de la empresa se ha visto beneficiada por el nivel de crecimiento en el margen neto, el cual también se evidencio en el índice que relaciona la utilidad neta con el patrimonio, el cual paso de 23% en el año 2008, a 34% con el primer año de inversión 43%, y así continuara el aumento en los próximos años con la inversión el cual será de 52%, 60%, hasta 66%



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como conclusión de mi trabajo de investigación, presento cuales son las sugerencias o propuestas que considero son las más apropiadas y factibles a realizar en el departamento de ventas, y financiero en Formas & Accesorios S.A. (Formac)

Las propuestas de mejora tienen que ver con los objetivos generales y específicos planteados al inicio de esta investigación.

De acuerdo al análisis FODA que se realizó para la empresa Formas & Accesorios S.A. (Formac) se observó que la compañía tiene varias oportunidades que puede aprovechar a nivel nacional y amenazas que afectan directamente a la empresa, pero que se pueden reducir con estrategias adecuadas.

Además es una empresa con muchas fortalezas a nivel interno y debilidades que en su mayoría se pueden modificar siempre y cuando exista una disposición de la gerencia y empleados a hacerlo.

El marco teórico sirvió de base para analizar la situación de la empresa, realizar un proceso de planeación y hacer con el cual se desarrollaron algunas estrategias acorde con un plan de acción.

Es en base a los resultados obtenidos en la investigación que se pudo observar que la empresa no cuenta con un departamento de ventas bien estructurado en lo que se refiere, cuenta con dos Gerentes en dicho departamento pero con el proyecto propuesto será un solo Gerente que lleve la marcha del departamento, el cual controlará todas las actividades del vendedor y pueden cumplir con las metas establecidas y medirá el control de eficiencia a través de publicidad del producto a venderse.

Además de contar con un solo Gerente el llevara la implementación de una Asesoría y Capacitación para los nuevos vendedores y estable ya que así mejorara la fuerza de ventas y podrán realizar mejor de sus actividades.

Así mismo que el sistema de control de clientes, de visitas y verificación del seguimiento que se le haga a los mismos, sea coordinado por el Gerente de Ventas, así los vendedores presentarán un reporte diario de sus actividades.

Además, de la publicidad escrita en una reconocida revista gerencial, para así dar a conocer a la empresa a través de la calidad de sus productos.

Desde el punto de vista financiero el proyecto es viable ya que se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 57,4% con un valor actual neto de \$ 1 890 010 a través del detalle de la inversión se observó que así como la empresa incrementó sus costos y gastos también se incrementaron las ventas lo que da como resultado una muy buena utilidad, razón por la cual se determina que el proyecto es factible.

Nuestro proyecto también planteaba un rediseño en el departamento de ventas el cual consistía en tener un solo Gerente de Ventas, dar publicidad de nuestros productos, y con esto aumentar las ventas en un 20%, lo cual también nos llevaba a aumentar una persona en el área de cobranzas para que nos ayude a recaudar las cuentas provisionadas en un 63%. Esta rediseño permitirá a Formas & Accesorios ganar participación de mercado y estar como una de las empresas líder en el mercado gráfico.

Considero que es importante que la empresa Formas & Accesorios S.A. (Formac). como organización de éxito, realice cambios importantes en la estructura del departamento de ventas, especialmente los sugeridos en esta investigación.

Es necesario que toda organización en estos tiempos de ardua competencia en los mercados, cuenten con estructuras sólidas y a su vez preparadas para los cambios constantes que el mercado demanda.

Angos

## **Productos**

### Litografía – Offset

Tenemos una extensa diversidad de trabajos que podemos realizar. Además podemos adaptar nuestra línea de productos para satisfacer las demandas más exigentes de nuestros clientes.

**FORMATOS:** Mínimo 18x11 y máximo 70x51.

**MATERIA PIMA:** Papel Bond, Etiqueta, Couche, Periódico, Adhesivo y Cartulina.

**ACABADOS:** Barniz, UV, Troquelado, Pegado.

**Algunos de nuestros productos son los siguientes.-**

**PubliComercial:** Dípticos, Trípticos, Volantes, Afiches, Calendarios, Hojas con Logo, Tarjetas de Presentación, Sobres, Colgantes, Brochures, Habladores, Carpetas, Shopping Bags, Stickers, adhesivos.

**Industrial:** Cajas Plegadizas, Display's, Conos. y también tenemos gran variedad de Etiquetas.



Dípticos



Trípticos



Sobres



Carpetas



Volantes



Afiches



Habladores



Calendarios



Etiquetas



Etiquetas



Etiquetas



Etiquetas



Etiquetas



Etiquetas





Adhesivos



Colgantes



Colgantes



Colgantes



Empaques



Empaques



Empaques



Empaques (clusters)



Six Packs



Shopping Bags



Varios

## Rollos

En formatos variados para puntos de venta, en blanco o con logotipo de 1 hasta 3 colores, numerados.

**MATERIA PRIMA:** Papel Bond, Químico o Térmico.



Rollos



Rollos



Rollos



Rollos



## Formas Continuas

En formatos variados desde 2 3/4" en alto y 19" en ancho. En papel Químico, Bond con Carbón, Bond de Seguridad, Térmico y Self Containe. En blanco, o de 1 a 6 colores, hasta 7 copias, impresión en retiro, fondeado, perforaciones verticales u horizontales, numeraciones (rectas y convexas), tráfico, bloqueos, códigos de barras, pan de oro y plata, entre otras características.

**MATERIA PRIMA:** Papel Químico, Bond con Carbón y Térmico.

**Algunos de nuestros productos son los siguientes:** Facturas, Guías de Remisión, Notas de Ventas, Notas de Crédito, Notas de Débito, Comprobantes de Retención, Recibos de Caja, Stock con Logo, Stock blanco, Blocks, Sobres de Pago, Otros, etc...



Guía de Remisión



Guía de Remisión



Nota de Crédito



Recibo de Cobro



Autorizaciones



Facturas



Facturas

## Certificaciones



### PREMIO FIGE PRIMER PUESTO

## CERTIFICADOS DE HOMOLOGACIÓN

**SGS**

Certificado EC07/22288

**CERTIFICADO DE HOMOLOGACIÓN**

**SGS DEL ECUADOR S.A.** CERTIFICA QUE HA LLEVADO A CABO EL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, POR SOLICITUD DE **MABE ECUADOR S.A.** (SAC CODE 18 MACHINERY AND EQUIPMENT).

Proveedor : **FORMAS Y ACCESORIOS FORMAC S.A.**  
 Tipo : **TODO TIPO DE FORMAS CONTINUAS EN TODOS LOS TAMAÑOS Y SUS PARTES**  
 Actividad Evaluada : **DISEÑO, DESARROLLO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS IMPRESOS EN TODO TIPO DE PAPEL Y CARTULINA DE LA LÍNEA OFFSET Y FORMULARIOS CONTINuos**  
 Fecha de Evaluación : **05 DE ABRIL DE 2007**  
 Dirección : **KM 10.5 VÍA DAULE**  
 Provincia : **GUAYAS**  
 Ciudad : **GUAYASQUEL**  
 Teléfono : **04 211 0586**  
 Fax : **04 211 0576**  
 E-mail : **mchang@formasacessorios.com**

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

PARAMETROS	ACTIVIDAD	FINANCIERO	CAPACIDAD	CALIDAD	COMERCIAL
PUNTAJE	15	19	20	14	20
<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>34%</b>		<b>NIVEL DE CALIFICACIÓN</b>		<b>A</b>

Periodo de validez: Del 12/03/2007 al 11/03/2008.  
 Emisión 1.4

Aprobado por:  
  
**Marcelo Rodriguez**  
 Sector Manager  
 System & Services Certification

**CONDICIONES DE EMISIÓN**

- La información consignada en el presente certificado es el resultado y fiel reflejo de los datos suministrados en el lugar y fecha de evaluación, tal que se reflejan en el informe de evaluación adjunto.
- La responsabilidad de nuestra empresa se extiende a garantizar únicamente que el proveedor ha sido evaluado y certificado de acuerdo al procedimiento establecido por SGS ECUADOR S.A. SGS del Ecuador S.A. no asume responsabilidad alguna si el proveedor falla en algún producto o servicio que fue objeto de evaluación.
- La evaluación muestra resultados en 00 puntos.
- El presente certificado no constituye un contrato vinculante con el proveedor que en virtud de esta certificación, así como este certificado no constituye un hecho notorio; lo expedido por parte de SGS y por parte de SGS ECUADOR S.A. para acreditar con la certificación del proveedor.

Como parte de nuestra relación proveedor-cliente obtuvimos calificación A como proveedores de formularios continuos para nuestro cliente Mabe Ecuador S.A.



Como parte de nuestra relación proveedor-cliente obtuvimos calificación B como proveedores de formularios continuos para nuestro cliente Universal Sweet Industries S.A.



Como parte de nuestra relación proveedor-cliente fuimos evaluados como proveedores de formularios continuos para nuestro cliente Amcor Pet Packaging del Ecuador S.A. obteniendo excelentes resultados en nuestro sistema de calidad y de seguridad industrial.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- [www.formasyaccesorios.com](http://www.formasyaccesorios.com)
- [www.mitecnologico.com/Main/ConceptosProcesoMejoraYRedise%F1o](http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptosProcesoMejoraYRedise%F1o)
- [http://www.supercias.gov.ec/web/publico/mvalores/cgi/clientes/cl\\_mvalores.exe/balances\\_soc?inscripcion=0100347&expediente=28385&pagina=1&tipo\\_emite\\_mv=Emisores%20de%20Valores](http://www.supercias.gov.ec/web/publico/mvalores/cgi/clientes/cl_mvalores.exe/balances_soc?inscripcion=0100347&expediente=28385&pagina=1&tipo_emite_mv=Emisores%20de%20Valores)
- [http://www.empresariorural.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=271&Itemid=481](http://www.empresariorural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=271&Itemid=481)
- <http://www.monografias.com/trabajos30/prueba-de-hipotesis/prueba-de-hipotesis.shtml>