



T
004.68
PIT
C.2
D-36945

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS



TEMA: “*ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, OPERATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA LABEL PRINT*”.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA CON
MENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS



DIRECTORA:

☆ *MSC. SONIA ZURITA ERAZO*

AUTORAS:

- ✓ *MARÍA AUXILIADORA PITA MATEO*
- ✓ *BETTY MABEL RODRÍGUEZ LÓPEZ*



GUAYAQUIL, MARZO DEL 2007

DEDICATORIA

☆ Dedico este proyecto a mi familia, en especial a la memoria de mi querida madre Florita, quien fue el pilar fundamental de mi vida, ya que sin su amor, enseñanzas y bendiciones no hubiese podido alcanzar esta meta, a mi padre que con su apoyo incondicional ha sido el soporte para poder culminar mi carrera.

María Pita Mateo

☆ En primer lugar agradezco a Dios por estar siempre conmigo, a mi familia por brindarme siempre su apoyo incondicional, en especial a mi madre que cada día me enseña que las dificultades son parte de la vida y que Dios tiene el control de todo.

Betty Rodríguez López

AGRADECIMIENTO

- Agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgen María; quienes fueron mi refugio en mis momentos de debilidad y que gracias a su fortaleza divina pude culminar con este objetivo trazado. A la Msc. Sonia Zurita, Directora del proyecto por brindarme su apoyo incondicional y compartir sus conocimientos, los mismos que sirvieron para realizar este proyecto. A todas las persona que de una u otra manera han contribuido a la culminación de este trabajo.

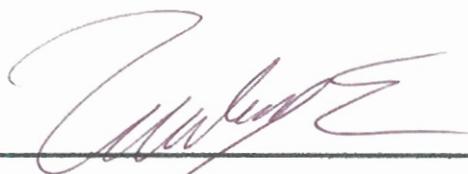
María Pita Mateo

- A la Sra. Lorena Carvajal y al Ing. Xavier Matamoros, propietarios de la compañía Label Print, por la información y ayuda incondicional prestada. Al Econ. Juan Carlos Campuzano por brindarnos su asesoramiento en la proyección de ventas a través de un modelo econométrico y a la Econ. Sonia Zurita por guiarnos en la elaboración de nuestro proyecto.

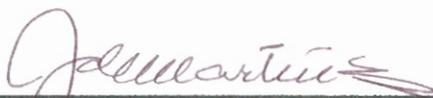
Betty Rodríguez López

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

ING. OSCAR MENDOZA MACÍAS, DECANO
PRESIDENTE



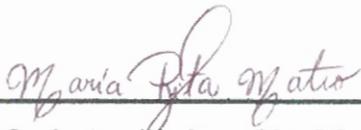
MSC. SONIA ZURITA ERAZO
DIRECTORA DEL PROYECTO



ING. IVONNE MORENO
VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este proyecto, corresponden exclusivamente a las autoras y los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.



María Auxiliadora Pita Mateo



Betty Mabel Rodríguez López

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
	
INTRODUCCIÓN	11
A) Planteamiento del Problema	12
B) Justificación del Tema	13
C) Objetivo	13
1. Objetivo General	14
2. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO I	
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Recursos Humanos	16
1.2.1. Nivel Institucional e Intermedio	16
1.2.2. Nivel Operacional	18
1.2.3. Situación Laboral y Necesidades del Personal	22
1.2.4. Problemas Humanísticos	30
1.2.5. <i>Análisis del Organigrama</i>	30
1.2.6. Problemas Administrativos	33
1.3. Comercialización	33
1.3.1. Tipo de Mercado	33
1.3.2. Tipo de Productos y Servicios	34
1.3.3. Forma de Comercialización	35
1.3.4. Problemas de Comercialización	37
1.4. Recursos Financieros	37
1.4.1. Capital de Trabajo	37
1.4.2. Costos y Gastos	39
1.4.3. Ventas de la Empresa	43
1.4.4. Utilidad Neta	44
1.4.5. Análisis de Ratios Financieros	46
1.4.5.1. Análisis de Liquidez o Solvencia	47
1.4.5.2. Análisis de Rentabilidad	51
1.4.5.3. Análisis de Estabilidad	52
CAPÍTULO II	
PROPUESTA DEL PROCESO DE REINGENIERÍA	53
2.1. Reconocimiento de Deficiencias en las Diferentes Áreas	53

	Pág.
2.2. Reingeniería Administrativa-Organizacional	54
2.3. Reingeniería Comercial	55
2.4. Reingeniería Operativa	56
2.5. Reingeniería Económica-Financiera	57
2.6. Limitaciones al Proyecto	57

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL

3.1. Misión de la Empresa	59
3.2. Visión de la Empresa	60
3.3. Objetivos de la Empresa	61
3.3.1. Objetivos Generales	61
3.3.2. Objetivos Específicos	62
3.4. Organigrama	63
3.5. Análisis FODA	64
3.6. Políticas Internas de Selección del Personal de la Empresa	66

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS OPERATIVO

4.1. Situación Actual del Proceso de Producción	69
4.1.1. Materiales	71
4.1.2. Productos Terminados	73
4.1.3. Observaciones al Proceso de Producción	75
4.1.4. Representación Gráfica del Proceso de Producción	78
4.2. Planteamiento de Problemas Encontrados	79
4.3. Soluciones Viables y Prácticas	81



CAPÍTULO V

ESTUDIO DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. Análisis del Consumidor y las Ventas	82
5.1.1. Análisis Anual	82
5.1.2. Análisis Mensual	86
5.1.3. Análisis Diario	88
5.2. Análisis Comparativo de las Ventas	90
5.3. Investigación de Mercados	97
5.3.1. Problema de Decisión Gerencial	98
5.3.2. Problema de Investigación de Mercados	98
5.3.3. Objetivo General de la Investigación	98
5.3.4. Objetivos Específicos de la Investigación	98
5.3.5. Método de Investigación	99
5.3.6. Diseño de Investigación	99
5.3.7. Razones para llevar a cabo la Investigación	99
5.3.8. Hipótesis	99
5.3.9. Modelo de Encuesta	101

5.3.10. Resultados de la Investigación	Pág. 104
5.4. Estrategias Comerciales	119
5.5. Políticas de Venta	119
5.6. Estrategias para Mejorar el Servicio al Cliente	121
CAPÍTULO VI	
EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	123
6.1. Inversiones y Financiamiento del Proyecto	123
6.1.1. Inversión Fija	124
6.1.2. Capital de Trabajo	124
6.2. Parámetros Básicos para Proyección Inercial	125
6.2.1. Gastos Administrativos	130
6.2.2. Gastos de Venta	131
6.2.3. Depreciaciones	132
6.2.4. Gastos Financieros	132
6.3. Parámetros Básicos para Proyección con Reingeniería	133
6.3.1. Gastos Administrativos	134
6.3.2. Gastos de Venta	134
6.3.3. Depreciaciones	135
6.3.4. Gastos Financieros	136
6.4. Análisis Incremental	137
6.5. Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias	137
6.6. Flujo de Efectivo Incremental	143
6.7. Flujo de Caja Proyectado (Propietarios)	144
6.8. Flujo de Caja Global Proyectado (Inversionistas)	145
6.9. Evaluación Económica	146
6.9.1. Tasa de Descuento Requerida (CAPM)	146
6.9.2. Costo Promedio Ponderado del Capital (KWACC)	148
6.9.3. Análisis de la TIR y el VAN	149
6.9.4. Período de Recuperación	151
6.9.5. Riesgo Máximo	151
6.9.6. Índice de Rentabilidad	152
6.9.7. Análisis de Sensibilidad	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	161

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1. Tipos de Productos y su contribución a las Ventas	35
Tabla 1.2. Evolución del Capital de Trabajo en el año 2006	38
Tabla 1.3. Evolución del Costo de Venta	40
Tabla 1.4. Crecimiento de la Utilidad Neta en el año 2006	45
Tabla 4.1. Ficha Técnica	69
Tabla 4.2. Puntos Chequeados	79
Tabla 5.1. Resumen Anual	82
Tabla 5.2. Clasificación del Poder de Compra	84
Tabla 5.3. Poder de Compra de los Clientes	85
Tabla 5.4. Resumen Mensual	87
Tabla 5.5. Resumen Diario	89
Tabla 5.6. Cuadro Comparativo	90
Tabla 5.7. Grupo de Clientes	92
Tabla 5.8. Grupo A	93
Tabla 5.9. Grupo B	93
Tabla 5.10. Grupo C	94
Tabla 5.11. Grupo D	95
Tabla 5.12. Grupo E	95
Tabla 5.13. Grupo F	95
Tabla 5.14. Grupo G	95
Tabla 5.15. Grupo H	95
Tabla 6.1. Inversiones y Financiamiento	123
Tabla 6.2. Ventas Proyectadas (\$)	129
Tabla 6.3. Cuadro de Depreciación Inercial	132
Tabla 6.4. Cuadro de Amortización para Deuda Antigua	133
Tabla 6.5. Costo de Ventas	134
Tabla 6.6. Cuadro de Depreciación con Reingeniería	136
Tabla 6.7. Cuadro de Amortización para Deuda Nueva	137
Tabla 6.8. Proyección Inercial Anual del Estado de Pérdidas y Ganancias	139
Tabla 6.9. Proyección con Reingeniería anual del Estado de Pérdidas y Ganancias	141
Tabla 6.10. Utilidades Proyectadas sin Reingeniería USD	143
Tabla 6.11. Utilidades Proyectadas con Reingeniería USD	144
Tabla 6.12. Flujo de Caja Incremental (propietarios)	145
Tabla 6.13. Flujo de Caja Incremental (inversionistas)	146
Tabla 6.14. Betas	147
Tabla 6.15. Período de Recuperación	151
Tabla 6.16. Variación en el Nivel de Ventas con Reingeniería	153
Tabla 6.17. Variación en el Nivel del Costo de Ventas con Reingeniería	155
Tabla 6.18. Variación en el Nivel de Venta y Costo de Venta con Reingeniería	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1.1. Labores que realizan en Label Print	25
Gráfico 1.2. Proceso de Comercialización en Label Print	36
Gráfico 1.3. Evolución del Capital de Trabajo en el año 2006	38
Gráfico 1.4. Evolución del Costo de Venta en el año 2006	41
Gráfico 1.5. Composición de Gastos Totales del año 2006	42
Gráfico 1.6. Composición de Gastos Administrativos	42
Gráfico 1.7. Evolución de las Ventas desde el año 2002 hasta el año 2006	44
Gráfico 1.8. Evolución de la Utilidad Neta en el año 2006	45
Gráfico 1.9. Composición de la Liquidez en Label Print	48
Gráfico 3.1. Esquema del Análisis FODA	66
Gráfico 5.1. Grado de Concentración del Poder de Compra de los Clientes Período Nov. 2005 – Oct. 2006	83
Gráfico 5.2. Distribución del Ingreso por Venta de acuerdo al Nivel de Poder de Compra de los Clientes Período Nov. 2005 – Oct. 2006	84
Gráfico 5.3. Total de Ventas Mensuales Período Nov. 2005 – Oct. 2006	87
Gráfico 5.4. Promedio Diario de Ventas dentro del Período Nov. 2005 – Oct. 2006	88
Gráfico 5.5. Total de Ventas Mensuales Período Nov. 2004 – Oct. 2005	91
Gráfico 5.6. Porcentajes de Aumento y Disminución en los Niveles de Compra.	96
Gráfico 6.1. Evolución de las Ventas (2002-2006)	126
Gráfico 6.2. Evolución de Tasas de Crecimiento (2002-2006)	127
Gráfico 6.3. Proyección de Tasas de Crecimiento (2007-2011)	129
Gráfico 6.4. Evolución de la Utilidad Neta sin Reingeniería	143
Gráfico 6.5. Evolución de la Utilidad Neta con Reingeniería	144
Gráfico 6.6. Sensibilidad de la TIR ante cambios en las Ventas	153
Gráfico 6.7. Sensibilidad de la TIR ante cambios en el Costo de Ventas	155
Gráfico 6.8. Sensibilidad de la TIR ante cambios en ambas Variables	156

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Estado de Ganancias y Pérdidas Histórico	162
ANEXO 2. Estado de Situación Financiera Histórico	164
ANEXO 3. Ratios Financieros Históricos	165
ANEXO 4. Clientes de Label Print	166
ANEXO 5. Resultados del programa E-views 5.0	168
ANEXO 6. Proyección de Tasas hasta el año 2015	169
ANEXO 7. Depreciación Inercial	170
ANEXO 8. Depreciación con Reingeniería	170
ANEXO 9. Amortización del Préstamo Bancario	171
ANEXO 10. Flujo de Caja Incremental	173
ANEXO 11. Análisis de Sensibilidad de las Ventas	175
ANEXO 12. Análisis de Sensibilidad del Costo de Ventas	176
ANEXO 13. Análisis de Sensibilidad de las Ventas y del Costo de Venta	177
ANEXO 14. Estado de Situación Financiera Proyectado con Reingeniería	178
ANEXO 15. Ratios Financieros Proyectados	179



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, no importa el tamaño que tenga una empresa, ni la actividad a la cual se dedique o que tanta antigüedad posea, siempre tendrá inherente la posibilidad de caer en una situación de desequilibrio financiero dado por la insolvencia y falta de liquidez; todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades, esta posibilidad es generada por graves errores estratégicos o acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa.

Con el objetivo de evitar posibles situaciones de desequilibrio en las organizaciones, es un hecho que el tema de la administración se ha vuelto importante sobre todo en la época en la que nos encontramos, donde el éxito se fundamenta en la capacidad de liderazgo que tenga una empresa para afrontar los desafíos que se le presenten.

Precisamente una de las formas de administración es la *“Reingeniería de Procesos”*. La Reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en un negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería son muy atractivas para la gente de negocios pues permite observar todas las áreas de una empresa, con el propósito de hacerlas más efectivas.

Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios.

Actualmente, Label Print es una empresa que está en un proceso de expansión. Si partimos del principio básico de que cualquier tipo de empresa que comienza un proceso de crecimiento, más compleja se vuelve la organización y también cada una

de las tareas organizacionales; por esta razón los propietarios han decidido implementar una reingeniería en sus procesos administrativos, comerciales, operativos y financieros para mantener una posición en el mercado y afianzar sus niveles de rendimiento, necesarios para continuar operando en este mercado.

A) Planteamiento del Problema

Label Print es una empresa comercializadora de etiquetas adhesivas en todo modelo y medidas, rollos, ribbons, máquinas precificadoras, repuestos, mantenimiento y servicio técnico; cuyos propietarios el Ing. Xavier Matamoros y la Sra. Lorena Carvajal, han requerido implementar una Reingeniería Total en su compañía. De acuerdo con los propietarios, actualmente Label Print tiene deficiencias en su organización por los cuales se hace necesaria la reconstrucción de procesos, estos problemas se detallan a continuación:

- ❖ La inexistencia de un organigrama funcional formal, lo cual puede generar conflictos de autoridad y de línea de reporte entre jefaturas y personal operativo.
- ❖ Ausencia de un manual de funciones para cada una de las personas que son partes de la organización, lo que puede derivar en una sub o sobre utilización del recurso humano disponible.
- ❖ Falta de metas establecidas para cada uno de los miembros de la empresa que permitan evaluar objetivamente su desempeño y contribución.
- ❖ Falta de información financiera oportuna y confiable, así como un sistema de costos que permita la toma de decisiones adecuadas por parte de la gerencia, lo que puede llevar a errores en la determinación de precios o en el mantenimiento de líneas de producto o clientes poco rentables para la empresa.
- ❖ La presencia de varios sistemas de información que pueden derivar en una duplicidad del trabajo, la probabilidad de errores en el ingreso de la información, etc.

Por estas razones, los autores se han visto motivados a realizar un trabajo de investigación de este tipo en donde se analice las principales áreas de una empresa como son: Administrativa, Comercial, Operativa y Financiera.

B) Justificación del Tema

Actualmente, Label Print es una empresa que está en un proceso de expansión ya que no sólo desean aumentar su capacidad productiva sino también la instalada. Si partimos del principio básico de que cualquier tipo de empresa que comienza un proceso de crecimiento, más compleja se vuelve la organización y también cada una de las tareas organizacionales; por esta razón, es necesario empezar una administración óptima, base para la toma de decisiones.

Generalmente, las pequeñas y medianas empresas inician sus operaciones sin la necesidad de contar con un grupo grande de trabajadores; pero a medida que estas compañías empiezan a crecer, debido a la mayor demanda que afrontan, su capacidad de organización se dificulta y se vuelven más complejas. En general, cuando este tipo de empresas empieza su proceso de expansión; en la mayoría de los casos se concentran en obtener ingresos cada vez mayores y no se preocupan de establecer bases sólidas de administración organizacional que les permitan conseguir crecimiento y beneficios a largo plazo; en este sentido, los propietarios que hace seis años decidieron crear a la compañía Label Print, están dispuestos a realizar cambios, debido a que desean mantenerse en el mercado por mucho tiempo.

Como se ha dicho, Label print es una empresa con falencias en su organización y debido a su creciente demanda, la ha obligado a entrar en un proceso de crecimiento, necesita de una Reingeniería. Sabemos que en el mundo real, toda empresa siempre tendrá problemas de cualquier índole; sin embargo, el objetivo de este trabajo es detectar, minimizar y eliminar problemas en lo posible, todo esto con el fin de que Label Print pueda continuar en el mercado como lo ha hecho hasta ahora.

C) Objetivo

Para plantear esta parte fue necesario dividirlos en objetivo general y objetivos específicos los mismos que se detallan a continuación.

1. Objetivo General

Elaborar una propuesta para la reconstrucción de procesos administrativos, operativos, comerciales y financieros en la empresa **LABEL PRINT**, para aumentar la capacidad de competir en el mercado ecuatoriano.

2. Objetivos Específicos

- ↳ Diseñar un plan de estructura organizacional para la administración del personal de la empresa.
- ↳ Realizar un estudio de las operaciones para detectar posibles falencias en la ejecución de las mismas.
- ↳ Elaborar un plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de los bienes y servicios que ofrece la empresa.
- ↳ Analizar la situación Económica – Financiera actual de la empresa para que los propietarios tomen mejores decisiones.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

La compañía Label Print inició sus actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil el 3 de julio del año 2000, con domicilio en la ciudadela Simón Bolívar Mz.1 Solar 193, teniendo al Ing. Xavier Matamoros y a la Sra. Lorena Carvajal como propietarios – fundadores de la misma; ofreciendo a sus clientes productos y servicios relacionados con el área de codificación dirigidos al sector comercial e industrial.

Entre los productos y servicios que ofrece la empresa constan: Etiquetas adhesivas en todo modelo y medidas, rollos, ribbons, máquinas precificadoras, repuestos, mantenimiento y servicio técnico. El objetivo principal al ofrecer estos productos y servicios es la de ayudar al sistema de codificación de los productos que a su vez sus clientes ofrecen.

Entre los clientes que posee Label Print están: *Nestle Ecuador, Edesa, Amanco Plastigama, Incable, Agripac s.a*, entre las más conocidas.

Las operaciones de facturación al inicio eran manuales, debido a que la actividad comercial no lo ameritaba, pero a partir del 2003 comenzaron a registrar sus operaciones comerciales en los libros contables. Las partidas de Facturación, Inventarios, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar se hallan en el software contable llamado "Mónica". La deficiencia que poseen es que el sistema de Contabilidad sólo está interrelacionado con la partida de facturación, dejan al resto de partidas ya mencionadas sin relación con este sistema de Contabilidad, provocando que cada fin de mes haya una duplicidad de trabajo, porque se tienen que realizar nuevamente los registros en el Sistema Contable de las partidas de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar; perjudicando la productividad del trabajo.

Debido a que en nuestro país cada día surgen nuevos negocios, provocando que el mercado se vuelva más competitivo, la compañía Label Print ha decidido aplicar una reingeniería en sus procesos para establecer una posición en el mercado y afianzar sus niveles de rendimiento ya que son necesarios para continuar operando en este mercado.

1.2. Recursos Humanos

1.2.1. Nivel Institucional e Intermedio

Para enfrentar los retos que el mercado genera, las empresas se desdoblaron en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son: Nivel institucional, intermedio y operacional.¹

En la actualidad, los propios fundadores y propietarios de la empresa se encargan de los niveles institucionales e intermedios en la organización, teniendo como jefe de las áreas de Comercialización y Administrativo a la Sra. Lorena

¹ I. Chiavenato, Administración de recursos humanos, (McGraw-Hill, 2000), p.37.

Carvajal y como jefe de las áreas de Producción, Sistemas y Financiero al Ing. Xavier Matamoros.

Los proveedores tanto locales como extranjeros que posee Label Print son: Arclad, Arroviech, Cierpronti, Paxar, Sinclear, Diltin, Flexo, Repisa, Súpermaxi, H E Representación, Uticsa, Multidimensionales y Proquinsa, etc. Lo que proveen a Label Print se describe a continuación:

- ✓ Rollos para etiquetas al por mayor,
- ✓ Mantenimiento y Suministros.



Label Print cuenta sólo con un vendedor, quien recibe comisiones por sus ventas. Las comisiones están entre el 2%, 4% y 6% dependiendo de la línea de producto. Se paga el 6% de comisión por la venta de códigos de barra cuya factura sea inferior a \$20 el 4% en todas las ventas de etiquetas, ya que este es el producto de venta masiva y el 2% por la venta de cintas de embalaje.

La Sra. Lorena Carvajal como jefe de las áreas de comercialización y administrativo, se encarga de las operaciones de venta, de compra y administrativas.

Las operaciones de venta son las que tienen por objeto que la atención al cliente y la mercadería, lleguen de la forma más efectiva a manos de los consumidores, a cambio de un precio, que cubra los gastos y genere utilidad a la empresa.²

Las operaciones de compra son las que tienen por objeto la adquisición de bienes que la empresa necesita para su normal funcionamiento, el proceso de adquisición se basa en escoger el mejor precio y las mejores condiciones financieras posibles. El sistema de cobro con los proveedores que posee Label Print, depende principalmente del tipo de proveedor con quien estén trabajando.

² Administración Estratégica, (McGraw-Hill, 1996).

Las operaciones administrativas son las que tienen por objeto mantener un control de las necesidades e inquietudes dentro de la organización. Los que administran se encargan de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar el buen funcionamiento de la empresa.³

El Ing. Xavier Matamoros como jefe de las áreas de Producción, Sistemas y Financiero, se encarga de las operaciones financieras, de producción y sistemas.

Las operaciones financieras son las que tienen por objeto procurar a la empresa elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición de elementos materiales y humanos y enseñar la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos.⁴

Las operaciones de producción son las que tienen por objeto monitorear el momento en que la materia prima ingresa, pasa por un producción en proceso y finalmente se convierte en producto terminado.

Las operaciones de sistemas son las que tienen por objeto asegurar el buen funcionamiento de los equipos de computación, ya que así se asegura que la actividad laboral sea continua.

1.2.2. Nivel Operacional

El plantel que trabaja en Label Print está formado en total por 8 personas. A continuación mostramos la encuesta que fue dirigida al personal que trabaja en la empresa con el objetivo de conocer las respectivas funciones que realizan. En el momento de la elaboración de la encuesta sólo estaban 7, por lo tanto fueron a ellos a quienes se les realizó la encuesta con excepción de la contadora; puesto que su

³ Administración Estratégica, (McGraw-Hill, 1996).

⁴ Introducción a la Teoría general de la Administración, (McGraw-Hill, 1997).

horario de trabajo es de 18:00 – 21:00; por lo que se tomó la decisión de no encuestarla.

La encuesta dirigida al nivel operacional se detalla a continuación:

ENCUESTA A EMPLEADOS

Hola,

Para finalizar con el análisis administrativo en Label Print y como parte del proceso de Reingeniería se ha elaborado las siguientes preguntas fundamentales para el análisis organizacional. Los resultados se utilizarán para que los directivos tengan un mejor entendimiento de los temas que son importantes para ustedes.

1. Escriba el nombre del cargo que desempeña en Label Print.

2. Trate de explicar detalladamente las funciones que realiza en su puesto de trabajo.

Agradecemos el tiempo prestado a las preguntas

Elaborado por: las autoras

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Con respecto a la primera pregunta, los cargos desempeñados en la empresa Label Print son:

☆ 1 Vendedor,

☆ 1 Telemercaderista,

- ☆ 1 Técnico,
- ☆ 1 Embobinador,
- ☆ 1 Bodeguero,
- ☆ 1 Asistente Contable,
- ☆ 1 Secretaria de Gerencia.

Recopilando la información de la segunda pregunta obtuvimos lo siguiente:

1.- Área de Ventas: En esta área existen dos actividades principales y son:

Como *Vendedor* las funciones a realizar son:

- ❖ Realizar ventas a través de llamadas telefónicas, con la intención de obtener una cita para ofrecer los productos.
- ❖ Captar más clientes.
- ❖ Realizar el debido seguimiento desde entregar una cotización hasta cerrar la negociación.
- ❖ Brindar la atención adecuada al cliente; es decir estar pendiente de posibles problemas y del stock de productos, así como cerciorarse que el comprador quede conforme con el producto y/o el servicio que se ofrece.

En esta área también se encuentra las actividades que realiza la *Telemercaderista*, por lo tanto las funciones que realiza son:

- ❖ Cobranzas vía telefónica.
- ❖ Recuperación de retenciones.
- ❖ Copia de los depósitos efectuados en el día.
- ❖ Seguimiento de clientes vía telefónica.
- ❖ Cobranzas personales (en caso de ser necesario).
- ❖ Receptar llamadas telefónicas.

2.- Área de Producción: En esta área se realizan las siguientes funciones:

- ❖ Análisis de los cheques pos – fechados para retirarlos del sistema Mónica.
- Análisis de las cuentas (Proveedores, cuentas por pagar, préstamos bancarios, etc.).
- ❖ Conciliación Bancaria.
- ❖ Pago de impuestos (IVA, Retención en la Fuente, Liquidación).
- ❖ Liquidación de importaciones
- ❖ Impresión de cheques y retenciones.
- ❖ Pago a proveedores.



Como **Secretaria de Gerencia** las funciones que realiza son:

- ❖ Emisión de las facturas a los clientes.
- ❖ Elaboración de papeletas de depósitos.
- ❖ Impresión de cuentas por cobrar.
- ❖ Cancelar en el sistema de cobros, retenciones y análisis mensual.
- ❖ Confirmación de fax.
- ❖ Archivar información varia.
- ❖ Realizar transferencia bancaria (ocasional).
- ❖ Recepción de llamadas.

1.2.3. Situación Laboral y Necesidades del Personal

Como se ha establecido el nivel operacional de Label Print está formado por 8 trabajadores. Además de entrevistas directas con los empleados se realizó una encuesta dirigida a los trabajadores que están de forma permanente en Label Print; todo esto con el objetivo de que los directivos tengan un mejor entendimiento de los temas que son importantes para los empleados.

La encuesta dirigida al nivel operacional se detalla a continuación:



ENCUESTA A EMPLEADOS

Hola,

Como parte del proceso de Reingeniería en la empresa "Label Print" se ha elaborado una encuesta a los empleados de la compañía. Los resultados se utilizarán para que los directivos tengan un mejor entendimiento de los temas que son importantes para los empleados.

Tenga la seguridad de que TODAS las respuestas a TODAS las preguntas se mantendrán confidenciales. En nuestro informe final proporcionaremos sólo comentarios resumidos o anónimos. Es importante contestar con absoluta verdad ya que de esto depende el mejoramiento continuo de Label Print.

1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado para la compañía Label Print?

2. En general, ¿Ud. diría que se encuentra muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho o muy insatisfecho con su trabajo en la compañía Label Print? (Coloque una "x" en la opción elegida)

- () Muy satisfecho () Satisfecho () Neutral
() Insatisfecho () Muy insatisfecho

3. ¿Cuál cree Ud. que sea el mayor reto que enfrenta la compañía Label Print actualmente?

4. ¿Cuál es su nivel de educación? (Coloque una (x) en la opción elegida)

Bachiller () Profesional () Universitario () Postgrado ()

5. ¿Cuál es su ingreso (\$) en Label Print?

6. ¿Tiene un sentimiento de logro del trabajo que está realizando? (Coloque una (x) en la opción elegida)

- () Muy en desacuerdo () Desacuerdo () Neutral
() De acuerdo () Muy de acuerdo

7. ¿Usted cree que en Label Print puede obtener el desarrollo profesional que desea? (encierre la opción elegida)

Si No No sé

8. Desde su punto de vista, ¿Qué cree Ud. que necesita Label Print para mejorar?

9. Además de recibir un sueldo, ¿Qué le ofrece a Ud. Label Print? ó ¿Qué le gustaría que le ofreciera Label Print?

10. ¿Ud. está satisfecho trabajando en el área donde está? (encierre la opción elegida)

Si No No sé

11. Si no es así; especifique el área de trabajo donde le gustaría desarrollarse.

Agradecemos el tiempo prestado a estas preguntas

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo ha trabajado para la compañía Label Print?

<i>Empleados</i>	<i>Tiempo de Trabajo</i>
1	1 año 4 meses
2	4 meses
3	11 meses
4	6 meses
5	6 años
6	7 meses
7	10 meses

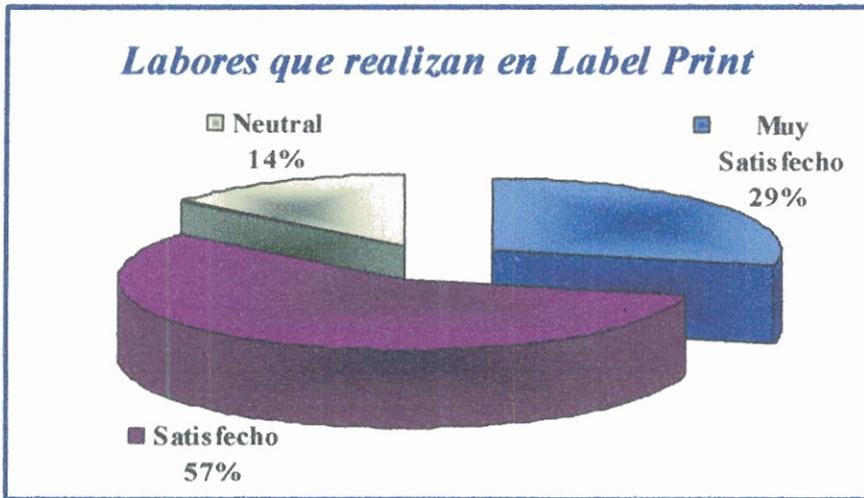
Como podemos observar en estos primeros resultados se confirma que una de las debilidades que posee Label Print es la alta rotación del personal; es decir existe inestabilidad dentro de la empresa, debido a que sólo 2; es decir, el 29 % aproximadamente de los 7 trabajadores en la empresa han permanecido por más de un año.

Pregunta 2: En general, ¿Ud. diría que se encuentra muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho o muy insatisfecho con su trabajo en la compañía Label Print? (Coloque una (x) en la opción elegida)

- Muy satisfecho Satisfecho Neutral
 Insatisfecho Muy insatisfecho

<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>
Muy Satisfecho	2
Satisfecho	4
Neutral	1

Gráfico 1.1.



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Este gráfico nos indica que el 57% de los trabajadores se encuentran satisfechos con las labores que realizan dentro de la empresa, es decir más de la mitad de ellos, por lo que podemos deducir que la mayoría de los trabajadores se sienten conformes con su trabajo en la compañía Label Print.

Pregunta 3: ¿Cuál cree Ud. que sea el mayor reto que enfrenta la compañía Label Print actualmente?

<i>Empleados</i>	<i>Opinión</i>
1	Mejorar los precios y subir las ventas.
2	Creecer como compañía.
3	Creecer como fábrica.
4	Convertirse en una gran industria flexo-gráfica.
5	Un mejor servicio a sus clientes.
6	El poder invertir en una máquina.
7	Hacerla una compañía grande y competitiva.

Como podemos observar en los resultados, la mayoría de los trabajadores se centra en afirmar que el mayor reto que enfrenta Label Print es en la de convertirse

en una empresa competitiva dentro de la industria flexo-gráfica esto implica la implementación de estrategias por parte de la directiva de la empresa, como es la de mejorar precios, esto se realiza con un análisis de costos, subir ventas, desarrollar nuevos clientes y mantener a los clientes que se encuentran en la cartera actual, mejorar el servicio al cliente.

Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de educación? (Coloque una "x" en la opción elegida)

Bachiller () Universitario ()
 Profesional () Postgrado ()

<i>Empleados</i>	<i>Bachiller</i>	<i>Universitario</i>	<i>Profesional</i>	<i>Post-grado</i>
1	x			
2		x		
3		x		
4	x			
5			x	
6	x			
7	x			
Total	4	2	1	0

Uno de los factores por la cual las empresas se vuelven más competitivas es precisamente por el nivel de educación de sus empleados; es un hecho que el desarrollo profesional sea un requisito para las empresas hoy en día. Como observamos la mayoría de empleados en Label Print no ha obtenido una educación superior; esto no quiere decir que Label Print deje de contar con los servicios laborales de Bachilleres o estudiantes, ya que la inmersión de estudiantes en las empresas es muy beneficiosa, ya que son ellos los que cuentan con conocimientos técnicos actuales del área en que se estén especializando. Una estrategia para que tanto Label Print como los empleados se beneficien es sin duda la capacitación en áreas específicas para que los empleados sean estos bachilleres, universitarios o profesionales mejoren su rendimiento dentro de la empresa.



Pregunta 5: ¿Cuál es su ingreso (\$) en Label Print?

<i>Empleados</i>	<i>Sueldo</i>
1	160,00
2	180,00
3	150,00
4	200,00 + comisiones
5	150,00
6	300,00
7	150,00

De acuerdo a los resultados que observamos la distribución de los sueldos y salarios en Label Print es muy dispersa, esto sin duda conlleva a que se sugiera la realización de un análisis financiero como por ejemplo la realización del estado de cambios en la posición financiera, precisamente para observar hacia donde se ha distribuido el ingreso de la empresa; todo esto con el objetivo de establecer sueldos de manera más equitativa.

Pregunta 6: Pienso que: “Tengo un sentimiento de logro del trabajo que estoy realizando” (Coloque una “x” en la opción elegida)

- Muy en desacuerdo Desacuerdo
 De acuerdo Muy de acuerdo
 Neutral

<i>Empleados</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Neutral</i>
1		x	
2	x		
3	x		
4		x	
5		x	
6		x	
7		x	
Total	2	5	0

La mayoría de los trabajadores está de acuerdo que tienen un sentimiento de logro del trabajo que están realizando.

Pregunta 7: Pienso que: “En Label Print puedo obtener el desarrollo profesional que yo deseo” (encierre la opción elegida).

Si

No

No se

<i>Empleados</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No se</i>
1	x		
2	x		
3	x		
4	x		
5	x		
6	x		
7	x		
Total	7	0	0

Como vemos en los resultados, todos los trabajadores piensan que efectivamente podrían obtener el desarrollo profesional que desean y que lo pueden obtener en Label Print; en base a esto, se puede inferir que la perspectiva que los empleados tienen sobre Label Print es la de una empresa que continuará en el mercado a pesar de los problemas que afronta.

Pregunta 8: Desde su punto de vista, ¿Qué cree Ud. que necesita Label Print para mejorar?

<i>Empleados</i>	<i>Opinión</i>
1	Más personal y bajar los precios en algunos productos.
2	Todo el personal trabaje comprometidamente.
3	Trabajar para alcanzar las metas propuestas.
4	Más organización y más capacitación.
5	Empleados tengan empeño en mejorar en su trabajo.
6	Honestidad y trabajar en un ambiente justo.
7	Buena administración.

Como podemos observar en los resultados, los trabajadores exponen variadas opiniones sobre lo que necesita Label Print para poder mejorar; esto se puede resumir en que la empresa necesita empleados comprometidos, honestos y contentos con su trabajo en Label Print, que la directiva de la empresa invierta en capacitación, que exista mayor organización en todas las áreas y que se administre de manera eficiente.

Pregunta 9: Además de recibir un sueldo, ¿Qué le ofrece a Ud. Label Print? ó ¿Qué le gustaría que le ofreciera Label Print?

<i>Empleados</i>	<i>Opinión</i>
1	Desarrollo profesional, seguridad industrial.
2	Mayor sueldo.
3	Beneficios y comisariato.
4	Pago de horas extras, pago de utilidades.
5	Estabilidad laboral.
6	Seguro Privado.
7	Uniforme para el área de bodega.

Otro hecho en el entorno empresarial es que los trabajadores ofrecen sus servicios profesionales a cambio de una remuneración; pero sabemos que hoy en día los trabajadores no desean sólo un sueldo sino que también desean beneficios adicionales, no sólo un pago adicional sino también estabilidad y seguridad. Los tomadores de decisiones en Label Print deberían de administrar en forma eficiente el efectivo, los gastos y los ingresos para poder ofrecer un mejor salario siempre y cuando los trabajadores se comprometan con alcanzar las metas y objetivos propuestos en Label Print.

Pregunta 10: ¿Ud. está satisfecho trabajando en el área donde está? (encierre la opción elegida)

Si

No

No se

<i>Empleados</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No se</i>
1	x		
2	x		
3	x		
4	x		
5	x		
6	x		
7	x		
Total	7	0	0

Como podemos ver los resultados de la tabla, todos los trabajadores están satisfechos trabajando en el área donde se encuentran.

Los trabajadores de Label Print tienen el optimismo de que a corto plazo la empresa podrá surgir, por lo tanto serán mejor recompensados.

1.2.4. Problemas Humanísticos

El problema humanístico más significativo dentro de la compañía es la alta rotación de personal, siendo este un gran problema para la empresa ya que constantemente debe estar contratando personal y el proceso de adaptación de un trabajador no se da en un corto plazo.

Una de las razones por las que los trabajadores deciden salir de la empresa es debido a un mal ambiente de trabajo lo que hace imposible el trabajo en equipo, este ambiente se da porque los empleados sienten que sus opiniones, recomendaciones no son escuchadas, algunos de ellos no se sienten comprometidos con la empresa, lo que es importante para toda empresa.

1.2.5. Análisis del Organigrama

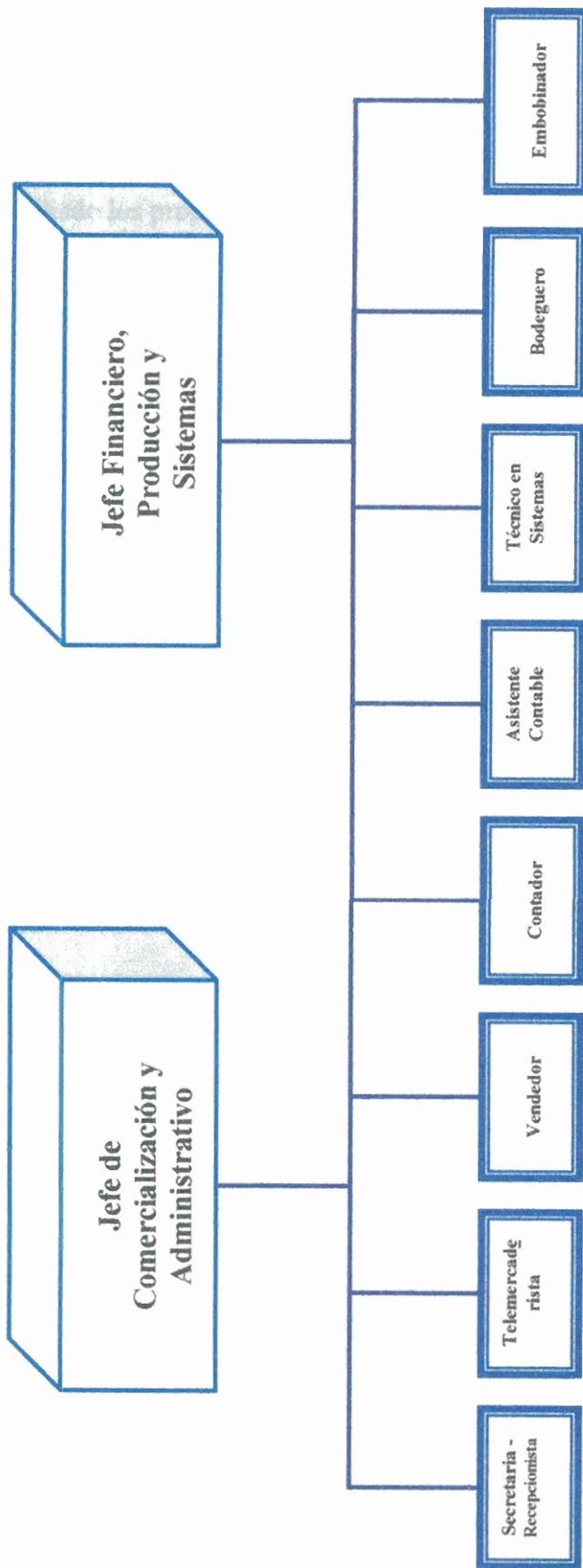
El organigrama es un gráfico en el que cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El terminal de arriba, que lo liga al

cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El terminal de abajo, que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión. Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico, el área en que está situado, a quién reporta, a quién supervisa y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.⁵

Label Print no cuenta con un organigrama, lo que hizo que sea necesario crearlo. Siguiendo el organigrama de arriba hacia abajo tenemos que el Jefe de Comercialización y Administrativo es la Sra. Lorena Carvajal y el jefe Financiero, de Producción y Sistemas es el Ing. Xavier Matamoros, ambos son la máxima autoridad dentro de la empresa y son los que toman las decisiones. Los empleados que se encuentran en el nivel operacional, reportan a los propietarios de Label Print; ya sea a la Sra. Lorena Carvajal como al Ing. Xavier Matamoros.

⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, 2000, p.37.

ORGANIGRAMA DE LABEL PRINT



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

1.2.6. Problemas Administrativos

- ❖ No existe un nivel intermedio que supervise al personal que labora en la empresa, cuando los propietarios se encuentran ausentes.
- ❖ La empresa no posee una misión, visión, objetivos, ni metas establecidas a corto y largo plazo.
- ❖ El Sistema Contable (Mónica) de Label Print no es del 100% confiable, debido a que posee falencias cuando ejecuta los cálculos. Además de que no están interrelacionados con la parte de facturación, inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- ❖ No poseen un reglamento interno de las políticas administrativas.
- ❖ La inexistencia de un organigrama funcional formal, que permita establecer las respectivas funciones que debería desempeñar cada uno de los empleados.
- ❖ Ausencia de un Manual de Funciones.

1.3. Comercialización

1.3.1. Tipo de Mercado

Como se ha mencionado, Label Print es una empresa que comercializa etiquetas autoadhesivas en todo modelo y medidas; sus productos y servicios, como mantenimiento y servicio técnico, se enfocan principalmente en el sector comercial e industrial.

El nicho de mercado de Label Print son las empresas comerciales e industriales principalmente de la ciudad de Guayaquil, sin embargo realizan ventas ocasionales dentro de otros cantones de la provincia del Guayas.

Actualmente la compañía no tiene clasificada a su clientela, debido a este problema no pueden establecer estrategias de venta enfocadas a un grupo específico

de clientes. Sin embargo este se solucionó con el análisis de venta realizado por las autoras y que se encuentra en el capítulo cuatro.

1.3.2. Tipo de Productos y Servicios

Los productos y servicios que ofrece Label Print al mercado son:

- ❖ Etiquetas Adhesivas.
- ❖ Ribbons para impresoras térmicas.
- ❖ Rollos papel bond y térmico.
- ❖ Rollos de papel para turno.
- ❖ Diseño gráfico.
- ❖ Máquinas precificadoras.
- ❖ Mantenimiento técnico de equipos.
- ❖ Tarjetas de identificación.

Algunos ejemplos de etiquetas se muestran a continuación:



8.0 x 6.0 cm



9.0 x 5.0 cm



Dentro de estas líneas de productos que ofrece la empresa, se pudo agrupar de acuerdo a los principales productos tomando en cuenta la facturación promedio mensual, en donde se obtuvo la siguiente información que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 1.1.

Tipos de Productos y su contribución a las Ventas

<i>Productos</i>	<i>Valor Total (\$)</i>	<i>Porcentaje %</i>
Etiquetas	17564.74	65.52
Rollos	2989.94	11.15
Ribbons	1693.00	6.31
Máquinas	1840.00	6.86
Repuestos y Servicios	2721.58	10.15
Total	26809.26	100.00

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Como podemos observar el producto más representativo en la empresa son las etiquetas adhesivas con un 65.52% de participación en las ventas mensuales, lo que nos quiere decir que más de la mitad de las ventas son generadas por este producto, seguidas de los rollos con un 11.15%, etc.

1.3.3. Forma de Comercialización

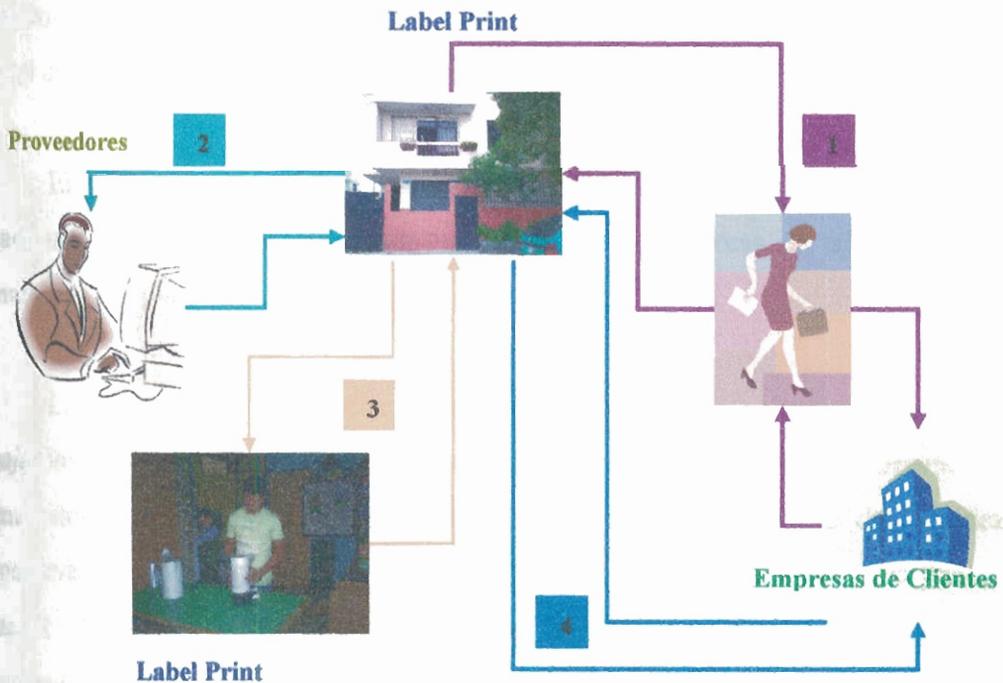
Label Print es una empresa productora y comercializadora de etiquetas autoadhesivas en todo modelo y medidas. La forma en que se lleva a cabo una venta en esta empresa obviamente la realiza el área de Ventas a través del siguiente mecanismo:

- ❖ Los vendedores de Label Print visitan a sus clientes con el objetivo de generar nuevas ventas, con esta visita los vendedores reciben una necesidad por parte de sus clientes.
- ❖ Los vendedores le muestran una pro forma o cotización al cliente, si este decide realizar la compra, los vendedores establecer las formas de pago de dicho pedido y piden una orden de compra o la firma en la pro forma para que se genera la orden por parte del cliente para producción.

- ❖ Desde que Label Print recibe la orden de compra hasta la fecha de entrega, la empresa tiene un plazo para cubrir el pedido.
- ❖ Cuando se tienen listo los productos para despacharlos se factura la mercadería y se entrega los productos empaquetados con la factura a las bodegas de los clientes donde ellos a su vez revisan que la mercadería este completa de acuerdo a la factura.
- ❖ Desde que el cliente recibe la factura hasta la fecha máximo de pago; puede darse el caso de existir una devolución en venta; dentro de este plazo el área de cobranzas de Label Print debe encargarse de realizar el telemarketing (seguimiento de la factura) y su respectivo cobro. A continuación se muestra gráficamente el proceso de comercialización:

Gráfico 1.2.

Proceso de Comercialización en Label Print



1. Proceso en donde el vendedor obtiene una nueva venta.
2. Proceso en donde Label Print obtiene los productos (materia prima) para comercializar.
3. Proceso en donde Label Print prepara los productos para venderlos.
4. Entrega de productos a las empresas.

Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras



1.3.4. Problemas de Comercialización

Entre los problemas de comercialización que se han encontrado han sido básicamente al receptor la mercadería; esto es, productos en mal estado, mercadería incompleta. Estos inconvenientes provocan malestar entre los propietarios, haciendo que sea importante una buena selección de proveedores por parte del área de compras.

1.4. Recursos Financieros

1.4.1. Capital de Trabajo

El capital de trabajo puede definirse como “la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa”. Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo; el manejo del capital de trabajo es el que mide en gran parte el nivel de solvencia en una empresa.

El objetivo primordial de la *administración del capital de trabajo* es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la *caja*, los *valores negociables e inversiones*, *cuentas por cobrar* y el *inventario*, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno; mientras que los pasivos de mayor relevancia son las *cuentas por pagar*, *obligaciones financieras* y los *pasivos acumulados*, por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

La necesidad de contar con una buena administración del capital de trabajo se basa en el hecho de que es complicada la predicción de entradas futuras a caja; ya que las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil

convertibilidad en efectivo. A continuación mostramos en la siguiente tabla la evolución del capital de trabajo de la compañía durante el año 2006:

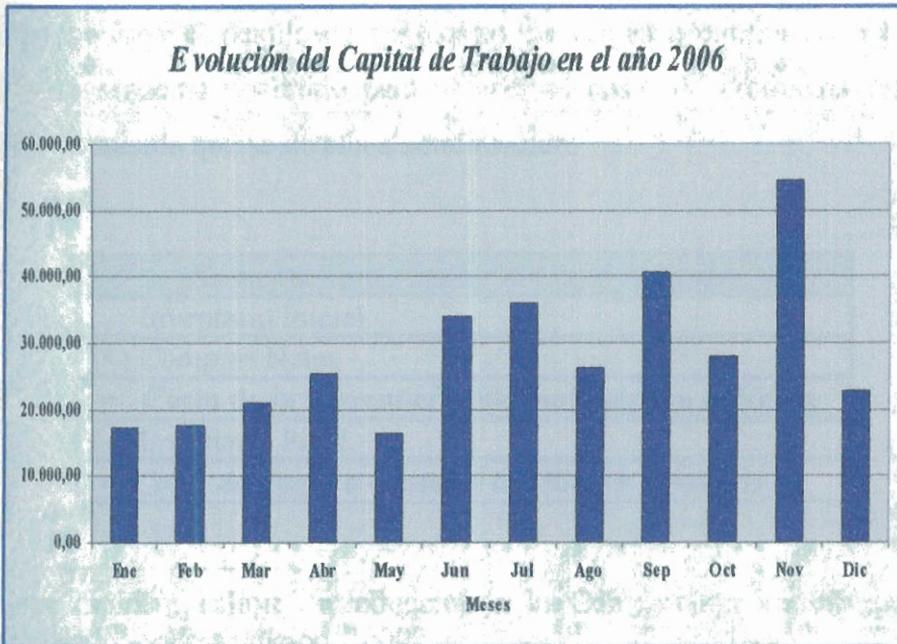
Tabla 1.2.
Evolución del Capital de Trabajo en el año 2006

<i>Meses del año 2006</i>	<i>Capital de Trabajo (\$)</i>	<i>Tasa de Crecimiento (%)</i>
Enero	17.273,61	
Febrero	17.695,53	2,44
Marzo	21.100,25	19,24
Abril	25.257,06	19,70
Mayo	16.568,67	-34,40
Junio	33.956,15	104,94
Julio	35.988,35	5,98
Agosto	26.323,72	-26,85
Septiembre	40.595,77	54,22
Octubre	28.024,25	-30,97
Noviembre	54.394,93	94,10
Diciembre	22.780,47	-58,12
Promedios	28.329,90	13,60

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Gráfico 1.3.



Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Como podemos observar el capital de trabajo en Label Print aumenta en promedio un 13,60% mensual y no tiene una tendencia a seguir. Según la concepción tradicional, conviene tener grandes cantidades de capital de trabajo y razones circulantes, pues indican que una compañía seguramente conservará su solvencia. Sin embargo, conservar la solvencia no es un problema tan importante para la mayoría de las compañías como generar utilidades. Las grandes cantidades de capital de trabajo tal vez inmovilicen innecesariamente fondos que podrían invertirse de manera muy provechosa en otras áreas de la organización o inversiones que produzcan una rentabilidad.⁶

Actualmente muchas compañías se han fijado la meta de reducir su capital de trabajo, sin embargo hay empresas que lo incrementan asegurando la solvencia, pero perderán a la larga debido a que no están usando su capital en la forma más rentable posible.⁷

1.4.2. Costos y Gastos

Cuando la compañía Label Print genera una venta, automáticamente incurre en costos; es decir, el costo de los productos que se vendieron. Debido a que la empresa no nos proporcionó el detalle de sus costos de ventas a continuación las autoras mostrarán un esquema resumido para obtener el costo de productos vendidos en Label Print, el mismo que se detalla a continuación:

<i>Esquema para obtener el Costo de Venta</i>	
	Inventario Inicial
(+)	Compras Netas
=	Costo de la Mercadería disponible para la Venta
(-)	Inventario Final
=	Costo de Venta o Costo de los Bienes Vendidos

⁶ Horngren Sundem Elliott, Introducción a la Contabilidad Financiera, Pearson Prentice Hall, Séptima edición, 2000.

⁷ Horngren Sundem Elliott, Introducción a la Contabilidad Financiera, Pearson Prentice Hall, Séptima edición, 2000.

<i>Esquema para obtener las Compras Netas</i>	
	Compras Brutas
(-)	Descuentos en Compras
(-)	Devoluciones en Compras
(-)	Transportes en Compras
=	Compras Netas

Observando cómo se obtiene el costo de ventas en la empresa, a continuación mostramos que el costo de ventas promedio mensual es de 12.615,42 dólares con un incremento promedio mensual del 0.59%.

Tabla 1.3.

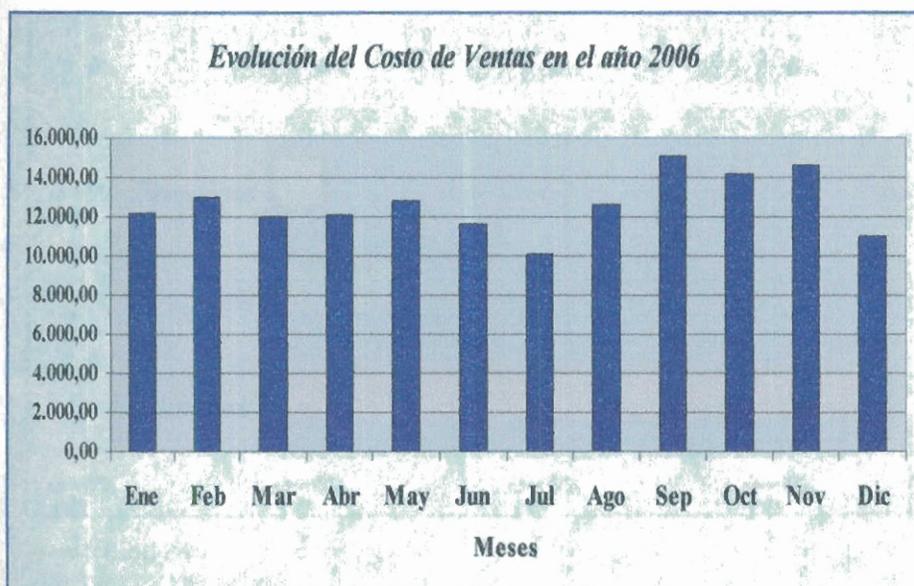
Evolución del Costo de Venta

<i>Meses del año 2006</i>	<i>Costo de Venta (\$)</i>	<i>Tasa de Crecimiento (%)</i>
Enero	12.224,87	
Febrero	12.989,45	6,25
Marzo	12.016,62	-7,49
Abril	12.048,22	0,26
Mayo	12.839,77	6,57
Junio	11.613,01	-9,55
Julio	10.111,40	-12,93
Agosto	12.655,21	25,16
Septiembre	15.091,85	19,25
Octubre	14.177,96	-6,06
Noviembre	14.653,88	3,36
Diciembre	10.962,84	-18,36
Promedios	12.615,42	-0,03

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Gráfico 1.4.



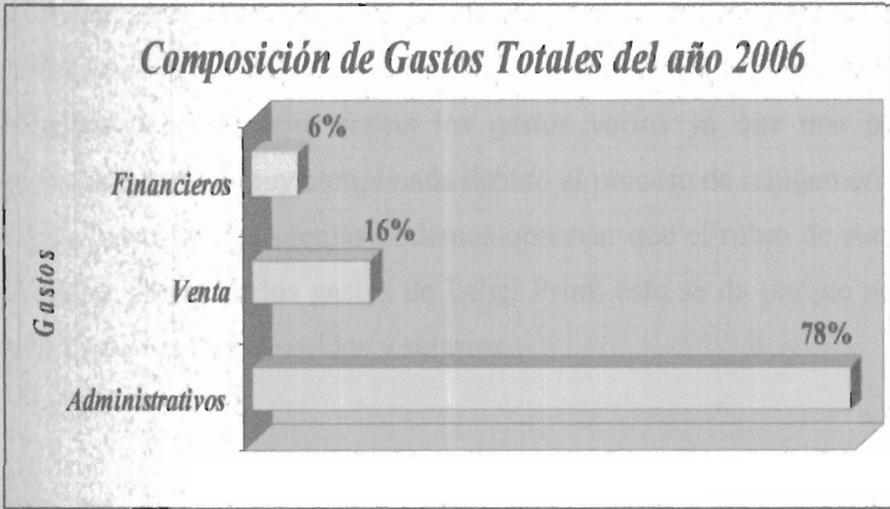
Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Como podemos observar en el gráfico no hay un crecimiento estable en el costo de ventas; es decir, que en general este se mantuvo a lo largo del año en cuestión, aunque en promedio de tasa de crecimiento $-0,03\%$ nos revela que van disminuyendo pero en una proporción muy pequeña.

En cuanto a los Gastos, la compañía incurre en gastos administrativos y de fabricación, de ventas y financieros. Dentro de los gastos administrativos y de fabricación tenemos el pago de sueldos, el pago a los servicios básicos, el arrendamiento del local, las adecuaciones al edificio, la guardianía, las depreciaciones y los gastos varios. Dentro de los gastos de venta tenemos los sueldos de los vendedores, el pago de comisiones, las movilizaciones, gastos de promoción, publicidad y gastos varios. Dentro de los gastos financieros principalmente encontramos el pago de intereses por préstamos obtenidos y gastos por mantenimiento de cuentas. A continuación mostramos la composición de los gastos en Label Print:

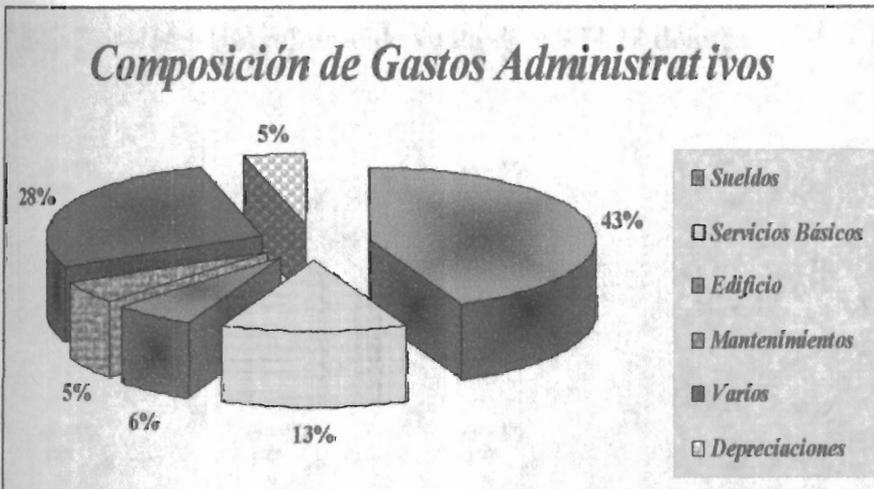
Gráfico 1.5.



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Como podemos observar en el gráfico, los gastos administrativos representan el 78% de los gastos totales en la empresa; por esta razón, a continuación se muestra la composición de estos gastos en Label Print:

Gráfico 1.6.



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Como podemos observar en el gráfico, los sueldos a los empleados representan el 39% de los gastos administrativos y los gastos varios representan el 25%. Dentro de los gastos totales en Label Print, los gastos administrativos son mayores que los de venta y financieros; por esta razón, uno de los objetivos para poder reducir estos gastos es administrar de mejor forma los gastos varios ya que una política de reducción de sueldos sería muy complicada debido al proceso de reingeniería que está emprendiendo Label Print. Además podemos observar que el rubro de sueldos es el más significativo dentro de los gastos de Label Print, esto se da porque no hay una distribución equitativa de los sueldos y salarios.

1.4.3. Ventas de la Empresa

Para realizar esta parte la empresa nos proporcionó los reportes de ventas desde el mes de enero del año 2002 hasta el mes de diciembre del año 2006⁸, donde podemos observar que no hay una tendencia ni a la alza ni a la baja, con estos datos se obtuvo lo siguiente:

El promedio de ventas mensual de 19.008,93 dólares, que se traduce en un crecimiento promedio mensual de 6.46%. Durante este período, el máximo de venta fue de 27,372.28 dólares y el mínimo de venta de 9,997.22 dólares.

⁸ Los datos de venta usados son valores brutos; es decir, que no toman en cuenta las devoluciones, descuentos y transportes en venta.

Gráfico 1.7.



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

1.4.4. Utilidad Neta

Como sabemos la utilidad neta es la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos de operación, este dato es muy importante ya que se trata de la verdadera ganancia que tiene el negocio. Como podemos observar el promedio mensual de utilidad neta es de 4,029.00 dólares con un crecimiento mensual promedio del 9.69%. La compañía actualmente posee un porcentaje de ganancia sobre las ventas realizadas del 18%.

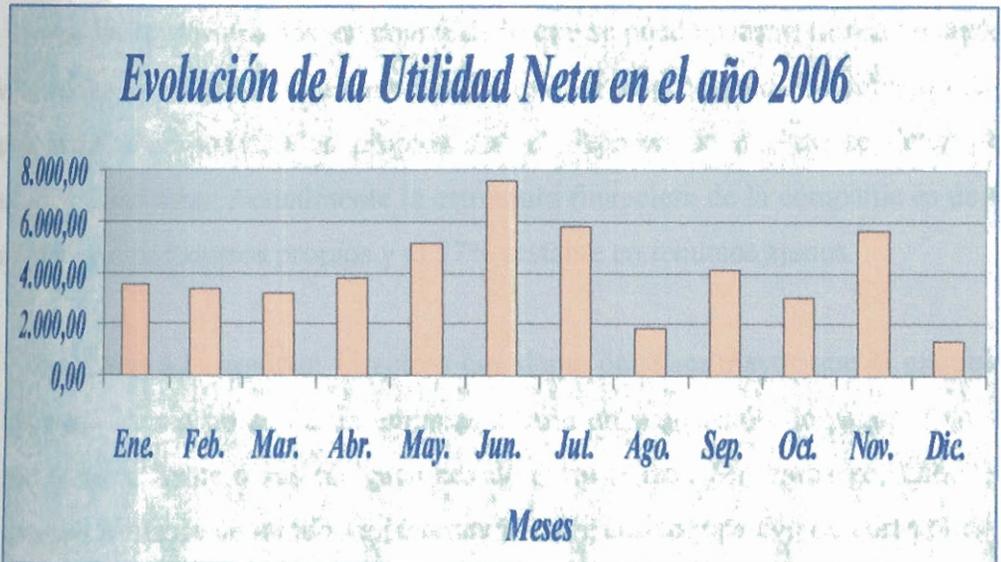
Tabla 1.4.

Crecimiento de la Utilidad Neta en el año 2006

<i>Meses del año 2006</i>	<i>Utilidad Neta (\$)</i>	<i>Tasa de Crecimiento (%)</i>
Enero	3.577,75	
Febrero	3.378,12	-5,58
Marzo	3.174,93	-6,01
Abril	3.748,32	18,06
Mayo	5.120,62	36,61
Junio	7.564,55	47,73
Julio	5.838,99	-22,81
Agosto	1.842,56	-68,44
Septiembre	4.105,40	122,81
Octubre	3.016,03	-26,54
Noviembre	5.638,55	86,95
Diciembre	1.342,21	-76,20
Promedios	4.029,00	9,69

Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Gráfico 1.8.



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

1.4.5. Análisis de Ratios Financieros

Tomando en cuenta los principales estados financieros de una empresa como lo son el Balance General y el Estado de Resultados que para este estudio se tomarán en cuenta los del año 2006, las autoras han realizado algunos análisis para poder conocer la situación actual de Label Print en el aspecto Económico-financiero. Para un mayor detalle de los estados financieros históricos de la empresa (*Ver Anexo N° 1 y Anexo N° 2*)

Primeramente se ha seleccionado a los fondos propios; según la teoría financiera, cuanto mayor sean los fondos propios mayor será la solvencia de la empresa. No hay un nivel óptimo de fondos propios, esto va a depender del tipo de actividad que realice la empresa; en muchos sectores de nuestra economía estos fondos vienen a representar más del 50% del Pasivo, por tanto se podría decir que Label Print está en una situación normal ya que sus fondos propios representan un 75% del Pasivo, esto es una señal positiva ya que le permitirá a la empresa estar mejor preparada para atravesar situaciones difíciles sin graves contratiempos, además la compañía no tiene una política de distribución de dividendos, esto hace que haya una mayor retención de beneficios.

Pero los fondos propios, en contra de lo que se puede pensar, tienen un coste; es decir, como Label Print es una empresa que está en un proceso de crecimiento deberá de ir aumentando sus fondos propios con el objetivo de que no se deteriore su estructura financiera. Actualmente la estructura financiera de la compañía es de 43% representados en recursos propios y el 57% restante en recursos ajenos.

En cuanto a la liquidez, el activo circulante debe ser mayor que el exigible de corto plazo, si esto no se da, la empresa estaría en suspensión de pagos y no sería capaz de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, Label Print cuenta con un fondo de maniobra (diferencia entre activo y pasivo de corto plazo) de 22.780,47 dólares, lo que significa que la empresa cuenta con recursos de corto plazo para hacer frente a sus deudas de corto plazo y al momento de cubrirlas todavía sigue

contando con un margen de seguridad de 22.780,47 dólares; es decir, si hay retraso en el cobro de alguna partida del activo circulante la empresa puede seguir atendiendo sus deudas debido a que cuenta con este margen.

Sin embargo, este fondo tampoco puede ser excesivo ya que tiene un coste de financiación, ya que si se da un retraso en el pago de los clientes o hay varias cuentas vencidas, Label Print debería usar los recursos del fondo de maniobra para cubrir la deuda con sus proveedores por lo que estas tienen un plazo fijo de vencimiento y obligatoriamente la empresa debe pagarlas entonces se estaría usando recursos de largo plazo para cubrir deudas de corto plazo, cuando lo óptimo sería que con recursos de corto plazo se cubran las deudas de corto plazo.

Para poder administrar en buena forma este fondo se debe tener en cuenta el plazo medio de cobro de los clientes, el plazo medio de pago a los proveedores, la duración del proceso de comercialización y una buena política de crédito.

Para poder realizar este análisis se tuvo que recurrir a las siguientes herramientas que se detallan a continuación. Un resumen de los índices financieros usados se muestra en (*Ver Anexo N° 3*).

1.4.5.1. Análisis de Liquidez o Solvencia

El grupo de índices de liquidez, miden la capacidad de pago que tiene Label Print para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

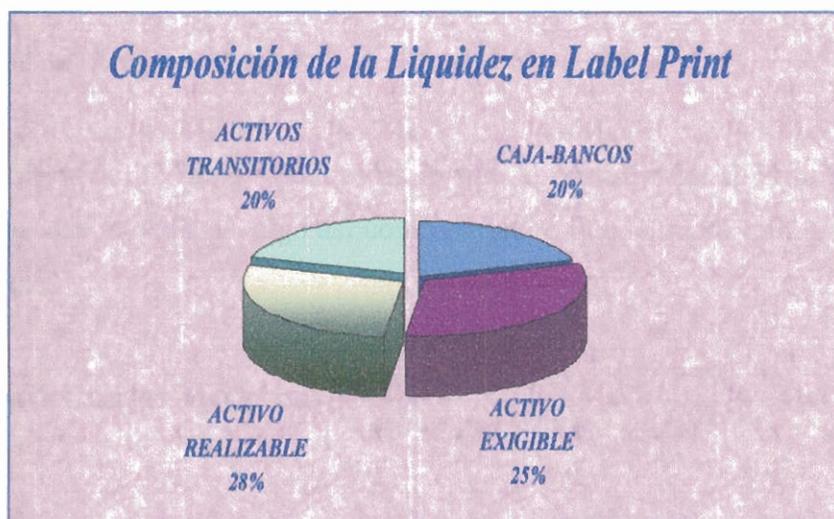
$$\diamond \text{ Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{61.262,84}{38.482,37} = 1,59$$

Este ratio es la principal medida de liquidez, ya que muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Esto quiere decir que el activo corriente es 1.59 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada dólar de deuda, Label Print cuenta con 1.59 dólares para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Sin embargo, esta razón se debe considerar como una medida cruda porque no considera la liquidez de cada uno de los elementos que forman parte del activo circulante. Por esta razón, en el siguiente gráfico observaremos la composición de liquidez de Label Print durante el año 2006:

Gráfico 1.9.



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Como podemos observar el 20% del activo circulante está representado por la partida de **caja – bancos** (dinero ya en efectivo); sin embargo la mayor parte de la liquidez en la compañía se centra en sus **cuentas por cobrar** y en sus **inventarios**, esto quiere decir; que la liquidez va a depender de cómo Label Print maneje la parte de cobranzas y la administración del inventario.

$$\diamond \text{ Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{61.262,84 - 18.442,00}{38.482,37} = 1,11$$

Este ratio descarta del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Esto quiere decir que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con 1.11 dólares para pagarla. A simple vista vemos que la liquidez es buena; sin embargo, observando como está estructurado el activo circulante de la compañía, podríamos decir que el inventario puede ser demasiado elevado. Para saber esto necesitaremos las razones de actividad.

❖ Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

$$\Rightarrow \text{Capital de Trabajo} = 61.262,84 - 38.482,37 = 22.780,47$$

Este valor de 22,780.47 dólares es lo que le queda a Label Print después de pagar sus deudas inmediatas, algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

❖ Razón de Cuentas por Cobrar = $\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{267.796,59}{21.321,66} = 12,56$ veces

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente. Esta razón indica el número de veces que se han transformado en efectivo las cuentas por cobrar. Cuanta más alta sea la razón, menor será el tiempo entre la venta típica y el cobro.

Este índice señala que Label Print ha podido recuperar su cartera de crédito 12 veces durante el año 2006.

❖ Período de Cobro en meses = $\frac{12}{\text{Razón de Cuentas por Cobrar}} = \frac{12}{12,56} = 0,96$ meses

El índice nos está señalando que las cuentas por cobrar están circulando cada mes aproximadamente; es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo; en otras palabras es el número promedio de meses que las cuentas por cobrar están pendientes antes de ser cobradas.

Según la teoría financiera el saldo de las cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas, además de que el nivel óptimo de rotación se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año; es decir, de 30 a 60 días de período de cobro, observando los resultados se puede inferir que en Label Print hay una buena política de cobro.

$$\text{❖ Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario(promedio)}} = \frac{151.385,08}{17.799,32} = 8,51 \text{ veces}$$

Este indicador señala el número de veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar por medio de las ventas a lo largo del período de análisis. Como se observa, en Label Print el inventario ha rotado 8 veces aproximadamente. En general, cuanto mayor sea la rotación del inventario más eficiente será el manejo del mismo por parte de la empresa, además de ser más “fresco” y líquido. No hay un nivel óptimo de rotación de inventario ya que en ocasiones una rotación muy elevada podría ser síntoma de que se mantiene un nivel de inventario demasiado reducido y que se incurre en **AGOTAMIENTOS**. Muchas veces una rotación relativamente baja es signo de un exceso de artículos, de lento movimiento u obsolescencia de los mismos o de que se mantienen productos poco rentables para la empresa.

$$\text{❖ Período de Ventas en meses} = \frac{12}{\text{Rotación de Inventario}} = \frac{12}{8,51} = 1,41 \text{ meses}$$

En la empresa aproximadamente el inventario está rotando totalmente en un tiempo de 40 días.

1.4.5.2. Análisis de Rentabilidad

Este grupo de ratios miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generales sobre las ventas y las inversiones; en pocas palabras mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa.

$$\star \text{ Costo de Ventas} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{151.385,08}{267.796,59} = 0,57 \approx 57\%$$

Esto señala que por cada dólar de venta neta, la empresa ha generado un costo de ventas de cincuenta y siete dólares.

$$\star \text{ Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{116.411,51}{267.796,59} = 0,43 \approx 43\%$$

Este ratio indica las ganancias en relación con las ventas, después que Label Print haya cubierto los costos de los bienes vendidos; es decir, que por cada dólar de venta neta, la compañía ha obtenido un margen bruto de cuarenta y tres centavos.

$$\star \text{ Gastos de Operación} = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{50.861,21}{267.796,59} = 0,19 \approx 19\%$$

Esto señala que por cada dólar de venta neta, la compañía ha incurrido en 19 centavos por gastos operacionales.

$$\star \text{ Utilidad de Operación} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{65.550,30}{267.796,59} = 0,24 \approx 24\%$$

Por cada dólar de venta neta, Label Print generó 24 centavos de utilidad operacional.

$$\star \text{ Utilidad Neta} = \frac{48.348,02}{267.796,59} = 0,18 \approx 18\%$$

Este ratio mide el porcentaje de cada dólar de venta que queda después de que todos los gastos y costos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos; es decir, que durante el año 2006 por cada dólar de venta neta la empresa obtuvo una rentabilidad del 18% o que generó 18 centavos de utilidad neta.

1.4.5.3. Análisis de Estabilidad

$$\Rightarrow \text{Estructura Financiera (recursos propios)} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo}}$$

$$\Rightarrow \text{Estructura Financiera (recursos propios)} = \frac{44.335,46}{103.304,42} = 0,43 \approx 43\%$$

Por cada dólar de Activo, la compañía tiene un patrimonio de cuarenta y tres centavos.

$$\Rightarrow \text{Estructura Financiera (recursos ajenos)} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

$$\Rightarrow \text{Estructura Financiera (recursos ajenos)} = \frac{58.968,96}{103.304,42} = 0,57 \approx 57\%$$

Por cada dólar de Activo, la compañía tiene que pagar a largo plazo 57 centavos.

$$\Rightarrow \text{Respaldo del Pasivo} = \frac{\text{Activo Fijo Neto}}{\text{Pasivo de Largo Plazo}} = \frac{36.699,81}{20.486,59} = 1,79$$

Por cada dólar de pasivo a largo plazo, la compañía posee 1.79 dólares para respaldar la deuda.

$$\Rightarrow \text{Respaldo del Pasivo} = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} = \frac{103.304,42}{44.335,46} = 2,33$$

Durante el período contable, la compañía obtuvo un dólar con treinta y tres centavos adicionales de activo con respecto al capital.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DEL PROCESO DE REINGENIERÍA

2.1. Reconocimiento de Deficiencias en las Diferentes Áreas

De acuerdo a la observación que las autoras han realizado en las diferentes visitas a la empresa, las reuniones con los propietarios y empleados y análisis de los estados financieros, se ha constatado que existen problemas en las diferentes áreas de la empresa Label Print, como son:

- No hay un nivel intermedio que supervise al personal que labora en la empresa, cuando los propietarios se encuentran ausentes.
- La empresa no posee una misión, visión, objetivos, ni metas establecidas a corto y largo plazo.
- El Sistema Contable (Mónica) de Label Print no es del 100% confiable, debido a que posee falencias cuando ejecuta los cálculos. Además de que no están interrelacionados con la parte de facturación, inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- No poseen un reglamento interno de las políticas administrativas.
- La inexistencia de un organigrama funcional formal, que permita establecer las respectivas funciones que debería desempeñar cada uno de los empleados.



- Ausencia de un Manual de Funciones.
- No hay capacitación y formación continua en los empleados.
- Label Print no tiene conocimiento de su posicionamiento en el mercado.
- No hay una distribución equitativa de sueldos y salarios.
- Un solo vendedor en el área de Ventas.
- No se aplican bases de seguridad industrial.
- Retrasos en las entregas; debido a que no hay un buen canal de información entre ventas y producción.
- Mala asignación de tareas en el proceso de producción.

En base a la situación de Label Print, se podría decir que la empresa sí puede corregir falencias en las diferentes áreas, tomando medidas correctivas y preventivas para futuros escenarios posibles; el hecho de que Label Print necesite de una Reingeniería de procesos es precisamente porque desean cumplir uno de sus objetivos que es convertirse en líder del etiquetado en el Ecuador. Para lograr este objetivo las autoras han presentado la siguiente propuesta de reingeniería que están clasificadas en cuatro áreas principales: Reingeniería Administrativa-Organizacional, Comercial, Operativa y Económica-Financiera.

2.2. Reingeniería Administrativa-Organizacional

En el área organizacional de la compañía se sugiere realizar algunos cambios a mencionar:

1. La contratación de un especialista en Recursos Humanos con el objetivo de que lleve a cabo procesos de Reclutamiento y de Selección. El proceso de reclutamiento consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Label Print actualmente usa los anuncios de clasificados de los principales periódicos de la ciudad para su contratación, pero sería una gran ventaja para la empresa requerir personal directamente de los

centros de empleo que cada universidad posee, la ventaja sería precisamente la reducción de costos de transacción y tiempo, puesto que la búsqueda se reduciría sólo a la mejor elección de candidatos por parte de estos centros. De ahí en adelante, Label Print comenzaría su proceso de selección. El especialista de Recursos Humanos además de encargarse de los procesos de reclutamiento y selección, también supervisará al personal, elaborará un reglamento de políticas administrativas y un manual de funciones, para así evitar la alta rotación de personal que existe actualmente en la empresa.

2. Se recomienda una apertura en los sistemas de manejo de personal, dando a todos los niveles la capacidad de expresarse y hacer sugerencias.
3. Realizar una planeación estratégica en la que se establezcan la misión, visión, objetivos generales y específicos, metas a corto y largo plazo para la empresa, con el objetivo de dar un sentido básico de dirección a las actividades de la empresa.
4. En Label Print se recomienda mucha relación con el personal, con el objetivo de que no haya información oculta y así todos los temas puedan ser tratados.
5. Incentivar el trabajo en equipo.
6. Capacitación de especialización en el área de trabajo específico de cada empleado.
7. Mayor estabilidad y seguridad para los empleados (afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social I.E.S.S.)
8. Establecer un nivel intermedio en la empresa; es decir crear el cargo de Jefe del personal, para que este a su vez supervise a los subalternos cuando no se encuentren los dueños.

2.3. Reingeniería Comercial

En el área Comercial se recomienda:

1. La empresa utilice el servicio electrónico, que significa velocidad y reducción de costos de transacción.
2. Observamos que el edificio donde opera la empresa no especifica el nombre de "Label Print, líder en etiquetado" la cual una publicidad a través de la

visualización sería muy buena.

3. La realización de una investigación de mercados donde se puedan identificar problemas de marketing.
4. También se recomienda que toda la fuerza de Ventas realice informes con el objetivo de que la Gerencia pueda evaluar el desempeño de cada uno de ellos.
5. Aumentar la inversión en capacitación.
6. Contratar más vendedores.
7. Realizar en el área contable un análisis de costos con el objetivo de mejorar precios.
8. Se sugiere comparar las estrategias que usa Label Print con respecto a su cartera de clientes.
9. Buscar mecanismos para captar nuevos clientes de diferentes sectores de la economía.
10. Diversificar la cartera de clientes.
11. Mantenimiento de clientes actuales, en especial aquellos que han incorporado en este año.
12. Mejorar el servicio al cliente.
13. Proporcionar capacitación a aquellos vendedores que vayan mejorando sus niveles de venta; todo esto con el objetivo de reforzar y premiar a la Fuerza de ventas comprometida con la empresa, ya que ellos son los que inyectan recursos a Label Print.
14. Mejorar el servicio postventa.
15. Establecer un programa de incentivos para el personal.

2.4. Reingeniería Operativa

En el área Operativa se recomienda:

1. Debe existir un estricto control de los costos en toda la cadena de valor.
2. Otorgar a los operadores de las maquinarias uniformes especiales para su seguridad.

3. Reuniones quincenales del Jefe de producción con los operadores de las máquinas.
4. Supervisión continua en las máquinas de producción.
5. Contratación de un Jefe de Producción.
6. Se recomienda que todo el personal de producción acostumbre a tener libretas en sus bolsillos para llenarlas de información referente al proceso de producción.
7. Debido a que la empresa está empezando un proceso de modernización debido a la propuesta de adquisición de la nueva máquina, los costos fijos aumentarán por causa de la depreciación y por pago de intereses ya que parte del costo de la máquina se financiaría con deuda; por esta razón se recomienda especial atención a la administración de los costos fijos, ya que un buen manejo se verá reflejado en mayores ganancias en el estado de resultados.
8. Invertir en la compra de una máquina flexográfica valorada en 35,000 dólares.
9. Con el objetivo de poder reducir el costo de venta se recomienda analizar posibles alianzas estratégicas con los proveedores más representativos en cuanto a la cantidad de productos que venden a Label Print; es decir, poder establecer acuerdos de precios y a cambio de esto la compañía Label Print se comprometería a comprarles por un lapso de 3 años y así manejar mejor los costos.

2.5. Reingeniería Económica – Financiera

En el área Financiera se recomienda:

1. Mayor inversión en tecnología y equipo humano.
2. No se aplican principios financieros como un análisis formal de estados financieros.
3. Asegurar un buen uso de los recursos para atender los requerimientos de expansión.
4. Reinvertir las utilidades.
5. Contratación de un contador a tiempo completo en horario de oficina para encargarse del manejo de esta área, además de estar siempre presto para cualquier

consulta o trámite pertinente.

6. Buena administración del dinero, para solventar los sueldos de los empleados, servicios básicos y principales costos que tenga que cubrir la empresa.
7. No mantener altos niveles de capital de trabajo, más bien se debería invertir una parte de ellos en áreas que produzcan una mayor rentabilidad. (Fondos de inversión, pólizas de acumulación, bonos).
8. Administrar de mejor forma los gastos varios.

En general los que se propone es una mayor organización en todas las áreas.

2.6. Limitaciones al Proyecto

No se contó con información de la composición del *costo de venta*; por esta razón para poder obtener el valor del costo de venta con reingeniería se usó el ratio de rentabilidad: costo de ventas dividido para ventas netas que fue del 57%.

Precisamente por la falta de esta información, no se pudo obtener el punto de equilibrio de la compañía, ya que no se tuvo acceso al desglose de los costos fijos y los costos variables dentro de la compañía.

No se nos proporcionó la información de los *Balances Financieros* desde el año 2003 hasta el año 2005, ya que si bien es cierto la compañía fue obligada a llevar contabilidad en este período, sus estados financieros eran erróneos en cuanto a cuentas y cálculos; por esta razón, las proyecciones financieras fueron obtenidas a partir de los balances del año 2006 y únicamente el valor de las ventas pudieron obtenerse desde el año 2002 hasta el año 2006; ya que para el análisis econométrico fue necesario contar con información de años atrás.



CAPÍTULO III

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL

3.1. Misión de la Empresa

La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

La compañía Label Print no dispone de una misión, por lo que se hizo necesario crearla. La misión que las autoras muestran a continuación ha sido consultada por los principales directivos de Label Print.



MISIÓN DE LABEL PRINT

“El compromiso central de LABEL PRINT es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole soluciones integrales en sistemas de identificación. Para lograr esto, participamos en los procesos de desarrollo del país, mediante la generación de empleo y el desarrollo de ideas innovadoras en el diseño de nuestros productos, proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para nuestros socios, colaboradores y sociedad en general”.

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

3.2. Visión de la Empresa

La visión es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro. Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

Al igual que con la misión, Label Print tampoco dispone de esta, por lo que se hizo necesario crearla. La visión que las autoras muestran a continuación fue así mismo consultada por los principales directivos de la empresa.

VISIÓN DE LABEL PRINT

“Nuestra visión es la de ser los mejores, ofreciendo productos innovadores y de la más alta calidad, adelantándonos a los requerimientos de todos nuestros clientes. Para ello, proveer un ambiente en el cual la gente pueda innovar y sobresalir. Para alcanzar esta visión, asumimos estos compromisos para con todos aquellos con quienes tenemos contacto”.

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

3.3. Objetivos de la Empresa

3.3.1. Objetivos Generales

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión e involucran a toda la organización. Como toda compañía, Label Print cuenta con objetivos generales, las cuales todas las actividades que realiza el personal deben estar encaminadas al logro de los objetivos planteados.

Los objetivos generales de Label Print son:

- ✓ Perseguir la satisfacción total de los clientes.
- ✓ Aumentar la cartera de clientes.
- ✓ Aumentar ventas.
- ✓ Mejoramiento continuo de la capacidad instalada.
- ✓ Aumentar capacidad de producción.
- ✓ Disminuir costos en forma eficiente.

Para lograr estos objetivos, la compañía Label Print se ha propuesto realizar

una Reingeniería Administrativa, Comercial, Operativa y Financiera.

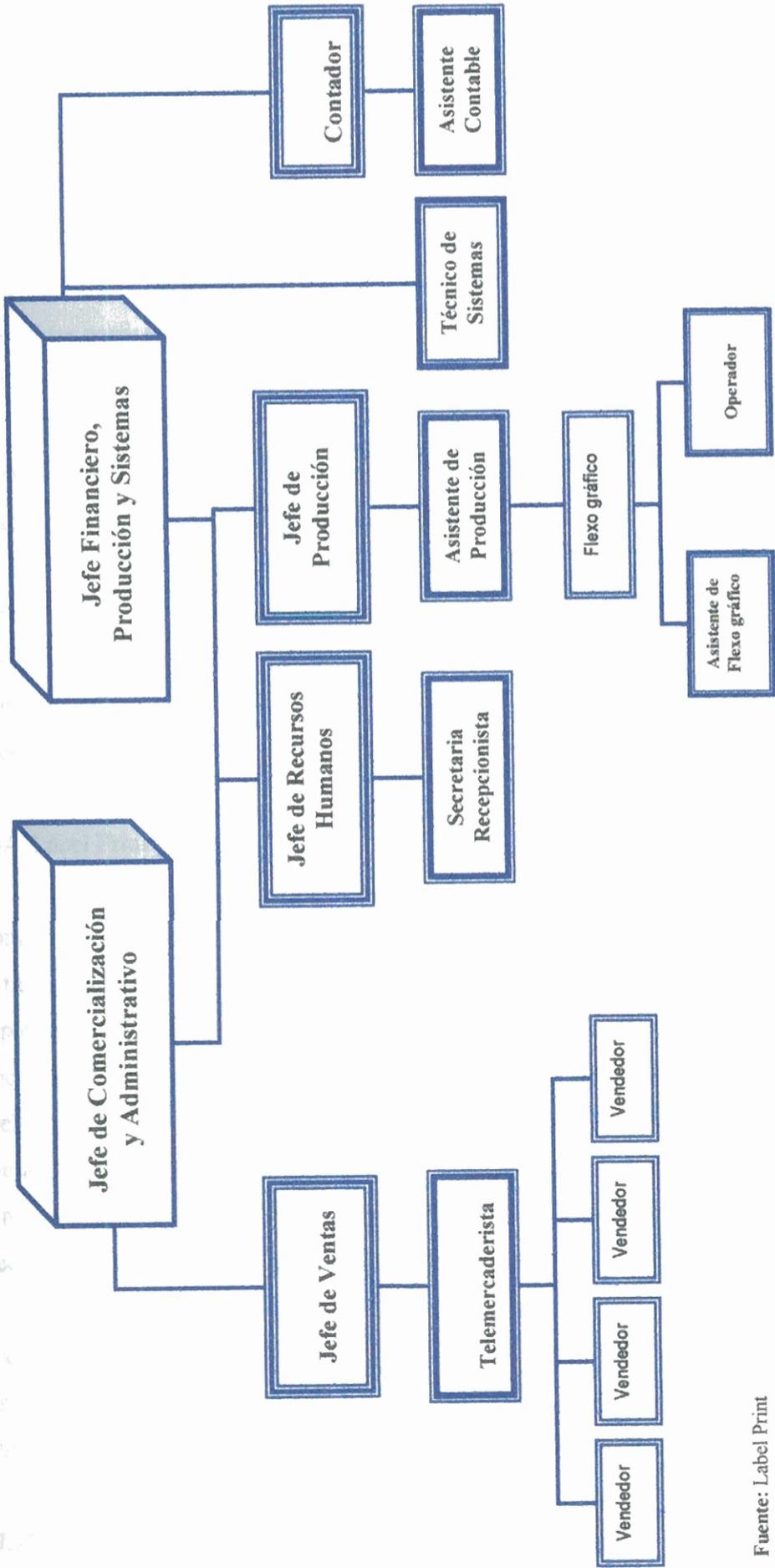
3.3.2. Objetivos Específicos

A través de la Reingeniería se propone los siguientes objetivos específicos de corto plazo:

- ☆ Realizar una investigación de mercados con el objetivo de determinar cuáles son los factores que motivan al sector industrial y comercial a comprar en una compañía de etiquetado, todo esto con el objetivo de contar con información que ayude en la toma de decisiones.
- ☆ Aumentar los ingresos buscando mayor participación de mercado.
- ☆ Contratación de más personal con el objetivo de establecer una base sólida de organización aplicando los principios de la división del trabajo.
- ☆ Mayor organización en el área operativa con el objetivo de reducir las demoras y que el resultado se refleje en una reducción en los costos de fabricación.
- ☆ Proyectar la situación de la empresa después de la aplicación del programa de Reingeniería.

ORGANIGRAMA DE LABEL PRINT

3.4. Organigrama



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica que examina la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete; este tipo de análisis consta de dos partes: una interna y otra externa.

La *parte interna* tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la gerencia tiene algún grado de control.

La *parte externa* mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado; aquí la gerencia tiene que aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la gerencia tiene poco o ningún control directo.

Con FODA, Label Print podrá detectar:

- ✓ Sus Fortalezas, que son los recursos y las destrezas que ha adquirido y aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- ✓ Sus Oportunidades, variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.
- ✓ Sus Debilidades, son aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.
- ✓ Sus Amenazas, variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

A continuación las autoras detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Label Print, esto se realizó con la ayuda de los propietarios, entrevistas y encuestas a los empleados y observación directa por parte de las autoras:

✓ FORTALEZAS

- ☆ Empresa física ubicada en lugar de fácil acceso.

- ☆ Precios competitivos de los productos y servicios.
- ☆ Gerentes-propietarios comprometidos fielmente con la compañía.
- ☆ Buena Asistencia Técnica.

✓ **OPORTUNIDADES**

- ☆ Posibilidad de desarrollar el mercado Regional.
- ☆ El avance de la tecnología lograría la incursión de equipos y maquinarias sofisticadas.

✓ **DEBILIDADES**

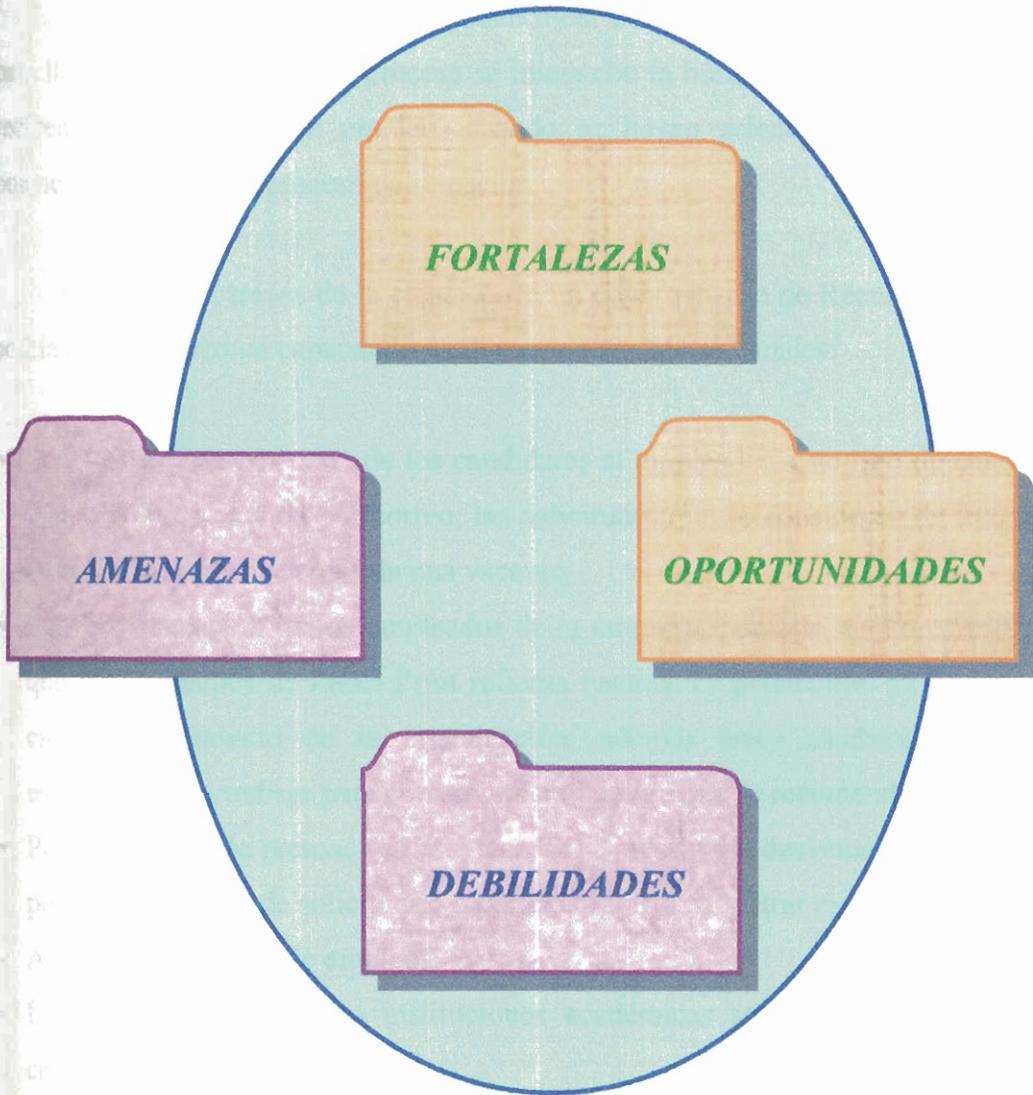
- ☆ Alta rotación de personal.
- ☆ No hay cursos de capacitación, ni seminarios para los empleados.
- ☆ No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados.
- ☆ No se exige la realización de informes.
- ☆ No posee una fuerza de ventas experimentada.
- ☆ El clima organizacional es poco grato, por lo que el desarrollo en equipo es escaso.
- ☆ No existe un buen ambiente de trabajo.
- ☆ No hay una diversificación en la cartera de clientes.

✓ **AMENAZAS**

- ☆ Posibles crisis económicas en el país que pueden afectar al sector industrial y comercial y por ende a las ventas de Label Print.
- ☆ Innovaciones tecnológicas en el mercado que por falta de recursos no puedan ser implementadas en Label Print.
- ☆ La competencia posee una mayor variedad de tamaño de etiquetas.
- ☆ La competencia posee una mejor calidad de impresión.
- ☆ La competencia posee mejores impresoras.
- ☆ La competencia posee una mejor capacidad instalada.
- ☆ Existen muchas otras empresas competitivas del mismo género.

Gráfico 3.1.

Esquema del Análisis FODA



Elaborado por: las autoras

3.6. Políticas Internas de Selección del Personal de la Empresa

Label Print no cuenta con Políticas Internas de selección del personal, ya que no hay un departamento de Recursos Humanos que ayude con esta labor, los empleados contratados no han pasado por un proceso de selección, como

normalmente debería de ser. De acuerdo con el análisis organizacional, es importante que Label Print tome en consideración los procesos de Reclutamiento y de Selección.

Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, cuando se hayan seleccionado a candidatos potenciales empieza el proceso de selección.

Label Print a través de la creación de un departamento de Recursos Humanos, podría obtener personal capacitado mediante los siguientes canales:

- ✓ Solicitud directa por parte de los candidatos al empleador, este tipo de candidato manda su hoja de vida por correo, las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante.
- ✓ Por recomendación de los empleados de la empresa, por este medio es probable que los empleados de Label Print refieran candidatos potenciales ya que poseen cierto conocimiento de la organización, además estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.
- ✓ Por anuncios en la prensa, con esta técnica se presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta.
- ✓ A través de agencias de empleo.
- ✓ Las universidades y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes.
- ✓ Las asociaciones profesionales, muchas asociaciones establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo. El proceso de selección es importante ya que una

selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

Así mismo, Label Print como toda empresa debe incluir en su proceso de selección las siguientes fases:

- ✓ Las pruebas de idoneidad, aquí encontramos las pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad; las pruebas de conocimientos y las pruebas de desempeño que miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto.
- ✓ La entrevista con el Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Verificación de datos y referencias.
- ✓ Realización de exámenes médicos.
- ✓ La entrevista con el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado.
- ✓ La descripción realista del puesto, esto se da porque el solicitante podría tener expectativas equivocadas sobre su futura posición, por eso siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.
- ✓ La decisión de contratar, este es el último paso en el proceso de selección.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS OPERATIVO

4.1. Situación Actual del Proceso de Producción

Para la presente investigación las autoras se enfocaron en proponer soluciones prácticas a los posibles problemas que encontraron en el proceso de elaboración de las “*etiquetas adhesivas*”, para la cual se presenta a continuación la ficha técnica de la empresa para una mayor información:

Tabla 4.1.

FICHA TECNICA	
☆ Razón Social:	LABEL PRINT
☆ Dirección:	Ciudadela Simón Bolívar Mz.1 Solar 193.
☆ Tiempo en el Mercado:	5 años.
☆ Total de Trabajadores:	11 personas entre personal productivo y administrativo.
☆ Productos para la Venta:	Etiquetas autoadhesivas en todo modelo y medidas, rollos, ribbons, máquinas precificadoras, repuestos, mantenimiento y servicio técnico.

Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

La forma en la que se producen en la empresa depende del modelo de etiqueta, en la empresa hay 2 máquinas de producción. La primera máquina es de tamaño pequeño llamada “Embobinadora” y la segunda es de reciente adquisición y es de tamaño grande llamada “Impresora”. Cabe mencionar que fueron 10 días de entrenamiento que necesito el operador para aprender a manejar esta máquina.



Máquina Embobinadora



Máquina Impresora

La producción en Label Print se realiza a través de pedidos ya que no es una producción en serie como en las grandes industrias, por esta razón hay días en que se producen y hay días en que no se utilizan las máquinas. Sin embargo, la empresa cuenta con clientes fijos a los cuales Label Print debe abastecerlos cada mes con sus productos, por lo cual, aunque no hayan pedidos al momento, Label print sabe con

anterioridad que debe producir de forma temprana y guardar estos productos en bodega hasta que estos sean solicitados por aquellos clientes fijos que tiene la empresa. En la foto se podrá apreciar los productos terminados en perchas esperando ser requeridos por los clientes. Label Print realiza esto para que cuando se de realmente el pedido, ellos puedan cumplirles sin retraso alguno.



Productos Terminados

Label Print produce y comercializa sus etiquetas, sin embargo también compra productos terminados a proveedores y los comercializa entre sus clientes, realizando sólo la función de comercialización; con sus etiquetas realiza ambas funciones la de producción y comercialización. Cabe mencionar que las autoras centrarán su análisis en los productos que fabrica la empresa.

4.1.1. Materiales

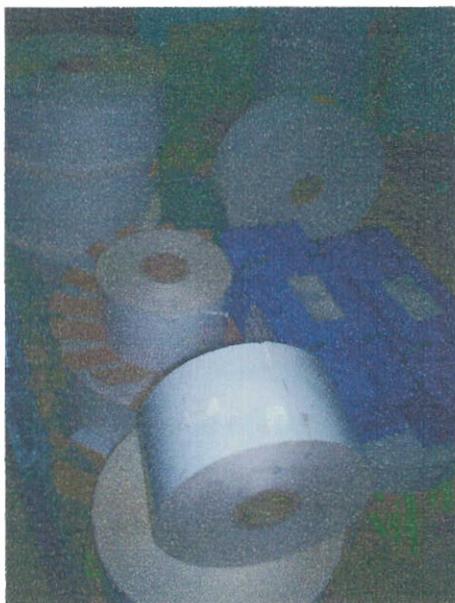
Los tipos de materia prima en Label Print son:

- Térmico-eco (menor calidad).
- Térmico-premium (mayor calidad).
- Litomate.

- Termotranfer.
- Polipropileno-termotranfer.
- Propalcote.
- Núcleo



Termico-eco (menor calidad)



Termico-premium (mayor calidad)



Materiales

4.1.2. Productos Terminados

En cuanto a los productos fabricados, Label Print vende etiquetas de tipo “troquelado” y “recto”, en las fotos se podrán observar los tipos de etiquetas. Las etiquetas de tipo “troquelado” se pueden vender con y sin diseño; así mismo pasa con las etiquetas de tipo “recto”, ya que todo depende del pedido del cliente. Como Label Print produce de acuerdo a las especificaciones del cliente se puede definir que su sistema de costos se basa en el de costeo por órdenes de producción. Una vez terminada la producción, las etiquetas son empaquetadas, como se observa en la foto para ser llevadas al cliente.



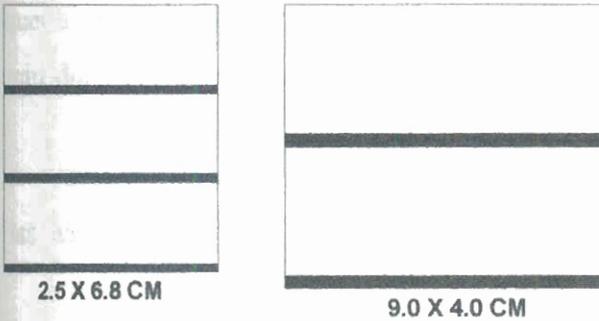


Etiquetas empaquetadas

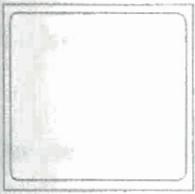
ETIQUETA TERMOTRANSFERENCIA TROQUELADO



ETIQUETA TERMOTRANSFERENCIA CORTE RECTO



ETIQUETA TÉRMICA TROQUELADO



6.9 X 4.7 CM



2.5 X 3.6 CM

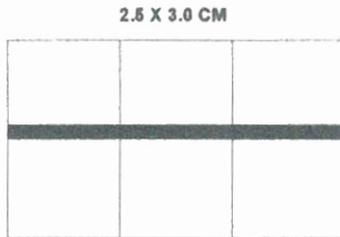
ETIQUETA TÉRMICA CORTE RECTO

CON DISEÑO



6.8 X 4.5 CM

SIN DISEÑO



2.5 X 3.0 CM

4.1.3. Observaciones al Proceso de Producción

Varias observaciones se realizaron en la empresa con el objetivo de poder conocer el proceso de producción de las etiquetas, el tipo de materia prima usada fue Térmico-premium y Térmico-eco. En la máquina “Impresora” se obtienen las etiquetas semielaboradas y en la máquina “Embobinadora” se logran los productos terminados y listos para ser empaquetados.

A continuación las autoras detallan el proceso de elaboración de las etiquetas en las máquinas.

✓ Máquina Impresora

En esta máquina se pueden elaborar etiquetas de corte recto y troquelado, con o sin

diseño, debido a que esta no sólo imprime sino que también corta las etiquetas.

☆ Corte Recto

Durante la observación se obtuvo lo siguiente:

- ↳ Revisión de la máquina para la instalación de las 6 cuchillas de corte completo que permiten el diseño recto que corta el refilo, además de la colocación del rollo que se utiliza como materia prima.
- ↳ Esta máquina no especifica el número de etiquetas sino que especifica el número de metros que se va enrollando.
- ↳ El tiempo promedio de producción de 1000 metros de etiquetas es de 15 minutos, de existir alguna falla esta podría durar de 15 a 30 minutos dependiendo de la misma.
- ↳ Supervisión continua de la máquina por parte del operador para revisar si las etiquetas están cuadradas de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- ↳ Cuando se obtienen los metros de etiquetas deseadas se las retira y se procede a retirar el refilo o los bordes.
- ↳ Cuando se fabrican etiquetas con diseño, es decir con algún logotipo, los cambios en el proceso son: el operador debe colocar moldes de acuerdo a la figura que se desea que salga en las etiquetas, después se debe colocar la tinta de distintos colores dependiendo del logotipo en recipientes que posee la máquina. Habiendo colocado los moldes y las pinturas el operador debe supervisar que el color sea satisfactorio que no sea ni muy bajo ni muy alto, que el logotipo este centrado y así igualmente con la misma supervisión con la que fabrica las etiquetas sin diseño.

☆ Troquelado

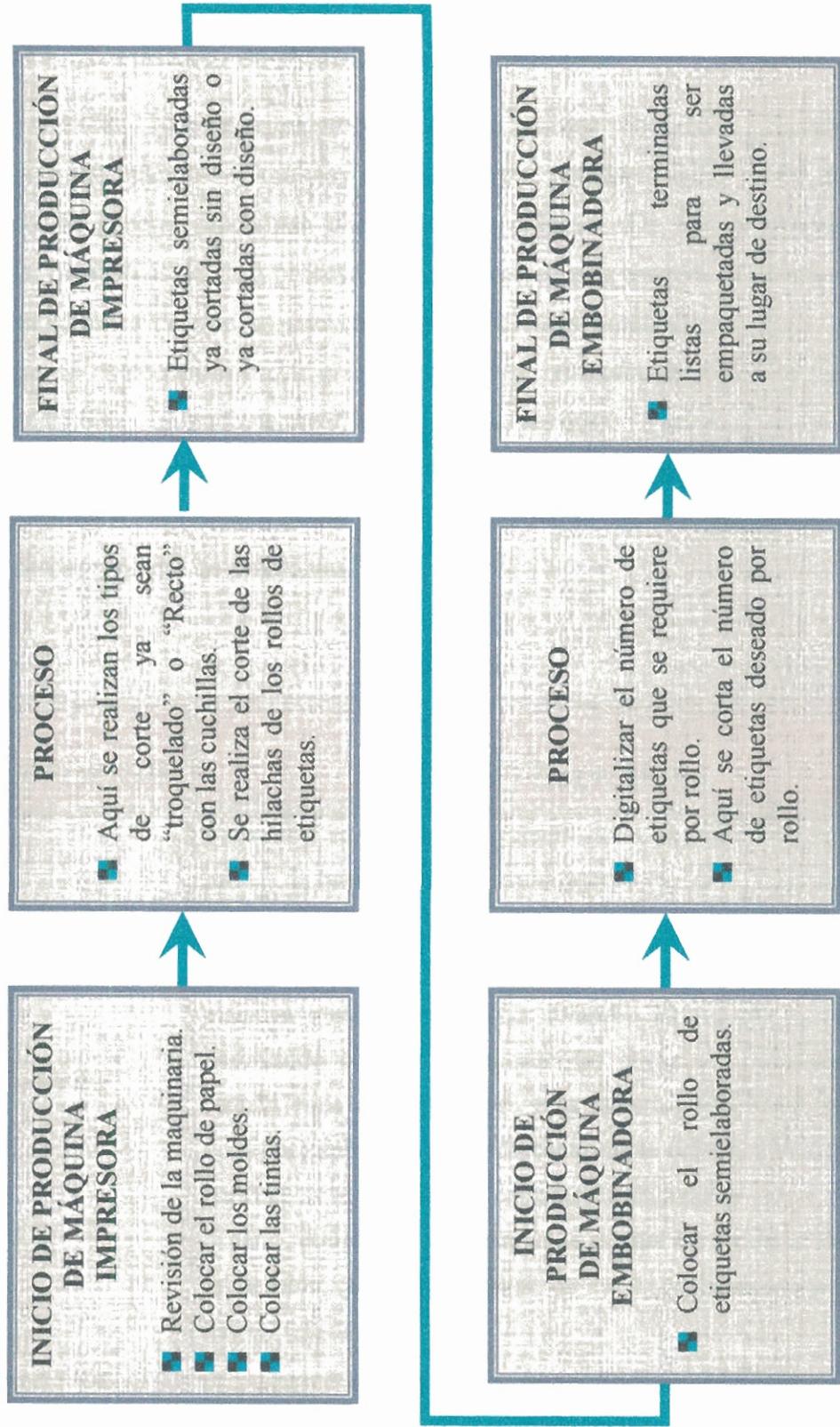
- ↳ Revisión de la máquina para la instalación de las 6 cuchillas de corte medio que permiten el diseño troquelado recto ya que sólo cortan el papel de encima más no el respaldo.

↳ Lo mencionado anteriormente es lo que hace la diferencia entre los cortes rectos y troquelado, de ahí en adelante el procedimiento es el mismo que ya ha sido mencionado.

✓ **Máquina Embobinadora**

↳ Al terminar el proceso con la máquina “Impresora” se sacan los rollos de etiquetas semielaborados y son colocados en la máquina “Embobinadora” donde aquí si se produce el conteo de etiquetas por rollo, ya que esta máquina posee un contador, en la misma que se digita en el tablero de control de la máquina un número que es obtenido en base a una fórmula establecida, este número guía al operador de la máquina, ya que a medida que se van enrollando las etiquetas va a ir aumentando el contador hasta llegar al número digitado en un principio donde parará automáticamente, todo esto con el objetivo de obtener el número de etiquetas deseado por rollo.

4.1.4. Representación Gráfica del Proceso de Producción



4.2. Planteamiento de Problemas Encontrados

No es tarea fácil reconocer los problemas en un proceso productivo; generalmente se los encuentra cuando hay retrasos en las entregas, paradas o fallas en las máquinas, que por lo general preocupan poco a los operadores. De allí la importancia de realizar un análisis de cada proceso involucrado y de esta manera resolver problemas pequeños, antes de que se conviertan en problemas potenciales. A fin de hacer mejoras no es necesario trazar grandes proyectos, básicamente lo que se necesita es sentido común y un poco de creatividad para ver las cosas. Para realizar este análisis resulta muy práctico partir de una lista de chequeo en la que se involucren calidad, costo, entregas, seguridad y moral.⁹ A continuación mostramos una lista de chequeo para descubrimiento de problemas:

Tabla 4.2.

<i>CONCEPTOS</i>	<i>PUNTOS CHEQUEADOS</i>
<i>Calidad</i>	<p>La calidad en la empresa empieza desde la compra de materias primas de buena calidad, esto va a depender de la buena gestión del área de compras y de la forma como se manejan las finanzas en la compañía. Sin embargo, un operador que trabaja en la máquina impresora si realiza controles de calidad ya que va observando como van saliendo las etiquetas semielaboradas, cuando estas etiquetas pasan a la maquina embobinadora otro operador también va haciendo controles de calidad a las etiquetas para mayor seguridad. Sin embargo, la empresa no cuenta con un experto técnico que se encargue de evaluar las posibles fallas de fabricación, que realice análisis de los desperdicios; es decir, no hay un Jefe de Producción.</p>

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, 2000, p.37.

CONCEPTOS	PUNTOS CHEQUEADOS
Entregas	<p>Si hay retrasos en las entregas debido a que no hay un buen canal de información entre el área de ventas y el área de producción, es decir los vendedores consiguen efectivamente las ventas, sin embargo estos se comprometen con los clientes a entregar el producto en un cierto tiempo debido a que desean cobrar su comisión, pero el área de producción a veces no puede satisfacer el pedido de los vendedores.</p>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Encontramos que hay problemas de seguridad ya que los operadores de producción no tienen un uniforme que los proteja para el trabajo realizado. ✧ También encontramos que hay prácticas inseguras de trabajo ya que hay desperdicios de producción en cualquier área, cuando estos deberían estar en una sola sección, esto podría ocasionar accidentes, además genera desorden y pérdida de tiempo ya que los operadores debido al desorden no encuentran rápidamente piezas que ayudan al proceso, como por ejemplo, los núcleos que sirven para enrollar las etiquetas.
Moral	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Durante el proceso de producción, observamos un problema de mala asignación de tareas, ya que el operador de la máquina Impresora algunas veces se encargaba de quitar el refilo de los rollos cuando esta tarea la debe realizar el operador de la máquina Embobinadora ya que el es el encargado de empaquetar los rollos producidos, este problema ocasiona demoras en la producción.
Espacio	<ul style="list-style-type: none"> ✧ No hay organización en el lugar donde se depositan las materias primas, ya que los diferentes tipos de materiales están mezclados provocando demoras en la búsqueda de estos para su utilización en la fabricación.

Fuente: Label Print
 Elaborado por: las autoras

4.3. Soluciones Viables y Prácticas

Una vez conocidos los puntos principales del problema, se establece un plan de mejora y la metodología adecuada para simplificar o mejorar el proceso. Para esto hay cuatro principios básicos para realizar mejoras de proceso que son: *eliminar procesos, siempre que sea posible; simplificar; combinarlos y cambiar la secuencia.*

A continuación citaremos algunas sugerencias que se podrían poner en práctica para mejorar el sistema de producción:

- ✓ Reunión quincenal de grupo que se debe llevar a cabo entre la Gerencia de la empresa con el encargado del área de producción.
- ✓ Como parte de un proceso de mejora continua en la empresa se recomienda que todo el personal de producción de Label Print acostumbre a tener libretas con el objetivo de llenarlas de información para que al observarlas detenidamente se las pueda acoger como sugerencias, ideas, opiniones referentes a mejorar el área de producción, para luego ser expuestos en las reuniones de grupo que debe llevar a cabo la Gerencia.
- ✓ Elaborar patrones de las etiquetas de aquellos clientes fijos que posee la empresa.
- ✓ Destinar a una sola persona para que retire los refilos de las etiquetas.
- ✓ Contratar a un Jefe de producción que se encargue de evaluar las posibles fallas de fabricación, realice análisis de los desperdicios y en general administrar el área operativa.
- ✓ Organizar el lugar donde se depositan las materias primas en diferentes secciones, donde en cada una se especificará qué tipo de materia prima se encuentra con el objetivo de reducir las demoras en la búsqueda del tipo de material seleccionado para la fabricación.

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. Análisis del Consumidor y Ventas

Para poder conocer un poco más el comportamiento de los consumidores de la compañía Label Print, se realizó un análisis tomando como información los reportes de ventas mensuales desde hace un año atrás, exactamente desde Noviembre del año 2005 a Octubre del año 2006. Con esta información realizamos un análisis anual, mensual y diario presentando como resultado los datos más relevantes que permitan la toma de decisión por parte de la empresa.

5.1.1. Análisis Anual

Dentro del período de análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

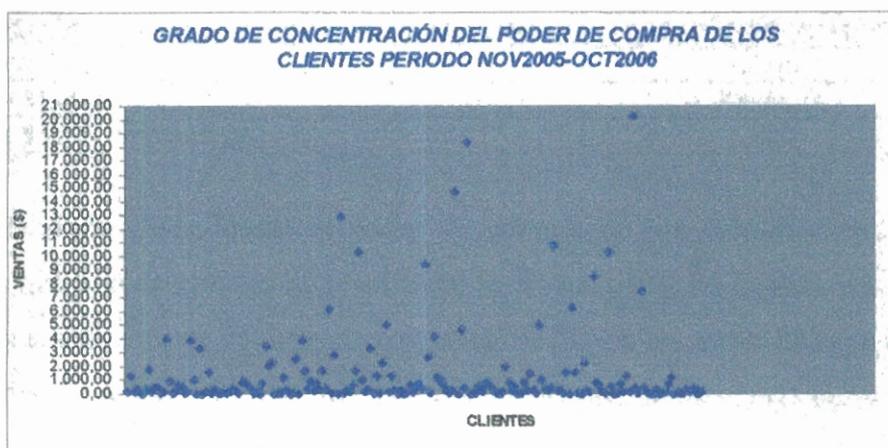
Tabla 5.1.

Resumen Anual

N° de clientes	192
EN DÓLARES	
Total de ventas anual	262,270.46
Promedio de venta anual por cliente	1,365.99
Pago máximo anual de un cliente	20,278.96
Pago mínimo anual de un cliente	2.04

Siguiendo con el análisis anual; se ha podido hacer una clasificación de los clientes dependiendo del poder de compra que estos poseen desde el punto de vista de la empresa y con esto poder saber si la mayor parte de los ingresos por venta de Label Print dependen de un pequeño grupo de clientes con alto poder de compra o no.

Gráfico 5.1.



Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Como podemos observar en el gráfico, la mayor parte de los clientes se concentra en la escala que va de 0 a 1,000 dólares; esto nos quiere decir, que la mayoría de los consumidores tiene un bajo poder de compra, ya que se logran ventas por debajo de los 1,000 dólares. Mientras subimos en la escala podemos ver que también se reduce el número de clientes; es decir, que hay una relación inversa entre el total de ventas anuales por cliente y el número de clientes. Esta situación es normal debido a la situación económica de nuestro país, la falta de más vendedores en Label Print que permita un mayor número de ventas y también a la falta de aumento en la capacidad de producción.

Para el análisis en cuestión, las autoras adoptaron la escala universalmente aceptada que consiste en la “Escala de bajo, mediano y alto poder de compra”,

además basan su estudio en la forma de concentración de los datos y se establece de la siguiente manera:



Tabla 5.2.

Clasificación del poder de Compra

VENTAS TOTALES ANUALES POR CLIENTE	PODER DE COMPRA
De 2,04 a \$1,000	Bajo
De \$1,000 a \$5,000	Mediano
De \$5,000 en adelante	Alto

Habiendo determinado el poder de compra de los consumidores, podemos saber a qué tipo de clientes se le atribuye la mayor parte del ingreso por ventas; es decir, si la mayor parte del ingreso por ventas se debe a un mayor número de clientes con compras menores o a un pequeño grupo de clientes con compras mayores.

Gráfico 5.2.



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Como podemos observar en el gráfico, la mayor parte del ingreso por ventas que tiene la compañía se centra en los clientes que tienen un alto poder de compra, este tipo de cliente aporta con un 56% al total de ingresos por ventas anuales de Label Print, es decir, un poco más de la mitad; los que tienen un bajo poder de compra aportan con un 15% y aquellos que se encuentran en la escala de \$1,000 a \$5,000, aportan con un 29%, que son los que tienen un mediano poder de compra. Estos datos fueron obtenidos del siguiente cuadro:

Tabla 5.3.

Poder de Compra de los Clientes

<i>PODER DE COMPRA POR TIPO DE CLIENTE</i>	<i>TOTAL DE VENTAS ANUAL (\$) POR GRUPO DE CLIENTES</i>
BAJO	40,269.29
MEDIANO	76,145.13
ALTO	145,856.04
TOTAL	262,270.46

Se ha definido esta clasificación del poder de compra desde la perspectiva de Label Print, es decir, desde el punto de vista de la empresa qué clientes tienen un alto poder de compra; esto no quiere decir que las compañías que se encuentran en el nivel bajo y mediano posean este tipo de poder de compra en la economía sino que lo poseen dentro de la cartera de clientes de Label Print; son colocadas en este nivel porque para Label Print son vistos como consumidores que no hacen compras anuales por encima de los \$5,000; esto se lo verifica más adelante, ya que se observa por ejemplo que Kimberly Clark siendo una multinacional con alto poder de compra en el Ecuador, pero sin embargo está en el grupo mediano ya que ha realizado compras anuales a Label Print por \$4,500 aproximadamente, esto nos quiere decir que talvez la competencia está ofreciendo un mejor precio o servicio que Label Print.

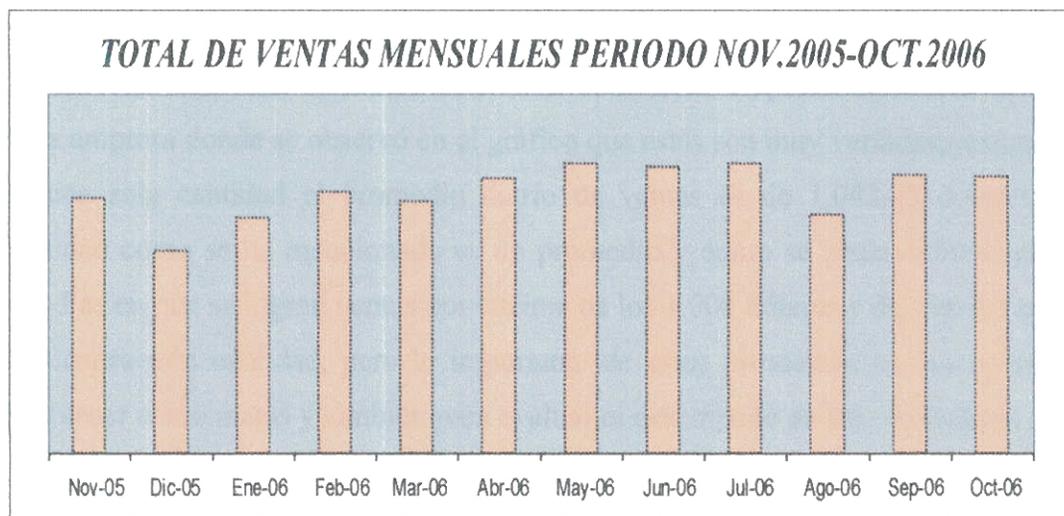
Pero lo interesante de este análisis es que ese aporte del 56% al ingreso por ventas se concentra tan sólo en el 7% de todos los clientes que tiene Label Print, es decir, que la mayor parte del ingreso por ventas que tiene la empresa **DEPENDE** de

Tabla 5.4.
Resumen Mensual

PROMEDIO MENSUAL	
Nº de clientes promedio	61
EN DÓLARES	
Promedio mensual de ventas	21,855.87
Promedio de venta mensual por cliente	362.61
Pago máximo promedio mensual de un cliente	2,478.24
Pago mínimo promedio mensual de un cliente	7.11

Con la información del total de ventas mensuales las autoras pudieron obtener el promedio de crecimiento mensual de ventas que es de un 10.04% y también que en tiempos malos las ventas caen en promedio 8.82%. Este resultado es importante para efectos de realización de presupuestos y evaluación de desempeño del departamento de ventas.

Gráfico 5.3.



Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

tan sólo 14 de las 192 compañías que realizan compras a Label Print; 143 clientes se encuentran en el nivel bajo representando el 74% de todos los consumidores y 35 clientes en el nivel mediano con un 18%.

Este dato es muy importante porque se puede observar, de que **No** hay una diversificación en la cartera de clientes, esto quiere decir, que si estas 14 compañías llegaran a reducir sus compras a Label Print o si estas compañías pertenecen a un mismo sector y este sector de la economía pudiera entrar en una posible crisis, los ingresos operacionales de Label Print se verían fuertemente afectados, precisamente por el grado de concentración de los ingresos en tan sólo 14 empresas del grande mercado de etiquetas autoadhesivas.

Las sugerencias serían desarrollar clientes de diferentes sectores de la economía, es decir, captar nuevos clientes y esto requiere más fuerza de ventas capacitada y que realmente se una a uno de los objetivos de Label Print que es llegar a los diferentes sectores del país con el fin de diversificar la cartera de clientes, la cual actualmente está **concentrada**. Otra sugerencia sería alentar a los clientes que se encuentran en un bajo y mediano poder de compra a que elijan a Label Print como su compañía líder en etiquetado y esto se da con la mejor atención al cliente, no basta con hacer lo que cliente espera sino que hacer **MÁS** de lo que ellos esperan; y por último hacer mantenimiento de clientes a aquellos que tienen alto poder de compra ya que actualmente son ellos los que más aportan a los ingresos operacionales de Label Print.

Los nombres de las compañías que pertenecen a los diferentes grupos de poder de compra se muestran en la sección de anexos (*Ver Anexo N° 4*).

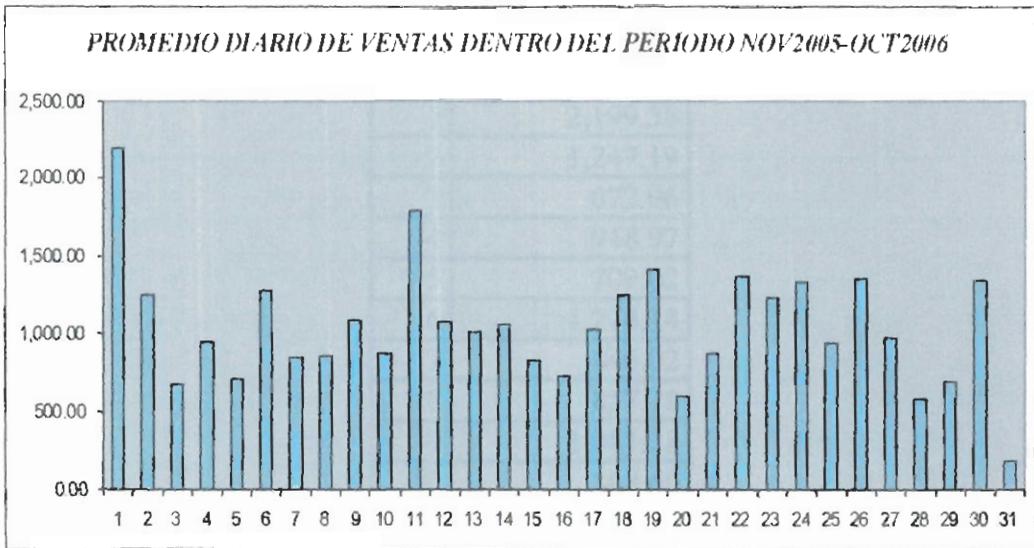
5.1.2. Análisis Mensual

Dentro del período de análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

Como podemos observar en el gráfico, las ventas totales mensuales no difieren mucho de un mes a otro, salvo en los meses de Diciembre y Agosto en las que se reportan los niveles de ventas más bajos con respecto al resto de los meses.

5.1.3. Análisis Diario

Gráfico 5.4.



Fuente: Label Print
 Elaborado por: las autoras

Con los reportes de ventas las autoras obtuvieron un promedio diario de ventas de la empresa donde se observó en el gráfico que estas son muy variadas, resumiendo en una sola cantidad el promedio diario de ventas es de 1,043.35 dólares, esta cantidad como se ha mencionado es un promedio y como se observa en el gráfico hay días en que se logran ventas por encima de los 1,000 dólares y días en los que no se alcanza esta cantidad, pero lo importante de estos promedios es que se pueden establecer como metas y también para evaluar el desempeño de los vendedores.

Este dato es interesante porque si la empresa comienza a tener como meta diaria un promedio de venta de 1,043.35 dólares o una meta promedio mensual de 22,953.70 dólares; se estaría logrando un crecimiento promedio anual en ventas del 13%.

A continuación mostramos el promedio de ventas en cada uno de los días en un mes en general:

Tabla 5.5.

Resumen Diario

<i>Días</i>	<i>Ventas en \$</i>
1	2,199.58
2	1,247.19
3	672.96
4	948.97
5	709.02
6	1,274.14
7	846.02
8	857.78
9	1,081.28
10	868.65
11	1,791.22
12	1,076.91
13	1,007.87
14	1,052.70
15	825.90
16	727.31
17	1,028.56
18	1,246.85
19	1,411.82
20	594.39
21	870.85
22	1,369.23
23	1,233.83
24	1,337.30
25	938.01
26	1,355.37
27	973.10
28	578.38
29	688.59
30	1,343.80
31	186.14



5.2. Análisis Comparativo de las Ventas

Para poder conocer más del comportamiento de los clientes de la compañía Label Print dentro de los diferentes grupos de poder de compra, que se establecieron en el informe anterior (análisis del consumidor y las ventas), de un periodo con respecto a otro; se realizó el siguiente análisis tomando como información los reportes de ventas mensuales desde Noviembre del año 2004 a Octubre del año 2006. Con esta información realizamos comparaciones entre el periodo de Noviembre2004- Octubre2005 y el periodo de Noviembre2005-Octubre2006; presentando como resultado los datos más relevantes que permitan la toma de decisiones por parte de la compañía.

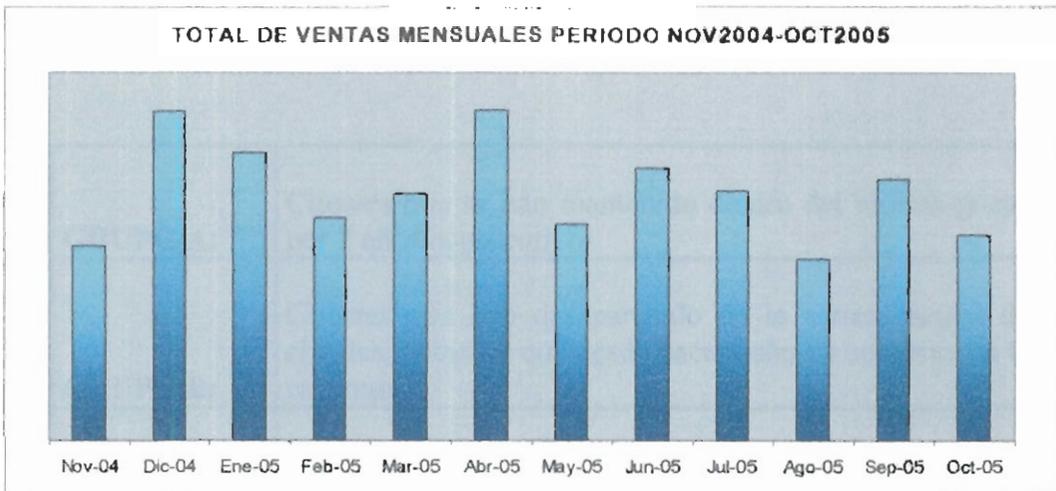
Dentro del periodo de análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5.6.
Cuadro Comparativo

	PERIODOS	
	<i>Nov2004-Oct2005</i>	<i>Nov2005-Oct2006</i>
Nº de clientes	176	192
EN DÓLARES		
Total de Ventas Anual	204,252.33	262,270.46
Promedio de Venta Anual por Cliente	1,160.52	1,365.99
Pago Máximo Anual de un Cliente	22,453.30	20,278.96
Pago Mínimo Anual de un Cliente	5.50	2.04

Como podemos observar en el recuadro arriba, la cartera de clientes de Label Print ha aumentado en un 9% con respecto al año anterior pasando de 176 a 192 clientes; en cuanto al total de facturación vemos que ha habido un incremento de un 28% aproximadamente con respecto al año anterior.

Gráfico 5.5.



Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Como podemos observar en el gráfico, las ventas mensuales del año 2005 tuvieron altibajos en comparación con las del año 2006; de acuerdo a los datos el promedio de crecimiento mensual en las ventas es de un 36.37% y en este mismo período las ventas caen en promedio un 21%; si bien es cierto, el crecimiento mensual es mayor que en el 2006 también es mayor el decrecimiento en las ventas, lo que hace que la dispersión en el total de ventas sea mayor que en el año 2006; definitivamente que en el año 2006 las ventas mejoraron en general.

En cuanto a las comparaciones de los diferentes grupos de poder de compra vamos a poder conocer cuales son los clientes que se han mantenido dentro de su grupo por 2 años consecutivos, cuales son los que no realizan compras a Label Print desde este año, cuales son los clientes nuevos y cuales son los que han cambiado de grupo. Este análisis es importante debido a que podremos conocer cuales son los clientes que han mantenido su nivel de compra, quienes han aumentado y disminuido su nivel dentro de la cartera de clientes de la empresa.

Para la realización de las diferentes comparaciones hemos definido los siguientes grupos:

Tabla 5.7.

Grupo de Clientes

GRUPO A:	Clientes que se han mantenido dentro del mismo grupo por 2 años consecutivos.
GRUPO B:	Clientes que han desaparecido de la cartera actual de clientes, debido a que desde hace 1 año no compran en la empresa.
GRUPO C:	Clientes nuevos que constan en la cartera de clientes recién en este año.
GRUPO D:	Clientes que han pasado del grupo de alto poder de compra el año anterior ubicarse en el mediano este año.
GRUPO E:	Clientes que han pasado del grupo de mediano poder de compra el año anterior a estar en el bajo este año.
GRUPO F:	Clientes que han pasado del grupo de mediano poder de compra el año anterior a estar en el alto este año.
GRUPO G:	Clientes que han pasado del grupo de bajo poder de compra el año anterior a estar en el mediano este año.
GRUPO H:	Clientes que han pasado del grupo de bajo poder de compra el año anterior a estar en el alto este año.

A continuación detallamos los clientes que pertenecen a los diferentes grupos:

Tabla 5.8.**Grupo A**

ALTO PODER DE COMPRA	ALIMEC S.A	JANETH DE VITERI
EMPACADORA GRUPO	BIDELSA	JUCALOP S.A
INALECSA	BIMBELA ROMERO	LA LINEA MODERNA
JUAN MARCET	BLUE MARKET	LAGUI
LA FABRIL	BRUNDICORPI S.A	LASCANO ARTURO
PROMESA	CALZADO PRETTY	LIVIN DELGADO
SANTA ISABEL	CARMEN RODRIGUEZ	LUBRILACAS
	CAROLIMPORT S.A	MARFIL
MEDIANO PODER DE COMPRA	CARTIMEX	MARIN HOLGER
ACERIAS NACIONALES	CASA ADAMS	MERCAMODA
BRAVO POLO CIA.	CENTRO MEDICO	MIGUEL CALLE
CALBAQ S.A	CIA. IMPORTADORA	NOVAPESCA S.A
CONECCEL	CIMERSA	NUTRIAGRO S.A
ECOFRUT	COMERCIAL. AGROMAN	OLEAGINOSAS
EL ROSARIO ERSA	COMERCIOSA	PIVANO S.A
FLEXOPRINT CIA.	DAMIAN ARBOLEDA	PROCESADORA DEL
GANZ VERA LIESELOT	DATAPRO	PROFRUTAS
GLAXO SMITHKLINE	DELTA PLASTIC C.A	PROMATOP S.A
INDUSTRIAL	DISTHER	PRONAPAN
MULTICARNE CIA.	ECUACOTON	SPARTAN DEL
NOVACERO S.A	ECUAMODA	TEKEN
PINTURAS UNIDAS	ELIAS MONTECEL	TERESITA CASTRO
PLASTIGOMEZ	EPROFRESH CIA.	TERREYSA
PRODUCTOS	ETICFARM S.A	TORRES & TORRES
ULTRAMAN	ETIEXPRESS	TORVI
TEXTILCO S.A	GRUPO WARSA	TROPICALIMENTOS
	GUERRERO RAFAEL	UNION VINICOLA
BAJO PODER DE COMPRA	HERRERA DARIO	VANIDADES RIPLEY
ACTECH S.A	IDENTROL S.A	VITROACEROS S.A
AGUA CRISTAL	IMPORTADORA CESAR	

Tabla 5.9.**Grupo B**

W.A ETIQUETAS	IPAC	ALBERTO GALARZA
AGRIPAC S.A	LUIS GONZALO LEMA	ALMACEN FIESTA
ARTEPEG	ROYALTEX	ALMACENES
FERREMUNDO CIA.	AGUA PALMIRA	BOYACA
		ALPINA

ANTON HERMANOS
ARELDI
AUSTRAL CORP.
BABY CHICK S.A
BODECONST CIA.
CALAMANTE
CALVI CIA. LTDA.
CLARA PACHECO
COMIMARK
CONTROLES
CORMIN
DELAGRO
DIEGO MORENO
DISCARNA S A
DOLTREX
DROGUERIA VIVAR
ECUATORIANA DE
ENACA SEAFOOD
EPSILUM

FARMACIA EL
FIDEICOMISO
FILTROCORP S.A
FLOR VIZUETE
FRANCO NEIRI
FRANK WILSON
GRUPO COMERCIAL
GRUVALCORP S.A
GUANTERA RENEE
IMPORBARSA
IMPORTADORA AUAD
IMPORTIL
INDUMAIZ DEL
INTIMODA
LISODIN S.A
MABE ECUADOR S.A
MARTHA ROIAS
MASUTTI
MONTTOYA ANTONIO



OSRAM DEL
ECUADOR
PLASTICOS
PURE WATER
MANABI
QUIDEL TI
RIVERA ROBERTO
ROGER CALVA
RUBEN ZAMBRANO
SEGUNDO
SERVICAR
SILVIA BERMEO
SUPLOFI S.A
TORMANFI
UNISOFT S.A
VASQUEZ MARIA
VOSCORP S.A
WAGNER SORIA VFLA
YOLANDA FRANCO

Tabla 5.10.
Grupo C

GERARDO ORTIZ F
OMARSA S.A
ALBERTO ECHEVERRIA
ASEGENSA
CAMPOS VINUEZA
EXPALSA
INDUSTRIA PESQUERA
INDUSTRIAL SURINDU
KIMBERLY CLARK
PASTELO S.A
ABCALSA S.A
ACOSTA FRUITS DEL
AEROSERVI S.A.
AGRICOLA OFICIAL
ANDRADE MARIORIE
ARKREM S.A
AVICOLA FERNANDEZ
BALROSARIO S.A
CELNASA
CESAR NUÑEZ VIDAL
CHEMICAL PHARM
CHIRIBOGA & JARA
CIATEITE S.A
CINTAS & CINTAS
COMERCIAL 4B

COMERCIAL ETATFX
COMERCIAL
PESQUERA
CUSTERCONSUMO S.A
DIPROMAV S.A
DRA. AMANDA VITERRI
ECUACOCOA
ECUAQUIMICA
ECUASAL
ECUDOS S.A
EDITY
ENCARBO S.A
FERREQUIN S.A
FERRETERIA CENTRAL
FREDDY LUCIN
GABRIELA DE
GISIS S.A
GORRAS Y CAMISETAS
GUTHERREZ MACIAS
ICESA ORVE
IMPORTADORA JARRIN
INDUSTRIA
INTACO ECUADOR
JHONNY CEDILLO
JIMENEZ LUCY

KIRIE BRAVO PONCE
LA MAGIA DEL
LA RASPA CIA. LTDA
LABORATORIOS GE
MADO S.A
MAQSUM CIA. LTDA
MARIANA RAMIREZ
MAYMOR S.A
MENICERA GUAYAS
MERCANTIL GARZOZI
METFOR
MULTIDIMENSIONALES
MULTI SERVICIOS
OTELO
OWEN S.A
PEDRO RODRIGUEZ
PLASTIBRONX C
POFIDEL S.A
QUBECO
REEMPAKING S.A
REPRESENTACIONES
RICA CARNE BREMEN
SALINAS YACHT CLUB
SEGINT CIA. LTDA.
SOCIEDAD AGRICOLA

SRA. CARMELA
SUPERMERCADO
SUSANA CARRILLO

TARJEAL CIA. LTDA
TRANSCOMERINTER
UNIDAL ECUADOR

VANGUARD

Tabla 5.11.
Grupo D

COMISARIATO VELEZ
INCABLE

Tabla 5.12.
Grupo E

ALMACENES BUEN
AMANCO PLASTIGAMA
AVICOLA VERONICA

AVIDECSA
HILANTEX S.A
PANIFICADORA

TECNISTAMP
TIPECORP S.A

Tabla 5.13.
Grupo F

EDESA

PHILLIPS SEAFOOD

PRODUCTORA

Tabla 5.14.
Grupo G

BROLING S.A
COMPANIA
DEJIL - CARGO S.A
DISTRIBUIDORA

ECUABICORP
ECUAVEGETAL S.A
FAUSTO COLOMA
FRIGOLANDIA S.A

MARIA EUGENIA LEMA
ROSADEX CIA. LTDA

Tabla 5.15.
Grupo H

EXPORKLORE S.A

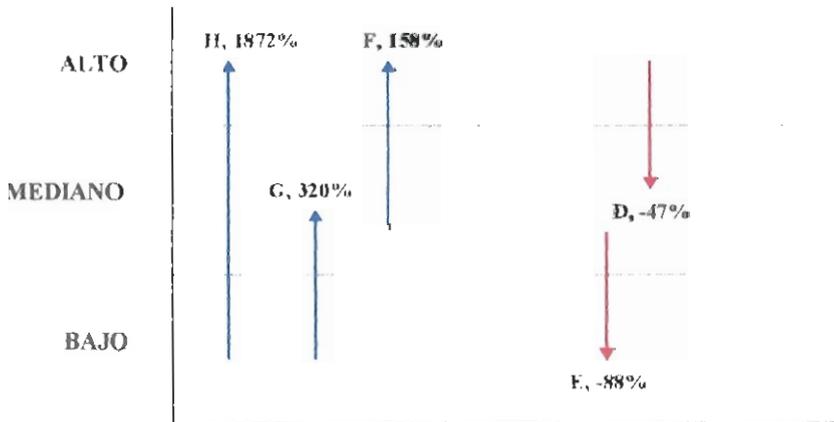
NESTLE ECUADOR

SOCIEDAD NACIONAL

Conocer esta clasificación permitirá a Label Print revisar, mantener o mejorar sus estrategias en el desarrollo de nuevos clientes y en el mantenimiento de estos. El buen desempeño del área de Ventas en la empresa de los 2 últimos años han hecho que clientes que se encontraban con un bajo nivel de compra hayan aumentado, pasando del grupo bajo al mediano o alto; sin embargo en el mismo periodo también hubieron clientes que estando en el grupo alto pasaron al mediano y aquellos que estaban en este pasaron al bajo. Con esto, se sugiere comparar las estrategias que usa Label Print con respecto a su cartera de clientes, por ejemplo obtener lo bueno que hizo la empresa para aumentar los niveles de compra de un grupo de clientes y aplicarlos en aquellos que han disminuido su nivel de compra; también sugerimos que el área de Ventas se proponga como una de sus metas en lo posible mantener a los nuevos clientes que han aparecido este año y que estos continúen en la cartera de clientes de Label Print para el próximo periodo, con el objeto de minimizar un posible grupo B para el próximo año.

Gráfico 5.6.

PORCENTAJES DE AUMENTO Y DISMINUCIÓN EN LOS NIVELES DE COMPRA



Elaborado por: las autoras

En el gráfico que observamos en la parte de arriba tenemos los porcentajes de aumento y disminución en los niveles de compra de clientes que han pasado de un grupo a otro. Por ejemplo los clientes que pertenecen al grupo G han cuadruplicado sus niveles de compra pasando del bajo al mediano, los clientes que pertenecen al

grupo F han duplicado aproximadamente sus niveles de compra pasando del mediano al alto. Por el otro lado tenemos a los clientes del grupo E que han disminuido en un 88% sus niveles de compra pasando del mediano al bajo poder de compra. El dato más interesante sin lugar a dudas es el aumento de 1872%, el gráfico nos dice que los clientes del grupo H han aumentado de una manera increíble sus compras en Label Print pasando de un bajo a un alto poder de compra, es importante que la empresa revise las estrategias que ha usado con este tipo de clientes y las comience a aplicar en los grupos en los que hay disminución.

En cuanto a los grupos A, B y C obtuvimos los siguientes resultados: Los clientes que pertenecen al grupo A son aquellos que se han mantenido con su nivel de compra durante estos 2 últimos años, estos clientes han aumentado en un 8% sus compras a Label Print desde el período anterior al actual. Los clientes que pertenecen al grupo B son aquellos que desde hace un año ya no realizan compras a la empresa; es decir, ya no están en la cartera actual, debido a ello la empresa ha dejado de ganar 35,471.18 dólares. Dentro del grupo C se encuentran los nuevos consumidores que han ingresado a la cartera de clientes de Label Print este año, debido a ello la empresa ha obtenido un ingreso por ventas de 56,157.88 dólares.

5.3. Investigación de Mercados

La **American Marketing Association** define a la investigación de mercados como la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.¹⁰

¹⁰ Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, Pearson Prentice Hall, cuarta edición, 2004.

La compañía Label Print decidió emprender una investigación de mercados para identificar y resolver problemas de marketing, por esta razón, a continuación detallamos los pasos preliminares de una investigación de mercados para la empresa.

5.3.1. Problema de Decisión Gerencial

¿Qué debe hacerse para acrecentar la clientela de Label Print? o ¿Cómo debe Label Print atraer más y más clientes?

5.3.2. Problema de Investigación de Mercados

Determinar las ventajas y desventajas de Label Print, comparados con sus principales competidores y respecto de los factores que influyen en la compra de clientes en la empresa.

5.3.3. Objetivo General de la Investigación

Determinar cuáles son los factores más valorados que motivan al sector industrial y comercial a preferir y comprar en una compañía de etiquetado.

5.3.4. Objetivos Específicos de la Investigación

- ✓ Determinar cuáles son las ventajas que posee Label Print frente a sus competidores.
- ✓ Determinar cuáles son las desventajas que tiene que superar Label Print frente a sus competidores.
- ✓ Establecer las prioridades (precio, producto, calidad, atención) que tienen los clientes a la hora de comprar en Label Print.



5.3.5. Método de Investigación

La investigación se llevará a cabo mediante la ayuda de la Gerencia de Ventas de Label Print, puesto que los vendedores las realizarán personalmente.

5.3.6. Diseño de Investigación

En Label Print la investigación exploratoria nos ayudó para definir el problema y establecer un método apropiado; esta se hizo mediante entrevistas con los principales tomadores de decisiones en la empresa. A esto se siguió un estudio conclusivo de tipo descriptivo que consistió en una encuesta, en la cual se construyó un cuestionario y se administró a través de entrevista personal.

5.3.7. Razones para llevar a cabo la Investigación

- ✓ Para aumentar la clientela.
- ✓ Para aumentar la participación en el mercado ecuatoriano.

5.3.8. Hipótesis

- ✓ Los clientes tienen conocimiento de varias empresas de etiquetado.
- ✓ El criterio de selección preferido a la hora de escoger a una empresa de etiquetado es la de precios más baratos.
- ✓ Los clientes se sienten satisfechos con Label Print.
- ✓ Los clientes están complacidos con las políticas de crédito de Label Print.
- ✓ La primera opción para una empresa a la hora de comprar es Label Print.
- ✓ Las páginas amarillas no es el único medio de publicidad de Label Print.
- ✓ La percepción de los clientes sobre los productos de Label Print es que son muy buenos
- ✓ Los clientes prefieren créditos al realizar sus pagos.
- ✓ A los clientes les complace los plazos largos
- ✓ Las promociones son más aceptadas que los descuentos.
- ✓ Los clientes pueden encontrar en Label Print todo lo que necesitan.
- ✓ Los clientes seguirán comprando en Label Print.

Con el objetivo de poder analizar el posicionamiento que tiene Label Print en la mente de sus clientes, se realizaron encuestas dirigidas al sector industrial y comercial, las mismas que incluyeron preguntas cerradas, que a la vez dan facilidad al entrevistado y de esta manera se facilita la tabulación de las mismas.

Para determinar el tamaño de la muestra, usaremos la fórmula para poblaciones finitas, descrita a continuación.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

σ = Nivel de confianza

N = Universo o Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

Para efectos de este estudio, las autoras han obtenido que el tamaño de la población de los datos es el que se muestran a continuación¹¹.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Guayaquil el número de socios según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es de 12,390 empresas, aquí se incluyen tanto del sector industrial como del sector comercial.

El error de estimación que estamos utilizando es del 6.5% justificando la elección de este valor y no el tradicional del 5%, en el hecho de que los costos de tiempo y dinero sobrepasan a los que estaban contabilizados en el presupuesto de este proyecto. Este error de estimación nos arroja, de acuerdo a las tablas

¹¹Pope, Jeffrey, Fisher, Laura, Investigación de mercado: Métodos de recolección de datos, Editorial norma, 1998.

estadísticas de la distribución normal un nivel de confianza del 1.845. Para las probabilidades a favor y en contra, se atribuye generalmente el estándar de 50% a cada una, ya que son valores que se caracterizan por tener un grado muy alto de incertidumbre. De esta manera, la ecuación y el tamaño de la muestra con los datos explicados anteriormente son:

$$n = \frac{(1.845)^2 (12,390) (0.5) (0.5)}{(0.065)^2 (12,390-1) + (1.845)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 198 encuestas

5.3.9. Modelo de Encuesta

El modelo de encuesta dirigida a los clientes que conforman la cartera de Label Print se presenta a continuación:

ENCUESTA

Somos egresadas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de la carrera de Economía especialización Finanzas, las cuales nos encontramos realizando una Investigación de Mercado.

El objetivo de esta investigación es establecer los parámetros bajo los cuales las empresas prefieren y compran en una empresa de etiquetado.



DATOS DEL ENCUESTADO

Nombre de la empresa: _____

Tipo de actividad económica de la empresa: _____

Tiempo de actividad económica de la empresa: _____

1. Dentro del círculo, marque con una “ X ” las empresas de etiquetado que su compañía conoce. Si una compañía que Uds. conocen no se encuentra dentro de esta lista, escriba su nombre sobre la línea.

ETIFLEX CIA. LTDA.	<input type="radio"/>	ETIQUETAS ADHESIVAS GOMBU S.A.	<input type="radio"/>
FLEXOPRINT CIA. LTDA.	<input type="radio"/>	LABEL PRINT	<input type="radio"/>
INDUALFA S.A.	<input type="radio"/>	MATERPACKIN	<input type="radio"/>
PALMA PLAST	<input type="radio"/>	REPALCO S.A.	<input type="radio"/>
EXPOPLAST	<input type="radio"/>	_____	

2. Siendo 1 el más alto y 5 el más bajo, establezca un orden de preferencia en las siguientes razones por las que Uds. deciden comprar en una empresa de etiquetado.

- | | | | |
|----------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| ❖ Precios más baratos | _____ | ❖ Excelencia en la atención | _____ |
| ❖ Calidad en el producto | _____ | ❖ Puntualidad en el pedido | _____ |
| ❖ Descuentos y promociones | _____ | | |

3. Abajo se encuentran diferentes opiniones acerca de Label Print. Por favor, indicar que tanto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una utilizando la siguiente escala: (encierra la opción elegida en cada una de las opiniones).

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1 = Muy en desacuerdo | 4 = De acuerdo |
| 2 = En desacuerdo | 5 = Muy de acuerdo |
| 3 = Neutral | |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Label Print vende productos de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Label Print ofrece un servicio eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Me gusta comprar en Label Print | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Las políticas de crédito de Label Print son las más óptimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Es convincente la publicidad que hace Label Print | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. En Label Print puedo encontrar todo lo que necesito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Label Print cobra precios justos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. ¿Cómo calificaría a Label Print como empresa de etiquetado? Marque con un la opción elegida.

- | | |
|--|--------------------------------|
| Muy buena <input type="radio"/> | Mala <input type="radio"/> |
| Buena <input type="radio"/> | Muy mala <input type="radio"/> |
| Ni buena ni mala <input type="radio"/> | |

5. Coloque una "X" al lado de las opciones por las que Uds. conocieron a la empresa Label Print.

- | | |
|---|---|
| ☞ Vía telefónica <input type="radio"/> | ☞ Recomendaciones <input type="radio"/> |
| ☞ Páginas amarillas <input type="radio"/> | ☞ Hojas volantes <input type="radio"/> |
| ☞ Radio <input type="radio"/> | ☞ Otros medios <input type="radio"/> |

6. Al referirnos a los productos que ofrece Label Print, Uds. dirían que son: Marque con una "X" la opción elegida.

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Excelentes <input type="radio"/> | Muy Buenos <input type="radio"/> | Buenos <input type="radio"/> |
| Malos <input type="radio"/> | Regulares <input type="radio"/> | |

7. ¿Cuáles son sus posibilidades de pago? Marque con una la opción elegida.

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Contado <input type="checkbox"/> | Crédito <input type="checkbox"/> | Contado y crédito <input type="checkbox"/> |
|----------------------------------|----------------------------------|--|

8. Si eligió la opción “crédito” o “contado y crédito”; ¿Cuál de estos plazos usted prefiere? Marque con una “X” la opción u opciones elegidas.

- 1 semana ➤ 15 días ➤ 1 mes
- Más de 1 mes

9. En cuanto a ofertas ¿Cuál de los dos opciones es la de su preferencia? Elija y encierre sólo una opción

- Descuentos % ▪ Promociones (regalos, combos)

10. ¿Qué cambios sugerirían Uds. que debería realizar la empresa Label Print? Marque con una “X” sobre la opción u opciones elegidas.

- Precios ▪ Puntualidad en la entrega del pedido
- Facturación ▪ Ofertas
- Asesoramiento

11. Al realizar sus pedidos, Uds. encuentran lo que solicitan a la empresa Label Print. Marque con una “X” la opción elegida.

- Sí
- No
- A veces

12. Según su experiencia, ¿Volvería a comprar en Label Print? Marque con una “X” la opción elegida.

- Definitivamente volvería a comprar
- Probablemente volvería a comprar
- Podría o no volver a comprar
- Probablemente no volvería a comprar
- Definitivamente no volvería a comprar

Agradecemos su tiempo prestado a la presente, esperando que la información obtenida en la misma les sirva para su beneficio futuro.

5.3.10. Resultados de la Investigación

A continuación se detallan las preguntas con sus respectivos resultados:

Pregunta 1

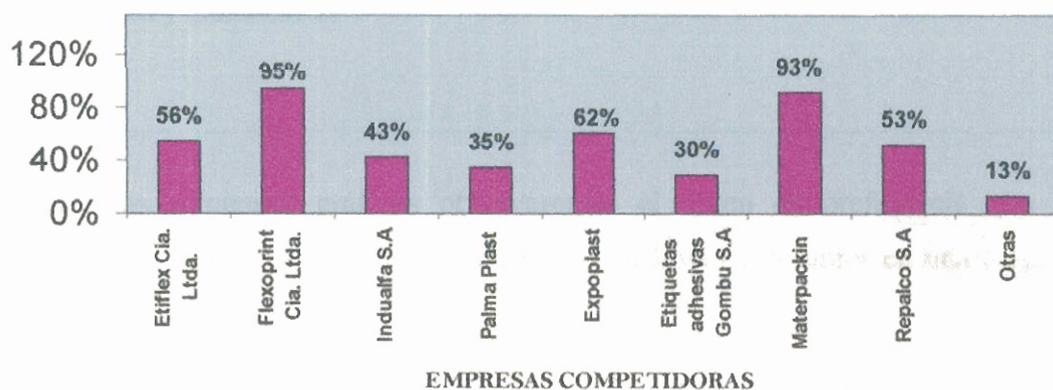
Dentro del círculo, marque con una "X" las empresas de etiquetado que su compañía conoce. Si una compañía que Uds. conocen no se encuentra dentro de esta lista, escriba su nombre en la línea de abajo.

ETIFLEX CIA. LTDA.
 FLEXOPRINT CIA. LTDA.
 INDUALFA S.A.
 PALMA PLAST
 EXPOPLAST

ETIQUETAS ADHESIVAS GOMBU S.A.
 LABEL PRINT
 MATERPACKIN
 REPALCO S.A.



CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES CON RESPECTO AL MERCADO DE ETIQUETAS



Elaborado por: las autoras

Como observamos en el gráfico, los clientes conocen sobre otras empresas con las mismas características que Label Print; ya que podemos visualizar diferentes grados de conocimientos sobre estas: Flexoprint Cia. Ltda. y Materpackin con un 95% y 93% respectivamente. El 56% de los clientes aproximadamente están familiarizados con las empresas Etiflex Cia. Ltda, Expoplast y Repalco S.A. En cuanto a las compañías Indualfa S.A, Palma Plast y Etiquetas adhesivas Gombu S.A

los clientes demostraron que tienen un bajo conocimiento de estas en el mercado. Y por último, el 13% de los clientes están al tanto de la existencia de otras empresas que no se encontraban en la lista dada, compañías como por ejemplo: WA Etiquetas, AdinFlex y Etingraph.

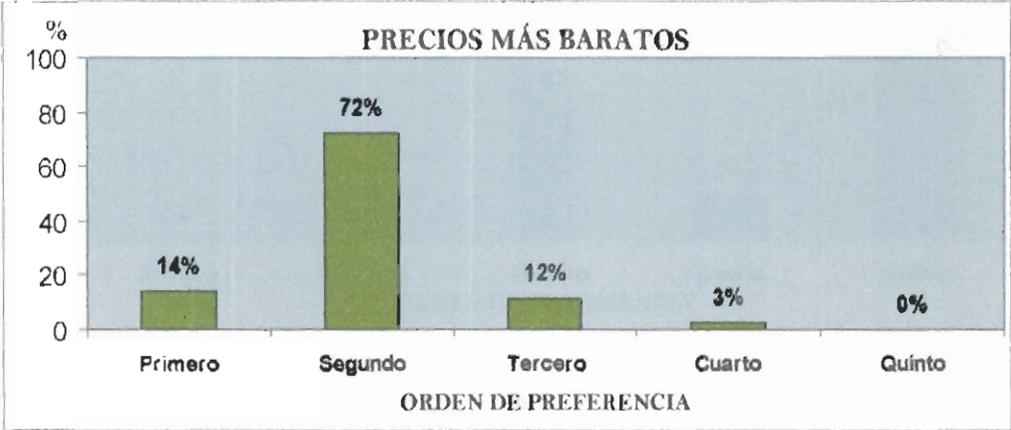
En definitiva se puede asegurar que las empresas competidoras fuertes de Label Print son: Flexoprint Cia. Ltda. y Materpackin ya que son las más conocidas por los clientes a la hora de realizar sus pedidos.

Pregunta 2

Siendo 1 el más alto y 5 el más bajo, establezca un orden de preferencia en las siguientes razones por las que Uds. deciden comprar en una empresa de etiquetado.

Precios más baratos	Excelencia en la atención
Calidad en el producto	Puntualidad en el pedido
Descuentos y promociones	

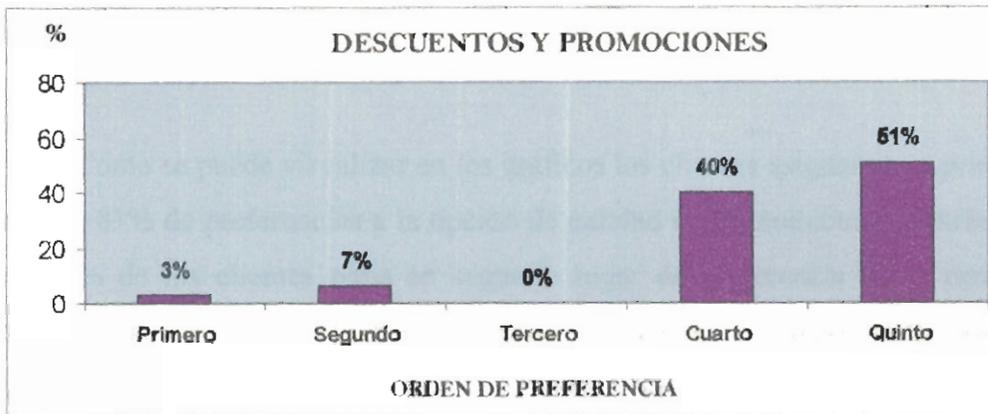
En los siguientes gráficos observaremos el orden de preferencia que los clientes dan a ciertos parámetros establecidos a la hora de comprar en una empresa de etiquetado en general:



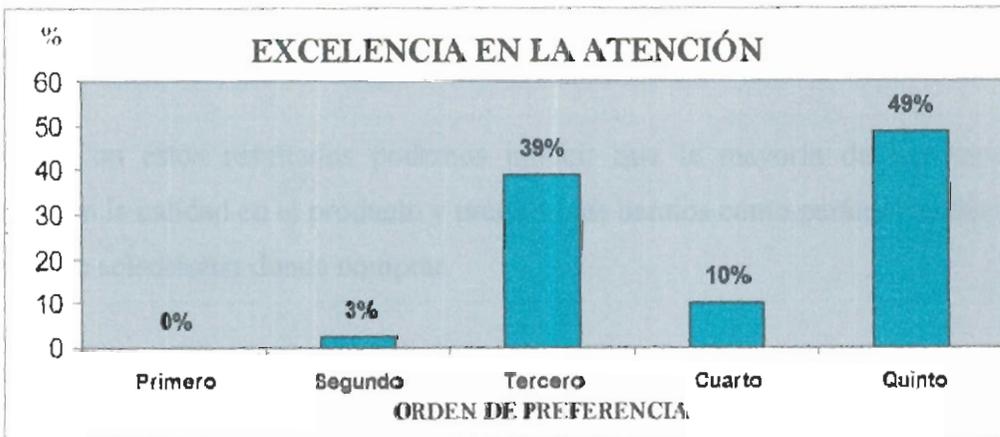
Elaborado por: las autoras



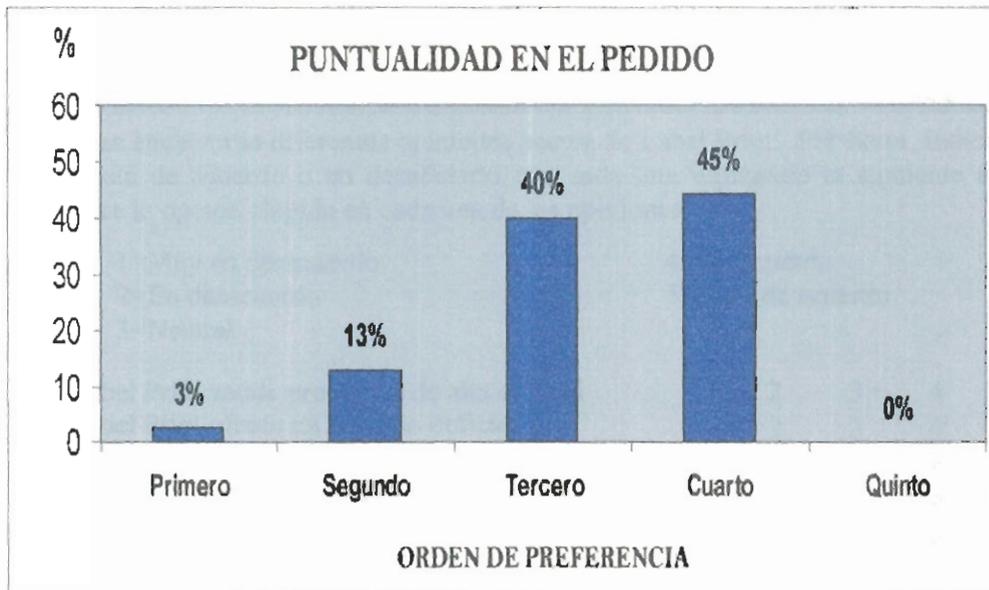
Elaborado por: las autoras



Elaborado por: las autoras



Elaborado por: las autoras



Elaborado por: las autoras

Como se puede visualizar en los gráficos los clientes asignaron en primer lugar con un 81% de preferencias a la opción de calidad en el producto, mientras que con un 72% de los clientes pone en segundo lugar de preferencia a los precios más baratos a la hora de comprar. En cuanto a descuentos y promociones, observamos que 51% de los clientes ponen en quinto lugar de preferencia a esta opción. Analizando la excelencia en la atención, observamos que el 39% de los clientes la ponen en tercer lugar de preferencia y el 49% en quinto lugar. Por último, si observamos la puntualidad en el pedido, la mayoría de los clientes la ponen en tercera y cuarta posición de preferencia.

Con estos resultados podemos inducir que la mayoría de los encuestados escogen la calidad en el producto y precios más baratos como parámetros básicos a la hora de seleccionar donde comprar.

Pregunta 3

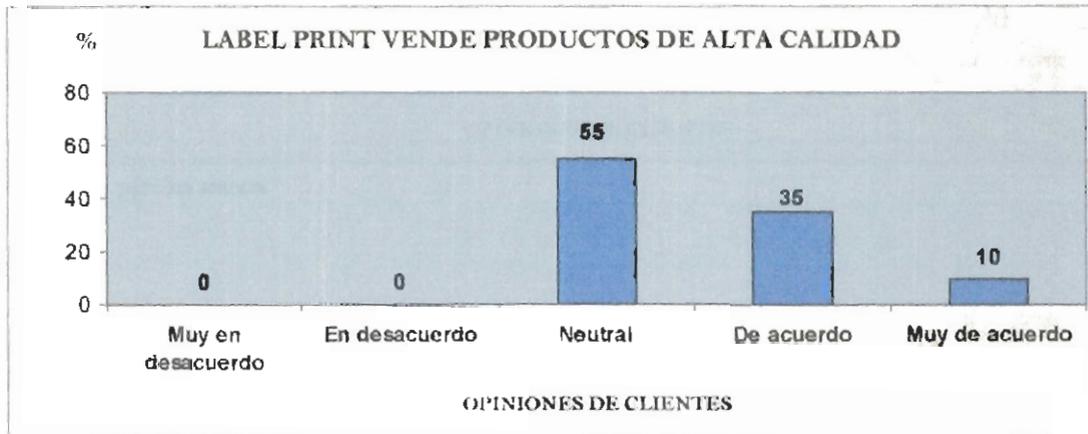
Abajo se encuentran diferentes opiniones acerca de Label Print. Por favor, indicar que tanto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una utilizando la siguiente escala: (encierre la opción elegida en cada una de las opiniones).

1=Muy en desacuerdo
2=En desacuerdo
3=Neutral

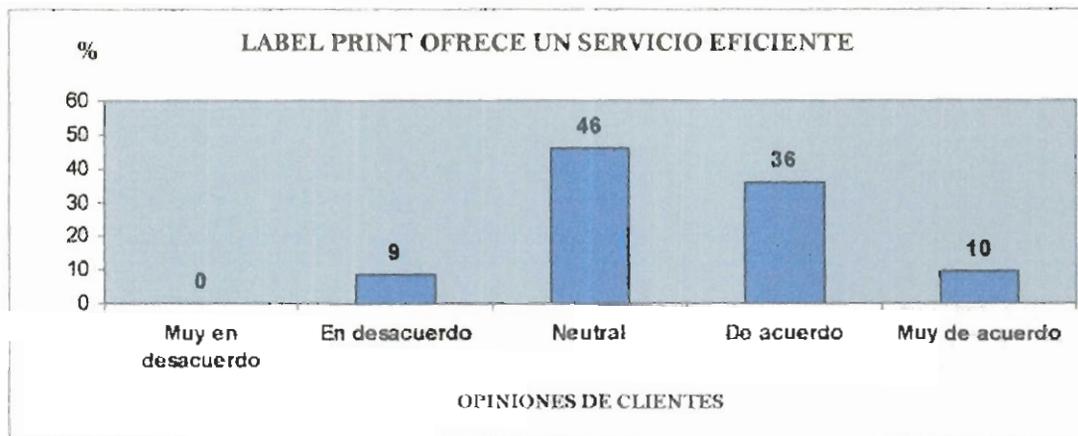
4=De acuerdo
5=Muy de acuerdo

a. Label Print vende productos de alta calidad	1	2	3	4	5
b. Label Print ofrece un servicio deficiente	1	2	3	4	5
c. Me gusta comprar en Label Print	1	2	3	4	5
d. Las políticas de crédito de Label Print son terribles	1	2	3	4	5
e. No me gusta la publicidad que hace Label Print	1	2	3	4	5
f. En Label Print puedo encontrar todo lo que necesito	1	2	3	4	5
g. Label Print cobra precios justos	1	2	3	4	5

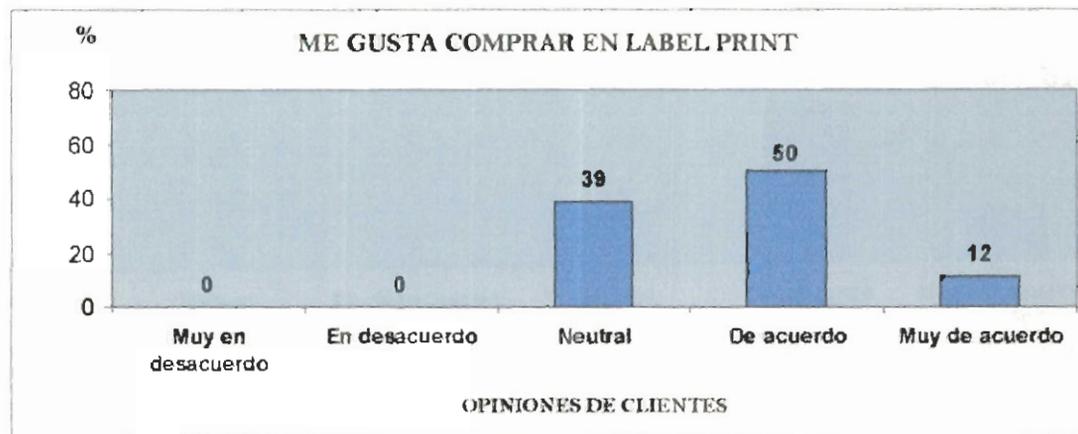
En los siguientes gráficos observaremos que tanto de acuerdo o en desacuerdo están los clientes frente a ciertas opiniones:



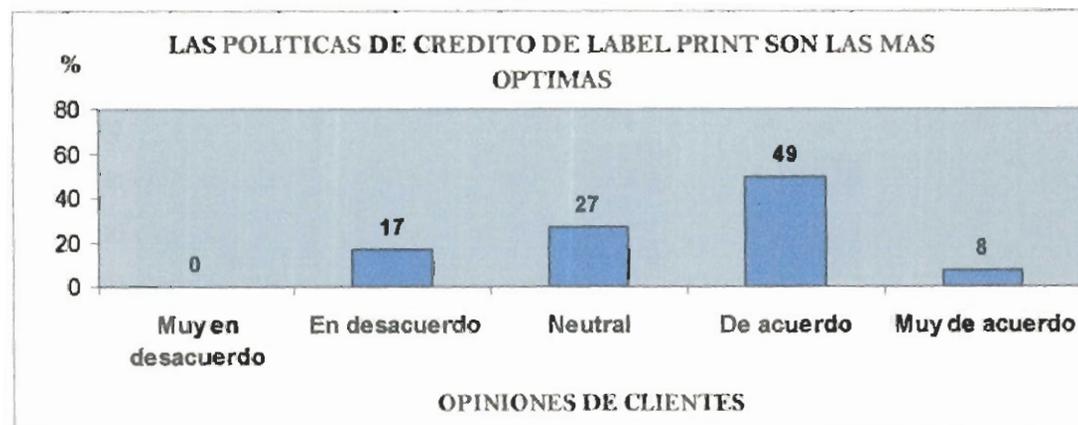
Elaborado por: las autoras



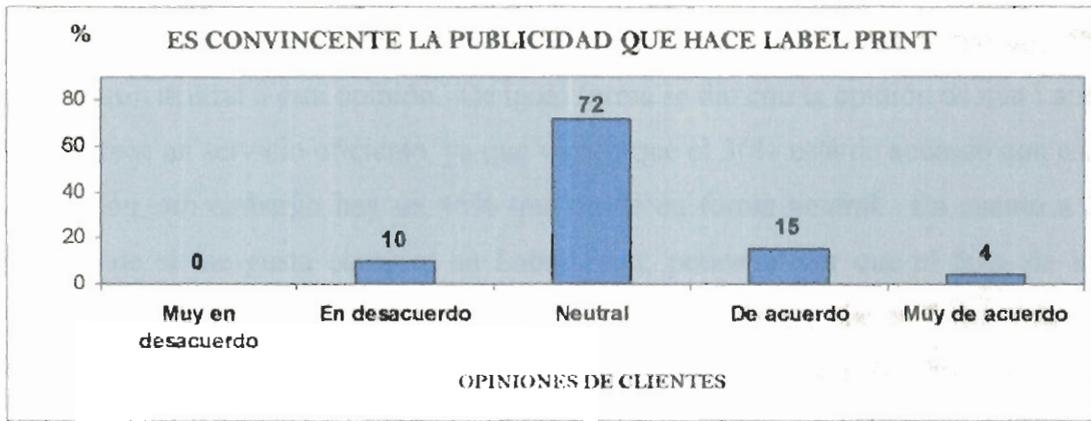
Elaborado por: las autoras



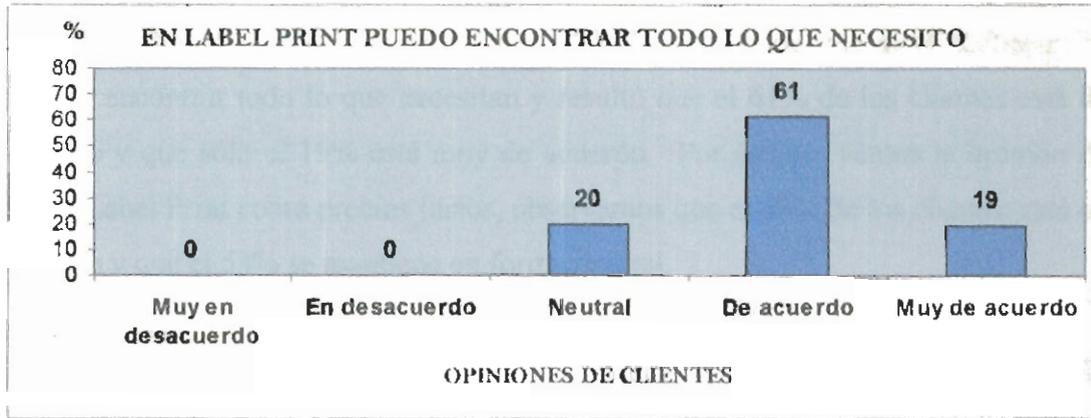
Elaborado por: las autoras



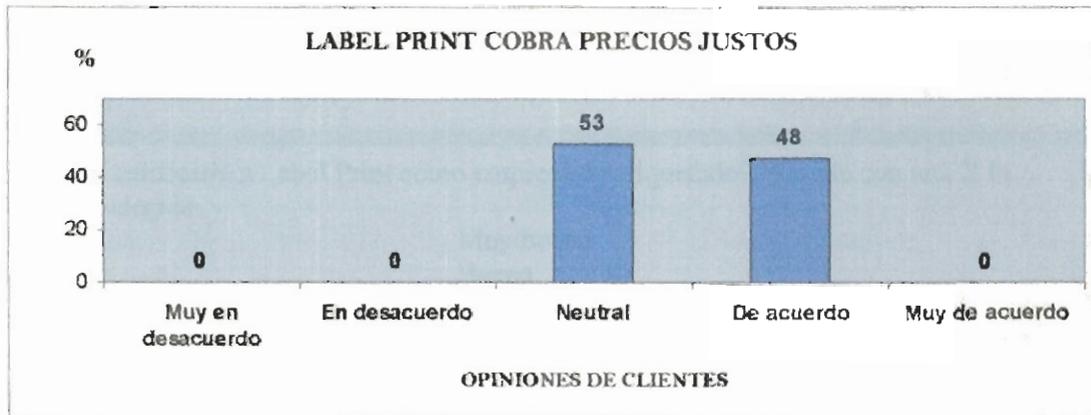
Elaborado por: las autoras



Elaborado por: las autoras



Elaborado por: las autoras



Elaborado por: las autoras

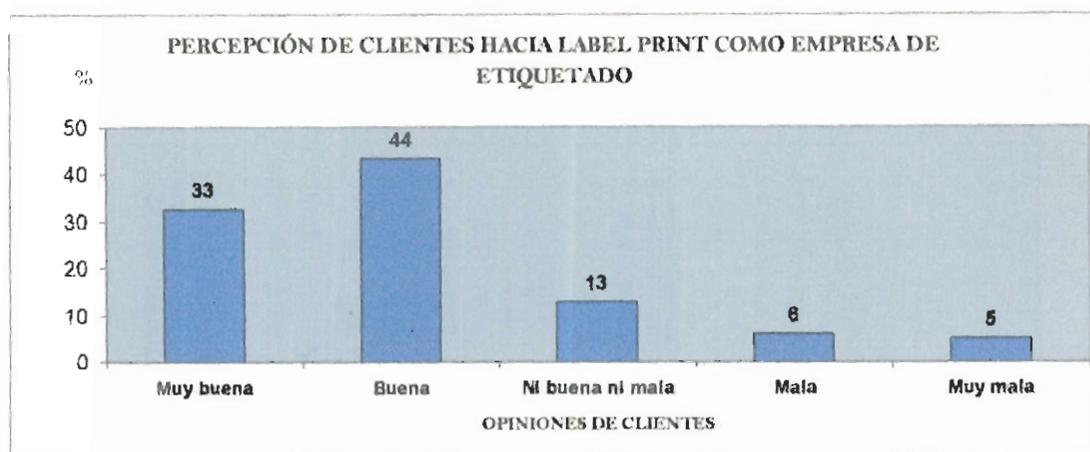
Como podemos observar en el gráfico, el 35% de los clientes estuvo de acuerdo con que Label Print vende productos de alta calidad, sin embargo un 55% contestaron neutral a esta opinión. De igual forma se dio con la opinión de que Label Print ofrece un servicio eficiente, ya que vemos que el 36% está de acuerdo con esta afirmación, sin embargo hay un 46% que opinó en forma neutral. En cuanto a la opinión de si me gusta comprar en Label Print, podemos ver que el 50% de los encuestados si les gusta, sin embargo hay un 39% que se mantiene en forma neutral. Al preguntar si las políticas de crédito de Label Print son las más óptimas, observamos que el 49% de los clientes están de acuerdo, el 27% se mantiene en forma neutral y sólo el 17% está en desacuerdo. Al preguntar si la publicidad que hace Label Print es convincente observamos que el 72% de los encuestados se limitaron a contestar neutral y que un 10% está en desacuerdo y sólo el 15% de los clientes está de acuerdo. Se pidió además una opinión de que si en Label Print pueden encontrar todo lo que necesitan y resultó que el 61% de los clientes está de acuerdo y que sólo el 19% está muy de acuerdo. Por último, vemos la opinión de que si Label Print cobra precios justos, observamos que el 48% de los clientes está de acuerdo y que el 53% se mantiene en forma neutral.

Con estos resultados se puede decir que la mayoría de los clientes están contentos con la empresa, sin embargo no hay una satisfacción total ya que hay áreas en las que Label debe mejorar, como por ejemplo, en cuanto a publicidad, calidad y mejorar en servicio al cliente; además de seguir mejorando en las demás áreas.

Pregunta 4

¿Cómo calificaría a Label Print como empresa de etiquetado? Marque con una X la opción elegida.

- Muy buena
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Muy mala



Elaborado por: las autoras

Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de los clientes ven a Label Print como una empresa de etiquetado muy buena y buena con un 33% y un 44% respectivamente. Sin embargo, un 13% no la ponen en ninguna categoría y un porcentaje pequeño la ve como una empresa mala y muy mala con un 6% y un 5% respectivamente.

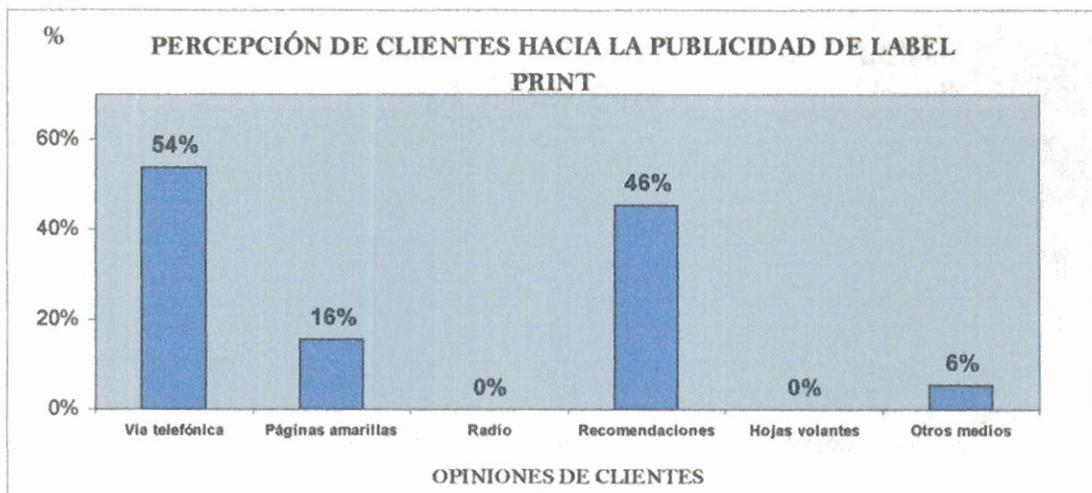
Se puede asegurar que Label Print tiene una buena percepción frente a la cartera actual de clientes, sin embargo existe un pequeño grupo de clientes que no se han sentido satisfechos con la empresa.

Pregunta 5

Coloque una X al lado de las opciones por las que Uds. conocieron a la empresa Label Print.

Vía telefónica
 Páginas amarillas
 Radio

Recomendaciones
 Hojas volantes
 Otros



Elaborado por: las autoras

En este gráfico se puede visualizar que la mayoría de los clientes ha conocido a Label Print a través de la vía telefónica y recomendaciones, seguido de las páginas amarillas y otros medios. Con esto podemos decir que la publicidad de la empresa se basa en el trabajo que hace telemarketing y de las recomendaciones que clientes actuales hacen a nuevos posibles compradores.

Pregunta 6

Al referirnos a los productos que ofrece Label Print, Uds. dirían que son: Marque con una X la opción elegida.

- Excelentes
- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos





Elaborado por: las autoras

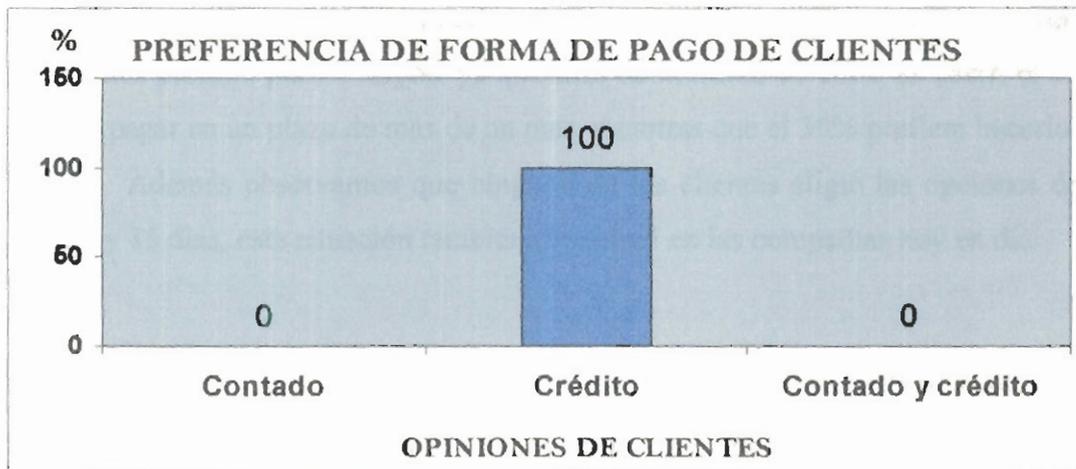
Se puede notar en el gráfico que el 45% de los clientes ve a los productos de Label Print como muy buenos y el 43% como buenos. Se observa que el 13% de ellos percibe a los productos de la empresa como excelentes, esto es normal ya que de la cartera actual de clientes hay un pequeño grupo que está clasificado con un alto poder de compra dentro de la empresa y que se podría decir que realizan sus pedidos cada mes. Por otra parte, se puede observar que ninguno de los encuestados los ve como regulares o malos.

Como ya se dijo en preguntas anteriores se puede asegurar que los productos que ofrece Label Print tienen una buena percepción frente a la cartera actual de clientes, pero una excelente percepción frente a un pequeño grupo de clientes.

Pregunta 7

¿Cuáles son sus posibilidades de pago? Marque con una X la opción elegida.

- Contado
- Crédito
- Contado y crédito



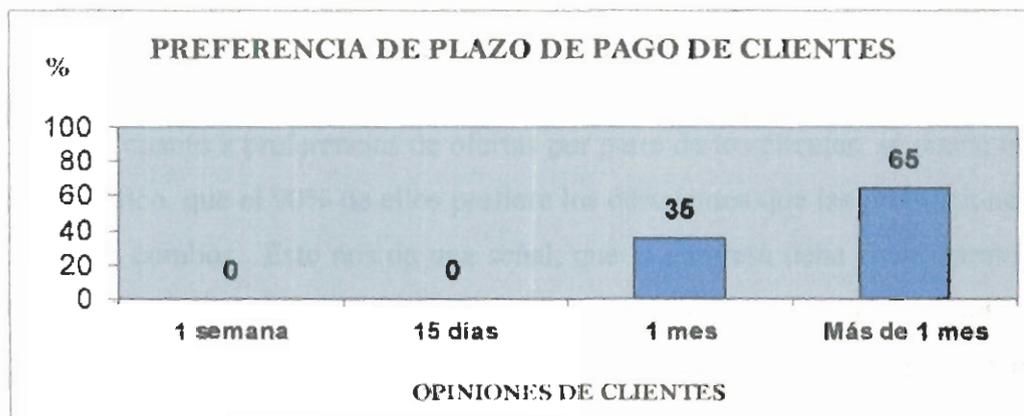
Elaborado por: las autoras

Como se puede visualizar en el gráfico, el 100% de los clientes encuestados respondió que su preferencia de forma de pago es el crédito, esto es normal, ya que hoy en día toda compañía trabaja con este sistema, concluyendo que por la situación económica actual que se vive en el país la mayoría o casi todas las empresas optan por trabajar con este sistema.

Pregunta 8

Si eligió la opción "crédito" o "contado y crédito"; ¿Cuál de estos plazos usted prefiere? Marque con una X la opción u opciones elegidas.

- 1 semana
- 15 días
- 1 mes
- Más de 1 mes



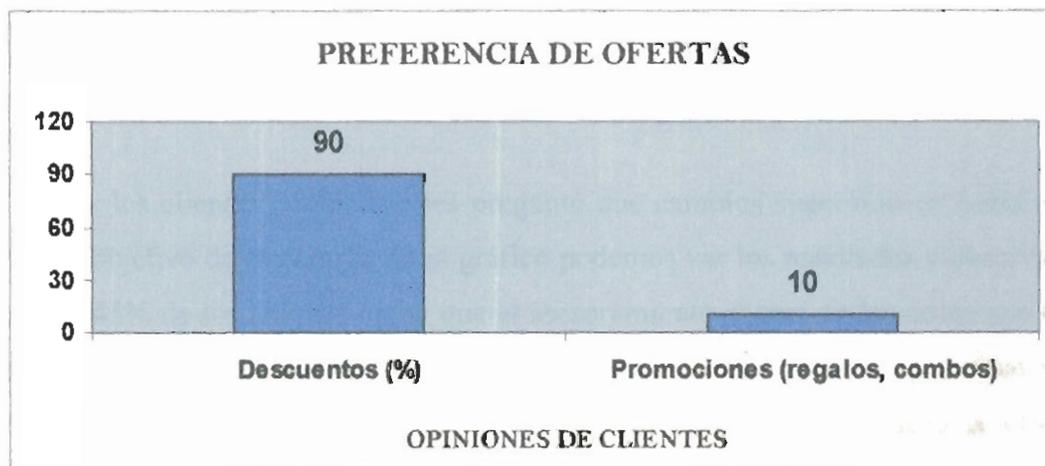
Elaborado por: las autoras

En cuanto a los plazos de pago, podemos notar en el gráfico que la mayoría de los clientes prefiere plazos largos, ya que más de la mitad de ellos, es decir, el 65% prefiere pagar en un plazo de más de un mes, mientras que el 35% prefiere hacerlo en un mes. Además observamos que ninguno de los clientes eligió las opciones de 1 semana y 15 días, esta situación también es normal en las compañías hoy en día.

Pregunta 9

En cuanto a ofertas ¿Cuál de las dos opciones es la de su preferencia? Elija y encierre sólo una opción.

Descuentos %
Promociones (regalos, combos)



Elaborado por: las autoras

En cuanto a preferencias de ofertas por parte de los clientes, se puede observar en el gráfico, que el 90% de ellos prefiere los descuentos que las promociones como regalos o combos. Esto nos da una señal, que la empresa debe crear estrategias en base a descuentos con el objetivo de alentar el pago rápido ya que los clientes prefieren este tipo de incentivo. Las empresas prefieren este tipo de promociones ya que significa un ahorro en sus gastos.

Pregunta 10

¿Qué cambios sugerirían Uds. que debería realizar la empresa Label Print? Marque con una X sobre la opción u opciones elegidas.

Precios	Puntualidad en la entrega del
Facturación	pedido
Asesoramiento	Ofertas



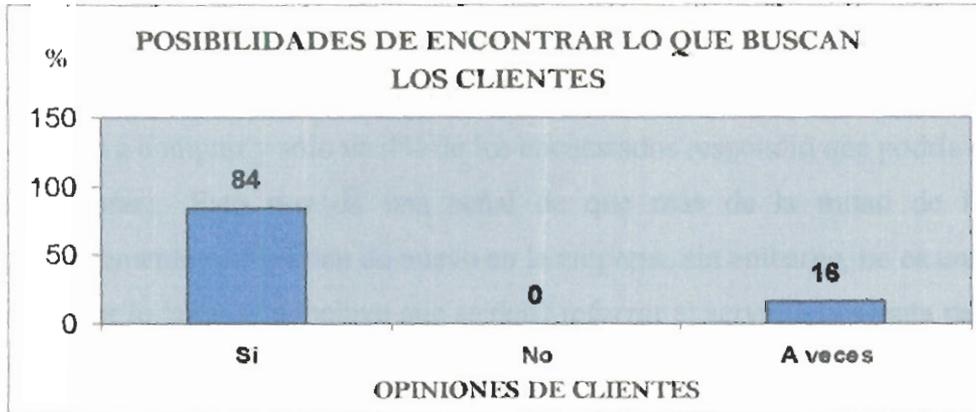
Elaborado por: las autoras

A los clientes también se les preguntó que cambios sugerirían en Label Print con el objetivo de mejorarla, en el gráfico podemos ver los resultados y observamos que el 45% de los clientes opina que el asesoramiento es una de las cosas que debe mejorar la empresa, además vemos que el 36% de los clientes opina que debe mejorarse la puntualidad en la entrega del pedido; otro grupo pequeño de clientes opina que deben cambiar los precios y la facturación y un grupo más pequeño las ofertas. Por lo tanto se puede decir que el asesoramiento puede mejorarse con más capacitación propuesta por la reingeniería y la puntualidad con mayor control en el área operativa.

Pregunta 11

Al realizar sus pedidos; Uds. encuentran lo que solicitan a la empresa Label Print. Marque con una X la opción elegida.

Si
No
A veces



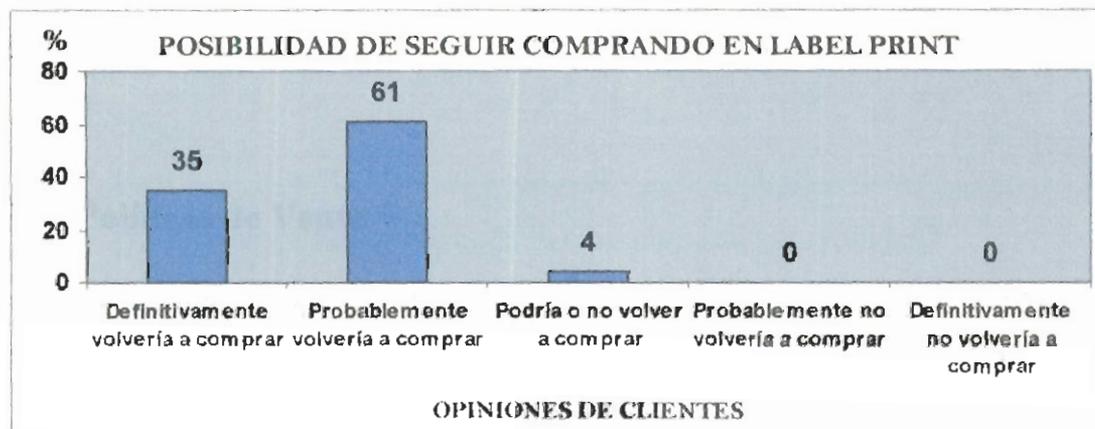
Elaborado por: las autoras

También se le preguntó a los clientes si al realizar sus pedidos encontraban todo lo que buscaban en Label Print, como podemos notar en el gráfico, el 84% de los clientes opina que si encuentran todo lo que buscan y sólo el 16% de estos mencionó que a veces. Esto se ve reflejado en que no existe una buena asignación de tareas en el área operativa lo que provoca demoras en la entrega de los pedidos.

Pregunta 12

Según su experiencia, ¿Volvería a comprar en Label Print? Marque con una X la opción elegida.

- Definitivamente volvería a comprar
- Probablemente volvería a comprar
- Podría o no volver a comprar
- Probablemente no volvería a comprar
- Definitivamente no volvería a comprar



Elaborado por: las autoras

Por último, cuando a los clientes se les preguntó sobre la posibilidad de seguir comprando en Label Print, vemos que más de la mitad de los clientes respondió que probablemente volvería a comprar, el 39% de ellos mencionó que definitivamente volvería a comprar y sólo un 4% de los encuestados respondió que podría o no volver a comprar. Esto nos da una señal de que más de la mitad de los clientes probablemente comprarían de nuevo en la empresa, sin embargo, no es una seguridad total, por lo tanto se concluye que se debe reforzar el servicio posventa para asegurar compras futuras y en general mejorar el servicio al cliente con capacitación y reforzar el área de ventas por ejemplo con la contratación de más vendedores, propuestos también con la reingeniería.

5.4. Estrategias Comerciales

En cuanto a estrategias se empezará definiendo qué es; Estrategia es un curso de acción planeado para la obtención de objetivos claramente definidos, ante unos recursos limitados, un medio cambiante y una competencia agresiva. La estrategia son los medios para llegar al objetivo. Para entender mejor: Objetivo es a donde la empresa se propone llegar y Estrategia son los medios para lograrlo.

En el caso de Label Print, su objetivo primordial es convertirse en **LIDER** en su segmento de mercado, para lograr esto, es necesario que la empresa realice cambios, la cual está dispuesta a hacer y precisamente los está haciendo, ya que ha contratado más vendedores para reforzar el área de Ventas, están haciendo cambios tecnológicos, ya que se ha hecho una inversión en una nueva máquina con la finalidad de aumentar la producción.

5.5. Políticas de Venta

El objetivo económico de toda compañía es obtener utilidades; sabemos que el departamento de ventas es la fuerza primaria para lograr este fin ya que ellos son los generadores de recursos a través de las ventas que consiguen; sin embargo todo



departamento debe tener reglamentos que lo guíen de una mejor manera para la obtención de estos fines; para esto es necesario ejercer un plan táctico y otro político. El plan táctico es el que señala los pasos a seguir, es decir la actuación en el mercado. En cambio el plan político es la adopción de ciertas normas de conducta que ayudarán a lograr los fines propuestos. La elección de estas normas o políticas de venta, dependerán de los ejecutivos del departamento de ventas, en coordinación con otros departamentos, para lograr objetivos que están en conjunción a los objetivos que tiene Label Print. A continuación mostramos las políticas de venta de la empresa:

- ✓ Deben organizar veinte llamadas diarias a futuros clientes, semanalmente cien llamadas.
- ✓ Deben realizar y pasar por fax o correo mínimo diez proformas o carpetas de presentación diarias y a la semana cincuenta correos.
- ✓ Deben realizar como mínimo cinco visitas semanales, pensando que de cada día deben obtener una cita con un posible cliente.
- ✓ Al realizar las ventas consideran ciertos parámetros:
 - ✧ Se considera ventas de contado aquellas que su monto sea inferior a \$ 100,00., teniendo en consideración que el plazo para pagarlas es hasta 8 días que corren a partir de la emisión de factura considerados los fines de semana y días festivos.
 - ✧ Se puede otorgar créditos aquellas ventas que superen el monto mencionado anteriormente, sin embargo la obtención del crédito depende de la decisión del área de cobranzas que se basa en el historial de crédito que reportan cada uno de los clientes si es que la tuvieron, pero también en esta norma tienen ciertas políticas:
 1. Cuando el historial de crédito reporta pagos puntuales se les otorga crédito total y con un plazo mínimo de 30 días y un máximo de 60 días.
 2. De no tener un buen comportamiento crediticio el cliente está obligado a realizar sus pagos con un porcentaje a contado, el mismo que lo determina el área de cobranzas y la diferencia a crédito con la garantía de entregarles un cheque post fechado.

✓ Con respecto a las comisiones Label Print también elaboró normas para los vendedores:

1. Cuando las ventas son de contado (hasta 8 días) el vendedor obtiene una comisión del 6% sobre las ventas de etiquetas, ribbons, rollos, impresoras, máquinas precificadoras, con excepción del servicio de mantenimiento que ofrecen.
2. Cuando se otorga crédito de 9 días hasta 30 días el vendedor obtiene una comisión del 4% sobre las ventas de ribbons, rollos, impresoras, máquinas precificadoras, con excepción de las etiquetas cuyo plazo es hasta 60 días para clientes puntuales.

Es necesario especificar que si los pagos de los pedidos (para todos los casos anteriormente mencionados) exceden la fecha de pago, el vendedor recibe sólo el 2% de comisión. Si el cliente no llegara a cancelar su pedido en el plazo máximo de 60 días el vendedor pierde automáticamente su comisión.

5.6. Estrategias para mejorar el Servicio al Cliente

Se sugieren las siguientes estrategias para mejorar el servicio al cliente:

1. Calidad en el servicio, El cliente tiene que ser atendido rápidamente y con cortesía, ofreciéndole un poco más allá de sus expectativas y brindándole opciones y soluciones que permitan cumplir plenamente con su pedido.
2. Una sonrisa, la cortesía y una respuesta inmediata pueden convertir al cliente en un “socio estratégico” de la empresa.
3. Una buena atención al cliente puede ser más eficiente que las promociones, la publicidad y los descuentos.
4. Expertos consideran que atraer un nuevo cliente cuesta 6 veces más que mantener uno; por esta razón se aconseja que Label Print divida su área de Ventas en dos partes como son: **desarrollo de nuevos clientes** y **mantenimiento de clientes**.
5. De acuerdo con un estudio de la American Management Association revela que deficiencias en el servicio son las causas por las que el 70% de los clientes

abandona su relación comercial con una empresa; por esta razón la clave es invertir en una cultura de servicio al cliente.

6. La calidad del servicio puede mejorar capacitando al empleado. Tal vez los empresarios no capacitan al empleado porque tienen algunos prejuicios sobre él; esto es, que se lo califica como una persona que “hace el menor esfuerzo, no requiere más responsabilidades, busca la oportunidad de perjudicar a la empresa y no es confiable”.
7. Es preciso que la gerencia de Ventas de Label Print, comience a exigir informes semanales a sus vendedores con el objetivo de analizar a cada vendedor y poder evaluar el desempeño de ellos en comparación con las metas propuestas. En caso de que las Ventas reales sean mayores a las Ventas presupuestadas sería bueno que se otorgue un incentivo al grupo de Ventas, no necesariamente puede ser en dinero, también puede ser un reconocimiento del grupo ante todos los trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

6.1. Inversiones y Financiamiento del Proyecto

En la tabla 6.1 se muestra el valor de la inversión requerida para el proyecto de reingeniería, como podemos observar el 49% de la propuesta de reingeniería será financiada con capital propio y el 51% restante con un préstamo bancario al 10,50% anual que se pagará en un lapso de 5 años. La inversión inicial comprende todos los desembolsos que la compañía debe incurrir para la realización del proyecto.

Tabla 6.1.

Inversiones y Financiamiento

CONCEPTO	VALOR (\$)	PORCENTAJE (%)	
1. COSTO DEL PROYECTO			
1.1. INVERSIÓN FIJA	42.000,00		84,85
Muebles y Enseres	2.000,00	4,04	
Equipos de Oficina	1.500,00	3,03	
Equipos de Computación	3.500,00	7,07	
Máquina Flexo-gráfica	35.000,00	70,71	
2. CAPITAL DE TRABAJO	7.500,00		15,15
Efectivo en Caja-Bancos	2.000,00	4,04	
Recursos Humanos	2.500,00	5,05	
Promoción y Publicidad	1.000,00	2,02	
Auditoria Financiera	2.000,00	4,04	
TOTAL COSTO DEL PROYECTO	49.500,00	100,00	100,00

2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	VALOR (\$)	PORCENTAJE (%)
2.1. CAPITAL PROPIO	24 500,00	49,49
2.2. PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	25 000,00	50,51
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	49.500,00	100,00

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

6.1.1. Inversión Fija

La inversión en activos fijos se debe a la propuesta de nuevas contrataciones tanto en el área administrativa, ventas y operativa. Dentro de los activos fijos tenemos a los muebles y enseres que representan el 4,04%, equipos de oficina con 3,03%, equipos de computación con 7,07% y la máquina flexo-gráfica con el 70,71%. En total la inversión fija representa 84,85% del costo total del proyecto.

6.1.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se utiliza para financiar los costos y gastos del proyecto. Está formado por los siguientes rubros:

- ✂ Efectivo en caja-bancos por un valor de 2.000,00 dólares, este dinero se necesita para cubrir gastos operativos hasta poder generar los ingresos por venta necesarios que eviten caer en un déficit de efectivo. Este dinero principalmente sería usado para cubrir sueldos y salarios de las nuevas contrataciones que se propone con la reingeniería, hasta que cause efecto la implementación del proyecto a través de mayores ingresos por venta, se utilizará este efectivo para cubrir estos gastos.
- ✂ La inversión en el **área** de recursos humanos por un valor de 2.500,00 dólares, se debe a la contratación de una empresa especializada en selección de personal con el objetivo de que se encargue de procesos de selección para las nuevas contrataciones, esto es importante ya que la compañía actualmente no posee un área de recursos humanos que realice estos procesos.



✂ La inversión en promoción y publicidad por un valor de 1.000,00 dólares, se debe a que la compañía necesita de una publicidad a través de la visualización, actualmente la empresa no posee ningún tipo de identificación en su fachada, además una de las fortalezas de la empresa es su ubicación por lo que una ventaja a favor sería la colocación de un letrero que llame la atención.

✂ La inversión en el área financiera por un valor de 2.000,00 dólares, es la de realizar una auditoria que permita al contador una mejor toma de decisiones ya que habría transparencia en la información contable.

6.2. Parámetros Básicos para Proyección Inercial

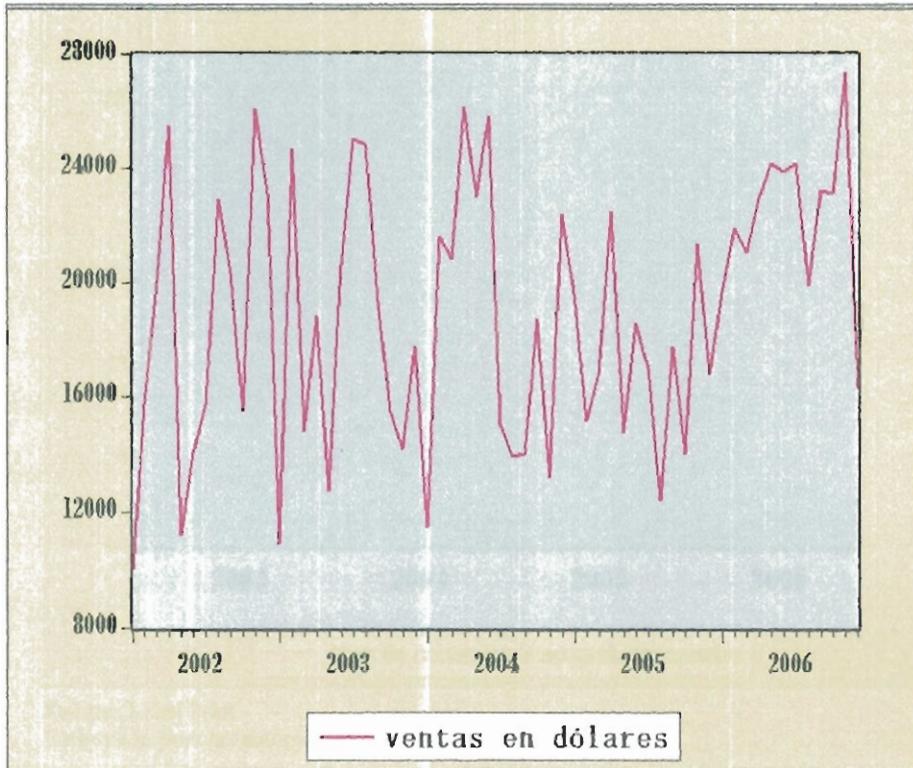
Para poder obtener el flujo de caja, se tuvo que realizar primero una proyección inercial y después una proyección con reingeniería. La proyección inercial consiste en estimar el comportamiento futuro de la empresa en base a su pasado, esta proyección se la realizó al estado de pérdidas y ganancias, y supone que no habrán cambios en la empresa y que las condiciones actuales se mantendrán en el futuro, es decir, que el crecimiento que ha tenido la compañía en el pasado seguirá en el futuro. Para poder proyectar las ventas de forma inercial las autoras han realizado un modelo econométrico.

Según los datos proporcionados, se analizó el comportamiento de las ventas desde el mes de Enero del año 2002 hasta el mes de diciembre del año 2006. A continuación se muestra el gráfico de las ventas durante este periodo:



Gráfico 6.1.

Evolución de las Ventas (2002-2006)



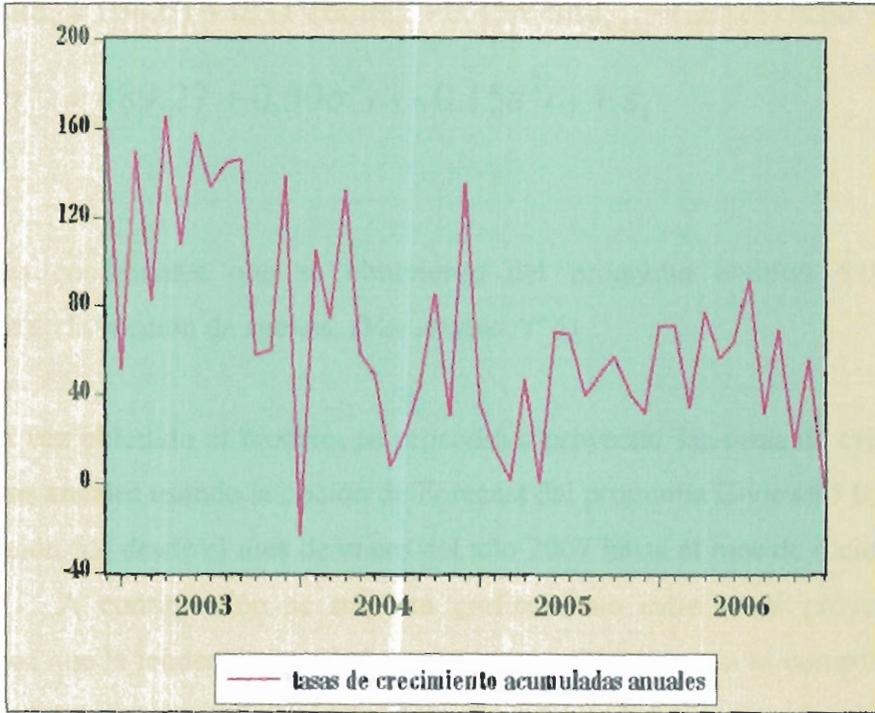
Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Como se puede observar en el gráfico, las ventas no tienen una tendencia a seguir, es decir, su comportamiento es muy variable, por esta razón para solucionar el problema de la tendencia la proyección no se la hizo con los valores de venta en dólares sino que se transformó estos datos en tasas de crecimiento acumuladas anuales, todo esto con el objetivo de incluir alguna tendencia en la predicción.

A continuación se muestra el gráfico de las ventas transformadas en tasas de crecimiento acumuladas anuales:

Gráfico 6.2.

Evolución de Tasas de Crecimiento (2002-2006)



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras

Como se puede observar, con la transformación de los datos se logra apreciar una tendencia en las ventas (a la baja). Para la proyección se ingresó la serie de tasas de crecimiento acumuladas anuales en el programa E-views 5.0 y se empezó a buscar el modelo que mejor representaba a las ventas, para esto se usaron vectores auto-regresivos y modelos Garch. Se usó modelos Garch ya que el problema de este modelo era que la volatilidad es demasiado alta.

Luego de un extenso estudio se encontró que el modelo que mejor representaba a las ventas era el siguiente:

$$\text{Venta}_t = \alpha_0 + \beta_1 \text{Venta}_{t-8} + \beta_2 \text{Venta}_{t-11} + @Trend + \varepsilon_t$$

$$\sigma^2_t = \alpha_0 + \beta_1 \sigma^2_{t-1} + \alpha_1 \varepsilon^2_{t-1} + \varepsilon_t$$

El modelo que proyecta a las tasas de crecimiento acumuladas anuales reemplazando los coeficientes estimados presenta los siguientes resultados:

$$\text{Venta}_t = 104.61 + 0.31\text{Venta}_{t-8} - 0.45\text{Venta}_{t-11} - 1.26\text{Trend} + \varepsilon_t$$

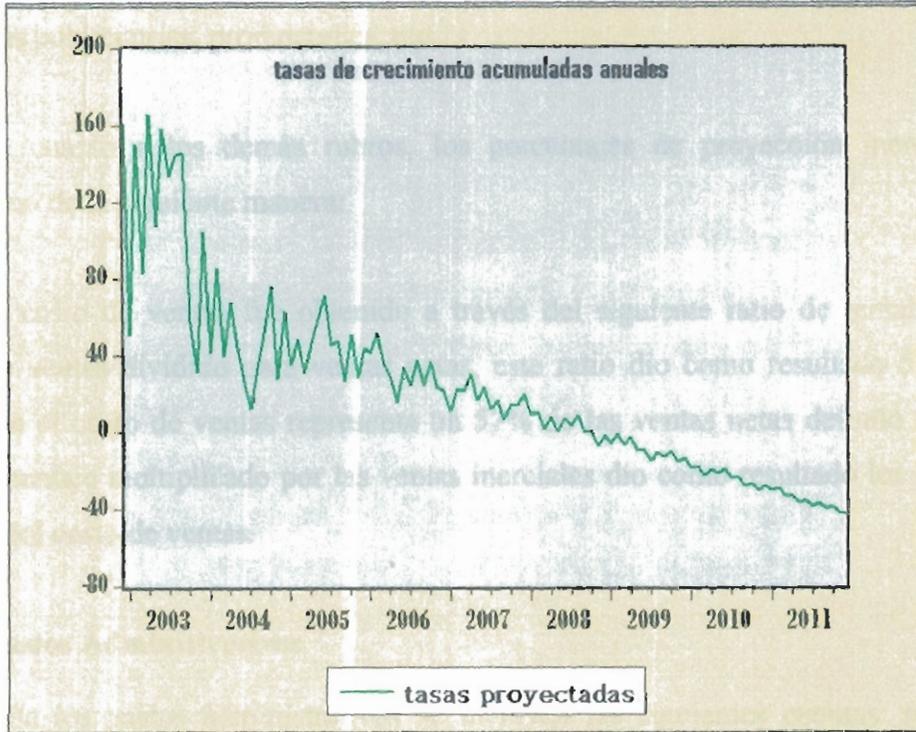
$$\sigma^2_t = 489.27 + 0.50\sigma^2_{t-1} - 0.15\varepsilon^2_{t-1} + \varepsilon_t$$

Estos coeficientes que se obtuvieron del programa e-views 5.0 pueden observarse en la sección de anexos. (*Ver Anexo N° 5*)

Una vez obtenido el modelo, se procedió a proyectar las tasas de crecimiento acumuladas anuales usando la opción de Forecast del programa E-views 5.0; el rango de predicción fue desde el mes de enero del año 2007 hasta el mes de diciembre del año 2011. A continuación se muestra gráficamente estas tasas proyectadas y observamos que la tendencia es a la baja, esto quiere decir que si la compañía Label Print no entra en un proceso de reestructuración y sigue con las mismas políticas, sus ventas empezarían a decrecer y podría entrar en procesos de quiebra a largo plazo. Además se extendió la proyección hasta el año 2015, este gráfico se lo puede observar en la sección de anexos (*Ver Anexo N° 6*).

Gráfico 6.3.

Proyección de Tasas de Crecimiento (2007-2011)



Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Al obtener las tasas proyectadas para el período de predicción, se tuvo que nuevamente transformar los datos debido a que para obtener el flujo de caja se necesita valores en dólares. A continuación se muestran las ventas proyectadas inercialmente para los años en cuestión:

Tabla 6.2.
Ventas Proyectadas (\$)

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS (\$)
2007	319.844,32
2008	313.897,16
2009	271.219,82
2010	194.632,98
2011	111.829,47

Elaborado por: las autoras

Los resultados económicos de este modelo, indican que las ventas actuales se ven afectadas por alguna estrategia comercial que la empresa realizó hace ocho y once meses atrás; es decir, que los resultados no se ven en el momento en que la compañía la aplica, sino en meses posteriores. Estas estrategias podrían ser campañas publicitarias, promociones, etc.

En cuanto a los demás rubros, los porcentajes de proyección inercial se obtuvieron de la siguiente manera:

El costo de ventas fue obtenido a través del siguiente ratio de rentabilidad: costo de ventas dividido para ventas netas, este ratio dio como resultado 57%, es decir que el costo de ventas representa un 57% de las ventas netas del año 2006 y este porcentaje multiplicado por las ventas inerciales dio como resultado los nuevos valores del costo de ventas.

6.2.1. Gastos Administrativos

Dentro de los gastos administrativos se incluyen las siguientes cuentas: sueldos, servicios básicos, arriendo de edificio, mantenimientos y otros egresos. Cada una de las cuales se explica a continuación:

- ✘ Los sueldos se mantienen en 17.025,20 dólares, este valor proviene de la suma de los sueldos mensuales administrativos del año 2006 y supone que los empleados que están actualmente en la empresa continuarán independientemente de la caída de las ventas.
- ✘ Los servicios básicos aumentarán de acuerdo a la inflación anual que es del 2,68%¹², su aumento es una variable independiente de las operaciones internas de la empresa.
- ✘ En arriendo de edificio se aplicó lo que establece la ley de arrendamiento de que la cuota mensual de una propiedad de bien inmueble debe aumentar como mínimo el 10% anual cada 2 años.

¹²www.bce.fin.ec

- ✂ La cuenta mantenimientos se mantiene en 2.015,15 dólares debido a que seguirán con los mismos activos fijos, se supone que no habrá más compras de activos por lo tanto no habrá más uso de que se le está dando ahora.
- ✂ Otros egresos se supone que se mantendrá en 10.826,14 dólares que es la suma de la cuenta otros egresos mensuales del año 2006.

6.2.2. Gastos de Venta

Dentro de los gastos de comercialización o venta se incluyen las siguientes cuentas: sueldos, comisiones por venta, cursos y seminarios, servicios básicos, movilización, promoción y publicidad y otros egresos. Cada una de las cuales se explica a continuación:

- ✂ Los sueldos se mantienen en 5.400,00 dólares que corresponde al sueldo de un solo vendedor y de la telemercaderista que ya vienen trabajando en la empresa e igualmente se supone que mantendrán en la compañía a pesar de la caída en las ventas.
- ✂ El valor de las comisiones por venta fueron obtenidas en base a un porcentaje, este se obtuvo de la división del total de comisiones del año 2006 con el total de ventas del año 2006, obteniendo este porcentaje se procedió a multiplicarlo con cada una de las ventas inerciales para así obtener los nuevos valores de comisiones.
- ✂ La cuenta cursos y seminarios es cero debido a que la empresa no destina recursos para este tipo de actividad actualmente.
- ✂ Los servicios básicos que corresponden al área de ventas es el mismo procedimiento de los servicios básicos del área administrativa.
- ✂ La movilización se mantendrá en 328,93 dólares que corresponde a la movilización de un solo vendedor.
- ✂ La cuenta promoción y publicidad supone que irá disminuyendo debido a que como se va vendiendo menos habrá menos recursos para realizar publicidad. Este valor se obtuvo a través de un porcentaje de proporción entre el total de promoción y publicidad del año 2006 con el valor de ventas del año 2006, este fue

de 0,34%. Este porcentaje se aplicó a las ventas inerciales con el fin de obtener los nuevos valores de promoción y publicidad.

✂ Otros egresos en gastos de venta al igual que otros egresos en administración se supone que se mantendrá igual, en este caso en 274,11 dólares.

6.2.3. Depreciaciones

Se utilizó el método de depreciación de línea recta, siendo depreciado lo siguiente: muebles y enseres, equipos de oficina, vehículos, equipos de computación y adecuación de maquinaria (embobinadora). Los gastos de depreciación no representan un desembolso en efectivo, por lo tanto, no afectan al flujo de caja. El detalle de la depreciación inercial se puede observar en la tabla a continuación, para mayor detalle (*Ver Anexo N° 7*).

Tabla 6.3.

Cuadro de Depreciación Inercial

ACTIVOS	VALOR (\$)	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR SALVAMENTO (\$)	DEPRECIACIÓN (\$)
Muebles y Enseres	19.040,61	10	1.713,65	1.732,70
Equipos de Oficina	5.678,85	10	567,89	511,10
Vehículos	5.479,80	5	1.095,96	876,77
Equipos de Computación	1.818,75	3	545,63	424,38
Adecuación de Maquinaria	1.455,53	10	145,55	131,00
Total a Depreciar				3.675,93

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

6.2.4. Gastos Financieros

Los gastos financieros inerciales corresponden a las deudas que la empresa mantiene con los bancos antes del nuevo endeudamiento bancario y supone que esta

deuda se va pagando, por tanto los gastos financieros van disminuyendo debido a este supuesto. Estos gastos financieros corresponden a la deuda pasada de 20,486.59 dólares suponiendo una tasa del 10.50% anual a un plazo de 5 años.

La amortización de la deuda pasada de la empresa se detalla a continuación:

Tabla 6.4.

Cuadro de Amortización para Deuda Antigua

	Años	Nº de Cuotas	Dividendo (\$)	Pagos de Interés (\$)	Pagos de Capital (\$)	Capital Pendiente de Pago (\$)
Inicio	2007					20.486,59
Final	2007	1	5.473,51	2.151,09	3.322,42	17.164,17
	2008	2	5.473,51	1.802,24	3.671,28	13.492,89
	2009	3	5.473,51	1.416,75	4.056,76	9.436,13
	2010	4	5.473,51	990,79	4.482,72	4.953,41
	2011	5	5.473,51	520,11	4.953,41	0,00
	Total		27.367,55	6.880,98	20.486,59	

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

6.3. Parámetros Básicos para Proyección con Reingeniería

Los porcentajes usados para la proyección con reingeniería fueron obtenidos de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

Las ventas fueron obtenidas de acuerdo al crecimiento promedio de la industria flexo-gráfica que es del 21% anual, por tanto se supone que las ventas crecerán a este porcentaje durante los 2 primeros años debido al efecto que la reingeniería va a tener sobre los resultados de la empresa, los 3 últimos años se supone que las ventas crecerán en un 10% anual.

Debido a que no se dispone de información de la composición del costo de ventas ya que no se tuvo acceso al estado de costos de producción, se supone el mismo porcentaje de proyección inercial de un 57%.

Tabla 6.5.**Costo de Ventas**

RUBROS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Costo de Venta Inercial	182.311,26	178.921,38	154.595,30	110.940,80	63.742,80
Costo de Venta con Reingeniería	184.699,31	223.486,16	245.834,78	270.418,26	297.460,08

Elaborado por: las autoras

El costo de ventas inercial va disminuyendo debido a la disminución en las ventas lo que hace que la compañía vaya comprando menos mercadería, debido a la caída en sus ingresos, este va disminuyendo en promedio un 22%. Mientras que la situación con reingeniería aumenta debido a las mayores ventas y a la decisión de la empresa de fabricar sus propias etiquetas, este aumentará en promedio un 13%.

6.3.1. Gastos Administrativos

Dentro de los gastos administrativos se incluyen las siguientes cuentas: sueldos, servicios básicos, arriendo de edificio, mantenimientos y otros egresos. Cada una de las cuales se explica a continuación:

- ❖ Los sueldos aumentarán en el área administrativa debido a la propuesta de nuevas contrataciones, estas serían de un jefe de recursos humanos y de un contador a tiempo completo. Estas nuevas contrataciones provocarán que los sueldos aumenten en 8.400,00 dólares.
- ❖ Los servicios básicos y arrendamiento de edificio se supone que tendrá el mismo procedimiento que la proyección inercial.
- ❖ En mantenimiento se supone que aumentará en 2% anual debido a la adquisición de nuevos activos fijos por la propuesta de reingeniería.
- ❖ Otros egresos aumentarán igualmente en 2% anual.

6.3.2. Gastos de Venta



Dentro de los gastos de comercialización o venta se incluyen las siguientes cuentas: sueldos, comisiones por venta, cursos y seminarios, servicios básicos, movilización, promoción y publicidad y otros egresos. Cada una de las cuales se explica a continuación:

- ❖ Los sueldos aumentarán en el área de ventas debido a la contratación de 3 vendedores y de un jefe de ventas. Estas nuevas contrataciones provocarán que los sueldos aumenten en 10.800,00 dólares.
- ❖ En cursos y seminarios se supone que la empresa destinará 200,00 dólares al año para cada vendedor lo que totaliza 800,00 dólares al año (200×4 vendedores), además se supone que este rubro aumentará en 50 dólares anuales sobre el total.
- ❖ Los servicios básicos es el mismo procedimiento que la inercial.
- ❖ La movilización aumentará debido a los nuevos vendedores que estarán, por tanto se multiplicó por 4 el valor de movilización de la proyección inercial para así obtener los nuevos valores de esta cuenta.
- ❖ La cuenta promoción y publicidad supone que irá aumentando debido a que como se va vendiendo más habrán más recursos para realizar publicidad. Este valor se obtuvo a través de un porcentaje de proporción entre el total de promoción y publicidad del año 2006 con el valor de ventas del año 2006, este fue de 0,34%. Este porcentaje se aplicó a las ventas con reingeniería con el fin de obtener los nuevos valores de promoción y publicidad.
- ❖ Otros egresos aumentarán igualmente en 2% anual como en el área administrativa.

6.3.3. Depreciaciones

La depreciación se define como la pérdida de valor de un activo físico (edificios, maquinarias, etc.) como consecuencia de su uso¹³.

Este método es el más simple de todos y por lo tanto el que se usa con más frecuencia. Simplemente se toma el costo de adquisición del activo; a este importe se le resta el valor residual el cual se estima por anticipado, prorateando la

¹³Frank Ayres, Jr. Matemáticas Financieras: Teoría y 500 problemas resueltos (Serie Shaum), pp. 7.

diferencia entre la vida útil estimada del activo en referencia¹⁴. Bajo este método, una parte proporcional del costo del activo se asigna por igual a cada ejercicio durante la vida útil prefijada para dicho activo. Este cargo periódico se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Depreciación} = \frac{(\text{Costo} - \text{Valor Residual})}{\text{Vida Útil}}$$

El detalle de la depreciación con reingeniería se puede observar en la tabla a continuación, para mayor detalle (*Ver Anexo N° 8*).

Tabla 6.6.

Cuadro de Depreciación con Reingeniería

ACTIVOS	VALOR (\$)	VIDA ÚTIL AÑOS	VALOR SALVAMENTO (\$)	DEPRECIACIÓN (\$)
Muebles y Enseres	21.040,61	10	1.893,65	1.914,70
Equipos de Oficina	7.178,85	10	717,89	646,10
Vehículos	5.479,80	5	1.095,96	876,77
Equipos de Computación	5.318,75	3	1.595,63	1.241,04
Cirel	160,01	1	16,00	144,01
Adecuación de Maquinaria	2.911,06	10	291,11	262,00
Flexo-gráfica	39.852,27	51	19.926,14	390,71
Total a Depreciar				5.475,31

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

6.3.4. Gastos Financieros

Los gastos financieros corresponden a la deuda antigua y nueva; la deuda antigua es la misma de la proyección inercial y la deuda nueva es por la compra de la nueva máquina, esta deuda sería de 25.000,00 dólares a una tasa del 10,50% anual

¹⁴III., Mata, Agosto 1999, Cálculo Depreciación con MS Excel, <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/hmata/PDF%20Files/C%El%culo%20Depreciaci%F3n%20con%20MS%20Excel.pdf>

amortizable a 5 años con el primer año de gracia, esto se encuentra en el cuadro de amortización detallado a continuación, para mayor detalle (*Ver Anexo N° 9*).

Tabla 6.7.

Cuadro de Amortización para Deuda Nueva

	Años	N° de Cuotas	Dividendo (\$)	Pagos de Interés (\$)	Pagos de Capital (\$)	Capital Pendiente de Pago (\$)
Inicio	2007					25.000,00
Final	2007	1	403,76	403,76	0,00	25.000,00
	2008	2	3.766,21	2.377,33	1.388,88	22.916,68
	2009	3	10.219,73	1.886,45	8.333,28	14.583,40
	2010	4	10.175,04	1.147,32	9.027,72	5.555,68
	2011	5	6.498,34	248,23	6.250,12	0,00
Total			31.063,08	6.063,09	25.000,00	

Elaborado por: las autoras

6.4. Análisis Incremental

El análisis incremental se basa en la evaluación de alternativas, en este caso se tiene la situación sin reingeniería y la situación aplicando la reingeniería. El análisis financiero en este proyecto tendrá una base incremental, de manera que se analizará los flujos de efectivo con el proyecto y sin el, lo cual indicará si es factible la realización del proyecto o no.

6.5. Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias

El objetivo del estudio del Estado de Pérdidas y ganancias o Estado de Gastos y Rendimientos es precisamente obtener la utilidad neta y los flujos de efectivo netos del proyecto de Reingeniería. Al obtener los flujos de caja estamos obteniendo los beneficios reales de operación de la empresa.

Este flujo de caja se calcula de la siguiente manera: de los ingresos se restan todos los costos y gastos en los que incurre la empresa y los impuestos que debe

pagar, sumamos la depreciación para cancelar su efecto ya que este gasto no sale en realidad de caja y restamos el pago de capital de los préstamos que se darían por el nuevo endeudamiento de la empresa que en este caso es de 25,000.00 dólares.

En este estado se muestran los ingresos, egresos y utilidades que genera el proyecto durante su vida útil en periodos anuales, se realizó una proyección a 5 años. A continuación se muestra la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 6.8.

Proyección Inercial Anual del Estado de Pérdidas y Ganancias

CUENTAS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	319.844,32	313.897,16	271.219,82	194.632,98	111.829,47
(-) Costo de Ventas	182.311,26	178.921,38	154.595,30	110.940,80	63.742,80
UTILIDAD BRUTA	137.533,06	134.975,78	116.624,52	83.692,18	48.086,67
(-) Gastos Operacionales	49.764,72	49.005,43	48.749,92	49.042,29	49.006,96
Gastos Administrativos	37.917,42	38.062,44	38.475,34	38.628,22	39.073,21
Sueldos	17.025,20	17.025,20	17.025,20	17.025,20	17.025,20
Servicios Básicos	5.410,93	5.555,95	5.704,85	5.857,73	6.014,72
Arriendo de Edificio	2.640,00	2.640,00	2.904,00	2.904,00	3.192,00
Mantenimientos	2.015,15	2.015,15	2.015,15	2.015,15	2.015,15
Otros Egresos	10.826,14	10.826,14	10.826,14	10.826,14	10.826,14
Gastos de Venta	8.171,35	8.143,81	7.899,79	7.455,93	6.975,62
Sueldos	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Comisiones por Venta	800,23	785,35	678,57	486,96	279,79
Cursos y Seminarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios Básicos	281,45	289,00	296,74	304,70	312,86
Movilización	328,93	328,93	328,93	328,93	328,93
Promoción y Publicidad	1.086,63	1.066,43	921,44	661,24	379,93
Otros Egresos	274,11	274,11	274,11	274,11	274,11

CUENTAS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Muebles y Enseres	1.732,70	1.732,70	1.732,70	1.732,70	1.732,70
Equipos de Oficina	511,10	511,10	511,10	511,10	511,10
Vehículos	876,77	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de Computación	424,38	424,38	0,00	583,33	583,33
Adecuación de Maquinaria	131,00	131,00	131,00	131,00	131,00
Utilidad Operacional	87.768,33	85.970,35	67.874,60	34.649,89	-920,29
(-) Gastos Financieros (Deuda Antigua)	2.151,09	1.802,24	1.416,75	990,79	0,00
Utilidad antes de Participación Laboral	85.617,24	84.168,11	66.457,85	33.659,10	-920,29
(-) 15% Participación Laboral	12.842,59	12.625,22	9.968,68	5.048,87	0,00
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	72.774,65	71.542,90	56.489,17	28.610,24	-920,29
(-) 25% Impuesto a la Renta	18.193,66	17.885,72	14.122,29	7.152,56	0,00
UTILIDAD NETA	54.580,99	53.657,17	42.366,88	21.457,68	-920,29

Elaborado por: ijes autoras



Tabla 6.9.

Proyección con Reingeniería Anual del Estado de Pérdidas y Ganancias

CUENTAS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	324.033,87	392.080,99	431.289,09	474.417,99	521.859,79
(-) Costo de Ventas	184.699,31	223.486,16	245.834,78	270.418,26	297.460,08
UTILIDAD BRUTA	139.334,57	168.594,82	185.454,31	203.999,74	224.399,71
(-) Gastos Operacionales	72.837,90	72.832,67	73.383,14	73.893,45	74.960,41
Gastos Administrativos	46.574,25	46.981,22	47.661,32	48.086,76	48.809,74
Sueldos	25.425,20	25.425,20	25.425,20	25.425,20	25.425,20
Servicios Básicos	5.410,93	5.555,95	5.704,85	5.857,73	6.014,72
Arriendo de Edificio	2.640,00	2.640,00	2.904,00	2.904,00	3.192,00
Mantenimientos	2.055,45	2.096,56	2.138,49	2.181,26	2.224,88
Otros Egresos	11.042,67	11.263,52	11.488,79	11.718,57	11.952,94
Gastos de Venta	20.788,34	21.252,90	21.547,65	21.865,85	22.209,83
Sueldos	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00
Comisiones por Venta	810,71	980,96	1.079,05	1.186,96	1.305,65
Cursos y Seminarios	800,00	850,00	900,00	950,00	1.000,00
Servicios Básicos	281,45	289,00	296,74	304,70	312,86
Movilización	1.315,72	1.315,72	1.315,72	1.315,72	1.315,72
Promoción y Publicidad	1.100,86	1.332,05	1.465,25	1.611,78	1.772,95

CUENTAS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Depreciaciones	5.475,31	4.598,55	4.174,16	3.940,84	3.940,84
Muebles y Enseres	1.914,70	1.914,70	1.914,70	1.914,70	1.914,70
Equipos de Oficina	646,10	646,10	646,10	646,10	646,10
Vehículos	876,77	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de Computación	1.241,04	1.241,04	816,66	583,33	583,33
Círcel	144,01	144,01	144,01	144,01	144,01
Adecuación de Maquinaria	262,00	262,00	262,00	262,00	262,00
Flexográfica	390,71	390,71	390,71	390,71	390,71
Utilidad Operacional	66.496,66	95.762,15	112.071,16	130.106,28	149.439,30
(-) Gastos de Interés por Adquisición Maquinaria	403,76	2.377,33	1.886,45	1.147,32	248,23
(-) Otros Gastos Financieros (deuda antigua)	2.151,09	1.802,24	1.416,75	990,79	0,00
Utilidad antes de Participación Laboral	63.941,81	91.582,58	108.767,96	127.968,17	149.191,07
(-) 15% Participación Laboral	9.591,27	13.737,39	16.315,19	19.195,23	22.378,66
Utilidad antes de Impuestos a la Renta	54.350,54	77.845,19	92.452,77	108.772,95	126.812,41
(-) 25% Impuesto a la Renta	13.587,64	19.461,30	23.113,19	27.193,24	31.703,10
UTILIDAD NETA	40.762,91	58.383,89	69.339,58	81.579,71	95.109,31

Elaborado por: las autoras

Adicionalmente se realizó la proyección del Balance General con sus respectivos Ratios. (Ver Anexo 14 y 16)

6.6. Flujo de Efectivo Incremental

Al evaluar un proyecto de capital, sólo interesan aquellos flujos de efectivo que resultan directamente de la decisión de aceptar un proyecto. Estos flujos de efectivo, conocidos como flujos de efectivo incrementales, representan los cambios en los flujos totales de efectivo de una empresa que ocurren como resultado directo de la aceptación de un proyecto¹⁵.

A manera de información a continuación se muestran las utilidades proyectadas:

Tabla 6.10.

Utilidades Proyectadas sin Reingeniería (USD)

Período	Utilidad Anual (\$)
2007	54.580,99
2008	53.657,17
2009	42.366,88
2010	21.457,68
2011	-920,29

Elaborado por: las autoras

Gráfico 6.4.



Elaborado por: las autoras

¹⁵Weston, j. Fred; Brigham, Eugene, 1993. "Fundamentos de Administración Financiera", Pag. 686. Décima edición: Mc Grav Hill.

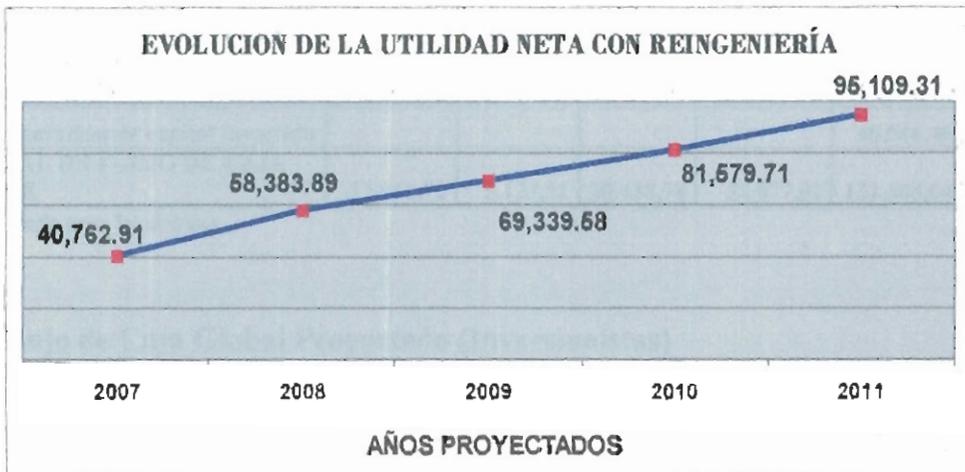
Tabla 6.11.

Utilidades Proyectadas con Reingeniería (USD)

Período	Utilidad Anual (\$)
2007	40.762,91
2008	58.383,89
2009	69.339,58
2010	81.579,71
2011	95.109,31

Elaborado por: las autoras

Gráfico 6.5.



Elaborado por: las autoras

6.7. Flujo de Caja Proyectado (Propietarios)

Una vez realizada las proyecciones del estado de pérdidas y ganancias con y sin reingeniería, servirán para realizar el flujo incremental y así poder realizar la evaluación económica, es decir determinar el VAN y la TIR.

El flujo de caja toma en consideración todas las entradas y salidas de efectivo tanto operacionales como no operacionales y la depreciación ya que contablemente no representa una salida de efectivo, con el flujo de caja se puede medir la rentabilidad del proyecto de Reingeniería. Es importante acompañar los resultados

de la proyección con información adicional para observar como se llegó a estas cifras. La obtención del flujo de caja se muestra a continuación para mayor detalle (Ver Anexo N°10).



Tabla 6.12.

Flujo de Caja Incremental (Propietarios)

RUBROS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Utilidad Neta	-13.818,08	4.726,72	26.972,70	60.122,03	96.029,60
(+) Depreciaciones	1.799,36	1.799,37	1.799,36	982,70	982,70
(-) Pago de Capital de Préstamos	0,00	1.388,88	8.333,28	9.027,72	6.250,12
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	66.262,18
Recuperación de capital invertido					40.546,46
TOTAL DE FLUJO DE CAJA LIBRE	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	131.308,64

Elaborado por: las autoras

6.8. Flujo de Caja Global Proyectado (Inversionistas)

Este flujo de caja no sólo toma en cuenta el rendimiento estimado del accionista sino que también toma en cuenta el rendimiento de los inversores o acreedores, que en este caso es el banco. Este flujo de caja se obtiene a partir de la utilidad operacional, a esta utilidad se le resta el 15% de participación de trabajadores y el 25% de impuesto a la renta, al hacer esto se obtiene la utilidad antes de intereses, a esta utilidad se le suma la depreciación para eliminar su efecto y el resultado serían los nuevos flujos de caja desde el punto de vista de propietarios y acreedores. Este se muestra a continuación:

Tabla 6.13.

Flujo de Caja Incremental (Inversionistas)

RUBROS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
Utilidad Operacional	-21.271,67	9.791,80	44.196,56	95.456,39	150.359,59
(-) 15% Participación Laboral	-3.251,31	1.112,17	6.346,52	14.146,36	22.378,66
(-) 25% Impuesto a la Renta	-4.606,03	1.575,57	8.990,90	20.040,68	31.703,10
Utilidad antes de Intereses	-13.414,33	7.104,05	28.859,15	61.269,35	96.277,83
(+) Depreciación	1.799,36	1.799,37	1.799,36	982,70	982,70
Flujo de Caja Incremental	-11.614,96	8.903,42	30.658,51	62.252,06	47.760,53
Recuperación Capital Invertido					40.546,46
Total de Flujo de Caja Libre	-11.614,96	8.903,42	30.658,51	62.252,06	137.806,99

Elaborado por: las autoras

6.9. Evaluación Económica

Para la realización del análisis de evaluación económica procederemos a calcular la tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN), índice de rentabilidad (IR), período de recuperación (PR), índices financieros (IF) y análisis de sensibilidad (AS), detallados a continuación:

6.9.1. Tasa de Descuento Requerida (CAPM)

Para poder obtener la tasa de descuento del proyecto de reingeniería se utilizó el modelo de valuación de activos de capital (CAPM). El CAPM se basa en la idea de que los inversionistas demandarán una rentabilidad adicional a la esperada (llamada premio de riesgo) si se les pide que acepten un riesgo adicional. Este modelo dice que la rentabilidad prevista que los inversionistas exigirán es igual a la tasa de inversión sin riesgo más un premio por el riesgo en el que incurrirían para alcanzar esa mejor tasa de rentabilidad. Si el retorno esperado no es igual o mayor que la rentabilidad demandada, los inversionistas rechazarán invertir y la inversión

no será realizada¹⁶.

La tasa R_f es 4.75%, que se la ha tomado de la información que suministra diariamente el centro de bonos de Yahoo Finance, esta tasa corresponde a los bonos del tesoro de Estados Unidos con un vencimiento de 10 años.

Para obtener el valor de Beta, se tomó de yahoo Finance la lista de las compañías que se incluyen en el índice Standard & Poor's 500, dentro de este índice se encontró que 37 de las 500 compañías se dedican a la fabricación y comercialización de etiquetas adhesivas, de estas 37 compañías se escogieron a las 3 compañías de menor capitalización en el mercado que se asemejan a las características de Label Print. Estas empresas pertenecen al sector de Consumer Goods y a la industria de Paper & Paper Products. A continuación el detalle:

Tabla 6.14.

Betas

EMPRESAS	Capitalización en US \$	Beta
Abitibi-Consolidated Inc. (ABY)	1,25 B	2,54
Bowater Inc. (BOW)	1,24 B	2,24
Cenveo Inc. (CVO)	1,05 B	0,37

Elaborado por: las autoras

Para calcular el valor de Beta, procedemos a sumar la columna de Capitalización para luego dividir cada valor para el total, luego multiplicamos cada valor por el beta correspondiente. La suma de estos valores nos da nuestro Beta que es de 1,79.

La prima de riesgo es de 8.6%, este valor se lo obtuvo de la información suministrada por Ibbotson, esta es la autoridad principal de los Estados Unidos de Norteamérica en la colocación de activos con destreza en los mercados de capitales e

¹⁶Sharpe, William F,

implementación de portafolios. Esta sociedad publica el libro beta de Ibbotson, en donde ofrece datos como los betas de más de 5.000 compañías de los U.S.A. y diferentes datos financieros para la evaluación de proyectos. De acuerdo a la publicación de su página web¹⁷, se encontró que la prima de riesgo para la industria flexográfica es del 8,6%.

Reemplazando en la fórmula tenemos:

$$R_j = R_f + \beta_j (R_m - R_f)$$

$$R_j = 4,75\% + 1,79 (8,6\%)$$

$$R_j = 20,14\%$$

Pero esta tasa necesitará ser adaptada a las situaciones del Ecuador. Para el ajuste se usó la variable riesgo país que es del 7,90%¹⁸, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

Por este motivo un inversionista necesitará una tasa del **28,04%** (20,14%+7,90%) para aceptar una inversión en una empresa como la que está expuesta en este estudio.

6.9.2. Costo Promedio Ponderado del Capital (KWACC)

El costo promedio ponderado (WACC) es una media ponderada de la rentabilidad de la deuda y el capital propio, es decir, que contempla el peso de la deuda y el capital propio dentro de la estructura de capital de cada empresa. Debido a que los ingresos generados son sujetos a pagos de impuesto y la deuda genera un escudo fiscal, por esta razón se debe considerar el efecto de los impuestos. Esta tasa se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

¹⁷www.Ibbotson.com

¹⁸www.bce.fin.ec Boletines del Banco Central.

$$WACC = Wd * Kd (1 - T) + We * Ke$$

Wd = Peso que tiene la deuda en la estructura de capital

Kd = Costo de la deuda

We = Peso que tiene el capital propio en la estructura de capital.

Ke = Costo del capital

T = Tasa impositiva

Reemplazando valores obtenemos:

$$WACC = 57\% * 10,50\% (1 - 25\%) + (43\% * 28,04\%)$$

$$WACC = 17\%$$

6.9.3. Análisis de la TIR y el VAN

La **tasa interna de rendimiento** de una propuesta de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo (FE) netos futuros con gasto inicial (GI). Si el gasto inicial o costo ocurre en el momento 0, queda representado por esa tasa, TIR, de tal forma que:

$$GI = -\frac{FE_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+TIR)^n}$$

Entonces, la TIR es la tasa de interés que descuenta los flujos de efectivo netos futuros FE_1 a FE_n – para igualar en valor presente el gasto inicial (GI) en el momento 0.¹⁹

El **valor presente neto** de una propuesta de inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de dicha propuesta, menos su inversión inicial. En la fórmula tenemos que:

¹⁹James C. Van Horne, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, Undécima edición, 2002.

$$VPN = \frac{FE_1}{(1+k)} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n} - GI$$


Donde k es la tasa de rendimiento requerida y todas las demás variables permanecen como se definieron anteriormente.²⁰

Tomando en consideración los flujos obtenidos desde el punto de vista de los propietarios y haciendo uso de la tasa de descuento requerida o rendimiento estimado del accionista (**28,04%**) se procedió a calcular el valor actual neto y la tasa interna de retorno de este proyecto teniendo los siguientes resultados:

$$\mathbf{VAN = 36.515,85 \text{ USD}}$$

$$\mathbf{TIR = 53,85\%}$$

Con lo cual se puede decir que se acepta el proyecto de reingeniería dado que el **VAN > 0**.

Por otra parte, tomando en consideración los flujos globales, es decir, aquellos generados desde el punto de vista de propietarios e inversionistas y haciendo uso del costo promedio ponderado del capital (**17%**), se procedió igualmente a calcular el valor actual neto y la tasa interna de retorno. A continuación se detallan los resultados:

$$\mathbf{VAN = 62.295,14 \text{ USD}}$$

$$\mathbf{TIR = 39,84\%}$$



²⁰James C. Van Horne, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, Undécima edición, 2002.

6.9.4. Período de Recuperación

Como su nombre lo indica, el periodo de recuperación es el número de periodos en que un flujo de caja recupera el desembolso inicial o inversión hecha. Se calcula el período de recuperación descontado para tomar en cuenta el hecho de que el dinero tiene un valor en el tiempo, esto significa medir a valor actual en que momento se recupera la inversión.

Tabla 6.15.

Período de Recuperación

	AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011
RUBROS	INVERSIÓN	FLUJO 1	FLUJO 2	FLUJO 3	FLUJO 4	FLUJO 5
PROYECTO	24.500,00	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	131.308,64
VALOR ACTUAL	24.500,00	-9.386,69	3.133,55	9.736,84	19.375,97	38.156,19
ACUMULADO		-9.386,69	-6.253,15	3.483,69	22.859,66	61.015,85

Elaborado por: las autoras

Como se puede observar en la tabla, la compañía comenzará a recuperar lo invertido a partir del tercer año, es decir, a partir del año 2009, esto se da cuando el cash flow descontado acumulativo es cero, sin embargo la compañía recuperará totalmente su inversión en el año 2011.

6.9.5. Riesgo Máximo

El riesgo máximo se produce cuando el cash flow negativo descontado acumulativo alcanza el nivel más elevado. El riesgo máximo es la máxima cantidad de dinero que se habrá invertido en el proyecto en un momento determinado. Como se puede observar en la tabla de período de recuperación, la compañía en el año 2007 habrá hecho su mayor inversión al proyecto.

6.9.6. Índice de Rentabilidad

El **índice de rentabilidad** o razón costo-beneficio, de un proyecto es la relación entre valor presente de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial. Se puede expresar de la siguiente manera:

$$IR = \frac{\left[\frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n} \right]}{GI}$$

Calculando el índice de rentabilidad para ambos flujos de caja se obtuvieron los siguientes resultados:

$$\text{Índice de rentabilidad}_{\text{propietarios}} = \frac{\$61.015,85}{\$24.500,00} = 2,49$$

$$\text{Índice de rentabilidad}_{\text{inversionistas}} = \frac{\$113.860,51}{\$49.500,00} = 2,30$$

6.9.7. Análisis de Sensibilidad

Este análisis varía los parámetros claves para determinar la sensibilidad de los resultados de la compañía a la variación, dándonos información sobre lo que podría suceder si las cosas no suceden como se las han previsto. A continuación mostramos un análisis de sensibilidad en la situación con reingeniería de las siguientes variables: ventas, costo de ventas y gastos administrativos.

Los resultados obtenidos con el proyecto de reingeniería están considerados bajo un escenario normal y factible, por lo cual al realizar un análisis de sensibilidad adicionaremos un escenario optimista y otro pesimista. En las ventas se supone como escenario optimista un incremento de 5% y como escenario pesimista un

decremento de 5%. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 6.16.

Variación en el Nivel de Ventas con Reingeniería

	ESCENARIOS					
	OPTIMISTA		NORMAL		PESIMISTA	
	Años 1 y 2	Años 3, 4 y 5	Años 1 y 2	Años 3, 4 y 5	Años 1 y 2	Años 3, 4 y 5
Variación en Ventas	26%	15%	21%	10%	16%	5%
VAN (\$)	70.858,43		36.515,85		5.652,63	
TIR	75,26%		53,85%		32,27%	

Elaborado por: las autoras

Gráfico 6.6.

Sensibilidad del VAN ante cambios en las Ventas



Elaborado por: las autoras

Como se puede observar en la tabla, si las ventas llegaran a crecer o disminuir en 5% esto no provocaría un grave perjuicio a la implementación del proyecto debido a que el VAN obtenido sigue siendo positivo, es decir si las ventas se mueven durante los dos primeros años en un rango de 16% a 26% y durante los tres años restantes en un rango de 5% a 15% el proyecto seguiría siendo rentable, además las

autoras han realizado distintas variaciones en los porcentajes de crecimiento en venta y se obtuvo lo siguiente:

Si se mantiene el crecimiento normal de los 3 últimos años del proyecto (10%), lo mínimo que deberían crecer las ventas los dos primeros para que el proyecto sea positivo sería de 12%.

Si en cambio se mantiene el crecimiento normal en los dos primeros años (21%), así se de el caso de que las ventas no crezcan en los siguientes tres años el proyecto seguiría siendo rentable; todo esto suponiendo que lo demás se mantiene constante, es decir, por ejemplo la proporción del costo de venta se mantendría en 57% de las ventas del período.

Si se mantiene un escenario pesimista en los tres últimos años del proyecto (5%), lo mínimo que deberían crecer las ventas durante los dos primeros años sería de 15% para que el VAN siga siendo positivo.

Si se daría un escenario pesimista en cambio durante los dos primeros años del proyecto (16%), lo mínimo que deberían crecer las ventas durante los tres años restantes sería de 3% para que no haya prejuicio en el proyecto y siga siendo rentable. Para mayor detalle (*Ver Anexo N° 11*).

El costo de ventas es una variable muy importante de análisis ya que de ella se basa el margen de contribución. Para la sensibilización las autoras han supuesto un incremento y decremento de 5% en la proporción de costo de ventas sobre ventas netas. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 6.17.

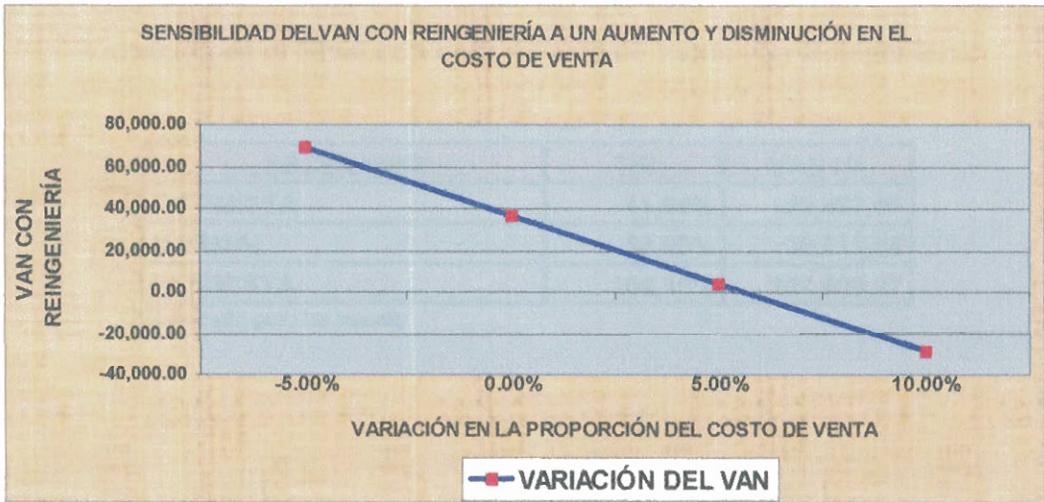
Variación en el Nivel del Costo de Ventas con Reingeniería

ESCENARIO	VARIACIÓN	TIR	VAN (\$)
OPTIMISTA	5% menos	80,19%	69.214,82
NORMAL	igual	53,85%	36.515,85
PESIMISTA	5% más	9,95%	-28.882,08

Elaborado por: las autoras

Gráfico 6.7.

Sensibilidad del VAN ante cambios en el Costo de Ventas



Elaborado por: las autoras

Como se puede observar en la tabla y gráfico, un incremento en el nivel de costo de venta del 5% provoca que el proyecto siga generando un VAN positivo, sin embargo si este aumenta en 10% esto provocaría que el proyecto genere un VAN negativo, por lo que no sería rentable para los propietarios, ya que la rentabilidad real que ofrece el proyecto es mucho menor a la exigida por los propietarios que es del 28.04%. Esta es una alerta en el manejo de costos dentro de la empresa, en base a esto las autoras obtuvieron que el máximo nivel de proporción del costo de ventas sobre ventas netas debería ser del 62%, manteniendo todo los demás constante, con el objetivo de que el proyecto siga siendo rentable, al sobrepasar esta proporción se obtendría un VAN negativo. Un aumento en el costo de venta se da por el aumento

en el costo de los productos por tanto se estaría afectando la utilidad de la empresa y se estaría trabajando con un margen de contribución mínimo considerando que la variable precio no se altera debido a la competitividad del mercado. Como vemos el costo de venta es muy sensible ante estos cambios ya sean positivos o negativos. Para mayor detalle (*Ver Anexo N° 12*).

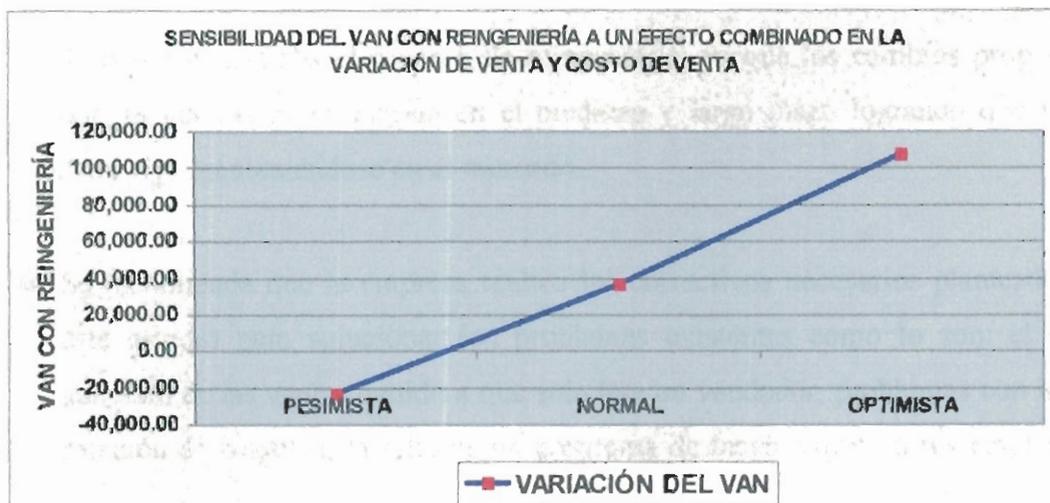
Finalmente las autoras realizaron una sensibilización combinando la variación de las ventas y del costo de ventas en conjunto. A continuación se muestran los resultados obtenidos. Para mayor detalle (*Ver Anexo N° 12*).

Tabla 6.18.
Variación en el Nivel de Venta y Costo de Venta con Reingeniería

ESCENARIO	TIR	VAN (\$)
OPTIMISTA	11,66%	-23.407,67
NORMAL	53,85%	36.515,85
PESIMISTA	104,10%	107.606,27

Elaborado por: las autoras

Gráfico 6.8.
Sensibilidad del VAN ante cambios en ambas Variables



Elaborado por: las autoras

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basándose en los capítulos anteriores se pueden establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ★ Si bien es cierto que la posible aplicación de la reingeniería aumenta algunos costos, también habrá un aumento mayor y significativo de los beneficios con su aplicación. Por ejemplo, en el primer año de su implementación, los ingresos aumentan sólo en 4,189.56 dólares comparando con la situación sin reingeniería, lo que representa un aumento del 1.31% pero los costos y gastos aumentan en 18,007.64 dólares, lo que representa un aumento del 6.79% esto sería al final del año 2007. Siguiendo con el 2008 los ingresos aumentan en 78,183.83 dólares suponiendo el impacto que dará la reingeniería en ese año, lo que representa un aumento del 25% y los costos y gastos aumentan en 73,457.1 dólares comparando con la situación sin reingeniería que es lógico en el sentido de que si la empresa no realiza cambios sus costos y gastos disminuirán pero no porque se volverán más eficientes sino en el sentido de que sus ventas disminuirán lo que obligará a que su costo de venta sea menor, no tengan acceso a nuevo financiamiento, paguen menos impuestos debido a los menos ingresos, entonces comparando con la situación inercial los costos y gastos aumentarán 28%.
- ★ De acuerdo al análisis realizado en la empresa, se estima que está en capacidad de poner en marcha el proceso de reingeniería; ya que los cambios propuestos por las autoras se reflejarían en el mediano y largo plazo logrando que Label Print siga manteniéndose en el mercado.
- ★ Se recomienda que la empresa realice los correctivos necesarios planteados en este estudio para solucionar los problemas existentes como lo son: el lento aumento de las ventas debido a que sólo hay un vendedor, problemas con la alta rotación de personal, la falta de un programa de incentivos para los empleados,

la ausencia de un manual de funciones y de un nivel intermedio en la organización que supervise a los empleados mientras los gerentes no estén.

- ★ Tratar de evitar los gastos innecesarios para así poder afrontar cualquier adversidad en el futuro.
- ★ Se recomienda el continuo monitoreo del desempeño del personal, de las actividades y de los procesos internos, con el objetivo de poder corregir fallas a tiempo y en el menor costo.
- ★ De acuerdo a la investigación de mercados dirigida al sector comercial e industrial, indica que las variables relevantes y que inciden en el momento de la compra fueron calidad con el 81% y precios más baratos con el 72%, indicando que deben ser consideradas y manejadas de forma eficaz para atraer a más clientes.
- ★ Según resultados de la investigación de mercados, el 90% de los clientes de Label Print prefiere descuentos que las promociones como regalos, combos, etc. Esto nos dice que la empresa debería fortalecer una estrategia basada en descuentos con el objetivo de fidelizar a sus clientes.
- ★ La dependencia de tener instalaciones arrendadas, lo que evita ampliar el espacio físico, siendo una restricción y una amenaza por la posible no renovación del contrato.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, Pearson Prentice Hall, cuarta edición, 2004.
- ❖ Kinnear Taylor, Investigación de Mercados, McGraw-Hill.
- ❖ Dillon, Investigación de Mercados en un entorno de Marketing, Irwin.
- ❖ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, 2000.
- ❖ Introducción a la Teoría general de la Administración, McGraw-Hill, 1997.
- ❖ Koontz, Harold, Administración: una perspectiva global, Mc Graw - Hill, 1998.
- ❖ James C. Van Horne, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, Undécima edición, 2002.
- ❖ William B. Wither Jr. y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc. Graw Hill.
- ❖ Molina Antonio, Contabilidad de Costo, Registro Nacional de Derechos del Autor: Inscripción N° 003564, Ministerio de Educación y Cultura.
- ❖ Díaz, Mata Alfredo, Aguilera, Gómez Víctor M. Matemáticas financieras. Editorial McGraw Hill, 1987.
- ❖ Siegel, Joel. Shum, Laee. Serie Schaums. Contabilidad Financiera. Editorial McGraw Hill.
- ❖ Horngren Sundem Elliott, Introducción a la Contabilidad Financiera, Pearson Prentice Hall, Séptima edición, 2000.
- ❖ Sharpe, William F, Portfolio Theory and Capital Markets, Paper.
- ❖ Boletín del Banco Central del Ecuador, Información estadística mensual, N° 1853 de Julio 31 de 2006.
- ❖ Directorio de la Cámara de Industrias de Guayaquil.
- ❖ Cámara de Comercio de Guayaquil

- ❖ Cashin, “Fundamentos y Técnicas de Contabilidad de Costos”, editorial Mc Graw Hill.
- ❖ www.finance.yahoo.com
- ❖ www.bcc.fin.ec



AN
EN
OX
SO

Estado de Pérdidas y Ganancias año 2006 (Histórico)

Cuentas	Año 2006											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Netas	19.664,97	21.884,57	21.079,05	22.972,74	24.185,47	23.876,63	24.168,17	19.906,72	23.214,51	23.135,84	27.372,28	16.335,64
(-) Costo de Ventas	12.224,87	12.989,45	12.016,62	12.048,22	12.839,77	11.613,01	10.111,40	12.655,21	15.091,85	14.177,96	14.653,88	10.962,84
UTILIDAD BRUTA	7.440,10	8.895,12	9.062,43	10.924,52	11.345,70	12.263,62	14.056,77	7.251,51	8.122,66	8.957,88	12.718,40	5.372,80
(-) Gastos Operacionales	3.346,93	4.383,45	3.971,69	5.224,34	3.918,58	4.285,39	5.158,55	4.336,41	3.651,18	4.161,83	3.832,78	4.590,09
Gastos Administrativos	2.284,26	3.371,35	2.666,54	4.077,34	2.953,43	3.094,52	4.077,92	3.259,27	2.557,80	3.028,02	2.713,78	3.451,96
Sueldos	1.064,39	1.520,97	1.224,95	1.817,48	1.345,44	1.404,70	1.817,73	1.473,89	1.179,28	1.376,77	1.244,79	1.554,82
Servicios Básicos	329,45	470,78	379,15	562,55	416,45	434,79	562,63	456,21	365,01	426,14	385,29	481,25
Arriendo de Edificio	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Mantenimientos	76,03	194,43	117,67	271,33	148,91	164,28	271,39	182,23	105,82	157,04	122,81	203,21
Otros Egresos	614,39	985,18	744,78	1.225,98	842,63	890,75	1.226,17	946,95	707,69	868,07	760,89	1.012,67
Gastos de Venta	591,52	567,76	860,81	690,52	508,68	734,40	624,16	620,67	636,91	677,33	662,53	681,66
Sueldos	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Comisiones por Venta	35,65	31,78	121,46	103,96	14,31	69,37	42,48	41,63	45,59	55,45	51,84	56,50
Cursos y Seminarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Básicos	17,08	15,89	30,54	22,03	7,16	34,68	21,24	20,81	22,79	27,72	25,92	28,25
Movilización	20,49	19,07	36,65	26,43	8,59	41,62	25,49	24,98	27,35	33,27	31,10	33,90
Promoción y Publicidad	51,23	35,14	191,62	66,08	21,47	104,05	63,72	62,44	68,38	83,17	77,76	84,75
Otros Egresos	17,08	15,89	30,54	22,03	7,16	34,68	21,24	20,81	22,79	27,72	25,92	28,25
Depreciaciones	471,15	444,34	444,34	456,47	456,47	456,47	456,47	456,47	456,47	456,47	456,47	456,47
Muebles y Enseres	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67	158,67
Equipos de Oficina	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52	50,52
Vehículos	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33	91,33
Equipos de Computación	170,63	143,82	143,82	143,82	143,82	143,82	143,82	143,82	143,82	143,82	143,82	143,82
Adecuación de Maquinaria				12,13	12,13	12,13	12,13	12,13	12,13	12,13	12,13	12,13
Utilidad Operacional	4.093,17	4.511,67	5.090,74	5.700,18	7.427,12	7.978,23	8.898,22	2.915,10	4.471,48	4.796,05	8.885,62	782,71
(-) Gastos Financieros	230,26	191,74	300,51	200,22	260,27	264,31	265,36	226,73	262,47	256,87	250,35	300,11

Cuentas	Año 2006											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Utilidad antes de Participación Laboral	3.862,91	4.319,93	4.790,23	5.498,96	7.166,85	7.713,92	8.632,86	2.688,37	4.209,01	4.539,18	8.635,27	482,60
(-) 15% Participación Laboral	579,44	647,99	718,53	824,99	1.075,03	1.157,09	1.294,93	403,26	631,35	680,88	1.295,29	72,39
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	3.283,47	3.671,94	4.071,69	4.674,97	6.091,83	6.556,84	7.337,93	2.285,11	3.577,66	3.858,31	7.339,98	410,21
(-) 25% Impuesto a la Renta	820,87	917,99	1.017,92	1.168,74	1.522,96	1.639,21	1.834,48	571,28	894,41	964,58	1.834,99	102,55
Utilidad antes de Otros Ingresos	2.462,60	2.753,96	3.053,77	3.506,23	4.568,87	4.917,63	5.503,45	1.713,84	2.683,24	2.893,73	5.504,98	307,66
(+) otros Ingresos	1.115,15	624,16	121,16	242,09	551,75	2.646,92	335,54	128,72	1.422,16	122,30	133,57	1.034,55
UTILIDAD NETA	3.577,75	3.378,12	3.174,93	3.748,32	5.120,62	7.564,55	5.838,99	1.842,56	4.105,40	3.016,03	5.638,55	1.342,21

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras



Estado de Situación Financiera año 2006 (Histórico)

Cuentas	Año 2006											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVOS	72.278,35	82.047,71	82.017,73	90.183,73	83.062,88	90.298,41	96.943,00	86.694,37	117.605,21	107.304,39	156.018,72	103.304,42
ACTIVO CORRIENTE	40.591,75	49.403,21	48.366,40	55.726,70	46.516,99	56.645,50	63.105,46	53.109,91	83.353,35	72.755,05	112.253,60	61.262,84
Caja - Bancos	-8.010,01	-8.340,57	-17.942,14	-17.576,88	-19.226,52	-9.459,35	-8.442,37	-8.051,09	2.600,38	5.693,94	29.998,93	13.322,74
Cuentas por Cobrar	17.559,87	24.535,89	26.589,12	32.771,28	31.632,59	20.530,37	28.820,38	25.168,82	25.745,99	27.210,93	31.988,08	21.321,66
Otros Deudores	-	-	-	-452,55	4.147,45	-	-	16.701,58	-	24.086,40	24.347,14	-
Inventarios	17.156,64	22.454,04	22.167,84	21.031,19	15.777,70	16.021,56	19.363,78	19.262,37	22.316,82	18.732,31	20.148,60	18.442,00
Otros Activos	13.885,25	10.753,85	17.551,58	19.953,66	14.185,77	29.552,92	23.363,67	28,23	32.690,16	-2.968,53	5.770,85	8.176,44
ACTIVO FIJO	29.471,60	29.156,94	30.014,94	30.214,04	29.893,34	29.631,09	29.861,79	29.522,88	29.183,97	28.845,06	37.038,72	36.699,81
Equipos y Muebles	36.756,89	36.756,89	37.949,08	38.482,38	38.495,88	38.567,83	39.132,73	39.132,73	39.132,73	39.132,73	47.665,30	47.665,30
Depreciación Acumulada	7.285,29	7.599,95	7.934,14	8.268,34	8.602,54	8.936,74	9.270,94	9.609,85	9.948,76	10.287,67	10.626,58	10.965,49
ACTIVO DIFERIDO	2.215,00	3.487,56	3.636,39	4.242,99	6.652,55	4.021,82	3.975,75	4.061,58	5.067,89	5.704,28	6.726,40	5.341,77
Iva	815,09	2.142,46	1.896,55	1.760,08	3.221,26	1.316,31	1.652,33	1.514,79	2.309,51	1.915,13	2.935,60	711,93
Impuestos Retenidos	1.399,91	1.345,10	1.739,84	2.482,91	3.431,29	2.705,51	2.323,42	2.546,79	2.758,38	3.789,15	3.790,80	4.629,84
PASIVOS	72.278,35	82.047,71	82.017,73	90.183,73	83.062,88	90.298,41	96.943,00	86.694,37	117.605,21	107.304,39	156.018,72	103.304,42
PASIVO CORRIENTE	23.318,14	31.707,68	27.266,15	30.469,64	29.948,32	22.689,35	27.117,11	26.786,19	42.757,58	44.730,80	57.858,67	38.482,37
Proveedores Locales	8.146,45	9.867,65	11.422,93	13.605,40	11.525,81	11.411,65	11.447,97	12.512,29	16.824,66	15.931,08	20.914,14	18.072,01
Proveedores del Exterior	8.580,88	14.732,49	7.883,25	10.331,12	9.406,54	5.629,88	8.881,43	6.583,67	11.377,04	7.091,29	13.591,86	6.580,26
Sueldos por Pagar	520,98	88,95	28,78	652,87	13,30	13,30	13,30	785,18	637,08	-	894,61	176,00
Otros Pasivos	6.069,83	7.018,59	7.931,19	5.880,25	9.002,67	5.634,52	6.774,41	6.905,05	13.918,80	21.708,43	22.458,06	13.654,10
PASIVO LARGO PLAZO	13.403,33	12.835,94	12.119,96	11.478,38	10.830,72	10.098,35	9.535,60	8.803,76	8.156,70	7.594,22	38.367,62	20.486,59
Préstamos Bancarios	13.403,33	12.835,94	12.119,96	11.478,38	10.830,72	10.098,35	9.535,60	8.803,76	8.156,70	7.594,22	38.367,62	20.486,59
PATRIMONIO	35.556,88	37.504,09	42.631,62	48.235,71	42.283,84	57.510,71	60.290,29	51.104,42	66.690,93	54.979,37	59.792,43	44.335,46
Capital Social	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38	667,38
Utilidades Retenidas	34.889,50	36.836,71	41.964,24	47.568,33	41.616,46	56.843,33	59.622,91	50.437,04	66.023,55	54.311,99	59.125,05	43.668,08

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Anexo N° 3

Ratios Financieros Históricos

<i>RUBROS</i>	<i>AÑO 2006</i>
ANÁLISIS DE LIQUIDEZ	
Razón de solvencia	1,59
Prueba acida	1,11
Capital de trabajo	22.780,47
Razón de cuentas por cobrar	12,56
Período de cobro en meses	0,96
Rotación de inventario	8,51
Período de ventas en meses	1,41
Razón de cuentas por pagar	6,14
Período de pago en meses	1,95
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Costo de ventas	0,57
Utilidad bruta	0,43
Gastos de operación	0,19
Utilidad de operación	0,24
Utilidad neta	0,18
ANÁLISIS DE ESTABILIDAD	
Estructura financiera (recursos propios)	0,43
Estructura financiera (recursos ajenos)	0,57
Respaldo del pasivo	1,79
Respaldo del pasivo	2,33

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras



Anexo N° 4

Cientes de Label Print

BAJO PODER DE COMPRA

ABCALSA S.A.
ACOSTA FRUITS DEL.
ACTECH S.A.
AEROSERVI S.A.
AGRICOLA OFICIAL.
AGUA CRISTAL.
ALIMEC S.A.
ALMACENES BUEN
AMANCO PLASTIGAMA
ANDRADE MARJORIE
ARKREM S.A.
AVICOLA FERNANDEZ
AVICOLA VERÓNICA
AVIDECSA
BALROSARIO S.A.
BIDELSA
BIMBELA ROMERO
BLUE MARKET
BRUNDICORPI S.A.
CALLE MIGUEL
CALZADO PRETTY
CARMEN RODRÍGUEZ
CAROLIMPORT S.A.
CARTIMEX
CASA ADAMS
CELNASA
CENTRO MEDICO
CESAR NUÑEZ VIDAL.
CHEMICAL PHARM
CHIRIBOGA & JARA
CIA. IMPORTADORA
CIATEITE S.A.
CIMERSA
CINTAS & CINTAS
COMERCIAL 3B
COMERCIAL AGROMAN
COMERCIAL ETATEX
COMERCIAL PESQUERA
COMERCIOSA
CUSTERCONSUMO S.A.
DAMIÁN ARBOLEDA
DATAPRO
DELTA PLASTIC C.A.
DIPROMAV S.A.
DISTHER
DRA. AMANDA VITERI
ECUACOCOA
ECUACOTON

ECUAMODA
ECUAQUIMICA
ECUASAL
ECUDOS S.A.
EDITY
ELIAS MONTECEL
ENCARBO S.A.
EPROFRESH CIA.
ETICFARM S.A.
ETIEXPRESS
FERREQUIN S.A.
FERRETERIA CENTRAL.
FREDDY LUCIN
GABRIELA DE
GISIS S.A.
GORRAS Y CAMISETAS
GRUPO WARSA
GUERRERO RAFAEL.
GUTIERREZ MACIAS
HERRERA DARIO
HILANTEX S.A.
ICESA ORVE
IDENTROL S.A.
IMPORTADORA JARRIN
IMPORTADORA CESAR
INDUSTRIA
INTACO ECUADOR
JANETH DE VITERI
JHONNY CEDILLO
JIMENEZ LUCY
JUCALOP S.A.
KIRIE BRAVO PONCE
LA LINEA MODERNA
LA MAGIA DEL
LA RASPA CIA. LTDA
LABORATORIOS
LABORATORIOS GF
LAGUI
LASCANO ARTURO
LIVIN DELGADO
LUBRILACAS
MADO S.A.
MAQSUM CIA. LTDA
MARFIL
MARIANA RAMIREZ.
MARIN HOLGER
MAYMOR S.A.
MENICERA GUAYAS

MERCAMODA
MERCANTIL GARZOZI
METFOR
MULTIDIMENSIONALES
MULTISERVICIOS
NOVAPESCA S.A.
NUTRIAGRO S.A.
OLEAGINOSAS
OTILO
OWEN S.A.
PANIFICADORA
PEDRO RODRIGUEZ
PIVANO S.A.
PLASTIBRONX C
POFIDEL S.A.
PROCESADORA DEL
PRODUCTOS
PRODUCTOS ULTRAMAN
PROFRUTAS
PROMATOP S.A.
PRONAPAN
QUBECO
REEMPAKING S.A.
REPRESENTACIONES
RICA CARNE BREMEN
SALINAS YACHT CLUB
SEGINT CIA. LTDA
SOCIEDAD AGRICOLA
SPARTAN DEL
SRA. CARMELA
SUPERMERCADO
SUSANA CARRILLO
TARJEAL CIA. LTDA
TECNISTAMP
TEKEN
TERESITA CASTRO
TERREYSA
TIPECORP S.A.
TORRES & TORRES
TORVI
TRANSCOMERINTER
TROPICALIMENTOS
UNIDAL ECUADOR
UNION VINICOLA
VANGUARD
VANIDADES RIPLEY
VITROACEROS S.A.

MEDIANO PODER DE COMPRA

ACERIAS NACIONALES
ALBERTO ECHEVERRIA
ASEGENSA
BRAVO POLO CIA
BROLING S.A
CALBAQ S.A
CAMPOS VINUEZA
COMISARIATO VELEZ
COMPANJA
CONECEL
DEIJL - CARGO S.A
DISTRIBUIDORA

ECOFRUT
ECUABICORP
ECUAVEGETAL S.A
EL ROSARIO ERSA
EXPALSA
FAUSTO COLOMA
FLEXOPRINT CIA.
FRIGOLANDIA S.A
GANZ VERA LIESELOT
GLAXOSMITHKLINE
INCABLE
INDUSTRIA PESQUERA

INDUSTRIAL
INDUSTRIAL SURINDU
KIMBERLY CLARK
MARIA EUGENIA LEMA
MULTICARNE CIA.
NOVACERO S A
PASTELO S.A
PINTURAS UNIDAS
PLASTIGOMEZ
ROSADEX CIA. LTDA
TEXTILCO S A

ALTO PODER DE COMPRA

EDESA
EMPACADORA GRUPO
EXPORKLORE S.A
GERARDO ORTIZ E
INALECSA
JUAN MARCHE
LA FABRII.
NESTLE ECUADOR
OMARSA S A
PHILLIPS SEAFOOD
PRODUCTORA
PROMESA
SANTA ISABEL
SOCIEDAD NACIONAL.

Anexo N° 5

Resultados del Programa E-views 5.0

Dependent Variable: VENTA				
Method: ML - ARCH				
Date: 01/27/07 Time: 16:00				
Sample (adjusted): 2003M11 2006M12				
Included observations: 38 after adjustments				
Failure to improve Likelihood after 35 iterations				
Variance backcast: ON				
GARCH = C(5) + C(6)*RESID(-1)^2 + C(7)*GARCH(-1)				
	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	104.6070	32.78000	3.191183	0.0014
VENTA(-8)	0.312266	0.124800	2.502133	0.0123
VENTA(-11)	-0.445302	0.124435	-3.578584	0.0003
@TREND()	-1.263328	0.632358	-1.997805	0.0457
Variance Equation				
C	489.2686	768.1498	0.636944	0.5242
RESID(-1)^2	-0.148358	0.326190	-0.454821	0.6492
GARCH(-1)	0.501537	0.793017	0.632442	0.5271
R-squared	0.408332	Mean dependent var	52.79605	
Adjusted R-squared	0.293816	S.D. dependent var	37.08055	
S.E. of regression	31.16056	Akaike info criterion	9.763124	
Sum squared resid	30100.39	Schwarz criterion	10.06478	
Log likelihood	-178.4993	F-statistic	3.565707	
Durbin-Watson stat	1.971690	Prob(F-statistic)	0.008401	

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Anexo N° 6

Proyección de Tasas hasta el año 2015



Fuente: Label Print
Elaborado por: las autoras



Anexo N° 7
Depreciación Inercial

ACTIVOS	VALOR (\$)	VIDA UTIL AÑOS	VALOR A DEPRECIAR	2007	2008	2009	2010	2011	Valor salv. Año 3	Valor salv. Año 5	Valor salv. Año 10
Muebles y enseres	19.040,61	10	17.326,96	1.732,70	1.732,70	1.732,70	1.732,70	1.732,70			1.713,65
Equipos de oficina	5.678,85	10	5.110,97	511,10	511,10	511,10	511,10	511,10			567,89
Vehículos	5.479,80	5	4.383,84	876,77	0,00	0,00	0,00	0,00		1.095,96	
Equipos de computación	1.818,75	3	1.273,13	424,38	424,38	0,00	0,00	0,00		545,63	
Adecuación de maquinaria	1.455,53	10	1.309,98	131,00	131,00	131,00	131,00	131,00			145,55
Total a depreciar	33.473,54			3.675,93	2.799,16	2.374,79	2.374,79	2.374,79			
Depreciación acumulada				3.675,93	6.475,10	8.849,89	11.224,68	13.599,47			
Valor de salvamento									545,63	1.095,96	2.427,09

Elaborado por: las autoras
Método: Línea recta con valor residual



Anexo N° 8
Depreciación con Reingeniería

ACTIVOS	VALOR (\$)	VIDA UTIL AÑOS	VALOR A DEPRECIAR	2007	2008	2009	2010	2011	Valor salv. Año 1	Valor salv. Año 3	Valor salv. Año 5	Valor salv. Año 10	Valor salv. Año 15
Muebles y Enseres	21.040,61	10	19.146,96	1.914,70	1.914,70	1.914,70	1.914,70	1.914,70				1.893,65	
Equipos de Oficina	7.178,85	10	6.460,97	646,10	646,10	646,10	646,10	646,10				717,89	
Vehículos	5.479,80	5	4.383,84	876,77	0,00	0,00	0,00	0,00			1.095,96		
Equipos de Computación	5.318,75	3	3.723,13	1.241,04	1.241,04	816,66	0,00	0,00		1.595,63			
Cirel	160,01	1	144,01	144,01	144,01	144,01	144,01	144,01	16,00			291,11	
Adecuación de Maquinaria	2.911,06	10	2.619,95	262,00	262,00	262,00	262,00	262,00					
Flexográfica	39.852,27	51	19.926,14	390,71	390,71	390,71	390,71	390,71					19.926,14
Total a Depreciar	81.941,35			5.475,31	4.598,55	4.174,16	3.357,50	3.357,50					
Depreciación Acumulada				5.475,31	10.073,86	14.248,03	17.605,53	20.963,04	16,00	1.595,63	1.095,96	2.902,65	19.926,14
Valor de Salvamento													

Elaborado por: las autoras
Método: Línea recta con valor residual

Anexo N° 9

Amortización del Préstamo Bancario

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Años	N° de Cuotas	Vencimiento	Dividenda	Pagos de Interés	Gasto de Interés	Pago de Capital	Capital Pendiente de Pago
2006	1	13-nov-2006	205,19	205,19		0,00	25.000,00
	2	14-dic-2006	198,57	198,57	403,76	0,00	25.000,00
2007	3	13-ene-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	4	12-feb-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	5	14-mar-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	6	13-abr-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	7	13-may-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	8	12-jun-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	9	12-jul-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	10	11-ago-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	11	10-sep-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	12	10-oct-2007	198,57	198,57		0,00	25.000,00
	13	9-nov-2007	893,01	198,57		694,44	24.305,56
	14	9-dic-2007	887,50	193,06	2.377,33	694,44	23.611,12
2008	15	8-ene-2008	881,98	187,54		694,44	22.916,68
	16	7-feb-2008	876,47	182,03		694,44	22.222,24
	17	9-mar-2008	870,95	176,51		694,44	21.527,80
	18	8-abr-2008	865,43	170,99		694,44	20.833,36
	19	8-may-2008	859,92	165,48		694,44	20.138,92
	20	7-jun-2008	854,40	159,96		694,44	19.444,48
	21	7-jul-2008	848,89	154,45		694,44	18.750,04
	22	6-ago-2008	843,37	148,93		694,44	18.055,60
	23	5-sep-2008	837,85	143,41		694,44	17.361,16
	24	5-oct-2008	832,34	137,90		694,44	16.666,72
	25	4-nov-2008	826,82	132,38		694,44	15.972,28
		26	4-dic-2008	821,31	126,87	1.886,45	694,44
2009	27	3-ene-2009	815,79	121,35		694,44	14.583,40
	28	2-feb-2009	810,27	115,83		694,44	13.888,96
	29	30-mar-2009	804,76	110,32		694,44	13.194,52
	30	2-abr-2009	799,24	104,80		694,44	12.500,08
	31	2-may-2009	793,73	99,29		694,44	11.805,64
	32	1-jun-2009	788,21	93,77		694,44	11.111,20
	33	1-jul-2009	782,70	88,26		694,44	10.416,76
	34	31-jul-2009	777,18	82,74		694,44	9.722,32
	35	30-ago-2009	771,66	77,22		694,44	9.027,88
	36	29-sep-2009	766,15	71,71		694,44	8.333,44
	37	29-oct-2009	760,63	66,19		694,44	7.639,00
	38	28-nov-2009	755,12	60,68		694,44	6.944,56
	39	28-dic-2009	749,60	55,16	1.147,32	694,44	6.250,12
2010	40	27-ene-2010	744,08	49,64		694,44	5.555,68

Años	Nº de Cuotas	Vencimiento	Dividendo	Pagos de Interés	Gasto de Interés	Pagos de Capital	Capital Pendiente de Pago
	41	26-feb-2010	738,57	44,13		694,44	4.861,24
	42	28-mar-2010	733,05	38,61		694,44	4.166,80
	43	27-abr-2010	727,54	33,10		694,44	3.472,36
	44	27-may-2010	722,02	27,58		694,44	2.777,92
	45	26-jun-2010	716,50	22,06		694,44	2.083,48
	46	26-jul-2010	710,99	16,55		694,44	1.389,04
	47	25-ago-2010	705,47	11,03		694,44	694,60
	48	24-sep-2010	700,12	5,52	248,23	694,60	0,00
			31.063,08	6.063,08		25.000,00	

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Anexo N°10

Flujo de Caja Incremental

CUENTAS	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	4.189,56	78.183,83	160.069,26	279.785,01	410.030,33
(-) Costo de Ventas	2.388,05	44.564,78	91.239,48	159.477,46	233.717,29
UTILIDAD BRUTA	1.801,51	33.619,05	68.829,78	120.307,55	176.313,04
(-) Gastos Operacionales	23.073,18	23.827,25	24.633,22	24.851,16	25.953,45
Gastos Administrativos	8.656,83	8.918,79	9.185,99	9.458,54	9.736,53
Sueldos	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Servicios Básicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arriendo de Edificio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimientos	40,30	81,41	123,34	166,11	209,74
Otros Egresos	216,52	437,38	662,65	892,42	1.126,79
Gastos de Venta	12.616,99	13.109,09	13.647,86	14.409,92	15.234,21
Sueldos	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Comisiones por Venta	10,48	195,61	400,48	700,00	1.025,87
Cursos y Seminarios	800,00	850,00	900,00	950,00	1.000,00
Servicios Básicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Movilización	986,79	986,79	986,79	986,79	986,79
Promoción y Publicidad	14,23	265,62	543,82	950,53	1.393,03
Otros Egresos	5,48	11,07	16,78	22,60	28,53
Depreciaciones	1.799,36	1.799,37	1.799,36	982,70	982,70
Muebles y Enseres	182,00	182,00	182,00	182,00	182,00
Equipos de Oficina	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de Computación	816,66	816,66	816,66	0,00	0,00

CUENTAS		2007	2008	2009	2010	2011
	Cirel	144,01	144,01	144,01	144,01	144,01
	Adecuación de Maquinaria	131,00	131,00	131,00	131,00	131,00
	Flexográfica	390,71	390,71	390,71	390,71	390,71
	Utilidad Operacional	-21.271,67	9.791,80	44.196,56	95.456,39	150.359,59
	(-) Gastos de Interés por Adquisición Maquinaria	403,76	2.377,33	1.886,45	1.147,32	248,23
	(-) Otros Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Utilidad antes de Participación Laboral	-21.675,43	7.414,47	42.310,11	94.309,07	150.111,36
	(-) 15% Participación Laboral	3.251,31	1.112,17	6.346,52	14.146,36	22.378,66
	Utilidad antes de Impuesto a la Renta	18.424,11	6.302,30	35.963,60	80.162,71	127.732,70
	(-) 25% Impuesto a la Renta	-4.606,03	1.575,57	8.990,90	20.040,68	31.703,10
	UTILIDAD NETA	-13.818,08	4.726,72	26.972,70	60.122,03	96.029,60
	(+) DEPRECIACIONES	1.799,36	1.799,37	1.799,36	982,70	982,70
	(-) PAGO DE CAPITAL PRÉSTAMOS	0,00	1.388,88	8.333,28	9.027,72	6.250,12
	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	90.762,18
	Recuperación de capital invertido					40.546,46
	TOTAL DE FLUJO DE CAJA LIBRE	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	131.308,64

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras

Anexo N° 11

Análisis de Sensibilidad de las Ventas

ESCENARIO OPTIMISTA	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Proyectadas	337.423,70	425.153,87	488.926,95	562.265,99	646.605,89
Utilidad del Ejercicio	44.383,04	67.325,62	84.922,79	105.330,66	128.836,19
Flujo de Efectivo	-8.398,59	14.078,93	36.022,00	75.827,97	165.035,52

Elaborado por las autoras



ESCENARIO NORMAL	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Proyectadas	324.033,87	392.080,99	431.289,09	474.417,99	521.859,79
Utilidad del Ejercicio	40.762,91	58.383,89	69.339,58	81.579,71	95.109,31
Flujo de Efectivo	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	131.308,64

Elaborado por las autoras

ESCENARIO PESIMISTA	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Proyectadas	310.644,04	360.347,09	378.364,45	397.282,67	417.146,80
Utilidad del Ejercicio	37.142,78	49.804,19	55.030,65	60.725,08	66.798,66
Flujo de Efectivo	-15.638,85	-3.442,50	6.129,85	31.222,39	102.998,00

Fuente: Label Print

Elaborado por las autoras

Anexo N° 12

Análisis de Sensibilidad del Costo de Ventas

ESCENARIO OPTIMISTA	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Costo de Ventas Proyectado	168.497,61	203.882,11	224.270,32	246.697,36	271.367,09
Utilidad del Ejercicio	51.091,49	70.881,48	83.086,92	96.701,79	111.743,59
Flujo de Efectivo	-1.690,14	17.634,79	34.186,12	67.199,09	147.942,92

Elaborado por: las autoras

ESCENARIO NORMAL	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Costo de Ventas Proyectado	184.699,31	223.486,16	245.834,78	270.418,26	297.460,08
Utilidad del Ejercicio	40.762,91	58.383,89	69.339,58	81.579,71	95.109,31
Flujo de Efectivo	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	131.308,64

Elaborado por: las autoras

ESCENARIO PESIMISTA	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Costo de Ventas Proyectado (62%)	200.901,00	243.090,21	267.399,23	294.139,16	323.553,07
Costo de Ventas Proyectado (67%)	217.102,70	262.694,26	288.963,69	317.860,06	349.646,06
Utilidad del Ejercicio (62%)	30.434,33	45.886,31	55.592,24	66.457,64	78.475,03
Utilidad del Ejercicio (67%)	20.105,75	33.388,73	41.844,90	51.335,56	61.840,75
Flujo de Efectivo (62%)	-22.347,30	-7.360,37	6.691,44	36.954,95	114.674,36
Flujo de Efectivo (67%)	-32.675,88	-19.857,95	-7.055,90	21.832,87	98.040,08

Elaborado por: las autoras

Anexo N° 13

Análisis de Sensibilidad de las Ventas y de Costo de Ventas

ESCENARIO OPTIMISTA	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Proyectadas	337,423.70	425,153.87	488,926.95	562,265.99	646,605.89
Costo de Ventas Proyectado	175,460.33	221,080.01	254,242.01	292,378.31	336,235.06
Utilidad del Ejercicio	55,138.42	80,877.40	100,507.34	123,252.89	149,446.75
Flujo de Efectivo	2,356.79	27,630.71	51,606.54	93,750.20	185,646.08

Elaborado por: las autoras

ESCENARIO NORMAL	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Proyectadas	324,033.87	392,060.99	431,289.09	474,417.99	521,859.79
Costo de Ventas Proyectado	184,699.31	223,486.16	245,834.78	270,418.26	297,460.08
Utilidad del Ejercicio	40,762.91	58,383.89	69,339.58	81,579.71	95,109.31
Flujo de Efectivo	-12,018.72	5,137.21	20,438.78	52,077.02	131,308.64

Elaborado por: las autoras

ESCENARIO PESIMISTA	Años Proyectados				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Proyectadas	310,644.04	360,347.09	378,364.45	397,282.67	417,146.80
Costo de Ventas Proyectado	192,599.31	223,415.20	234,585.96	246,315.25	258,631.02
Utilidad del Ejercicio	27,241.00	38,318.12	42,970.28	48,061.70	53,502.11
Flujo de Efectivo	-25,540.63	-14,928.56	-5,930.51	18,559.00	89,701.45

Elaborado por: las autoras

Anexo N° 14

Estado de Situación Financiera Proyectado con Reingeniería

CUENTAS	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVOS	157.658,55	175.841,18	178.046,17	180.779,16	188.203,29
ACTIVO CORRIENTE	62.769,04	74.338,49	81.772,34	89.949,57	98.944,53
Caja - Bancos	14.655,01	16.120,52	17.732,57	19.505,82	21.456,41
Cuentas por Cobrar	25.799,21	31.217,04	34.338,75	37.772,62	41.549,88
Inventarios	22.314,82	27.000,93	29.701,03	32.671,13	35.938,24
ACTIVO FIJO NETO	76.466,04	71.867,49	67.693,32	66.252,49	62.311,65
Equipos y Muebles	81.941,35	81.941,35	81.941,35	84.441,35	84.441,35
Depreciación Acumulada	5.475,31	10.073,86	14.248,03	18.188,86	22.129,70
ACTIVO DIFERIDO	5.355,56	6.480,22	7.128,25	7.841,07	8.625,18
OTROS ACTIVOS	13.067,92	23.154,97	21.452,26	16.736,03	18.321,93
PASIVOS	157.658,55	175.841,18	178.046,17	180.779,16	188.203,29
PASIVO CORRIENTE	30.396,01	36.712,25	40.351,61	44.354,90	48.758,52
Proveedores Locales	22.048,99	26.679,27	29.347,20	32.281,92	35.510,11
Proveedores del Exterior	8.028,33	9.714,28	10.685,71	11.754,28	12.929,71
Sueldos por Pagar	318,70	318,70	318,70	318,70	318,70
PASIVO LARGO PLAZO	42.164,17	36.409,57	24.019,53	10.509,09	-
Préstamo Bancario (nueva maquina)	25.000,00	22.916,68	14.583,40	5.555,68	0,00
Otros Pasivos de Largo Plazo (deuda antigua)	17.164,17	13.492,89	9.436,13	4.953,41	0,00
PATRIMONIO	85.098,37	102.719,35	113.675,04	125.915,17	139.444,77
Capital Social	23.167,38	23.167,38	23.167,38	23.167,38	23.167,38
Utilidades (del ejercicio y Retenidas)	61.930,99	79.551,97	90.507,66	102.747,79	116.277,39

Elaborado por: las autoras

Anexo N° 15

Ratios Financieros Proyectados

RUBROS	PROYECTADOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
ANÁLISIS DE LIQUIDEZ					
Razón de solvencia	2,07	2,02	2,03	2,03	2,03
Prueba acida	1,33	1,29	1,29	1,29	1,29
Capital de trabajo	32.373,03	37.626,24	41.420,73	45.594,68	50.186,01
Razón de cuentas por cobrar	12,56	12,56	12,56	12,56	12,56
Período de cobro en meses	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
Rotación de inventario	8,28	8,28	8,28	8,28	8,28
Período de ventas en meses	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45
Razón de cuentas por pagar	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14
Período de pago en meses	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD					
Costo de ventas	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
Utilidad bruta	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Gastos de operación	0,22	0,19	0,17	0,16	0,14
Utilidad de operación	0,21	0,24	0,26	0,27	0,29
Utilidad neta	0,13	0,15	0,16	0,17	0,18
ANÁLISIS DE ESTABILIDAD					
Estructura financiera (recursos propios)	0,54	0,58	0,64	0,70	0,74
Estructura financiera (recursos ajenos)	0,46	0,42	0,36	0,30	0,26
Respaldo del pasivo	1,81	1,97	2,82	6,30	
Respaldo del pasivo	1,85	1,71	1,57	1,44	1,35

Fuente: Label Print

Elaborado por: las autoras