



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Planificación estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costo de la
imprenta "Gráficas Villamar"

Autor: Jaramillo Palma Helen Nicole

Tutor: Ing. Tomalá Pinto Jesús

Facultad de Ciencias Administrativa, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

Enero, 2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página II de 129

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, contable y comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular Proyecto de Investigación bajo la autoría de la estudiante Jaramillo Palma Helen Nicole, legalmente matriculado en la carrera de Contabilidad y Auditoría período académico 2024-2025 (2), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“Planificación estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costo de la imprenta Gráficas Villamar”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 18 de diciembre del 2024

Lo certifico,



Ing. Jesús Tomalá Pinto MBA

Docente Tutor

Área: Contabilidad y auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que el presente proyecto de investigación cuyo tema es **“Planificación estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costo de la imprenta Gráficas Villamar”**, corresponde de manera original y autentica autoría, con una investigación completa y respeto a los derechos de autor de todas las fuentes bibliográficas mencionadas en el texto.

Asumo la responsabilidad del presente trabajo de investigación, así como las conclusiones y los efectos legales. Declaro que el presente informe es patrimonio de la carrera de Contabilidad y Auditoría y de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.



Atentamente

Jaramillo Palma Helen Nicole

135063832-4

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Jaramillo Palma Helen Nicole de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

Con el tema **"Planificación estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costo de la imprenta Gráficas Villamar"**

Para constancia firman:



Presidente del Tribunal
Ing. Zambrano Vera Mónica, Mgs.



Miembro del Tribunal
Ing. Lino Véliz Leonel Livington, Mgs.



Miembro del Tribunal
Ing. Valencia Macías David Gabriel Msc.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado, en primer lugar, a Dios, quien me ha dado la fortaleza para seguir adelante y ha sido mi guía en cada paso del camino. A mis padres, que han sido el pilar fundamental de mi vida, brindándome su amor incondicional y apoyo constante; este triunfo es tanto mío como de ustedes. A mis abuelos, hermanos y demás familiares, quienes con su cariño y ayuda han sido una parte esencial de esta etapa universitaria.

A mi enamorado, cuya compañía, consejos y apoyo inquebrantable me han sostenido en los momentos más difíciles, dándome la fuerza para superar cada obstáculo. A mis amigas Cecilia y Jelena, con quienes he formado una amistad muy linda en la universidad, y que espero conservar por muchos años más. Gracias a todos.

Con profundo amor.

-Jaramillo Palma Helen Nicole

RECONOCIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento y reconocimiento a mi tutor de tesis y a todos los profesores que han contribuido de manera significativa a mi formación académica y personal.

A mi tutor le agradezco profundamente por su guía constante, su paciencia y su dedicación. Su compromiso con el desarrollo de este proyecto de investigación ha sido fundamental, brindándome no solo su conocimiento, sino también su apoyo incondicional en cada etapa del proceso.

A los demás docentes, les extiendo mi gratitud por su esfuerzo y dedicación, cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi trayectoria universitaria.

Gracias a todos por su apoyo incondicional y por creer en mi potencial. Este reconocimiento es un pequeño reflejo de la profunda admiración y respeto que siento por cada uno de ustedes. Con profundo amor.

-Jaramillo Palma Helen Nicole

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Fundamentación Teórica	4
1.1.1. Variable Independiente.....	4
1.1.2. Variable Dependiente	10
1.2. Antecedentes Investigativos	15
1.3. Fundamentación Legal.....	31
CAPITULO II	33
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	33
2.1. Metodología.....	33
2.1.1. Modalidad de la investigación.....	33
2.1.2. Tipo de investigación	33
2.1.3. Población y muestra	35
2.2. Técnicas e instrumentos.....	36
2.2.1. Checklist.....	36
2.2.2. Encuesta.....	40
2.2.3. Entrevista.....	42
2.3. Análisis e interpretación de resultados	43

2.4. Situación actual de la empresa.....	57
2.5. Justificación	58
2.6. Justificación depreciación de maquinarias	60
CAPÍTULO III	62
3. Propuesta	62
3.1. Título.....	62
3.2. Justificación	62
3.3. Objetivo General.....	62
3.3.1. Objetivos Específicos	63
3.4. Beneficiarios.....	63
3.5. Factibilidad	64
3.5.1. Factibilidad financiera.....	64
3.5.2. Factibilidad Legal.....	64
3.5.3. Factibilidad técnica.....	65
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
ANEXOS	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población Interna de la Imprenta “Graficas Villamar”	35
Tabla 2. Cuadro de cumplimiento del Checklist	43
Tabla 3. Consolidación de resultados del checklist	43
Tabla 4. Situación actual de la empresa “Gráficas Villamar”	57
Tabla 5. Situación actual de la empresa “Gráficas Villamar”	57
Tabla 6. Objetivos estratégicos	67
Tabla 7. Estructura organizacional de la empresa	70
Tabla 8. Propuesta de políticas internas y externas de la empresa	71
Tabla 9. Materiales directos pedido cámara de comercio	78
Tabla 10. Materiales directos pedido Stela Maris	79
Tabla 11. Mano de obra directa de Cámara de Comercio	80
Tabla 12. Mano de obra directa de STELA MARIS	80
Tabla 13. Materiales Indirectos de Fabricación Mensual	81
Tabla 14. Tasa de asignación	82
Tabla 15. Horas trabajadas para la producción	82
Tabla 16. Total, de tasa de asignación pedido Cámara de comercio”	82
Tabla 17. Tasa de asignación	83
Tabla 18. Horas trabajadas para la producción	83
Tabla 19. Total, de tasa de asignación pedido “STELA MARIS”	83
Tabla 20. Orden de producción Cámara de Comercio	85
Tabla 21. Orden de producción Stela Maris	85
Tabla 22. Kardex materiales directos- Papel Couche 200 gr (Portada)	86
Tabla 23. Kardex materiales directos- Papel Couche 115 gr (Interior)	86
Tabla 24. Kardex materiales directos- Cola de Pegar	87
Tabla 25. Kardex materiales directos- Tinta de Impresión (4 colores)	87
Tabla 26. Kardex materiales directos- Hilo blanco	88
Tabla 27. Kardex materiales directos- Papel couche 200 gr	88
Tabla 28. Kardex materiales directos- Papel bond 56 gr (60x90)	89
Tabla 29. Kardex materiales directos- Cola de pegar	89
Tabla 30. Kardex materiales directos- Tinta de impresión 2 colores (magenta, negro)	90
Tabla 31. Kardex materiales directos- Hilo blanco	90
Tabla 32. Orden de requisición de materiales directos Cámara de comercio	91
Tabla 33. Orden de requisición de materiales directos Stela Maris	92

Tabla 34. Hoja de costos producción de revistas _____	92
Tabla 35. Hoja de costos producción de libros escolares _____	93
Tabla 36. Libro diario _____	94
Tabla 37. Estado de costo de producción y venta _____	95
Tabla 38. Ingresos -costo de venta _____	96
Tabla 39. Comparación la situación actual y la propuesta de implementación. _____	97

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuestionario	45
Gráfico 2. Cuestionario	46
Gráfico 3. Cuestionario	46
Gráfico 4. Cuestionario	47
Gráfico 5. Cuestionario	48
Gráfico 6. Cuestionario	48
Gráfico 7. Cuestionario	49
Gráfico 8. Cuestionario	50
Gráfico 9. Cuestionario	51
Gráfico 10. Cuestionario	51
Gráfico 11. Cuestionario	52
Gráfico 12. Justificación “Gráficas Villamar”	58
Gráfico 13 Justificación “Gráficas Villamar”	58
Gráfico 14. Organigrama	68
Gráfico 15. FODA	73
Gráfico 16. Cadena de valor “Gráficas Villamar”	74

RESUMEN

La contabilidad de costos se ha convertido en una herramienta clave para la planificación y control empresarial, permitiendo optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, en la imprenta Gráficas Villamar de Manta, la falta de planificación estratégica ha limitado la capacidad de gestión de costos, afectando la rentabilidad y competitividad del negocio. El objetivo de esta investigación es implementar un plan estratégico que permita mejorar la gestión de costos, optimizando los recursos y fortaleciendo la estructura organizativa de la empresa.

La metodología empleada en el proyecto se basó en un enfoque mixto combinando métodos cuantitativo y analítico, se utilizó diversos tipos de investigación, entre ellos: de campo, bibliográfico, exploratoria y descriptivo, aplicando técnicas como checklist, encuestas y entrevistas al personal y directivos de la imprenta. Entre los hallazgos obtenidos, se identificó que la empresa carece de misión, visión, políticas internas y un sistema formal de control de costos. Además, se evidenció que la falta de planificación estratégica impide medir con precisión los márgenes de rentabilidad y tomar decisiones informadas.

Como resultado, se propone un plan estratégico integral que incluye el diseño de un organigrama, la implementación de un sistema de control de costos, y estrategias de optimización de recursos. Se espera que esta propuesta contribuya a reducir los costos operativos, mejorar la rentabilidad y posicionar a Gráficas Villamar de manera más competitiva en el mercado local.

Palabras claves: Planificación estratégica, gestión de costo, rentabilidad, precio de venta, imprenta, estrategias de costos.

ABSTRACT

Cost accounting has become a key tool for business planning and control, allowing for the optimization of resources and improved operational efficiency. However, at the Gráficas Villamar printing company in Manta, the lack of strategic planning has limited the cost management capacity, affecting the profitability and competitiveness of the business. The objective of this research is to implement a strategic plan that allows for improved cost management, optimizing resources and strengthening the organizational structure of the company.

The methodology used in the project was based on a mixed approach combining quantitative and analytical methods, using various types of research, including: field, bibliographic, exploratory and descriptive, applying techniques such as checklists, surveys and interviews with the printing company's staff and managers. Among the findings obtained, it was identified that the company lacks a mission, vision, internal policies and a formal cost control system. In addition, it was shown that the lack of strategic planning prevents accurate measurement of profit margins and making informed decisions. As a result, a comprehensive strategic plan is proposed that includes the design of an organizational chart, the implementation of a cost control system, and resource optimization strategies. This proposal is expected to contribute to reducing operating costs, improving profitability, and positioning Gráficas Villamar more competitively in the local market.

Keywords: Strategic planning, cost management, profitability, sales price, printing, cost strategies.

INTRODUCCIÓN

En el dinámico mundo de los negocios, la planificación estratégica se erige como el cimiento de la excelencia organizacional, destacándose como una herramienta fundamental para analizar tanto el entorno interno como externo y para tomar decisiones informadas que impulsen el éxito sostenible. (Téran, y otros, 2023)

A nivel mundial la planificación estratégica se ha solidificado como una herramienta indispensable para la supervivencia y el éxito de las organizaciones en un entorno caracterizado por la alta competitividad, la rápida evolución tecnológica y los cambios constantes en las dinámicas de mercado. La globalización ha intensificado las interacciones económicas entre países, lo que ha llevado a las empresas a adoptar estrategias más estructuradas y adaptativas para mantenerse relevantes, las tendencias actuales muestran un creciente enfoque en la sostenibilidad, la innovación y la digitalización como pilares fundamentales para asegurar la competitividad a largo plazo.

En el contexto de América Latina, la planificación estratégica cobra una relevancia particular debido a los desafíos económicos, políticos y sociales que enfrentan las empresas de la región. Este panorama exige una gestión eficiente de recursos y una visión clara para identificar oportunidades de crecimiento y mitigar riesgos. Además, la región se caracteriza por una gran diversidad cultural y económica, lo que presenta tanto oportunidades como retos para las empresas que buscan consolidarse en mercados locales e internacionales. En Ecuador, el sector empresarial se encuentra en una encrucijada, enfrentando desafíos como la alta competencia, las limitaciones de acceso a financiamiento y la necesidad de modernizar procesos operativos.

En este contexto, la planificación estratégica se posiciona como una herramienta clave para mejorar la gestión de costos, optimizar recursos y fortalecer la estructura organizativa, este desafío es particularmente relevante en el sector de las imprentas, donde las empresas deben equilibrar la calidad del servicio con la eficiencia operativa para mantenerse competitivas. En el ámbito de la gestión empresarial, la planificación estratégica se ha consolidado como una herramienta esencial para la optimización de recursos y la mejora de la competitividad. En esta investigación, se ha revisado una amplia gama de proyectos y publicaciones, constatando que el tema propuesto es inédito y no existe una publicación similar. A pesar de ello, se ha encontrado una referencia relevante en el trabajo de Carmen Liz Tapia Pecho, titulado “Propuesta de

implementación de un plan estratégico para la empresa HERAL MOL S.R.L”, donde se concluye que la mejor alternativa para enfrentar la desaceleración de ventas es el diseño e implementación de un plan estratégico con recursos internos de la compañía.

La problemática central de esta investigación radica en la falta de planificación estratégica y su incidencia en la mejora de la gestión de costos.

En el sector de las imprentas, la ausencia de una estrategia clara para gestionar los costos operativos puede tener un impacto significativo en los gastos totales, la visión a largo plazo y la capacidad para identificar oportunidades de reducción de costos. En particular, la imprenta Gráficas Villamar, ubicada en la ciudad de Manta, enfrenta desafíos debido a la falta de objetivos, metas, misión y visión definidos, lo que repercute negativamente en su gestión de costos.

La pregunta de investigación que surge de esta problemática es: ¿Podrá la planificación estratégica ser una herramienta eficaz para mejorar la gestión de costos en la imprenta Gráficas Villamar? La respuesta a esta interrogante se evacua en la investigación de campo que demuestra que una buena planificación efectivamente conduce a la empresa a mejorar su gestión de costos, por lo tanto, la creación de un plan estratégico es imperativa para que esta imprenta pueda aumentar sus ingresos, reducir sus gastos y establecer estrategias que satisfagan a los clientes, proporcionando ventajas competitivas y mejorando la eficiencia operativa y económica.

El objetivo de esta investigación es realizar la planificación estratégica para mejorar la gestión de costo de la imprenta Gráficas Villamar en la ciudad de Manta. A partir de este análisis, se busca identificar soluciones y desarrollar estrategias efectivas para abordar estos desafíos.

El objeto de estudio es la planificación estratégica en dicha imprenta, y el campo de investigación se enfoca en cómo esta planificación puede mejorar la gestión de costos.

La hipótesis planteada nos conduce a constatar que la implementación de una planificación estratégica mejora la gestión de costo en la imprenta Gráficas Villamar en la ciudad de Manta.

Las variables que se utilizan en esta investigación son: variable independiente, la cual se especifica todo referente a la planificación estratégica y la variable dependiente, referente a la mejora en la gestión de costos.

El diseño metodológico de esta investigación se basó en la utilización de Check list, encuestas y entrevistas para recopilar datos relevantes sobre las estrategias implementadas en la imprenta Gráficas Villamar.

Las tareas científicas en esta investigación incluyeron una exhaustiva revisión de las estrategias actualmente aplicadas en la imprenta Gráficas Villamar, con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades. Se presentó una propuesta detallada para establecer una planificación estratégica que conlleva a optimizar los costos operativos, asegurando una mayor eficiencia y competitividad.

Así mismo, se evaluaron y desarrollaron nuevas estrategias destinadas a aumentar la rentabilidad de la imprenta, considerando tanto el contexto interno como el entorno competitivo. Finalmente, se realizó un diagnóstico comparativo del desempeño de la imprenta en relación con sus competidores, lo que permitió identificar áreas clave de mejora y formular recomendaciones específicas para abordar los desafíos identificados.

Los resultados obtenidos en esta investigación indican que la utilización de estrategias de costos de producción optimiza los recursos y mejora la competitividad de la empresa “Gráficas Villamar”. Este estudio propone un conjunto de estrategias diseñadas para elevar los ingresos, reducir los gastos y mejorar la eficiencia operativa y económica de la imprenta.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. Variable Independiente

Según (Montesinos, 2018), el concepto de planificación se define como:

Un acto que se hace cotidianamente en el hecho de pensar que hacer en un futuro, que profesión elegir o en cosa más simples como el planificar el día a día, esto con el fin de saber a dónde se quiere llegar o que se quiere lograr. Si se hace en la vida personal, porque no hacerlo en los negocios, en donde es mucho más imprescindible contar con un plan que ayude a direccionar a la empresa y evitar el fracaso de la misma. **(p.1)**

La planificación se define como la habilidad de anticipar o preparar las acciones necesarias para alcanzar metas específicas, es decir, es un proceso que implica visualizar el futuro considerando posibles obstáculos para llegar hacia un objetivo. Una buena planificación se puede adaptar a circunstancias cambiantes, sin perder de vista el resultado final.

Señala (Montesinos, 2018) la estrategia se define como:

La estrategia se ha utilizado desde tiempos antiguos empezando desde la guerra, para saber cómo atacar a los enemigos, en la milicia, los juegos de azar, etc., este término ha trascendido y ha ido abarcando más ámbitos como el de los negocios, en donde es más utilizado actualmente. La estrategia empresarial es conocida como una serie de actos que realiza la empresa según una situación, para lograrla se debía analizar la situación actual y cambiar de ser necesario, esto partió de la idea de que se debía saber que recursos posee la empresa y cuales debería tener. **(p.2)**

La estrategia es un plan de acción, diseñado para tomar decisiones a corto y largo plazo, con el fin de alcanzar varios objetivos previamente definidos. La estrategia implica un plan detallado en el cual se busca lograr una meta, esto puede aplicar para cualquier ámbito de la vida.

La planificación estratégica es un plan de acción que beneficia a las empresas alcanzar objetivos claros y efectivos. Además, una planificación bien estructurada ayudara a las empresas a implementar planes específicos para llegar a la meta deseada, este enfoque asegura que los objetivos diseñados sean posibles.

Para tener una visión más clara de la investigación se han considerado varios estudios respecto a la importancia de la planificación estratégica y como este beneficia a las empresas a lograr sus objetivos y mantenerse competitivas en el mercado.

Según (Sanchez, 2023) la planificación estratégica se basa en el proceso de toma de decisiones de gestión estableciendo objetivos generales y específicos a largo y mediano plazo; Es evidente a partir de este concepto que la planificación estratégica empresarial es un proceso sistemático que ayudará a las empresas a alcanzar sus metas y objetivos que han sido durante un período.

Establece (Mena, 2015) la planificación estratégica es un factor importante en la creación de una empresa ya que determina cómo una organización puede hacer mejor uso de sus recursos en el futuro, ya que el objetivo de toda empresa a más de ganar dinero es el de verse posicionado en el mercado. Mediante la planificación estratégica se define la misión, visión, estrategias y objetivos estratégicos, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir con un enfoque de productividad, competitividad y principios de calidad.

Señala (Montesinos, 2018) la planificación se convierte en una importante herramienta para la toma de decisiones en cualquier organización, la cual es muy importante en el crecimiento de la empresa, porque contribuye significativamente al crecimiento de la organización y pretende enfocarse en el logro de metas, objetivos y actividades una empresa que proporciona un marco real para que tanto los líderes organizacionales como los miembros comprendan y evalúen la situación organizacional.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones para el logro de objetivos corporativos en una empresa. (Castellanos, 2015)

Con estas definiciones podemos decir que la planificación estratégica es una herramienta que debe implementar toda organización para guiar hacia el camino de éxito a largo plazo. En este proceso se identifica y analiza todo el entorno de la empresa, es decir se analiza la organización en forma interna o externa, con el fin de anticipar cambios, preparándose a desafíos del mercado y así mantenerse competitivas, innovadoras y alineadas con sus objetivos principales.

Existen algunas herramientas que ayuda a facilitar una planificación estratégica están son:

➤ **Análisis FODA**

Señala (Sarli, Gonzalez, & Ayres, 2015) estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Menciona (Alfaro Portocarrero & Rojas Caballero, 2018) la matriz FODA es una herramienta de análisis la cual puede ser aplicada a personas, empresas, productos, etc., con la finalidad de analizar a profundidad dos tipos de factores, los internos y los externos en un determinado periodo de tiempo. Dicha herramienta se basa en la utilización de los datos en el momento en el que se elabora la matriz, por lo cual las estrategias a realizarse deben ser elaboradas en ese momento y se deberán tomar decisiones rápidamente, ya que los escenarios pueden cambiar y por ende las estrategias también.

El análisis FODA es una herramienta estratégica fundamental que permite a las empresas a evaluar su situación actual mediante el análisis de cuatro factores clave, estos brindan una visión clara y estructurada sobre los componentes internos y externos que interviene en el desempeño organizacional, estos se dividen en:

- **Fortalezas:** Son los aspectos positivos y las capacidades internas de una empresa que le permiten tener una ventaja competitiva en el mercado y a su vez ayudar a las empresas lograr sus objetivos.
- **Oportunidades:** Son factores externos positivos que una empresa puede aprovechar para mejorar su posición en el mercado.
- **Debilidades:** Son aspectos negativos y limitaciones internas que pueden obstaculizar el desempeño de la empresa para lograr sus objetivos.
- **Amenazas:** Son factores externos negativos que pueden perjudicar a la empresa y su capacidad para competir en el mercado.

La capacidad del análisis FODA es transformar la información en una ventaja competitiva, es decir, al reconocer todos estos factores internos o externos proporciona un diagnóstico que impulsa la toma de decisiones informadas, lo que resulta una mejor planificación estratégica en la organización.

➤ **Análisis PESTEL**

Señala (Torres A. M., 2019) es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática.

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a comprender el entorno macroeconómico en el que manejan, este análisis evalúa seis factores claves que permite a las organizaciones observar más allá del ámbito interno, identificación fuerzas externas que podrían afectar su rendimiento.

PESTEL es un acrónimo que representa seis categorías de factores que deben considerarse:

- **Políticos:** Incluye factores políticos que analizan tanto la estabilidad política, políticas gubernamentales, regulaciones, leyes laborales, y acuerdos comerciales que pueden influir en el entorno operativo de una empresa.
- **Económicos:** Engloba factores como la tasa de crecimiento económico, tasas de interés, inflación, tipo de cambio, y el desempleo. Estos factores afectan el poder adquisitivo de los consumidores y las estrategias de precios de la empresa.
- **Sociales:** Incluye aspectos demográficos, normas culturales, valores, estilos de vida, educación, y conciencia social. Estos factores pueden influir en la demanda de productos y servicios y en la forma en que una empresa se comunica con su mercado objetivo.
- **Tecnológicos:** Abarca la innovación tecnológica, la investigación y desarrollo, la automatización, y las nuevas tecnologías. Estos factores pueden crear nuevas oportunidades de mercado o amenazar las actuales posiciones de mercado de las empresas.
- **Ecológicos:** Incluye aspectos como la sostenibilidad, el cambio climático, la gestión de residuos, y las regulaciones ambientales. Las empresas deben adaptarse a las expectativas ambientales de los consumidores y las normativas legales.

- **Legales:** Engloba las leyes y regulaciones que afectan a la empresa, incluyendo leyes laborales, de salud y seguridad, de protección al consumidor, y de propiedad intelectual. Cumplir con estas leyes es crucial para evitar sanciones y mantener una buena reputación.

Es importante destacar que el análisis PESTEL ayuda a las empresas a mantenerse proactivas frente a un entorno cambiante, es así que al implementar cada uno de estos factores las organizaciones pueden anticipar desafíos y oportunidades, ajustando sus estrategias para evitar riesgos o aprovechar nuevas circunstancias.

Según (Betancourt, 2019) el análisis PESTEL permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.

De ahí que sea una herramienta tan usada por las organizaciones. Además, normas ISO como la 9001 incluyen entre sus requisitos la comprensión del contexto de la organización. Herramientas como PESTEL evidencian el cumplimiento de estos requisitos.

Así pues, podemos considerar 3 beneficios esenciales de PESTEL:

- Es una herramienta de aplicación sencilla, pues se entiende muy fácil y el personal puede apropiarse de esta.
- Se puede integrar con otras herramientas como DOFA o fuerzas de Porter, además se repliega fácilmente en estrategia organizacional.
- Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran envergadura.

➤ **5 fuerzas de PORTER**

Según (Torres A. M., 2019) las cinco fuerzas de Porter es un análisis que se hace mediante una herramienta, para poder comprender los factores que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo en el mercado y su nivel de competencia en el contexto global; de esta manera se conoce dónde está colocada en ese momento.

Señala (Espinosa, 2020) La importancia de aplicar esta metodología radica en que sin importar cuál sea la rama, es de suma relevancia descubrir información primordial sobre

competidores y cómo estos impactan el mercado. De las cinco fuerzas, Porter indica lo siguiente:

- **Amenaza de entrada**

Los nuevos entrantes (competidores) en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

- **El poder de los proveedores**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector, y son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

- **El poder de los compradores**

Los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si hay pocos compradores, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

- **La amenaza de los sustitutos**

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo.

- **La rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta formas como: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas.

El análisis de las cinco fuerzas de PORTER es una herramienta estratégica que permite a las empresas evaluar la intensidad competitiva de su industria, este análisis identifica cinco factores fundamentales que determinan el nivel de competencia y la rentabilidad del mercado.

Cada de estas fuerzas existen para un fin en específico, es decir, influye de manera directa en las decisiones estratégicas de una empresa. Al comprender como cada fuerza actúa sobre su entorno competitivo, una empresa puede ajustar sus estrategias para mejorar su ventaja competitiva que les permitan prosperar en entornos de alta competencia.

1.1.2. Variable Dependiente

La gestión, se define como la acción y el efecto de gestionar y administrar de una forma más específica; una gestión es una diligencia enfocada a la obtención de algún beneficio, mediante el control y mejoramiento de los procesos. (Mora, Pisco y Zambrano Loo, 2016, p.304 citado por Villalba, 2021)

Refutando lo que menciona el autor, la gestión buscar equilibrar las capacidades internas de una organización con las demandas del entorno externo, además busca anticipar las necesidades futuras y preparar a la empresa para los desafíos por venir. Para las empresas una buena gestión es significado del éxito a largo plazo.

Señala (Arboleda & Espín, 2020) el costo se define como:

De acuerdo a la información recopilada se determinó que el costo es una variable del sector económico que representa la totalidad del gasto económico de una producción, siendo que se espera obtener lucro por dichos desembolsos. (p.32)

Además, (Avalos, Sanandrés, & Orna, 2018) menciona que el costo se define como:

El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo

más el beneficio). La palabra costo tiene dos acepciones básicas, que significan en primer lugar, la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir un bien. La segunda acepción se refiere a lo que es sacrificado o desplazado en lugar de una cosa elegida, en este caso el costo de un bien equivale a lo que se renuncia o sacrifica con objeto de obtenerla. (p.7)

Además, de lo expresado por el autor, el costo representa lo que la empresa sacrifica en términos de dinero, tiempo o esfuerzo para lograr sus objetivos productivos, en pocas palabras es el valor monetario que se invierte para producir un bien o servicio abarcándose los recursos necesarios, como materia prima, mano de obra y costos indirectos.

Existen diferentes tipos de costos, que ayudan a las empresas a tomar decisiones dentro de la gestión empresarial. Tal como señala (Fernández Álvarez & Miñambres Puig, 2015) estos se dividen en:

Asignación mediata o inmediata al objeto de coste:

- **Costes directos:** Pueden imputarse de forma inmediata a su correspondiente objeto de coste.
- **Costes indirectos:** Consumos de factores vinculados a varios objetos en común y asignados a éstos mediante criterios subjetivos.

Comportamiento ante variaciones en el nivel de actividad:

- **Costes fijos:** Invariables ante cambios en el nivel de actividad durante un horizonte temporal considerado.
- **Costes variables:** Experimentan modificaciones con respecto al nivel de actividad.

Momento de cálculo respecto al proceso productivo:

- **Costes históricos:** También denominados costes reales, efectivos o retrospectivos. Se calculan ex post a partir de consumos realizados durante un período considerado.
- **Costes estándar:** También denominados costes previstos, predeterminados o prospectivos. Se calculan ex ante al proceso productivo.

Afectación temporal o cálculo del resultado:

- **Costes de producto:** Consumos necesarios susceptibles de integrar el coste de un producto o servicio.
- **Costes del período:** Identificados con intervalos de tiempo, se imputan al resultado del ejercicio.

Grado de autonomía del decisor:

- **Costes controlados:** Se caracterizan por ser alterables mediante la actuación del responsable asignado al centro donde se imputan.
- **Costes no controlados:** No son alterables por la actuación del responsable del centro donde se imputan.

Impacto correspondiente a la decisión:

- **Costes relevantes:** Aquellos que facilitan la toma de decisiones al ser diferentes al menos para una de las alternativas sometidas a comparación.
- **Costes irrelevantes:** Todo coste incurrido o a incurrir en un futuro ante decisiones adoptadas con anterioridad. (p.23)

Los elementos de costos son fundamentales para llevar un mayor control financiero y operativa en una organización, además permite que las empresas comprendan sus gastos, optimicen sus procesos y mejore la rentabilidad empresarial. Señala (Agreda, 2020) que los elementos del costo se clasifican en:

- **Materia prima:** Elemento indispensable que se transforma e incorpora en un producto terminado. El cual lo podemos ver como componente fundamental del producto.
- **Mano de obra directa:** Personal que brinda sus servicios para el desarrollo directo de la fabricación de un producto. De tal manera que se le remunera generando un costo.
- **Costos indirectos de fabricación:** Recursos que son utilizados en la fabricación del producto, sin embargo, no se encuentran relacionados directamente, pero dichos costos son indispensables para la producción. (p.25)

Sistema de costos

Señala (Milagros Del Pilar, 2020) el sistema de costeo refleja una empresa muy organizada, que logra adquirir los costos de los productos, además de poder controlar cada operación del proceso productivo.

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos y métodos que una empresa utiliza para identificar, registrar, clasificar y analizar los costos de producción, operación o prestación de servicios. Su objetivo principal es proporcionar información precisa sobre cuánto cuesta fabricar un producto o realizar un servicio, ayudando a las empresas a optimizar recursos, fijar precios competitivos y tomar decisiones financieras informadas.

Costos por órdenes de producción/trabajo

Según (Phatti & Pfuro, 2020) Con el sistema de costos por órdenes de trabajo se logra conocer los costos reales de cada producto, determina el costo unitario y los costos de producción, asimismo se optimiza el uso de sus recursos empleados en el proceso productivo, mejorando de esta manera su utilidad y así generando la oportunidad de mejorar su competitividad en el mercado.

Señala (Kuuse, 2022, citado por Solorzano, 2023, pág. 17) los sistemas de costos por órdenes de trabajo son una forma efectiva de asignar y controlar los costos asociados con la producción de bienes o servicios específicos. Estos sistemas implican la acumulación y asignación de costos directos e indirectos a órdenes de trabajo individuales, su objetivo es proporcionar información precisa para la toma de decisiones gerenciales y presenta los siguientes pasos para diseñar un sistema de costos:

- Identificar el objeto de coste
- Identificar los costos directos (material y mano de obra).
- Agrupar todos los costos indirectos y otros costos generales como el alquiler depreciación, etc
- Determinar la distribución de los costos indirectos de fabricación.
- Recopilar todos los datos para sacar el costo de producción
- Calcular el costo total de la orden.

El sistema de costos por órdenes de producción se utiliza en empresas donde se fabrican productos diferentes entre sí o por lotes específicos, donde cada pedido o proyecto tiene características únicas y requieren un seguimiento detallado de los costos,

además para identificar una orden de producción es necesario relacionarlo con los elementos del costo. Este sistema se enfoca en identificar los costos asociados a cada orden de trabajo en específico.

Los costos por órdenes de trabajo son igual a los costos por órdenes de producción, ya que se manejan pedidos específicos, con la única diferencia que este costo hace referencia a cualquier actividad que prestan un servicio personalizado.

Estos sistemas que están relacionado entre sí, pero que tiene diferentes términos, buscan asignar costos de manera detallada y precisa para productos o servicios individuales.

Los costos desempeñan un papel fundamental en la toma decisiones dentro de una empresa, ya que proporcionan información clave para evaluar la rentabilidad, optimizar sus recursos, controlar y sus gastos, con ello tomar decisiones estratégicas que ayuden a la empresa tener una gestión efectiva.

La gestión de costos es una tarea ponderadamente importante para todo gerente financiero, gran parte de esta tarea consiste en determinar los costos óptimos en el proceso productivo, para asegurar que las operaciones normales del negocio continúen sin generar pérdidas y desperdicios. (Ochoa, Marrufo, & Ibañez, 2020)

La gestión de costo en un proceso integral que abracar la planificación, control, determinación y toma decisiones con los costos de una organización, con el fin de optimizar el uso de recursos y mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Una disciplina multifacética que va más allá de simples registros contables. Requiere una comprensión profunda de diversos tipos de costos, habilidades analíticas para tomar decisiones informadas y estrategias proactivas para garantizar la eficiencia operativa y la rentabilidad empresarial. Es esencial para cualquier organización que busque mantenerse competitiva y rentable en un entorno empresarial dinámico y desafiante. (Zegarra Quesada, 2023)

La gestión de costos es un conjunto de prácticas y estrategias que las organizaciones implementan para planificar, controlar y optimizar sus gastos, es decir, se trata de un proceso que busca identificar, analizar y reducir los costos asociados a la producción de bienes o servicios, asegurando así que cada recurso se utilice de manera eficiente.

Esta disciplina no solo se enfoca en la reducción de costos, sino también en la creación de valor, permitiendo a las empresas maximizar sus beneficios y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

La planificación estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costo, juega un papel importante dentro de las empresas, ya que permite establecer objetivos claros, diseñar estrategias que ayuden a optimizar el uso de recursos y maximizar la rentabilidad. Además, al integrar estas dos variables, las empresas lograrán cumplir sus metas a largo plazo, tomar decisiones basadas en datos correctos, con el fin de proporcionar un enfoque estructurado a establecer planes de acción para alcanzar sus metas financieras y operativas.

Este tema de investigación tiene como objetivo abordar dos variables fundamentales en la empresa. En primer lugar, se busca implementar una planificación estratégica efectiva que permita a la organización definir con claridad su visión, misión, valores y entre otros aspectos relacionados al objetivo de la empresa a largo plazo, esta variable ayuda a identificar las estratégicas necesarias para alcanzar esos objetivos, al tener una visión bien definida "Gráficas Villamar" podrá alinearse mejor con las expectativas del mercado y responder de manera más efectiva a los desafíos que enfrenta.

En segundo lugar, la investigación se enfoca en mejorar la gestión de costos, a través de la planificación estratégica. Esta variable ayuda que la imprenta "Gráficas Villamar" identificar áreas donde se pueden reducir gastos innecesarios, fijar precios y optimizar recursos, lo que permitirá mejorar su eficiencia operativa. La gestión adecuada de costos no solo contribuye a aumentar los márgenes de ganancia, sino que también proporciona a la empresa una mayor flexibilidad para invertir en innovación y crecimiento.

Estas dos variables buscan integrar la planificación estratégica con una gestión de costos efectiva para fortalecer la posición competitiva de "Gráficas Villamar" en el mercado. Al hacerlo, se espera que la empresa no solo logre sus objetivos a corto plazo, sino que también establezca una base sólida para su desarrollo sostenible a largo plazo.

1.2. Antecedentes Investigativos

Tema:

Plan de marketing para incrementar las ventas de la imprenta MATT RETT impresiones gráficas.

Autor:

Wladimir Alberto Del Rosario Alvarado

Repositorio:**Año:**

2019

Objetivo general:

Elaborar un plan de marketing para incrementar las ventas en la imprenta Matt Rett Impresiones Gráficas.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la imprenta Matt Rett Impresiones Gráficas, determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto al ambiente que la rodea.
- Diseñar las estrategias adecuadas de marketing que nos permitan incrementar las ventas.
- Determinar los ingresos y los beneficios que se obtendrían con la elaboración del plan de marketing.

Conclusiones:

- Matt Rett opera en un mercado con un fuerte nivel de competitividad y los últimos años ha obtenido una notable reducción de sus ventas, siendo las causas principales que conllevan a disminuir las ventas: la falta de servicio posventa, la carencia de publicidad, y la limitada explotación de los servicios que ofrece, se ha estancado en un mercado limitado y no hay una debida explotación a la experiencia y servicios que puede ofrecer. Una de las fortalezas internas que tiene la imprenta Matt Rett Impresiones Gráficas es la calidad en los trabajos que realiza, por lo tanto, esta característica es el pilar fundamental para competir en el mercado. Con respecto a la estructura organizacional, la imprenta no cuenta con un organigrama en cual se manifiesten los perfiles y las funciones del personal, por tanto, los procesos no están distribuidos y esto conlleva a una falta de organización en las operaciones de la imprenta. Otra limitante es que no cuenta

con todas las maquinarias para realizar ciertos tipos de trabajo lo que conlleva a realizar subcontrataciones y esto afecta a la rentabilidad.

- Las principales estrategias de marketing planteadas en este proyecto para lograr incrementar las ventas se esquematizaron en las estrategias del marketing mix. La estrategia del producto tuvo como objetivo obtener reconocimiento, proyectar una nueva imagen y potencializar el servicio de diseño gráfico, la estrategia de precio tuvo como finalidad ofrecer descuentos y promociones en los meses de baja participación y alternativas de formas de pago. La estrategia de distribución busco mejorar el tiempo de entrega a través de la implementación de una hoja de ruta. La estrategia de comunicación y promoción tuvo como fin dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.
- Para complementar las estrategias del marketing mix se planteó estrategias de servicio al cliente que fueron enfocadas en comprender al cliente y mantener una estrecha relación con el objetivo de fidelizarlos y la estrategia administrativa en la cual se planteó una adecuada estructura organizativa que describió las funciones de cada uno de los miembros de la imprenta para así lograr que se cumplan las actividades del marketing.
- El plan de marketing tuvo la aplicación de 1 año, el presupuesto fue de \$3.031 y se proyectó obtener el 30% de incremento en ventas con respecto al año anterior.
- Los indicadores de rentabilidad obtenidos en el flujo de caja incremental señalan que la propuesta de marketing es viable y factible desde un punto de vista financiero, dado que el VAN obtenido es superior a cero ($VAN = \$1.988,95$), la TIR es superior a la TMAR ($TIR = 63,61\%$), y la inversión se recupera en 1.4 años.

Tema:

Planificación Estratégica y crecimiento empresarial de la imprenta gráficas GUEVARA, ciudad de Manta.

Autor:

Marilu Raquel Sánchez Chancay

Repositorio:

Universidad Estatal del Sur de Manabí “UNESUM”

Año:

2023

Objetivo general:

Determinar si la planificación estratégica promueve el crecimiento empresarial de la imprenta graficas Guevara, ciudad de Manta.

Objetivos específicos:

- Realiza el diagnóstico situacional en la imprenta graficas Guevara.
- Definir estrategias para el crecimiento empresarial de imprenta graficas Guevara, ciudad de Manta.
- Elaborar un plan estratégico: de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

Conclusiones:

- Con la presente investigación es posible evidenciar que esta empresa carece de planificación estratégica, lo que provoca una desventaja competitiva, no logra alcanzar sus objetivos y oportunidades, la imprenta graficas Guevara no ha crecido empresarialmente principalmente debido a la falta de establecimiento de objetivos claros, priorización de problemas a solucionar y desarrollo de una estrategia corporativa que se ajuste a la realidad productiva de mercado.
- Al realizar el diagnóstico situacional se puede determinar que la empresa cuenta con pilares fundamentales como la flexibilidad y capacidad de atención de diferentes pedidos, la rápida atención al cliente, y cuenta con precios accesibles para el consumidor, también cuenta con debilidades las cuales son la ausencia de una planificación estratégica bien estructurada, los altos costos de mantenimiento.
- En relación a las estrategias para el crecimiento empresarial de imprenta graficas Guevara, es agregar herramientas técnicas para ayudar a maximizar la productividad, crear ofertas de acuerdo con la estacionalidad de las ventas y las capacitaciones para que los empleados de la imprenta graficas Guevara tenga claro lo que es en realidad la planificación estratégica.
- La planificación estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere implementar un proceso que mantenga unido al equipo directo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reducir los problemas

de la contratación de un servicio a una compañía tercerizadora o de inversiones de gran envergadura.

- Para la implementación y ejecución de las alternativas de solución, la empresa (a través de sus gerencias de operaciones y finanzas) deberá vender activos en desuso u ociosos y a su vez asumir deudas para poder adquirir activos nuevos que le permitan ofrecer nuevos servicios. Para ello (acorde la planificación de la gerencia de operaciones) deberán contratar a dos profesionales que lideren la gestión de estas nuevas unidades estratégicas de negocio y capacitar al personal operativo. Además, siguiendo el Proceso de la Administración y Finanzas, es sumamente relevante el contar con ratios del área que nos ayuden a controlar la ejecución del proyecto. De esta manera, podremos analizar si existen puntos a corregir o reforzar.

Tema:

Diseño de un plan estratégico de publicidad para la empresa Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas, en la ciudad de Riobamba.

Autor:

Mario Vicente Murillo Naranjo

Repositorio:

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Año:

2018

Objetivo general:

Diseñar un Plan Estratégico de Publicidad para la empresa Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas, en la ciudad de Riobamba.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la incidencia del Plan Estratégico de Publicidad en la empresa Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas.

- Determinar el marco metodológico que permita comprobar o descartar la hipótesis de investigación.
- Implementar una estrategia comunicacional sobre la actividad económica de la empresa Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas.

Conclusiones:

- El análisis del medio interno y externo, en el cual, se desenvuelve la Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas permitió conocer los aspectos que se deben potenciar y gestionar para influir en el posicionamiento de la imprenta en el mercado. Este enfoque permitió identificar las funciones de talento humano, así como también el compromiso a nivel gerencial que han sostenido su crecimiento empresarial.
- La ausencia de un Plan Estratégico de Publicidad en la empresa Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas no ha permitido enfocar sus acciones sobre la satisfacción de sus clientes y consecuentemente brindar un producto de calidad, así como también un servicio eficiente que en todo momento asegure el prestigio institucional.
- Las artes gráficas y publicitarias disponen de una demanda significativa debido a la diversidad de clientes que buscan difundir la prestación de sus productos y/o servicios, en este contexto la imprenta ejerce un debilitado control al talento humano desconociéndose paralelamente la influencia que genera el desarrollo organizacional, las estrategias de comunicación implementadas tanto a nivel interno como externo.
- La Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas ha experimentado una importante reducción de las ventas, lo cual se refleja por el crecimiento progresivo de las unidades productivas competidoras, por lo tanto, la organización no ha logrado disponer de la preferencia de la mayoría de los consumidores.
- Los parámetros de interés del mercado para asociar sus necesidades con los productos que ofertan las imprentas se ven identificados en parámetros como, el precio, la atención al cliente, el servicio post venta, la calidad y el cumplimiento de plazos en los trabajos encomendados a la competencia, son características que permitirán diferenciarse de la competencia.

Tema:

Plan Estratégico para la empresa GlobalCloud.

Autor:

Karina Belén Montesinos Juela

Repositorio:

Universidad del Azuay

Año:

2018

Objetivo general:

Elaborar un plan estratégico para la empresa GlobalCloud.

Objetivos específicos:

- Investigar y recopilar información de la empresa para hacer un diagnóstico de la situación de la misma.
- Establecer el pensamiento estratégico de la organización.
- Estructurar el plan estratégico de la empresa GlobalCloud.

Conclusiones:

Una planificación estratégica ayuda a toda empresa a organizar, planificar, dirigir, actuar y controlar, todas las actividades que se realizan dentro de la organización, con un debido análisis de la situación de su entorno para poder tomar medidas al respecto sobre los diversos acontecimientos que se pueden presentar.

Para lograrlo es importante seguir paso a paso las fases que establecen los diferentes autores como son: Primero, realizar un análisis del macro y microentorno de la empresa, por medio de diferentes herramientas y métodos como el PEST, 5 fuerzas de Porter, FODA, etc. Segundo, establecer la parte filosófica de la empresa. Tercero, plantear los objetivos. Cuarto, escoger las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos. Quinto, unir toda la información recopilada en una matriz o plan de acción en donde se detallan cuales, son los objetivos planteados, como se van la alcanzar los mismos, quienes serán los responsables de su ejecución, etc. Al final de esto se de fijar sistemas o métodos para controlar y supervisar el cumplimiento del plan.

Según toda la información recopilada la empresa tiene una buena situación en el mercado, con gran potencial de crecimiento en el mismo si se modifican ciertos aspectos y se consolidan más. Tienen todos los recursos necesarios para poder competir frente a otras

empresas ya reconocidas, solamente se debe potenciar sus aspectos positivos y lograr una ventaja sostenible en el tiempo que sea difícil de imitar por cualquier otra empresa. Se puede decir que el trabajo realizado por los socios, la contadora y los trabajadores de la empresa en estos años de actividad ha sido adecuada para ganar un puesto en el mercado. Es importante recalcar que como empresa cuentan con todos los recursos tanto humanos, financieros, materiales, etc. para seguir haciendo sus actividades; se debe prestar atención en los aspectos administrativos para lograr consolidar la empresa y hacerla más sólida trazando un plan estratégico oportuno para la misma.

La misión, visión, y valores de la empresa, fueron establecidos, dirigidos y enfocados hacia los clientes más no al producto o servicio que ofrece la empresa, con el objetivo de llamar más la atención de los diferentes grupos de interés y ser reconocidos en el medio por ser una empresa que le preocupan las personas. Es importante mantener los ideales de la empresa de ser reconocidos por ayudar a los demás y tener una forma de trabajar fuera de lo tradicional, satisfaciendo siempre a sus colaboradores, clientes y entorno en general.

En base a toda la información analizada la empresa tiene un gran potencial para ser pionera en el mercado, debe aprovechar al máximo todas sus capacidades y sacar ventajas de las mismas, aminorando así sus debilidades y amenazas. Se tiene un sinnúmero de estrategias que puede optar para cumplir con sus objetivos, cuenta con el respaldo de toda la organización y su personal, que son jóvenes con ideas innovadoras que están a gusto y satisfechos de trabajar en la empresa ya que les permite crecer.

Tema:

Análisis estructural para la formulación de estrategias de marketing para la empresa ULTRA PURA H2O, Arequipa 2017.

Autor:

Alfaro Portocarrero Gabriela Beatriz, Rojas Caballero Gabriel Ignacio

Repositorio:

Universidad Católica de Santa María

Año:

2018

Objetivo general:

Formular estrategias de marketing usando el análisis estructural para la empresa Ultra Pura H2O S.A.C.

Objetivos específicos:

- Identificar y analizar las Oportunidades y Amenazas, respecto al mercado de aguas embotelladas a nivel local y sur del país.
- Identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades, respecto al mercado de aguas embotelladas a nivel local y sur del país.
- Identificar características y preferencias del Mercado objetivo.
- Formular estrategias del mix de marketing para la empresa para llevar a cabo el planeamiento estratégico.

Conclusiones:

Tal como esta investigación lo ha demostrado, se lograron determinar las estrategias del mix de marketing adecuadas para la empresa realizando un análisis situacional del entorno, basándonos en el consumo de agua embotellada y en un análisis interno de la empresa. Logrando de esta manera identificar las siguientes conclusiones:

- Se identificaron siete oportunidades, las cuales generan y permiten la utilización de las estrategias planteadas lo que implica que dichas posibilidades deben ser aprovechadas con la finalidad de que Ultra Pura H2O salga favorecida. También se identificaron cuatro amenazas, que pueden y deben ser neutralizadas y convertidas en oportunidades para impulsar el consumo tanto del producto como el estilo de vida que representa dicho movimiento. Aplicando las estrategias propuestas puede hacerse frente a dichas adversidades.
- Se identificaron y analizaron cinco fortalezas que tiene Ultra Pura H2O, siendo la relación calidad-precio uno de los puntos clave, se deben aprovechar dichas fortalezas ya que son características diferenciadoras ante la competencia y permiten una ventaja competitiva, la cual se aprovechará a favor de la empresa. También se identificaron y analizaron cuatro debilidades que tiene la empresa, donde la principal debilidad es la falta de publicidad y marketing, esto implica comenzar a aplicar las estrategias propuestas las cuales permitirán reforzar dichas debilidades y transformarlas en fortalezas.

- Se identificaron características y preferencias de los dos mercados objetivos, familias y empresas. En lo que respecta a familias, las características de dicho público son aquellos pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B, por otro lado, las principales preferencias están relacionadas con el mix de marketing, es decir, producto, precio, plaza y promoción. Correspondiente a empresas las características son aquellas medianas y grandes empresas que se encuentren en el sur del país y las preferencias básicamente en relación a precios y al servicio. Enfocarse en las preferencias permitirá dar a los clientes lo que necesitan y que estén siempre satisfechos.
- Se formularon estrategias de marketing las cuales son dirigidas fundamentalmente al mix de marketing, donde la publicidad es un aspecto relevante el cual se atacará por intermedio de estrategias de marketing agresivas en un periodo de doce meses, cada una siendo evaluada constantemente con la finalidad de que se consiga el impacto deseado, entrando en la mente del consumidor, dándole personalidad a la marca y que Ultra Pura H2O tenga aceptación por el mercado objetivo.

Tema:

Plan estratégico para empresa HUELLAS imprenta offset de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020-2025.

Autor:

Solange Paulina Andrade Garzón

Repositorio:

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Año:

2022

Objetivo general:

Garantizar la continuidad de las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas de la imprenta para el período 2020-2025.

Objetivos específicos:

- Promover la utilización de nuevas técnicas de impresión a través de un servicio eficiente.
- Diferenciarse de la competencia con varias alternativas de servicio.
- Desarrollar e implementar promociones que llamen la atención del cliente.
- Crear alianzas con empresas para la requisición de materia prima.

Conclusiones:

- Huellas Imprenta Offset actualmente no cuenta con un análisis que demuestre su estructura estratégica, para lo cual se propone la elaboración de una planificación estratégica que ayuden al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo establecidos.
- Con el análisis situacional de la empresa se logró tomar mejores decisiones de manera interna logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes y proporcionando a la empresa mayor rentabilidad.
- Con la elaboración del diseño del plan estratégico la empresa Huellas Imprenta Offset se presentó un fortalecimiento organizacional, mejorando sus procesos productivos, servicios y potenciado los recursos que responden a las necesidades que se identificaron en la organización.

Tema:

La planificación estratégica y su aporte en el desarrollo de la empresa imprenta HUELLAS OFFSET de la ciudad de Riobamba periodo 2016.

Autor:

Mita Chafra José Luis

Repositorio:

Universidad Nacional de Chimborazo

Año:

2018

Objetivo general:

Identificar de qué manera la planificación estratégica y su aporte incide en el desarrollo de la Empresa Imprenta Huellas offset de la Ciudad de Riobamba periodo 2016.

Objetivos específicos:

- Demostrar como la planificación estratégica incide en el desarrollo de la Empresa
- Imprenta Huellas Offset de la Ciudad de Riobamba periodo 2016.
- Identificar como el incide en el desarrollo de la Empresa Imprenta Huellas Offset de la Ciudad de Riobamba periodo 2016.
- Verificar como la planificación estratégica incide en el desarrollo de la Empresa.
- Imprenta Huellas Offset de la Ciudad de Riobamba periodo 2016.

Conclusiones:

- Se demuestra a través de las matrices que al no tener una adecuada planificación si afecta a la gestión administrativa de la Imprenta, sobre todo a la planificación debido a escasa planificación que posee la empresa y al momento de realizar sus trabajos y servicios ha ocasionado problemas y deficiencia de los procesos administrativos, evidenciado por la insatisfacción de trabajadores y ciertos clientes al momento de hacer uso un servicio a la Imprenta.
- También se pudo identificar mediante encuestas y a través del análisis cualitativo realizado a los valores obtenidos en los formularios de encuestas se aprecia que la planificación dentro de la Imprenta es sumamente importante para iniciar un adecuado desarrollo laboral y funcional en lo que respecta al servicio de Diseño he Impresión.
- Se concluye este proyecto al verificar que la Planificación estratégica ayuda de manera directa en la empresa Huellas Imprenta Offset, ya que se fomentará procesos adecuados a la planificación los cuales ayudan al desarrollo de este estudio y favorece en gran dimensión a la Imprenta y a cada uno de sus trabajadores y clientes.

Tema:

La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga

Autor:

Alcocer Herrera Eunice Lizeth

Repositorio:

Universidad Técnica de Cotopaxi

Año:

2022

Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico para la empresa Prolácteos que desarrolle la gestión administrativa en el periodo 2022-2024

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en la industria Prolácteos.
- Diseñar estrategias para las diferentes perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y desarrollo, procesos internos y medio ambiente.
- Elaborar el modelo del cuadro de mando integral.

Conclusiones:

- En el primer capítulo se fundamentó teóricamente la planificación estratégica y la gestión administrativa, según los diferentes autores se concluye que la gestión administrativa se alimenta de un sistema integral de planificación, organización, dirección y control para crear un ambiente adecuado y alcanzar las metas específicas de manera eficiente; en cuanto a la planificación estratégica, muchos autores y practicantes han propuesto muchas herramientas para la formulación de la dirección estratégica, en teoría las más efectivas son: análisis FODA, matriz EFE y EFI, stakeholders, cinco fuerzas de Porter, PEST y el cuadro de mando integral que ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria de manera holística.
- Como resultado del análisis situacional se determina que la planta productora de quesos tiene un alto grado de informalidad, existe una deficiente gestión administrativa sin objetivos a mediano y largo plazo, actualmente las decisiones son tomadas de manera subjetiva y basada en la experiencia del dueño de la empresa, la utilidad sobre las ventas es del 3%, no existe una organización estructural y funcional, tampoco hay programas de capacitación para el personal, los procesos internos son artesanales ya que la quesera no dispone de tecnología

en producción, existe desperdicio de recursos al producir unidades no conformes y por lo tanto pérdidas de capital. También se detectó que casi la mitad de clientes desconoce de publicidad y promoción, además el 57% prefiere comprar en el punto de venta antes que recibirlo de puerta a puerta.

- En función al objetivo general de la investigación, el segundo capítulo, diseña una Planificación Estratégica basado en el modelo de Norton y Kaplan que es el Cuadro de Mando Integral, mismo que ayudará a la gestión administrativa en la empresa, el plan proporciona el direccionamiento estratégico y siete objetivos funcionales con nacen desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje del personal, se conecta con los procesos internos y medio ambiente, interactúa con cliente y mejora los resultados financieros. Cada actividad para lograr las estrategias de la propuesta necesita aplicar un adecuado proceso administrativo que permita alcanzar los objetivos optimizando los recursos disponibles.
- El tercer capítulo validó la Planificación Estratégica con dos expertos y se concluye que la propuesta tiene validez práctica porque se fundamenta en el diagnóstico situacional de la empresa, se obtuvo una consistencia favorable entre los expertos del 98% es decir es clara concisa y adecuada al tema de investigación, además con los siete objetivos estratégicos del plan se solventa el problema de investigación.

Tema:

Planificación estratégica y los procedimientos de gestión en el GADP de San José de Ancón, periodo 2021-2025

Autor:

Gilibert Villao Piero Iván

Repositorio:

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Año:

2023

Objetivo general:

Determinar de qué manera incide la planificación estratégica en los procedimientos

de gestión en el GAD Parroquial de San José de Ancón.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) que permita conocer la situación actual del sujeto de estudio.
- Analizar cuál es el contexto Pest en el que se desarrollan las actividades del proceso de gestión y las expectativas que poseen los clientes externos del GAD Parroquial San José de Ancón.
- Diagnosticar cuál es el nivel de incidencia que posee el plan estratégico en el proceso de gestión que implementan los colaboradores del GAD Parroquial San José de Ancón.
- Diseñar un plan estratégico que sea efectivo a largo plazo que contribuya con el crecimiento de la administración del GAD y aumentando la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

Conclusiones:

- Se pudo concluir que se presentan diversos problemas en cuanto a los aspectos políticos, puesto que se necesita un mayor rango de cumplimiento en los procesos presentados según el POA para la parroquia, además de verse afectado durante la crisis sanitaria en donde el Estado incumplió con los designios económicos al GAD cantonal, pese a ello se atendieron diversos frentes sociales y culturales.
- Se determinó que en cuanto al contexto Pest se rigen a los procesos alineados al GAD Cantonal, sin embargo, existe una falta de cumplimiento estratégico en los procesos de gestión que desarrolla el GAD Parroquial San José de Ancón, que benefician directamente a la comunidad, en donde la población considera que no se cumplen con las actividades que debe desarrollar el GAD a la comunidad.
- Se pudo conocer que, debido a la falta de procesos internos en el GAD Parroquial San José de Ancón, un plan estratégico puede incidir de manera efectiva una vez comprobada en la aplicación de los instrumentos y con respuesta a la comprobación del Chi-cuadrado donde se acepta la hipótesis alternativa.
- Efectivamente, tanto los miembros que conforman el GAD Parroquial San José de Ancón, como la comunidad, afirman que es necesario que se establezca un plan de procesos estratégicos para mejorar la gestión interna para el desarrollo de las actividades que deben cumplir con la comunidad.

1.3. Fundamentación Legal

El desarrollo de este proyecto integrador se lleva a cabo dentro de un marco respaldado por normativas y disposiciones legales que la empresa debe conocer para operar con legalidad y que cada aspecto del negocio este alineado con las obligaciones establecidas por las autoridades. De esta manera el proyecto se enmarca en un entorno regulatorio sólido, que guía cada paso para garantizar que las operaciones empresariales se lleven a cabo de forma ética y conforme a los estándares legales.

Como plantea, el (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2024), en el artículo 53 la Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. (pág.37)

Como señala, el (Reglamento de inversiones del Código Orgánico de la Producción, 2018), en el artículo 106, para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

- a) Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;
- b) Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil unos (US \$ 300.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,
- c) Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD). (pág. 39)

Como estipula el (Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, 2023), en el artículo 257, El Servicio de Rentas Internas seleccionará a los residentes en el país y establecimientos permanentes de no residentes en el Ecuador, y las calificará como "Agentes de Retención", para el efecto, entre otros, se considerarán los siguientes parámetros respecto de los dos últimos ejercicios fiscales:

- a) Se encuentren obligados a llevar contabilidad;
- b) Presenten un perfil positivo de cumplimiento de obligaciones tributarias y deberes formales a la fecha del análisis;
- c) No registren deudas tributarias firmes relacionadas con la retención de impuestos;
- d) La relación de su impuesto a la renta causado y el total de los ingresos no represente una carga tributaria menor respecto a la de su sector económico;
- e) No hubiese sido calificado por la administración tributaria como empresa fantasma o con transacciones inexistentes.
- f) Otros establecidos por la propia Administración Tributaria, que por su naturaleza permitan un adecuado control tributar

Como señala la (NIC 2, 2021) El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.

Como estipula (NIC 1, 2023) El objetivo de esta Norma es establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósito general a fin de asegurar la comparabilidad tanto con los estados financieros de la entidad correspondientes a ejercicios anteriores como con los de otras entidades. Esta Norma establece requisitos generales para la presentación de los estados financieros, directrices relativas a su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

2.1.1.1. Método cuantitativo

Señala (Cadena, y otros, 2017) en los métodos cuantitativos los datos se pueden acumular y comparar para tener datos comunes.

En este estudio se realizó una investigación de campo, donde se recolectaron y analizaron datos cuantitativos sobre las diversas variables relacionados con el presente estudio, utilizando una encuesta para este propósito.

2.1.1.2. Método analítico

Señala (Hernandez, 2017) el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Esta metodología permitió analizar y descomponer los datos recolectados, extrayendo conclusiones de resultados reales, además fue aplicable en las encuestas como en la entrevista, ya que facilitó la interpretación de los datos al enfocarse en mejorar la gestión de costos en la imprenta, así como en otros aspectos clave de la planificación estratégica para apoyar la toma de decisiones.

2.1.2. Tipo de investigación

2.1.2.1. Bibliográfico

“Este tipo de investigación también puede ser encontrada como investigación bibliográfica, que se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas”. (Reyes & Carmona Alvarado, 2020)

Este tipo de investigación sirvió para recopilar información sobre el tema de sustentación según las variables propuestas (VI: Planificación estratégica) / (VD: Mejorar gestión de costo), proporcionando una base teórica sólida para el estudio.

2.1.2.2. De campo

“Es un tipo de investigación utilizada para entender y encontrar una solución a un problema de cualquier índole, en un contexto específico. Como su nombre lo indica, se trata de trabajar en el sitio escogido para la búsqueda y recolección de datos que permitan resolver la problemática. El investigador deberá entrar en contexto para entender cómo puede afectar el problema en dicho lugar, así como también tendrá que consultar a fuentes cercanas; datos que obtendrá y deberá analizar teniendo en cuenta los diferentes factores, como las variables psicológicas, educativas, sociales, entre otros” (Ramirez Ortiz, 2019).

En este caso, se recopiló información directamente en el lugar del estudio “Gráficas Villamar” para analizar el impacto de la problemática en el contexto particular de la empresa, además se consultaron fuentes cercanas para obtener datos que, posteriormente, fueron analizados considerando algunos factores.

2.1.2.3. Exploratoria

Según (Nicomede, 2018) define a “los estudios exploratorios como fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.” (p. 2)

Este tipo de estudio facilita la identificación de problemas, oportunidades y prioridades derivadas de los datos recolectados, con miras a proponer soluciones que mejoraran la gestión de costos, apoyando así el desarrollo y crecimiento de la imprenta.

2.1.2.4. Descriptivo

“La investigación descriptiva, comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos.” (Nicomede, 2018)

Este tipo de investigación proporciona al proyecto una visión amplia y detallada de los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas. Además, se realizó la estadística descriptiva para organizar y presentar los datos recolectados de manera clara y comprensible. Esto incluyó el uso de gráficos y otros métodos visuales para resaltar aspectos importantes de la investigación.

2.1.3. Población y muestra

2.1.3.1. Población

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio. Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo.” (Arias Gómez, Villasís Keever, & Miranda Novales, 2016)

En esta investigación se considera como población el total de empleados, trabajadores y directivos de la imprenta “Gráficas Villamar”, que según datos proporcionados por el gerente de la empresa son 6 personas que está distribuido por 1 gerente y 5 empleados.

Tabla 1. *Población Interna de la Imprenta “Gráficas Villamar”*

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Empleados	5

Fuente: Imprenta “Gráficas Villamar”

Elaborado por: La autora

2.1.3.2. Muestra

“Cuando no es posible o conveniente realizar un censo, se trabaja con una muestra, o sea una parte representativa y adecuada de la población. Se selecciona de la población de estudio. Para que sea representativa y útil, debe de reflejar las semejanzas y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características y tendencias de la misma.

Una muestra representativa indica que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación.” (Espinoza, 2016)

La investigación considera como muestra la totalidad de la población para asegurar la información representativa de la realidad de la imprenta “Gráficas Villamar”

2.2. Técnicas e instrumentos

Con la finalidad de realizar el análisis de una Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costo de la imprenta "GRÁFICAS VILLAMAR", se ha considerado pertinente aplicar las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de datos: Checklist, la encuesta y la entrevista.

2.2.1. Checklist

Señala (Salamanca Castro, 2019) una lista de verificación o checklist no es más que la enumeración de una serie de ítems que aparecen agrupados con el fin de verificar su cumplimiento y así alcanzar algún objetivo concreto. Suelen ser herramientas que resultan redundantes, ya que quienes las aplican conocen que los aspectos a los que se refieren los ítems (y que pueden ser tareas, actividades, requerimientos o conformidades) se tienen que desarrollar.

La implementación del checklist en la imprenta "Gráficas Villamar" es esencial porque actúa como una herramienta estructurada y sistemática que garantiza la verificación de todas las actividades realizadas. En este contexto, se plantean una serie de cuestionamientos que, conforme a los estándares establecidos por la empresa, clarifican la planificación estratégica y la gestión de costos, asegurando el cumplimiento de procedimientos y procesos clave dentro de la imprenta, lo que facilita la identificación de posibles deficiencias.

El instrumento que permitió obtener la mencionada información fueron las siguientes preguntas:

CHECKLIST:

		CHECK LIST	
Empresa: "Gráficas Villamar"		Nombre: Luis Alfredo Villamar Oviedo	
Período: 2024		Cargo: Propietario de "Gráficas Villamar"	
Objetivo: Realizar la planificación estratégica para mejorar la gestión de costo de la imprenta "Gráficas Villamar" en la ciudad de Manta.			

N.º	Detalle	SI	NO	N/A	Observaciones
Planificación estratégica y Costos					
1	¿La empresa “Gráficas Villamar” cuenta con un organigrama que describa la estructura empresarial?		1		No cuenta con un organigrama que describa la estructura empresarial, lo que afecta el desarrollo y mejoramiento de la empresa.
2	¿Existe misión, visión, y valores establecidos y comunicados dentro de la empresa?		1		La empresa no cuenta con misión, visión y valores, lo que afecta una imagen sólida y profesional hacia clientes.
3	¿Existe un manual de funciones que detalle los cargos y responsabilidades de cada persona dentro de “Gráficas Villamar”?		1		No existe un manual de funciones que detalle los cargos y responsabilidades de cada persona dentro de la empresa.
4	¿La empresa “Gráficas Villamar” cuenta con personal fijos?	1			
5	¿“Gráficas Villamar” realiza de manera regular el mantenimiento y actualización de sus equipos?	1			
6	¿La empresa dispone de publicidad visible, como letreros o señalización en su local, que promueva sus productos y servicios?	1			

7	¿La imprenta lleva un registro de los costos incurridos en la prestación de cada servicio y productos que ofrecen?	1		
8	¿“Gráficas Villamar” utiliza un sistema de gestión de costos para optimizar el control de ingresos y egresos en relación a uno o varios productos?		1	No utilizan un sistema de gestión de costo, lo que impide conocer con precisión los márgenes de rentabilidad.
9	¿La imprenta cuenta con un sistema formal para la identificación, registro y control de costos de producción?		1	La empresa no cuenta con un sistema formal, lo que afecta imprecisiones en los cálculos de precios y el control sobre los márgenes de ganancia.
10	¿La imprenta cuenta con una contabilidad formal?		1	No disponen de un sistema de contabilidad formal, dado que, al ser Rimpe- Emprendedor, no está obligado a llevar contabilidad según la normativa vigente.
11	¿La empresa “Gráficas Villamar” cuenta con estrategias que permitan al negocio		1	La empresa no cuenta con estrategias, esto puede limitar su

	adaptarse a los cambios constantes que se presentan en el mercado de imprentas?				capacidad para competir eficazmente y responder a las nuevas demandas y tendencias del mercado.
12	¿La empresa tiene claramente definidos los productos y servicios que ofrece a sus clientes?	1			
13	¿“Gráficas Villamar” cuenta con políticas internas y/o externas relacionada con la operación y gestión del negocio?		1		No existen políticas internas y externas en relación con la operación y gestión del negocio.
14	¿La imprenta lleva un control de inventario de los materiales o insumos que se utilizan en la prestación de servicios y en la producción de bienes?	1			
Calificación total:		6	8		
Ponderación total:		14			
Nivel de confianza:		42,86%			
Nivel de riesgo:		57,14%			
Enfoque:		Sustantiva			
Preparado por: Helen Nicole Jaramillo Palma		Revisado por: Ing. Jesús Tomalá Pinto		Aprobado por: Ing. Jesús Tomalá Pinto	

Realizado por: La autora

Fuente: La autora

2.2.2. Encuesta

La aplicación de la encuesta requerirá el diseño de un cuestionario estructurado y que las preguntas tengan una secuencia lógica que sustenten el objetivo de la investigación mediante una serie de consultas a través del cual, interactuarán las personas involucradas en el proceso de análisis. (Murillo Naranjo, 2018)

Esta técnica es un instrumento de recolección de datos estructurado que se utilizó para captar de forma directa y precisa la percepción de los empleados y administradores respecto a la planificación estratégica y la gestión de costos en la empresa. Consiste en un cuestionario con preguntas secuenciales, con el fin de entender como estos factores influyen en el desempeño actual de la imprenta e identificar áreas de mejora.

El instrumento que permitió obtener la información pertinente se basó en el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO:

- 1. ¿Cómo calificaría la efectividad de las estrategias implementadas hasta ahora en "Gráficas Villamar"?**
 - a) Muy efectivas
 - b) Poco efectivas
 - c) No conozco
- 2. ¿Conoce usted los objetivos y estrategias de la empresa?**
 - a) Si
 - b) No
 - c) No existen objetivos y estrategias
- 3. ¿Qué tan involucrado está en las decisiones estratégicas de la empresa?**
 - a) Muy involucrado
 - b) Poco involucrado
 - c) No las conozco
- 4. ¿Considera que la planificación estratégica podría mejorar aún más la gestión de costos en la empresa?**
 - a) Si
 - b) No
 - c) Quizás

5. **¿Dispone la empresa un sistema de costeo que permita calcular de manera precisa los costos de los productos terminados?**
 - a) Si, utilizamos un sistema de costeo
 - b) No, actualmente no hay un sistema claro
 - c) Desconozco si la empresa utiliza un sistema de costeo
6. **¿En qué área cree que la empresa debería enfocar sus esfuerzos para mejorar la gestión de costos?**
 - a) Inversión de tecnología
 - b) Mejor gestión del inventario de materiales
 - c) Otro, ¿Cuál?
7. **¿Considera que la empresa tiene un margen de beneficio adecuado en los precios actuales en relación con sus costos?**
 - a) Si
 - b) No
 - c) No estoy involucrado en el tema
8. **¿Considera que la tecnología y los equipos actualmente utilizados en la imprenta cumplen con las exigencias y estándares del mercado actual?**
 - a) Si, los equipos cumplen con las necesidades del mercado
 - b) No, existen deficiencias en la actualización de equipos
 - c) Desconozco los estándares tecnológicos actuales del mercado
9. **¿Como calificaría la calidad de los materiales utilizados en el proceso de producción?**
 - a) Los materiales son de alta calidad
 - b) Los materiales son de media calidad
 - c) Los materiales son de baja calidad
10. **¿Considera que la cantidad de materiales disponibles son suficientes para cumplir con la demanda actual de producción?**
 - a) Sí, son suficientes
 - b) No, existen limitaciones
 - c) No estoy seguro
11. **¿Sabe con que frecuencia se realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y los equipos que se utiliza en la imprenta?**
 - a) Cada 15- 30 días
 - b) Cada 2-3 meses

- c) No hay un cronograma definido
- d) No se hace mantenimiento

2.2.3. Entrevista

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. (Folgueiras Bertomeu, 2016)

La entrevista es una técnica cualitativa que se realiza de manera personalizada con el propietario de "Gráficas Villamar". Este método permite obtener información detallada sobre la visión estratégica de la empresa, los métodos actuales de planificación y las decisiones tomadas en torno a la gestión de costos. A través de una serie de preguntas abiertas, se profundiza en el enfoque del propietario respecto a la planificación estratégica, el impacto en la rentabilidad y los retos que enfrenta la empresa en el mercado.

El instrumento que permitió obtener la información pertinente se basó en las siguientes preguntas de entrevista:

ENTREVISTA:

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa dentro del mercado de las imprentas?
2. ¿Cuál es su visión general sobre la importancia de la planificación estratégica en "Gráficas Villamar"?
3. ¿Cómo describiría el proceso actual de planificación estratégica en la imprenta?
¿Es un proceso formal o más informal?
4. ¿Qué herramientas o metodologías utiliza la empresa para la planificación estratégica?
5. ¿Cómo cree que la planificación estratégica ha influido en la gestión de costos de la empresa?
6. ¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado en la empresa?

7. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de gestionar los costos en su imprenta?
8. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas ha tomado recientemente para mejorar la gestión de costos en la empresa?
9. ¿Cómo involucra a sus empleados en el proceso de planificación estratégica y en la gestión de costos?
10. ¿Considera que la empresa está aprovechando al máximo sus recursos para optimizar los costos? ¿Por qué?
11. ¿Cómo fija usted sus precios de venta?
12. ¿Cuáles son los próximos pasos o cambios que planea implementar en la imprenta respecto a la planificación estratégica?
13. ¿Le gustaría a usted que la empresa implemente herramientas estratégicas para mejorar la gestión de costos?
14. ¿La empresa cuenta con objetivos planificados?
15. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la empresa?
16. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?

2.3. Análisis e interpretación de resultados

2.3.1. Check List

Análisis e interpretación:

Tabla 2. Cuadro de cumplimiento del Checklist

	Rango	Nivel de riesgo
Sustantiva	50% a 85%	Alto
	25% a 49%	Moderado
	5 a 24%	Bajo

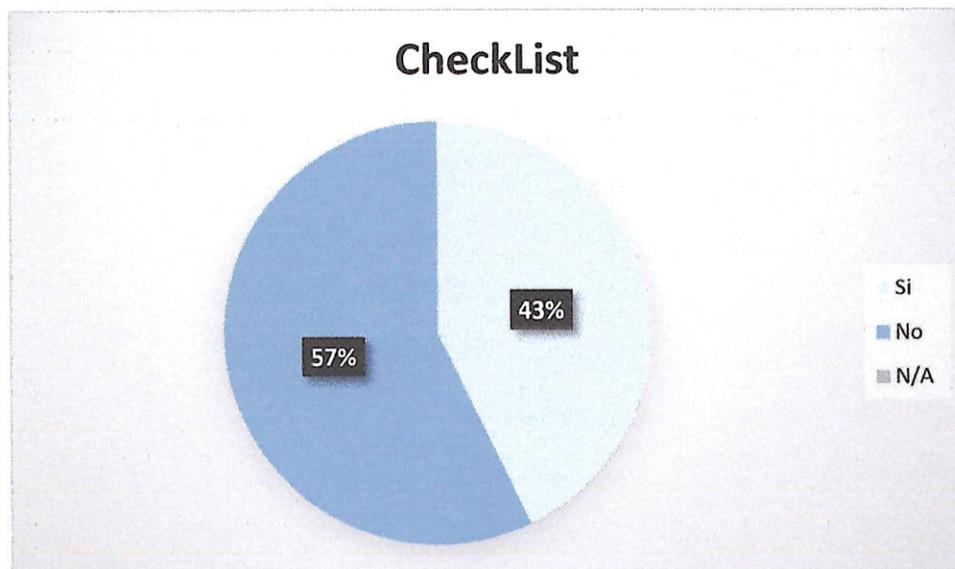
Elaboración propia

Tabla 3. Consolidación de resultados del checklist

Objetivo	Respuestas		
	Si	No	N/A
Realizar la planificación estratégica para mejorar la gestión	6	8	0

de costo de la imprenta “Gráficas Villamar” en la ciudad de Manta.

Elaboración propia



De acuerdo al análisis del checklist, y tomando como referencia las respuestas obtenidas, se puede observar un enfoque sustantivo. En la consolidación de resultados, se identificó que, de un total de 14 preguntas, 6 fueron respondidas afirmativamente, mientras que 8 obtuvieron una respuesta negativa. Esto representa un 42.86% de respuestas afirmativas y un 57.14% de respuestas negativas. Según el rango establecido, este porcentaje de respuestas afirmativas sitúa a la imprenta “Gráficas Villamar” en un nivel de riesgo alto, ya que se encuentra dentro del intervalo del 85% al 50%.

El Check List realizada al propietario de “Graficas Villamar” revela varias áreas críticas que necesitan de atención para mejorar la planificación estratégica y la gestión de costo de la empresa.

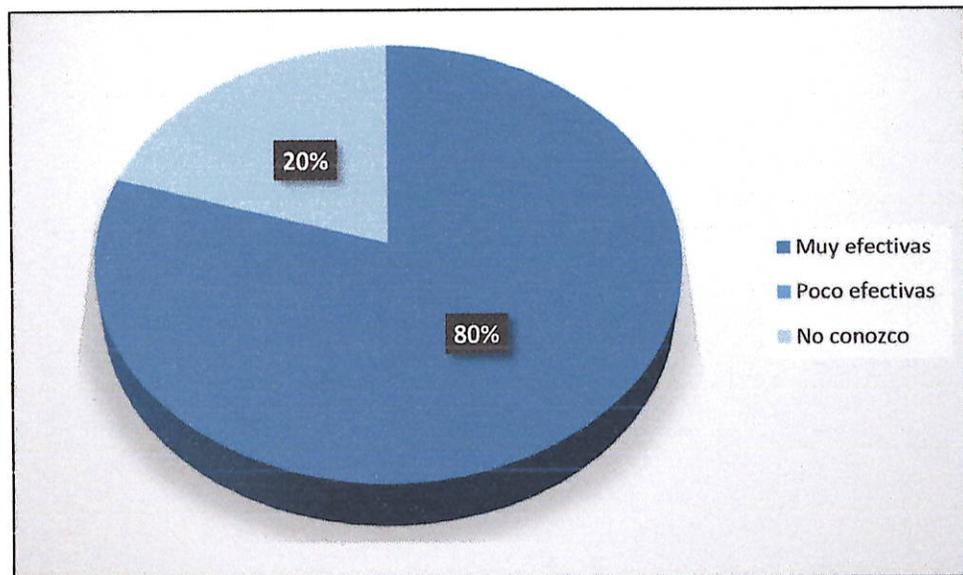
1. La falta de una estructura organizativa clara, sugiere una posible desorganización interna que puede afectar la eficiencia operativa.
2. A su vez la falta de sistemas formales de registro y control de costos de producción indica una debilidad significativa en el control financiero de la empresa, sin este sistema es difícil identificar áreas de mejora.
3. Además, la ausencia de políticas internas y externas sugiere que la empresa puede estar en desventaja frente a la competencia y no estar preparada para enfrentar cambios en el entorno empresarial.

Los resultados obtenidos reflejan que, si bien se han implementado algunas estrategias efectivas, la mayoría de las áreas evaluadas no cumplen con los estándares óptimos. Esto subraya la necesidad de desarrollar e implementar un plan estratégico robusto que aborde las deficiencias identificadas.

2.3.2. Cuestionario

1. ¿Cómo calificaría la efectividad de las estrategias implementadas hasta ahora en "Gráficas Villamar"?

Gráfico 1. *Cuestionario*



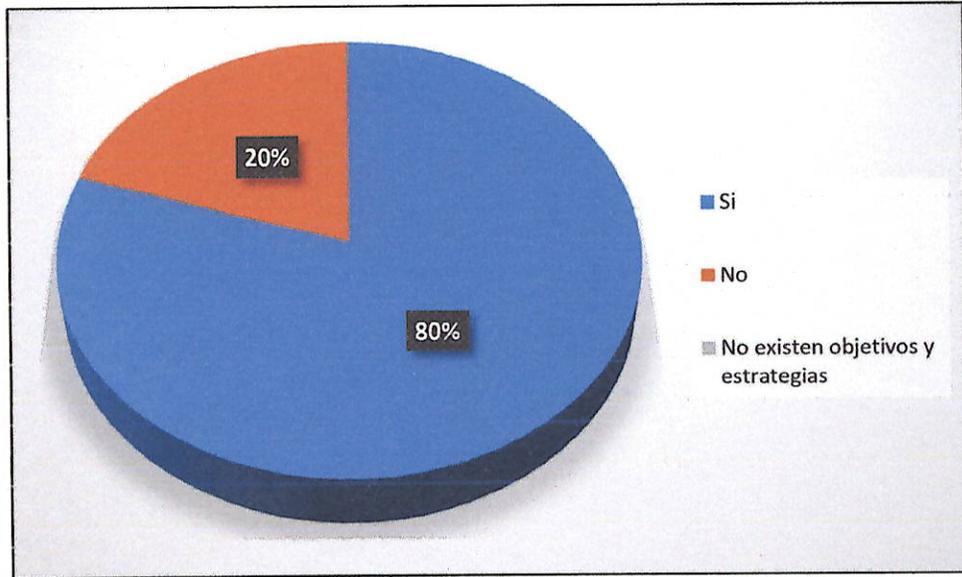
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 80% de los empleados considera que las estrategias implementadas en la empresa son “muy efectivas” mientras que el 20% las percibe como “no conozco”. Esto sugiere una percepción positiva de la mayoría de los empleados sobre las estrategias actuales, aunque hay una falta de conocimiento en una minoría. Para mejorar la alineación y el compromiso, sería útil implementar estrategias de comunicación que aseguren que todos los empleados comprendan las estrategias y su impacto en la empresa.

2. ¿Conoce usted los objetivos y estrategias de la empresa?

Gráfico 2. Cuestionario



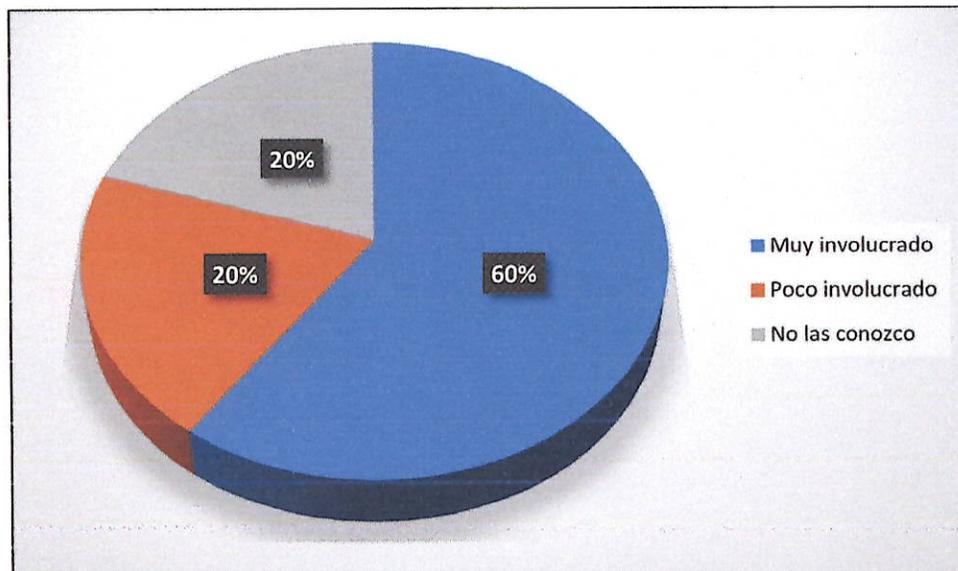
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 80% de los empleados conoce los objetivos y estrategias de la empresa, mientras que el 20% no las conoce. Esto indica que la mayoría de los empleados está bien informada, pero hay una minoría que no tiene claro los objetivos estratégicos de la empresa. Para mejorar esta situación, se podrían realizar sesiones informativas y talleres que refuercen el conocimiento y la comprensión de los objetivos y estrategias de la empresa.

3. ¿Qué tan involucrado está en las decisiones estratégicas de la empresa?

Gráfico 3. Cuestionario



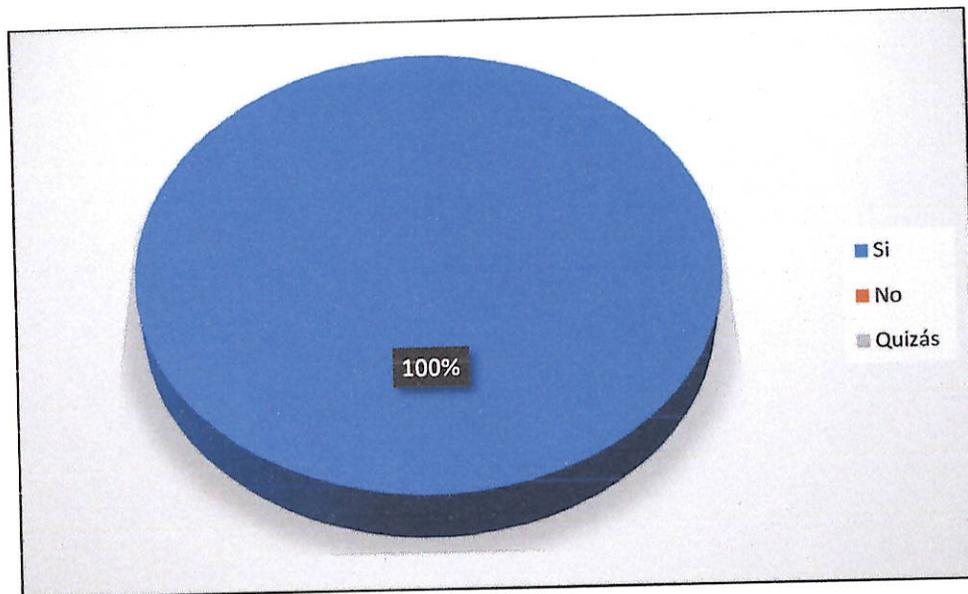
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 60% de los empleados se siente “muy involucrado” en las decisiones estratégicas, el 20% se siente “poco involucrado” y el otro 20% “no las conoce”. Esto muestra que, aunque una mayoría se siente parte del proceso de toma de decisiones, hay un 40% que no se siente suficientemente involucrado. Para mejorar la participación sería beneficioso fomentar una cultura más participativa, donde todos los empleados tengan la oportunidad de contribuir a las decisiones estratégicas.

4. **¿Considera que la planificación estratégica podría mejorar aún más la gestión de costos en la empresa?**

Gráfico 4. Cuestionario



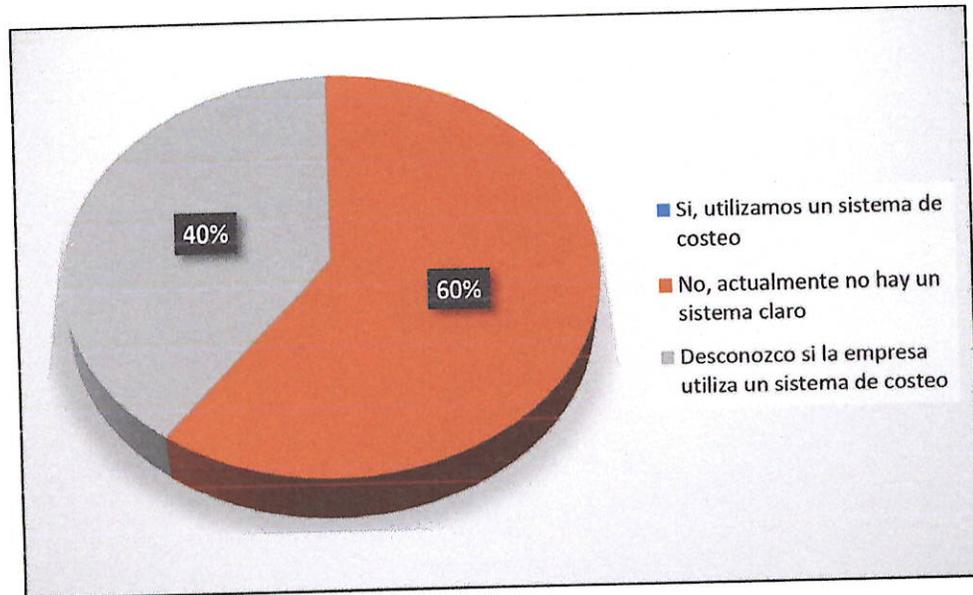
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 100% de los empleados cree que la planificación estratégica podría mejorar aún más la gestión de costos. Este consenso total destaca la importancia de la planificación estratégica para la optimización de recursos y la reducción de costos. La empresa debería continuar desarrollando y perfeccionando sus estrategias de planificación para maximizar estos beneficios.

5. **¿Dispone la empresa un sistema de costeo que permita calcular de manera precisa los costos de los productos terminados?**

Gráfico 5. Cuestionario



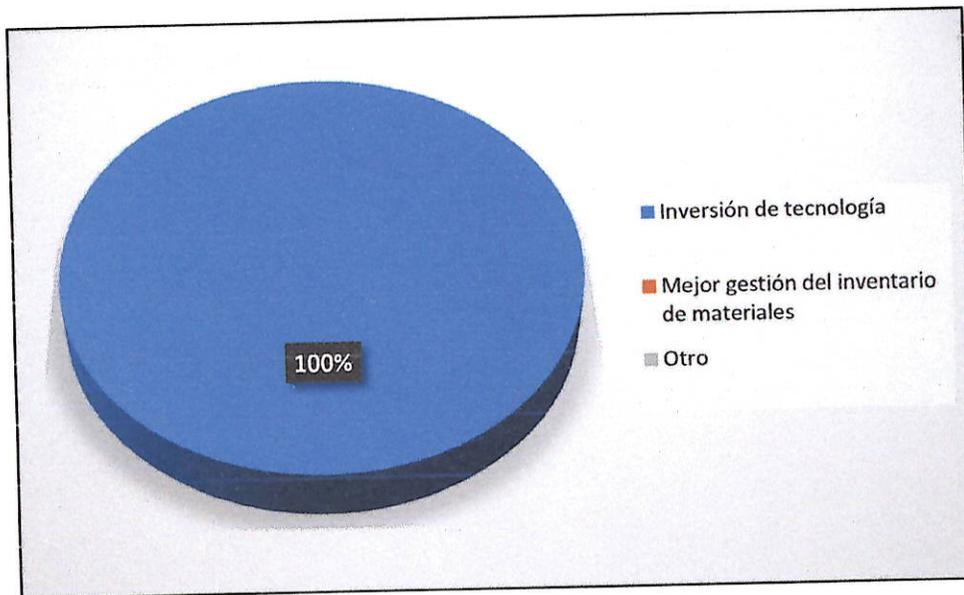
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 60% de los empleados afirma que no se utiliza un sistema de costeo, mientras que el 40% no está seguro o desconoce si existe un sistema claro. Esto indica que, aunque la mayoría reconoce la existencia de un sistema de costo la empresa no tiene, hay una porción significativa que no está informada. Esto quiere decir que es crucial implementar un sistema de costeo, no solo para optimizar los procesos internos, sino también para garantizar que todos los colaboradores estén informados y alineados con su uso.

6. ¿En qué área cree que la empresa debería enfocar sus esfuerzos para mejorar la gestión de costos?

Gráfico 6. Cuestionario



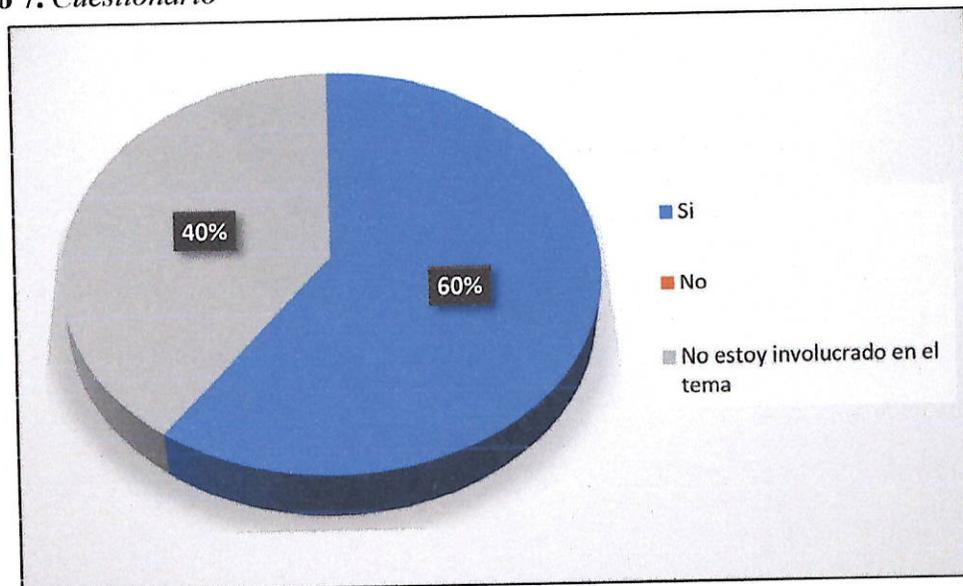
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 100% de los empleados cree que la empresa debería enfocar sus esfuerzos en la inversión de tecnología. Este conceso total sugiere que la actualización, modernización de los equipos y los sistemas tecnológicos sean vistos como crucial para mejorar la gestión de costos. Esto quiere decir que la empresa debería priorizar estas inversiones para mantenerse competitiva y eficiente.

7. ¿Considera que la empresa tiene un margen de beneficio adecuado en los precios actuales en relación con sus costos?

Gráfico 7. Cuestionario



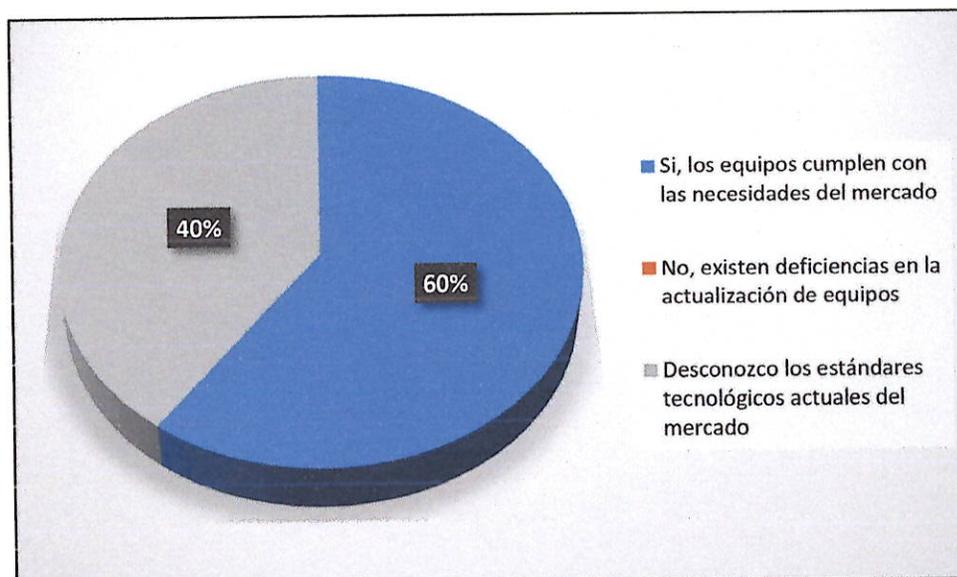
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 60% de los empleados considera que la empresa tiene un margen de beneficio adecuado, mientras que el 40% no está involucrado en el tema. Esto sugiere que la mayoría percibe los márgenes de beneficio como adecuados pese a que una parte significativa no lo cree así. Es necesario revisar y ajustar las estrategias de precios y costos que podría ser necesario para asegurar la rentabilidad y satisfacer las expectativas de todos los empleados

8. ¿Considera que la tecnología y los equipos actualmente utilizados en la imprenta cumplen con las exigencias y estándares del mercado actual?

Gráfico 8. Cuestionario



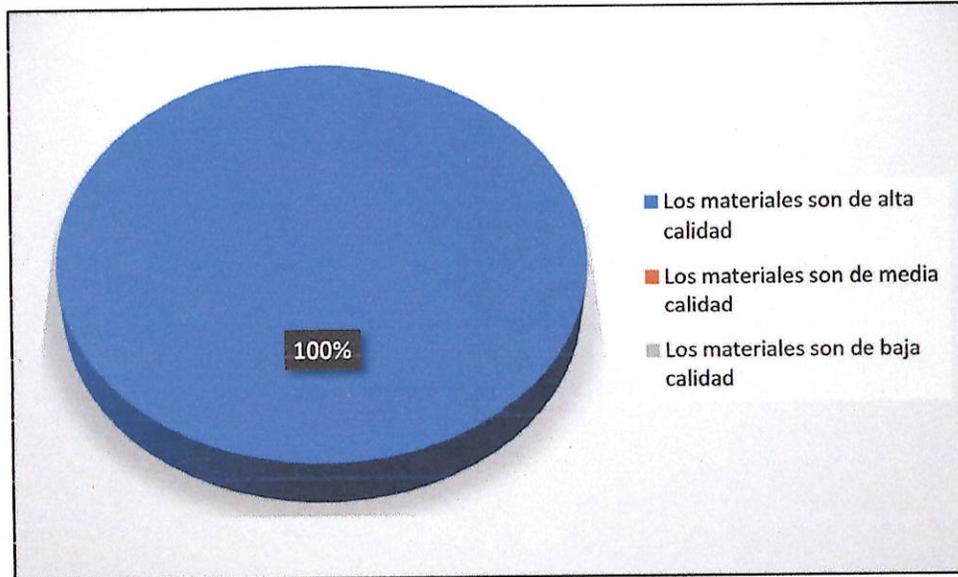
Fuente:
Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 60% de los empleados cree que los equipos cumplen con las necesidades del mercado, mientras que el 40% desconoce. Esto indica que la mayoría percibe los equipos como adecuados pese a que una parte significativa desconoce el tema. Evaluar, actualizar o renovar los equipos podría ser necesario para mantener la competitividad y cumplir con los estándares del mercado.

9. ¿Como calificaría la calidad de los materiales utilizados en el proceso de producción?

Gráfico 9. Cuestionario



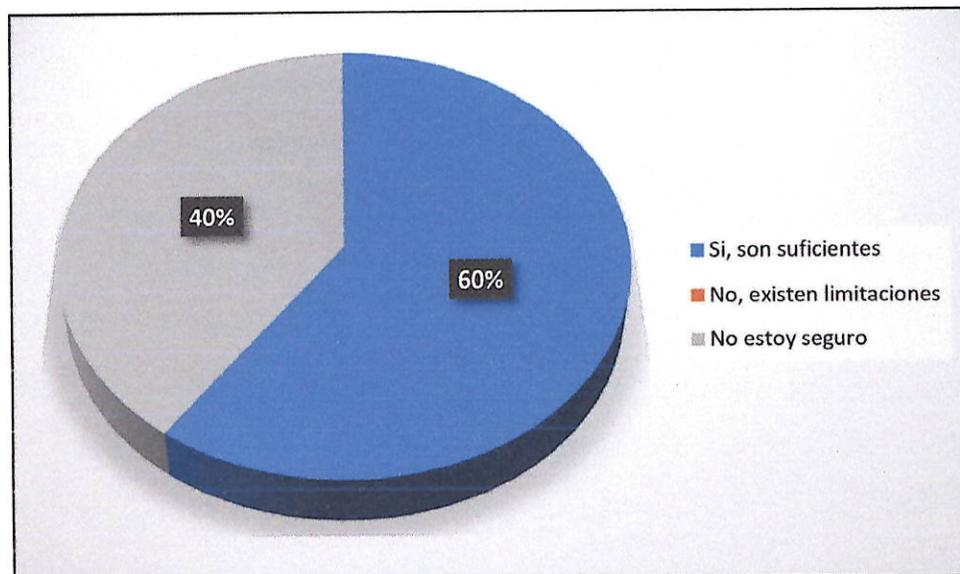
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 100% de los empleados califica los materiales utilizados como de “alta calidad”. Este conceso total es un punto fuerte para la empresa, ya que se están utilizando insumos que cumplen con los estándares esperados.

10. ¿Considera que la cantidad de materiales disponibles son suficientes para cumplir con la demanda actual de producción?

Gráfico 10. Cuestionario



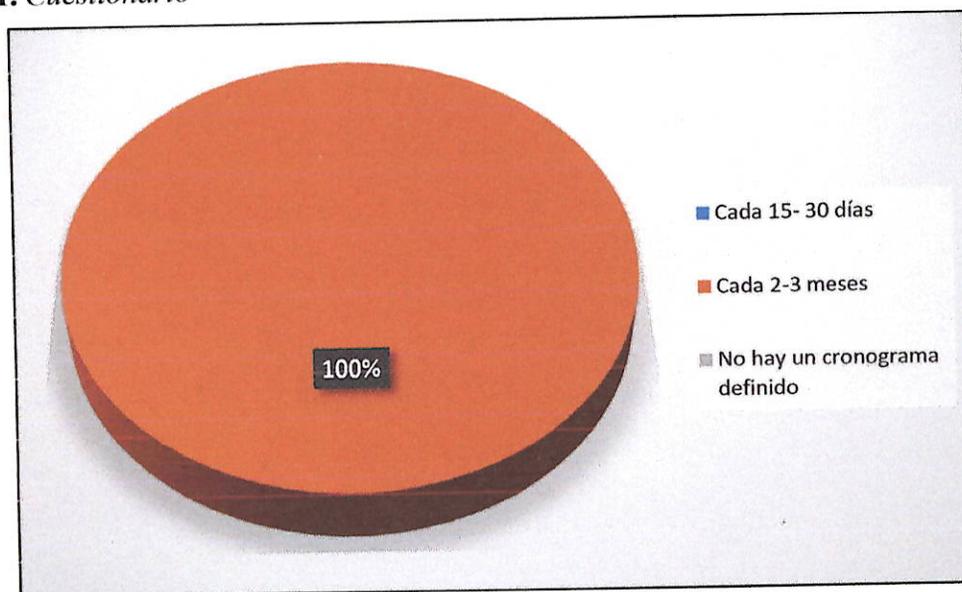
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 60% de los empleados considera que los materiales son suficientes, mientras que el 40% no está seguro. Esto sugiere que, aunque la mayoría cree que los materiales son suficientes, una parte significativa no está segura del tema. Es por ello que es necesario revisar y optimizar la gestión de inventarios ya que podría ayudar a asegurar la suficiencia de materiales y a disipar cualquier incertidumbre entre los empleados.

11. ¿Sabe con qué frecuencia se realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y los equipos que se utiliza en la imprenta?

Gráfico 11. Cuestionario



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: El 100% de los empleados indica que el mantenimiento se realiza cada 15-30 días. La regularidad en el mantenimiento es un aspecto positivo que asegura la operatividad y eficiencia de los equipos. Es por ello que mantener esta frecuencia es crucial para evitar interrupciones y prolongar la vida útil de la maquinaria.

2.3.3. Entrevista

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa dentro del mercado de las imprentas?

Respuesta: Desde el 2006, en ese año se ha creado la empresa.

Interpretación: "Gráficas Villamar" tiene una trayectoria de 18 años en el mercado de las imprentas. Esta experiencia prolongada sugiere una estabilidad y conocimiento profundo del sector, lo que puede ser una ventaja competitiva significativa.

2. ¿Cuál es su visión general sobre la importancia de la planificación estratégica en "Gráficas Villamar"?

Respuesta: La planificación estratégica en si varia como empresa tener todo planificado, es decir, no es lo mismo ir a un trabajo como es la imprenta, apresurarlo, lo que ya ha pasado y nos ha salido mal, con una planificación se manejaría un estándar ordenado.

Interpretación: El gerente reconoce la importancia de la planificación estratégica para evitar errores y mantener un estándar ordenado en las operaciones. Esto indica una comprensión clara de cómo la planificación puede mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo.

**3. ¿Cómo describiría el proceso actual de planificación estratégica en la imprenta?
¿Es un proceso formal o más informal?**

Respuesta: Formal

Interpretación: La empresa sigue un proceso formal de planificación estratégica, lo que sugiere un enfoque estructurado y sistemático para alcanzar sus objetivos y gestionar sus recursos.

4. ¿Qué herramientas o metodologías utiliza la empresa para la planificación estratégica?

Respuesta: Todo, manejamos un sistema de inventarios, se maneja también por medio de un sistema básico de Excel, el cual ingresa el pedido del trabajo, se determina los días laborables y se le indica al cliente, ese es el flujo para el proceso del producto final.

Interpretación: La empresa utiliza herramientas básicas como Excel y un sistema de inventarios para gestionar sus operaciones. Aunque estas herramientas son útiles, podría beneficiarse de la implementación de software más avanzado para mejorar la eficiencia y precisión en la gestión de pedidos y tiempos de entrega.

5. ¿Cómo cree que la planificación estratégica ha influido en la gestión de costos de la empresa?

Respuesta: Ha influido muy alto, al 100 %, porque además de darle un precio al cliente, sabemos nosotros nuestros gastos, cuanto son nuestras cuentas por pagar, nuestras cuentas por cobrar y nuestro déficit.

Interpretación: La planificación estratégica ha tenido un impacto significativo en la gestión de costos, permitiendo a la empresa tener un control claro sobre sus finanzas y establecer precios adecuados para sus clientes. Esto demuestra la efectividad de la planificación en la optimización de recursos y la sostenibilidad financiera.

6. ¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado en la empresa?

Respuesta: Actualmente el problema de la luz, eso nos ha limitado en personal, en trabajo, entrega de los productos, entre otros.

Interpretación: La empresa enfrenta problemas con el suministro de energía eléctrica, lo que afecta la productividad y la capacidad de cumplir con los plazos de entrega. Este es un desafío crítico que necesita ser abordado para evitar interrupciones en las operaciones.

7. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de gestionar los costos en su imprenta?

Respuesta: Primero el cliente, según el precio que nosotros le demos, es como podemos enganchar si o no al cliente, ahora todo esta mas costoso, si se eleva los precios a los clientes no tendremos mucha acogida.

Interpretación: El gerente destaca la importancia de fijar precios competitivos para atraer y retener clientes, especialmente en un contexto de aumento de costos. Esto subraya la necesidad de equilibrar la rentabilidad con la satisfacción del cliente.

8. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas ha tomado recientemente para mejorar la gestión de costos en la empresa?

Respuesta: En la innovación de tecnología

Interpretación: La empresa ha tomado decisiones estratégicas para innovar en tecnología, lo que puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. La inversión en tecnología es crucial para mantenerse competitivo en el mercado.

9. ¿Cómo involucra a sus empleados en el proceso de planificación estratégica y en la gestión de costos?

Respuesta: Los involucro, escuchando la opinión de los empleados, es decir, que sería mejor para innovar, que es lo que necesitan, según ellos se sientan cómodos y tengan las herramientas para trabajar mejoraría mucho el tema de producción.

Interpretación: El gerente valora la opinión de los empleados y los involucra en el proceso de planificación estratégica. Esto fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y puede aumentar la motivación y el compromiso del personal.

10. ¿Considera que la empresa está aprovechando al máximo sus recursos para optimizar los costos? ¿Por qué?

Respuesta: No al 100%, más o menos un 90% se está aprovechando al máximo sus recursos.

Interpretación: Aunque la empresa está utilizando la mayoría de sus recursos de manera eficiente, hay un margen de mejora. Identificar y optimizar áreas específicas podría llevar a un uso aún más efectivo de los recursos disponibles.

11. ¿Cómo fija usted sus precios de venta?

Respuesta: Nuestra manera de trabajar lo que es imprenta es que se solicita el bien al cliente, se solicita el producto, sacamos presupuesto con el tema de material, todos los gastos que se incurren en el producto y se multiplica por una base de 2.2.

Interpretación: La empresa utiliza un método estructurado para fijar precios, considerando todos los costos involucrados y aplicando un multiplicador para asegurar la rentabilidad. Este enfoque sistemático ayuda a mantener la transparencia y la coherencia en la fijación de precios.

12. ¿Cuáles son los próximos pasos o cambios que planea implementar en la imprenta respecto a la planificación estratégica?

Respuesta: En nuestro negocio la imprenta, siempre tenemos que estar innovando en tecnología, todo lo que va acorde a la tecnología debemos estar, en lo que más se puede innovar fuera de lo estético también lo que es tecnología.

Interpretación: La empresa planea continuar invirtiendo en tecnología para mantenerse actualizada y competitiva. La innovación tecnológica es vista como un factor clave para el crecimiento y la mejora continua.

13. ¿Le gustaría a usted que la empresa implemente herramientas estratégicas para mejorar la gestión de costos?

Respuesta: Claro que sí.

Interpretación: El gerente está abierto a la implementación de nuevas herramientas estratégicas para mejorar la gestión de costos, lo que indica una disposición a adoptar cambios y mejoras en los procesos.

14. ¿La empresa cuenta con objetivos planificados?

Respuesta: A corto plazo.

Interpretación: La empresa tiene objetivos planificados a corto plazo, lo que sugiere un enfoque en metas inmediatas y alcanzables. Sin embargo, podría beneficiarse de establecer también objetivos a largo plazo para guiar su crecimiento futuro.

15. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la empresa?

Respuesta: Nuestras fortalezas son trabajo en equipo, buen ambiente laboral y efectividad en el producto entregado.

Interpretación: Las fortalezas de la empresa incluyen un fuerte espíritu de trabajo en equipo, un ambiente laboral positivo y la entrega efectiva de productos. Estos factores contribuyen a la cohesión interna y a la satisfacción del cliente.

16. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?

Respuesta: La energía eléctrica, no tiene muy limitados

Interpretación: La principal debilidad identificada es la dependencia de un suministro eléctrico inestable, lo que limita la capacidad operativa de la empresa. Abordar este problema es crucial para mejorar la resiliencia y la eficiencia de las operaciones.

2.4. Situación actual de la empresa

Tabla 4. Situación actual de la empresa "Gráficas Villamar"

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA "Cámara de Comercio" Revistas (1000)			
Materiales utilizados	Inversión por cada revista	PVP unitario	Margen de ganancia
\$1441	\$1,44	\$4,20	66%

Elaboración propia

Análisis

La Tabla 2 muestra la situación actual del proyecto de revistas "Cámara de Comercio", donde se utilizó un total de \$1441 en materiales para producir 1000 revistas, resultando en una inversión de \$1,44 por unidad. El precio de venta unitario establecido es de \$4,20, lo que genera un margen de ganancia del 66%. Este porcentaje refleja una relación favorable entre el costo y el precio de venta, indicando que el proyecto es altamente rentable. Además, la escala de producción masiva contribuye a mantener bajos los costos unitarios, lo que fortalece la competitividad del producto en el mercado. Cabe destacar que en este análisis no se han considerado los costos de mano de obra directa (MOD) ni los costos indirectos de fabricación (CIF), lo que podría afectar el margen de ganancia real una vez que estos costos sean incluidos.

Tabla 5. Situación actual de la empresa "Gráficas Villamar"

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA "Stella Maris" Libros escolares (100)			
Materiales utilizados	Inversión por cada revista	PVP unitario	Margen de ganancia
\$283	\$2,83	\$5,00	43%

Elaboración propia

Análisis

La Tabla 3 analiza la situación actual del proyecto de libros escolares "Stella Maris", donde el total de materiales utilizados es de \$283 para producir 100 unidades, lo que representa una inversión de \$2,83 por libro. El precio de venta unitario es de \$5, generando un margen de ganancia del 43%. Este margen, aunque positivo, es considerablemente menor al de las revistas debido a la menor escala de producción, lo

que incrementa los costos unitarios. Si bien el proyecto es rentable, existen oportunidades de mejora al optimizar los costos de producción o incrementar el volumen para aprovechar economías de escala y lograr una mayor rentabilidad. Cabe destacar que en este análisis no se han considerado los costos de mano de obra directa (MOD) ni los costos indirectos de fabricación (CIF), lo que podría afectar el margen de ganancia real una vez que estos costos sean incluidos.

2.5. Justificación

Gráfico 12. Justificación “Gráficas Villamar”

RUC 1313469429001		Razón social VILLAMAR OVIEDO LUIS ALFREDO	
Estado contribuyente en el RUC ACTIVO		Actividad económica principal ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN DE CALENDARIOS, FORMULARIOS COMERCIALES, DIRECTORIOS Y OTROS MATERIALES IMPRESOS DE USO COMERCIAL, PAPEL DE CORRESPONDENCIA ALBUMES, AGENDAS PERSONALES, DIARIOS, TARJETAS DE INVITACIÓN, DE VISITA, DE PRESENTACIÓN Y OTROS MATERIALES IMPRESOS MEDIANTE IMPRESIÓN POR OFFSET, FOTOGRAFACIÓN, IMPRESIÓN FLEXOGRÁFICA E IMPRESIÓN EN OTROS TIPOS DE PRENSA, MAQUINAS AUTOCOPISTAS, IMPRESORAS ESTAMPADORAS, ETCÉTERA, INCLUIDA LA IMPRESIÓN RÁPIDA	
Contribuyente fantasma	NO	Contribuyente con transacciones inexistentes	NO
Tipo contribuyente	PERSONA NATURAL	Régimen	RIMPE
Categoría	EMPRENDEDOR		
Obligado a llevar contabilidad	NO	Agente de retención	NO
Contribuyente especial	NO		
Fecha inicio actividades	2014-01-13	Fecha actualización	2022-10-31
Fecha cese actividades		Fecha reinicio actividades	

Elaboración propia

Gráfico 13. Resumen de declaración de impuesto a la renta 2023

VILLAMAR OVIEDO LUIS ALFREDO RUC: 1313469429001 IMPUESTO A LA RENTA A LA RENTA DEL EJERCICIO FISCAL 2023 EN USD	
INGRESOS	
Actividad empresarial	<u>\$44.863,44</u>
Total de ingresos	\$44.863,44
COSTOS Y GASTOS	
Costos y gastos de actividad empresarial	<u>\$20.877,71</u>
Total de costos y gastos	\$20.877,71

RENTA IMPONIBLE		
Base imponible RIMPE en relación de dependencia	<u>\$ 6.217,41</u>	
Total de renta imponible		\$6.217,41
GASTOS PERSONALES		
Gastos en educación, arte y cultura	\$ 3.197,77	
Gastos en salud	\$ 824,01	
Gastos en alimentación	\$1.653,74	
Gastos en vivienda	\$793,03	
Gastos en vestimenta	\$150,20	
Gastos en turismo	<u>\$56,23</u>	
Total deducciones personales		\$6.674,98
RENTAS EXTERNAS		
Décimo tercero, décimo cuarta remuneración y otros	<u>\$1.619,76</u>	
Total de rentas externas		\$ 1.619,76
Impuesto causado del régimen RIMPE-EMPREENDEDORES		\$ 308,63
Retenciones en la fuente realizadas		\$ 366,86
Saldo a favor contribuyente		\$ 58,23
Valores pagados		
Multa por mora	<u>\$37,04</u>	
Total pagado		\$ 37,04

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: La autora

La imprenta "Gráficas Villamar" está clasificada bajo el régimen RIMPE-EMPREENDEDOR, lo que implica beneficios tributarios diseñados para simplificar las obligaciones de microempresas y pequeños emprendedores. Este régimen permite a estas empresas realizar declaraciones tributarias más sencillas y ajustadas a su tamaño. Según el gráfico 13, correspondiente a la declaración de impuesto a la renta de 2023, los ingresos totales de la imprenta ascendieron a \$44,863.44, mientras que los costos y gastos de actividad empresarial representaron \$20,877.71, lo que justifica las erogaciones necesarias para su operación. La base imponible quedó establecida en \$6,217.41, reflejando un manejo adecuado de los recursos según los límites del régimen.

El resumen presentado en el gráfico 13 demuestra que la empresa cumple con sus obligaciones tributarias de manera eficiente, a pesar de no contar con estados financieros formales. Esto es característico de su clasificación en el régimen RIMPE, que no exige

una contabilidad tan detallada como la de las grandes empresas. Los costos y gastos declarados evidencian las inversiones en recursos esenciales para la producción, y las deducciones personales reflejan el uso de beneficios fiscales relacionados con educación, salud y otras categorías. Este enfoque refuerza la viabilidad de la imprenta dentro de su marco tributario simplificado.

2.6. Justificación depreciación de maquinarias

La depreciación es el proceso mediante el cual se distribuye el costo de los activos fijos a lo largo de su vida útil, reflejando su desgaste o pérdida de valor con el tiempo debido al uso, obsolescencia o envejecimiento. En el caso de la imprenta "Gráficas Villamar", la depreciación es esencial para obtener una representación más precisa del valor real de los equipos y maquinaria utilizados en la producción, como las prensas, impresoras y otros equipos de alto costo.

En el caso de la imprenta "Gráficas Villamar", no se realiza la depreciación de los activos, lo que implica que no están contabilizando la pérdida de valor de sus equipos y maquinaria a lo largo del tiempo. Esta práctica puede generar una distorsión en los costos de producción y en la rentabilidad de la empresa, ya que los activos, al no ser depreciados, permanecen registrados al valor de adquisición, sin reflejar su desgaste o necesidad de reposición.

La falta de depreciación también afecta la capacidad de la empresa para planificar futuras inversiones o establecer reservas para la renovación de maquinaria. Al no tener en cuenta este costo, es posible que la empresa esté subestimando sus costos totales de operación, lo que puede llevar a decisiones financieras menos informadas, especialmente en el largo plazo, cuando los equipos necesiten ser reemplazados o actualizados.



CAPITULO III

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA OPTIMIZAR RECURSOS Y MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA IMPRENTA “GRÁFICAS VILLAMAR”

CAPÍTULO III

3. Propuesta

3.1. Título

Diseño de estrategias de costos de producción para optimizar recursos y mejorar la competitividad en la imprenta “Gráficas Villamar”

3.2. Justificación

La planificación estratégica se ha consolidado como una herramienta clave para la mejora continua de las empresas, especialmente en sectores tan competitivos como el de la impresión. En el caso de la imprenta “Gráficas Villamar”, el diseño de una planificación estratégica orientada a mejorar la gestión de los costos, representa una oportunidad para optimizar sus recursos y aumentar su rentabilidad.

En el contexto actual, las empresas del sector de la impresión enfrentan constantes desafíos debido a la variabilidad en los costos de insumos, las demandas de los clientes por productos de alta calidad y los plazos de entrega cada vez más ajustados. La falta de una planificación adecuada en la gestión de los costos de producción puede llevar a ineficiencias operativas, desperdicio de recursos y, en última instancia, a una disminución de la competitividad. La imprenta “Gráficas Villamar” requiere de una planificación estratégica que le permita tener una visión clara de sus costos y recursos, estableciendo mecanismos de control y mejora continua.

La justificación de este proyecto radica en la necesidad de aplicar estrategias de costos que optimicen los procesos productivos y reduzcan gastos innecesarios. Es necesario mencionar que, a través de una correcta planificación estratégica, la imprenta podrá identificar áreas de oportunidad, mejorar sus procesos, optimizar el uso de recursos y reducir los costos operativos, lo que se traducirá en una mayor competitividad, precios más atractivos para los clientes y una rentabilidad sostenible a largo plazo.

3.3. Objetivo General

Presentar un diseño de estrategias para optimizar la gestión de los costos de producción en la imprenta “Gráficas Villamar”, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir los costos innecesarios.

3.3.1. Objetivos Específicos

- Definir la misión y visión de la empresa para asegurar que la planificación estratégica esté alineada con los valores y objetivos a largo plazo de "Gráficas Villamar".
- Establecer políticas claras de control interno que favorezcan la gestión eficiente de los recursos y la reducción de costos en el proceso de producción.
- Diseñar la cadena de valor de la imprenta, identificando las áreas críticas donde se pueden optimizar los costos de producción y mejorar la eficiencia.
- Desarrollar estrategias de optimización de costos adaptadas a las necesidades específicas de la imprenta.

3.4. Beneficiarios

Los principales beneficiarios de la implementación de la planificación estratégica para optimizar los costos de producción en la imprenta "Gráficas Villamar" serán tanto internos como externos a la empresa. En primer lugar, los propietarios de la imprenta se beneficiarán directamente con la mejora en la eficiencia operativa y la reducción de costos, lo que aumentará la rentabilidad y competitividad en el mercado local. Esto permitirá a la empresa ofrecer productos de mayor calidad a precios más atractivos, mejorando su posicionamiento en el mercado y potenciando su crecimiento económico.

Además, los empleados de la imprenta serán beneficiados a través de la capacitación en nuevas habilidades relacionadas con la optimización de procesos productivos y la mejora continua. Esta formación no solo mejorará sus competencias laborales, sino que también incrementará su satisfacción y motivación, ya que estarán mejor preparados para afrontar los desafíos operativos y contribuir activamente al crecimiento de la empresa.

Por otro lado, los clientes también se verán favorecidos, ya que la optimización de costos permitirá a "Gráficas Villamar" ofrecer productos de alta calidad a precios más competitivos, lo que generará mayor satisfacción y fidelización. Este enfoque en la mejora continua del servicio fortalecerá la relación con los clientes, beneficiando tanto a corto como a largo plazo.

Finalmente, las empresas emprendedoras e inversionistas se beneficiarán indirectamente al poder contar con un socio comercial más competitivo y eficiente. Una empresa con una gestión optimizada se convierte en un aliado estratégico para otros negocios que buscan colaboraciones o inversiones. Esto impulsará el crecimiento de otros

sectores y contribuirá al desarrollo económico de la zona, fomentando un entorno favorable para las inversiones y el emprendimiento.

3.5. Factibilidad

La viabilidad del proyecto se evalúa desde tres perspectivas clave: financiera, legal y técnica, para asegurar que la implementación de la planificación estratégica sea efectiva y sostenible en el tiempo.

3.5.1. Factibilidad financiera

El proyecto es factible desde una perspectiva financiera debido a que no requiere inversiones significativas en infraestructura. La empresa ya dispone de la mayoría de los recursos necesarios para implementar las estrategias propuestas. La ausencia de grandes gastos iniciales, que serán cubiertos con recursos propios de la empresa, garantiza que no habrá una sobrecarga financiera. Además, en caso de necesitar financiamiento adicional, se contempla la opción de adquirir préstamos a corto plazo que no pondrían en riesgo la estabilidad financiera. Se espera que la optimización de los costos, incluyendo la reducción de desperdicios y la mejora en la eficiencia operativa, genere un retorno de inversión favorable en el mediano plazo. A largo plazo, la mejora en la competitividad permitirá un incremento en los ingresos, consolidando la estabilidad financiera de la empresa. Esto demuestra que el proyecto es financieramente viable porque se adapta a la capacidad actual de la empresa y genera beneficios futuros sostenibles.

3.5.2. Factibilidad Legal

Desde el punto de vista legal, el proyecto es completamente factible porque "Gráficas Villamar" ya cumple con todas las normativas y regulaciones vigentes del sector de imprentas en la ciudad. Las estrategias propuestas no implican la necesidad de hacer modificaciones en la estructura legal de la empresa ni en los permisos para operar, lo que elimina cualquier riesgo de conflicto legal o sanción. Adicionalmente, las políticas internas que se implementarán, sobre todo en relación al control de costos y la mejora de los procesos operativos, estarán alineadas con las legislaciones laborales y fiscales locales. Esto garantiza que la empresa continúe operando dentro de los parámetros legales, haciendo que la factibilidad legal sea sólida, ya que no introduce riesgos adicionales en este aspecto.

3.5.3. Factibilidad técnica

A pesar de los desafíos tecnológicos, el proyecto es técnicamente factible para "Gráficas Villamar". Aunque la empresa no cuenta con tecnología avanzada, las estrategias propuestas están diseñadas para ser aplicables con los recursos actuales. La implementación de soluciones técnicas adaptadas, como el uso de software de gestión básica y la optimización de procesos manuales, permitirá iniciar las mejoras sin incurrir en grandes inversiones en infraestructura. Además, la capacitación del personal será un factor determinante para aprovechar al máximo los recursos disponibles y aumentar la productividad. Esto asegura que, aunque el proceso de implementación técnica sea más gradual, es viable dentro de las capacidades actuales de la empresa. La adaptabilidad de las soluciones técnicas y el enfoque en la eficiencia sin depender de tecnología avanzada demuestran que el proyecto es técnicamente factible.

3.6. Desarrollo de la empresa

3.6.1. Definición la misión y visión de la empresa para asegurar que la planificación estratégica esté alineada con los valores y objetivos a largo plazo de "Gráficas Villamar".

3.6.1.1. Datos de la empresa

- **Nombre de la empresa:** Gráficas Villamar
- **Año de creación:** 2006
- **Ubicación:** Manta, Calle 11 y Av. 19
- **Sector:** Imprenta

3.6.1.2. Historia

Gráficas Villamar fue fundada en el año 2006 en la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador. Desde sus inicios, la empresa se ha dedicado a ofrecer servicios de impresión, posicionándose como una opción confiable y de calidad en el mercado local. A lo largo de sus años de operación, Gráficas Villamar ha enfrentado diversos retos y ha logrado adaptarse a las demandas cambiantes del sector, manteniendo un enfoque en la mejora continua y la satisfacción del cliente.

3.6.1.3. Formulación de la misión

- **Misión**

Proporcionar servicios de impresión de alta calidad, adaptados a las necesidades de cada cliente, garantizando un producto final que cumpla con los más altos estándares de eficiencia y fiabilidad, utilizando tecnología accesible y un equipo humano comprometido con la satisfacción del cliente.

3.6.1.4. Formulación de la visión

➤ Visión

Ser reconocidos como la imprenta líder en la región de Manabí, destacándonos por nuestra innovación, calidad y servicio al cliente, contribuyendo al desarrollo empresarial local a través de la optimización de procesos de impresión que apoyen a nuestros clientes en su crecimiento y competitividad.

3.6.1.5. Definición de valores

Los valores son principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. En el caso de Gráficas Villamar, estos son esenciales para construir una cultura empresarial sólida y coherente, y para establecer relaciones de confianza con los clientes, proveedores y empleados. A continuación, se proponen los siguientes valores:

- **Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer productos que superen las expectativas de nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Trabajamos con compromiso, cumpliendo con los plazos y estándares acordados.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros servicios y procesos.
- **Confianza:** Generamos relaciones duraderas con nuestros clientes basados en la honestidad y el respeto mutuo.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos un ambiente colaborativo para alcanzar objetivos comunes y mejorar continuamente.

3.6.1.6. Objetivos estratégicos de misión y visión

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que una empresa establece para guiar su crecimiento y desarrollo. En el caso de Gráficas Villamar, los objetivos estratégicos son fundamentales para definir el rumbo de la empresa en un mercado

competitivo y en constante cambio. Estos objetivos proporcionan un marco claro para la toma de decisiones y la asignación de recursos, asegurando que todas las acciones estén alineadas con la misión y visión de la empresa. Además, los objetivos estratégicos permiten medir el éxito de las iniciativas implementadas y ajustar las estrategias de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos que guiarán el futuro de Gráficas Villamar hacia una mayor competitividad y eficiencia operativa:

Tabla 6. Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Estrategias	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales
1. Implementar equipos con tecnología de punta	Solicitar un crédito para comprar los equipos.	Identificar y capacitar personal encargado del manejo de los nuevos equipos.	Obtener un crédito bancario para financiar la compra.	Adquirir equipos de impresión de última tecnología.
	Buscar un proveedor reconocido en el mercado tecnológico para adquirir los equipos.	Negociar con proveedores y evaluar opciones de compra.	Realizar el análisis financiero para determinar el mejor proveedor.	Evaluar diferentes marcas y modelos de equipos de impresión.
	Capacitar al personal en el uso de la nueva tecnología.	Contratar expertos para impartir la capacitación a los empleados.	Invertir en la contratación de instructores o en cursos especializados.	Asegurar la disponibilidad de los equipos y material de capacitación.
2. Implementar una ISO de control de calidad	Implementar un sistema de auditoría interna para cumplir con la ISO.	Designar un equipo interno de calidad para realizar auditorías.	Asignar presupuesto para los gastos de auditoría y certificación.	Adquirir documentos y herramientas necesarios para la implementación de la ISO.
	Realizar entrenamientos sobre la ISO 9001 para todo el personal.	Proveer de formación continua a todo el personal en normas de calidad.	Invertir en programas de formación y capacitaciones continuas.	Adquirir materiales educativos sobre la ISO 9001.
	Mantener y actualizar los procedimientos conforme a la norma ISO.	Designar personal encargado de la revisión periódica de procedimientos.	Asignar presupuesto para auditorías externas de certificación ISO.	Implementar software de gestión de calidad y herramientas de control.
3. Fortalecer la relación con los clientes	Implementar un sistema de gestión de	Entrenar al personal de ventas y atención	Invertir en la compra o suscripción de un sistema CRM.	Adquirir el software adecuado para la gestión de relaciones con clientes.

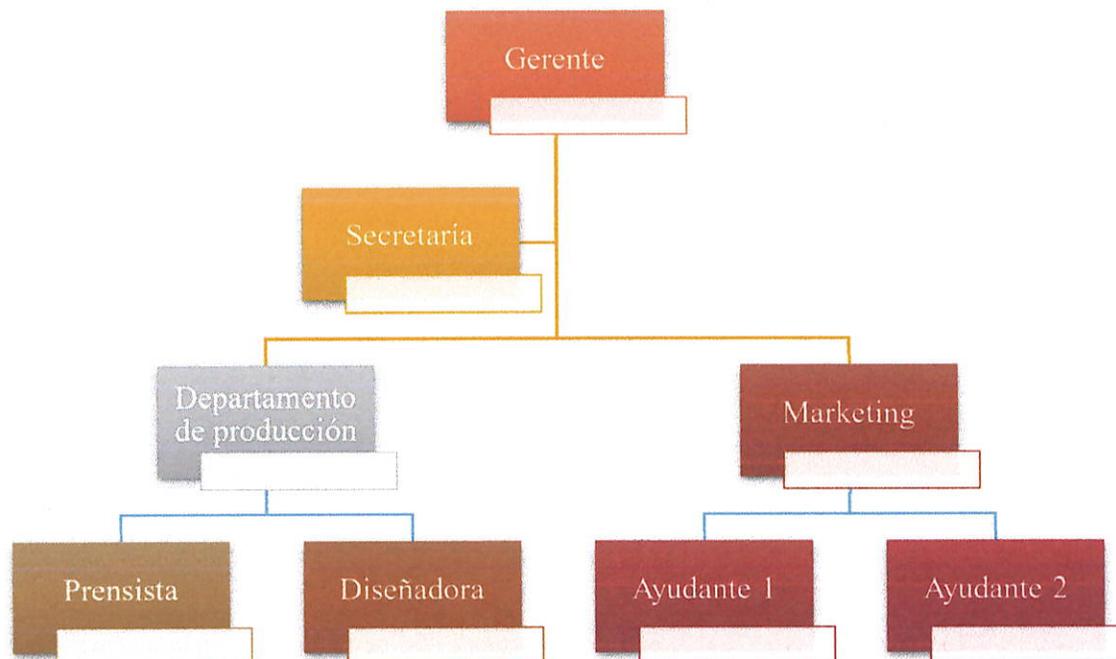
	relaciones con el cliente (CRM).	al cliente en el uso del CRM.		
	Ofrecer servicios personalizados según las necesidades de cada cliente.	Capacitar a los operarios en atención a la cliente personalizada.	Asignar recursos para la implementación de la atención personalizada.	Adquirir materiales de apoyo para ofrecer soluciones personalizadas (ej. ejemplos de productos, materiales específicos).
	Realizar encuestas de satisfacción para evaluar y mejorar continuamente los servicios.	Contratar personal especializado en encuestas y análisis de satisfacción.	Invertir en herramientas para la realización de encuestas y análisis de datos.	Adquirir herramientas o plataformas para realizar encuestas de satisfacción.
4. Mejorar la calidad del servicio al cliente	Capacitar constantemente al personal en técnicas de atención al cliente.	Contratar expertos en servicio al cliente para dar capacitaciones.	Destinar un presupuesto específico para programas de capacitación continua.	Adquirir materiales educativos sobre servicio al cliente.
	Implementar un sistema de retroalimentación constante con los clientes.	Designar un equipo para gestionar la retroalimentación de los clientes.	Asignar fondos para la implementación de plataformas de retroalimentación.	Adquirir herramientas de gestión de comentarios o retroalimentación.
	Incorporar tecnologías de última generación para mejorar la atención al cliente.	Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías de atención.	Invertir en plataformas y tecnologías de atención al cliente.	Adquirir software de gestión de atención al cliente y comunicación directa.

Elaborado por: La autora

3.6.1.7. Organigrama estructural

La estructura organizativa de Gráficas Villamar se basa en una jerarquía simple y funcional, adaptada a las necesidades de una pequeña empresa. Se organiza de la siguiente manera:

Gráfico 14. Organigrama



Fuente: Organigrama estructural

Elaborado por: La autora

3.6.1.8. Manual de funciones

El Manual de Funciones es un documento clave dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, ya que establece de manera clara y detallada las responsabilidades, tareas y competencias de cada puesto de trabajo. En Gráficas Villamar, la creación de este manual es fundamental para optimizar los procesos internos, mejorar la coordinación entre los departamentos y garantizar la eficiencia operativa. Este documento proporciona una guía para los empleados, asegurando que comprendan su rol dentro de la empresa y cómo sus actividades contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Además, facilita la gestión del talento, la capacitación y la evaluación del desempeño, promoviendo un ambiente laboral más organizado y productivo.

Objetivo

El presente manual tiene como objetivo establecer las responsabilidades, funciones y competencias de cada puesto dentro de la empresa Gráficas Villamar. Su implementación permitirá una mejor organización interna, mayor claridad en las tareas asignadas y un aumento en la eficiencia operativa.

3.6.1.9. Estructura organizacional

Gráficas Villamar cuenta con una estructura organizacional simple, adecuada a sus operaciones como imprenta. A continuación, se describen los roles clave y sus funciones dentro de la empresa:

Tabla 7. Estructura organizacional de la empresa

Puesto	Responsabilidades	Requisitos
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar todas las operaciones de la empresa. - Establecer metas y estrategias. - Tomar decisiones clave en inversión y procesos. - Monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos. - Mantener relaciones con clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Administración de Empresas o afines. - Experiencia mínima de 5 años. - Habilidades de liderazgo.
Jefe de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y supervisar procesos de impresión. - Organizar al personal de producción y asignar tareas. - Controlar inventarios y materiales. - Implementar mejoras en los procesos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Título técnico en impresión o afines. - Experiencia mínima de 3 años en producción de imprentas. - Conocimiento de equipos de impresión.
Responsable de Ventas y Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar relaciones con clientes. - Atender consultas y solicitudes de los clientes. - Identificar oportunidades de ventas y realizar negociaciones. - Realizar seguimiento post-venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en ventas y atención al cliente. - Habilidades de comunicación y negociación.

Elaborado por: La autora

3.6.2. Establecimiento de políticas claras de control interno que favorezcan la gestión eficiente de los recursos y la reducción de costos en el proceso de producción.

3.6.2.1. Políticas internas y externas

Las políticas internas y externas son directrices fundamentales que guían las operaciones y el comportamiento de la empresa tanto en su entorno interno como en su relación con el entorno externo. Estas políticas tienen como objetivo principal asegurar que la empresa opere de manera eficiente, cumpla con la normativa vigente y mantenga una relación positiva con sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general con las normativas aplicables y mantenga una buena relación con todas las partes interesadas. En el caso de "Gráficas Villamar", se han diseñado políticas internas y externas que refuerzan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y optimizan los procesos de producción. A continuación, se presenta la propuesta de políticas internas y

externas que guiarán las operaciones de la empresa, asegurando un ambiente de trabajo organizado, cumpliendo con las normativas legales y fomentando relaciones positivas con todas las partes interesadas:

Los objetivos de las políticas internas y externas de Gráficas Villamar son los siguientes:

- Garantizar la eficiencia operativa: Establecer normas que optimicen los procesos internos de la empresa y aseguren que todos los recursos sean utilizados de manera efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Cumplir con la normativa legal vigente: Asegurar que todas las operaciones de la empresa estén alineadas con las leyes y regulaciones locales, nacionales e internacionales, evitando sanciones y promoviendo prácticas legales en todas las áreas de la organización.
- Fomentar un ambiente de trabajo seguro y ético: Proteger la salud y seguridad de los empleados, promoviendo un entorno laboral basado en el respeto, la ética y el cumplimiento de los derechos laborales, lo que contribuye al bienestar general.
- Fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y la comunidad: Establecer directrices que faciliten una comunicación efectiva y relaciones comerciales transparentes y de confianza con los clientes y proveedores, y apoyar iniciativas de responsabilidad social empresarial para contribuir al bienestar de la comunidad.

Tabla 8. *Propuesta de políticas internas y externas de la empresa*

POLÍTICAS INTERNAS
Propósito: Promover un ambiente de trabajo ordenado, seguro y eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Política de Calidad: Ofrecer servicios de impresión de alta calidad, asegurando que todos los productos cumplan con los estándares establecidos por la empresa y las expectativas de los clientes. Promover la mejora continua de los procesos y la capacitación constante del personal para garantizar la satisfacción del cliente. • Política de Seguridad y Salud Ocupacional: Proporcionar un entorno de trabajo seguro, cumpliendo con las normativas de seguridad laboral y realizando entrenamientos regulares sobre prácticas de seguridad y prevención de

accidentes, para garantizar el bienestar de los empleados y la eficiencia operativa.

- Política de Capacitación y Desarrollo: Fomentar la capacitación constante del personal, proporcionando oportunidades para el desarrollo profesional y personal. Esperar que todos los empleados participen activamente en programas de formación que contribuyan a su crecimiento y mejor desempeño dentro de la empresa.
- Política de Confidencialidad: Respetar la confidencialidad de la información relacionada con los clientes, proveedores y cualquier otro aspecto sensible de la empresa. Prohibir la divulgación de dicha información sin el consentimiento de la alta gerencia.
- Política de Puntualidad y Asistencia: Cumplir con el horario laboral establecido y notificar cualquier ausencia con anticipación para evitar interrupciones en las operaciones diarias. Asegurar que la puntualidad y asistencia sean fundamentales para el adecuado funcionamiento de la empresa.

POLÍTICAS EXTERNAS

Propósito: Garantizar el cumplimiento de las regulaciones legales y normas externas aplicables, asegurando relaciones comerciales transparentes y éticas con los clientes, proveedores y otros actores clave en el entorno.

- Cumplimiento de Normativas Legales: Cumplir con todas las normativas locales, nacionales e internacionales aplicables al sector, incluyendo regulaciones de seguridad, medioambientales, fiscales y laborales, con el fin de evitar sanciones y promover prácticas legales.
- Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Fomentar prácticas responsables con el medio ambiente y la comunidad. Comprometerse con la sostenibilidad, implementando procesos que minimicen el impacto ambiental y apoyando iniciativas que beneficien a la comunidad local.
- Política de Atención al Cliente: Garantizar un servicio excepcional a los clientes, estableciendo canales de comunicación eficaces para atender dudas, quejas y sugerencias, con el objetivo de buscar siempre la satisfacción total de los clientes y mejorar la experiencia del consumidor.
- Política de Relaciones con Proveedores: Mantener relaciones comerciales basadas en la transparencia, ética y colaboración mutua con los proveedores.

Trabajar con aquellos proveedores que compartan los mismos valores de calidad, responsabilidad y compromiso.

Elaborado por: La autora

3.6.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permitirá identificar los factores internos y externos que afectan a la imprenta. Este análisis proporcionará la base para la formulación de estrategias específicas que mejoren el rendimiento de la empresa. A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa:

Gráfico 15. FODA



Elaborado por: La autora

3.6.2.3. Plan de Implementación

El plan de implementación detallará cómo se llevará a cabo la estrategia para mejorar la gestión de costos de producción y optimizar recursos. Este plan incluirá:

- Fase 1: Diagnóstico y Análisis: Revisión completa de los procesos actuales, identificación de áreas de mejora y recopilación de datos clave sobre los costos de producción.
- Fase 2: Diseño de Estrategias: Formulación de las estrategias de optimización de costos, incluyendo la mejora de procesos, implementación de nuevas tecnologías y capacitación del personal.
- Fase 3: Implementación y Ejecución: Puesta en marcha de las estrategias formuladas, con la asignación de recursos y responsabilidades. Esta fase también incluye el seguimiento y ajuste de los procesos de producción.
- Fase 4: Evaluación y Ajustes: Evaluación continua de los resultados obtenidos, con ajustes y mejoras continuas según sea necesario.

3.6.3. Diseño la cadena de valor de la imprenta, identificando las áreas críticas donde se pueden optimizar los costos de producción y mejorar la eficiencia.

Una cadena de valor es un modelo que describe las actividades principales y de apoyo que una empresa lleva a cabo para crear valor en su producto o servicio. En la cadena de valor, se incluyen desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final, pasando por todas las actividades de producción, marketing y soporte al cliente. La identificación y análisis de cada eslabón de la cadena permite a las empresas detectar áreas donde se pueden reducir costos, mejorar la eficiencia y optimizar recursos, lo que resulta en una mayor rentabilidad y competitividad. Además, la gestión adecuada de la cadena de valor facilita la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento de la empresa.

En el caso de la imprenta "Gráficas Villamar", la cadena de valor es esencial para identificar las áreas críticas donde los costos de producción pueden optimizarse y la eficiencia puede mejorar. Desde la adquisición de los materiales directos, como el papel y la tinta, hasta la operación de las máquinas de impresión como la Heidelberg Speed Master 4 colores, se pueden identificar oportunidades para reducir desperdicios y mejorar la calidad del producto final. A continuación, se presenta la cadena de valor propuesta para la empresa:

Gráfico 16. *Cadena de valor "Gráficas Villamar"*

CADENA DE VALOR “GRÁFICAS VILLAMAR”



Elaborado por: La autora

La cadena de valor en una imprenta no solo permite una visión clara de las actividades que componen el proceso de producción, sino que también ayuda a identificar áreas clave donde se pueden implementar mejoras significativas. Al estructurar y analizar cada etapa del proceso, desde la adquisición de materiales hasta la distribución final del producto, se pueden descubrir oportunidades para reducir costos innecesarios, mejorar la calidad del servicio y aumentar la eficiencia operativa. Implementar un enfoque de optimización en cada eslabón de la cadena contribuye directamente a incrementar el margen de ganancia de la imprenta, ya que reduce los desperdicios, mejora la utilización de los recursos y acelera los tiempos de entrega. Las actividades de apoyo, como la gestión eficiente del inventario, el mantenimiento preventivo de maquinaria y la capacitación continua del personal, permiten que las actividades primarias, como la impresión y el acabado, se realicen de manera más eficiente y con menores costos. Así, la cadena de valor no solo facilita la mejora de la rentabilidad a corto plazo, sino que también promueve la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, al asegurar que la imprenta mantenga una ventaja competitiva en un mercado dinámico.

La cadena de valor es un modelo que identifica cada una de las actividades que una empresa lleva a cabo para generar valor en su producto o servicio. Estas actividades se dividen en primarias y de apoyo. Para la imprenta "Gráficas Villamar", se detallan a continuación las actividades clave de la cadena de valor:

Actividades Primarias:

Logística de entrada:

- **Recepción de materiales:** La imprenta recibe insumos como papel, tintas, planchas de impresión y otros materiales necesarios para la producción.
- **Almacenamiento:** Los materiales son almacenados en áreas específicas para garantizar su conservación y disponibilidad para el proceso productivo.
- **Gestión de inventarios:** Se lleva un control detallado del inventario de materiales, asegurando que haya suficientes existencias para los pedidos, pero sin generar sobrecostos por exceso de almacenamiento.

Operaciones (Producción):

- **Preparación de archivos:** El diseño y los archivos enviados por los clientes son revisados y preparados para ser impresos.
- **Impresión:** Se realizan los procesos de impresión, ya sea en formato offset o digital, dependiendo del volumen y la calidad requerida.
- **Acabados:** Incluye actividades como encuadernación, corte, plegado y otros acabados que el producto impreso pueda requerir.
- **Control de calidad:** Revisión final de los productos impresos para garantizar que cumplen con los estándares de calidad solicitados por los clientes.

Logística de salida:

- **Almacenamiento de productos terminados:** Los productos impresos terminados son almacenados temporalmente antes de ser distribuidos.
- **Distribución y entrega:** La imprenta coordina la entrega de los productos al cliente, ya sea mediante transporte propio o subcontratado, asegurando que los pedidos lleguen en las condiciones y tiempos acordados.

Marketing y ventas:

- **Promoción de los servicios:** Se desarrollan estrategias de marketing, ya sea digital o presencial, para captar nuevos clientes y mantener a los actuales. Esto incluye la creación de campañas publicitarias y relaciones con los clientes.

- Ventas y gestión de pedidos: Se gestiona la relación directa con los clientes, desde la cotización y toma de pedidos hasta el seguimiento de los mismos y atención a consultas.

Servicio postventa:

- Atención a clientes: Resolución de dudas, reclamaciones o ajustes en los pedidos posteriores a la entrega del producto.
- Garantías: En caso de problemas de impresión o errores en el producto final, se proporciona una solución, ya sea mediante la reimpresión o ajuste del pedido.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la empresa:

- Gestión administrativa: Se coordina el manejo financiero, la planificación estratégica y la toma de decisiones operativas de la imprenta.
- Mantenimiento de equipos: Se lleva a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas de impresión y otros equipos, asegurando su operatividad.

Gestión de recursos humanos:

- Contratación y formación: Se selecciona, contrata y capacita al personal en áreas clave como la impresión, diseño gráfico y atención al cliente, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias para el trabajo.
- Motivación y retención de talento: Se aplican políticas que favorezcan el desarrollo y bienestar del personal, mejorando la productividad y reduciendo la rotación de empleados.

Desarrollo tecnológico:

- Inversión en nuevas tecnologías: La imprenta invierte en software de diseño, gestión de pedidos, y maquinaria moderna para mejorar los tiempos de entrega y la calidad del producto.
- Innovación en procesos: Se analizan nuevas formas de optimizar los procesos productivos, mejorar la eficiencia y reducir costos.

Adquisiciones:

- Compra de insumos y materiales: Se establecen relaciones con proveedores para asegurar la compra de materiales de calidad a precios competitivos.
- Negociaciones con proveedores: Se gestionan acuerdos con los proveedores para garantizar tiempos de entrega rápidos y condiciones favorables de compra.

3.6.4. Desarrollo de estrategias de optimización de costos adaptadas a las necesidades específicas de la imprenta.

A continuación, se plantea un esquema para la optimización de costos en la imprenta, tomando como referencia dos pedidos grandes obtenidos durante el mes de noviembre: el pedido de revistas (1000 unidades) para el Cliente: Cámara de Comercio, y el pedido de libros para estudiantes (100 unidades) para Stela Maris. En este proceso, se detallarán los costos asociados a materiales directos, mano de obra y otros elementos clave para la optimización, buscando asegurar la eficiencia y reducción de costos en la producción de ambos pedidos:

3.6.4.1. Materiales directos

Los materiales directos son insumos o materias primas que se emplean directamente en la producción de un producto final, y pueden ser fácilmente identificados y cuantificados a lo largo del proceso productivo. Estos materiales son esenciales para la fabricación del producto y constituyen una parte significativa de los costos de producción, ya que su uso depende directamente de la cantidad de unidades fabricadas. En el caso de los pedidos realizados por los clientes "Cámara de Comercio" y "Stela Maris", los materiales directos utilizados para la fabricación de las revistas y libros son los siguientes:

Tabla 9. *Materiales directos pedido cámara de comercio*

Materiales Directos pedido cámara de comercio			
Producto: Revistas (1.000)			
Material	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel couche 200 gr (portada)	5 resmas	\$100/resma	\$500
Papel couche 115 gr (interior)	5 resmas	\$60/resma	\$300
Cola de pegar	10 tarros	\$5/tarro	\$50
Tinta de impresión colores (reflex, magenta, negro, azul, cian)	25 tarros por color	\$25/tarro	\$625
Hilo blanco	2 rollos	\$8/rollo	\$16
Total			\$1491

Elaborado por: La autora

Tabla 10. Materiales directos pedido Stela Maris

Materiales Directos pedido Stela Maris			
Producto: Libro para estudiantes (100)			
Material	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel couche 200 gr (portada)	1 resma	\$100/resma	\$100
Papel bond 56 gr (60x90, interior)	3 resmas	\$40/resma	\$120
Cola de pegar	1 tarro	\$5/tarro	\$5
Tinta de impresión 2 colores (magenta, negro)	1 tarro por color	\$25/tarro	\$50
Hilo blanco	1 rollo	\$8/rollo	\$8
Total			\$283

Elaborado por: La autora

3.6.4.2. Mano de obra directa

La mano de obra directa hace referencia al trabajo realizado por el personal directamente involucrado en la fabricación de un producto final. Este tipo de mano de obra es esencial para el proceso de producción, ya que es el esfuerzo humano que transforma los materiales directos en el producto terminado. El costo de la mano de obra directa está directamente relacionado con el tiempo que se dedica a cada etapa de la producción y puede variar según la complejidad del producto y la cantidad a producir. En el caso de los pedidos de revistas y libros, la mano de obra directa se distribuye en las actividades de impresión, encuadernación y empaquetado, y el tiempo estimado de trabajo dependerá de los requerimientos específicos de cada cliente.

El cálculo de la mano de obra directa debe incluir el número de horas trabajadas y el costo por hora del operario, con el fin de determinar el costo total asociado a la producción.

Para los pedidos realizados por la Cámara de Comercio y Stela Maris, el proceso de producción sigue un esquema específico. Octavio Mero, como prensista, se encarga de operar la máquina Heidelberg Speed Master de 4 colores, asegurando que todo el trabajo de impresión se realice de manera precisa. Posteriormente, José Franco se encarga del acabado, realizando tareas como el corte, cocido y pegado del material impreso.

3.6.4.2.1. Mano de obra directa pedido cámara de comercio

La mano de obra directa corresponde al personal necesario que intervendrá directamente en la elaboración de los productos. Este personal será remunerado con un

costo por hora, el cual se establece tomando como referencia el sueldo mensual que perciben, dividido entre el total de horas trabajadas en el mes. A continuación, se presenta la información sobre la mano de obra directa para los pedidos de STELA MARIS y Cámara de Comercio, con el detalle de las horas trabajadas al día y los días totales de trabajo dedicados a cada pedido.

Tabla 11. Mano de obra directa de Cámara de Comercio

Cámara de Comercio: Mano de obra directa				
Operario	Horas Trabajadas por Día	Total, de Días Trabajados	Costo por Hora	Costo Total Mano de Obra
Octavio Mero	8 horas	40 días	\$2.50	\$800.00
José Franco	8 horas	40 días	\$2.50	\$800.00
Total				\$1,600.00

Elaborado por: La autora

Análisis:

En cuanto al pedido de la Cámara de Comercio, el costo total de la mano de obra directa es de \$1,600.00, lo que refleja un pedido considerablemente mayor, con 1.000 revistas a producir. Los operarios Octavio Mero y José Franco trabajaron 8 horas diarias durante 40 días, lo que generó un volumen significativo de trabajo. Dado que el costo por hora es de \$2.50, el gasto total en mano de obra es considerable, pero es proporcional al tamaño del pedido.

Este costo refleja el esfuerzo intensivo necesario para producir un gran volumen de productos, lo cual es típico en pedidos grandes como este. El costo elevado en mano de obra podría indicar que la producción fue distribuida entre solo dos operarios, lo que aumentó el tiempo que cada uno necesitó invertir para completar el trabajo. Si bien el pedido de 1.000 revistas requiere una cantidad significativa de tiempo, hay espacio para mejorar la eficiencia en términos de organización de la fuerza laboral. Por ejemplo, contratar más operarios o asignar un turno adicional podría reducir los tiempos de trabajo y, potencialmente, disminuir los costos de mano de obra al acelerar la producción.

Tabla 12. Mano de obra directa de STELA MARIS

STELA MARIS: Mano de obra directa				
Operario	Horas Trabajadas por Día	Total de Días Trabajados	Costo por Hora	Costo Total Mano de Obra
Octavio Mero	8 horas	1 día	\$2.50	\$20.00

José Franco	2 horas	3 días	\$2.50	\$15.00
Total				\$35.00

Elaborado por: La autora

Análisis:

El costo total de la mano de obra directa para el pedido de STELA MARIS es de \$35.00, con una distribución de las horas trabajadas que refleja un pedido de tamaño pequeño. En este caso, Octavio Mero trabajó 8 horas en un solo día, mientras que José Franco trabajó 2 horas por día durante 3 días. El costo por hora es de \$2.50, lo que es consistente con el salario base establecido.

Este tipo de estructura de trabajo es apropiada para un pedido de volumen bajo, como es el caso de 100 libros, lo que implica menos horas de trabajo y, por ende, menos costo de mano de obra. La asignación de trabajo entre dos operarios, con tiempos relativamente cortos de ejecución, permite que el proceso sea manejable y eficiente en términos de costos laborales. No obstante, aunque el costo total no es significativo, sería importante revisar la posibilidad de optimizar el tiempo de trabajo de cada operario para futuras órdenes similares, maximizando el uso de los recursos disponibles sin afectar la calidad del producto. La estructura de costos laborales se mantiene proporcional al tamaño del pedido, lo que ayuda a que el proceso de producción no se sobrecargue.

3.6.4.2. Costos indirectos de fabricación

Los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) son aquellos gastos que no pueden ser atribuidos directamente a la producción de un producto específico, pero que son esenciales para el proceso de fabricación en general. Estos costos, aunque no están relacionados de manera directa con un producto particular, son necesarios para mantener y apoyar las actividades productivas. En el caso de los pedidos de la empresa Gráficas Villamar la Cámara en el pedido de Comercio (revistas) y Stela Maris (libro para estudiantes), los costos indirectos incluyen elementos como, la electricidad utilizada en la planta, el alquiler de las instalaciones, y otros gastos que permiten que la producción funcione de manera continua y eficiente.

Tabla 13. *Materiales Indirectos de Fabricación Mensual*

Materiales Indirectos de Fabricación		
Material Indirecto	Descripción	Costo Total Mensual (USD)
Electricidad	Consumo de electricidad para maquinaria, iluminación y refrigeración.	\$45.00

Agua	Agua utilizada en el proceso de producción y limpieza de equipos.	\$18.00
Internet	Costo del servicio de internet necesario para la gestión administrativa, pedidos y ventas.	\$31.00
Alquiler	Alquiler del espacio utilizado para la producción y almacenamiento.	\$220.00
Total		\$314.00

Elaborado por: La autora

3.6.4.2.1. Asignación de costos indirectos de fabricación

La asignación de los costos indirectos de fabricación (CIF) se realizó utilizando una tasa de asignación basada en las horas trabajadas, que es una de las metodologías más comunes para distribuir estos costos entre los productos o servicios. La fórmula utilizada para determinar la tasa de asignación es la siguiente:

$$\text{Tasa de asignación} = \text{Total de CIF} / \text{Total de horas trabajadas}$$

En este caso, se calculó dividiendo el costo total mensual de CIF, que asciende a \$314, entre las 960 horas trabajadas durante el mes. Esto resultó en una tasa de asignación de \$0.33 por hora trabajada. De esta manera, por cada hora de trabajo empleada en el proceso productivo, se asignan \$0.33 de costos indirectos, lo que permite una distribución más precisa de los costos de fabricación entre los distintos productos.

Asignación de costos indirectos de fabricación “CÁMARA DE COMERCIO”

Tabla 14. *Tasa de asignación*

Total, mensual de CIF	Horas trabajadas	Tasa de asignación
\$314.00	960 horas	\$0.33

Elaborado por: La autora

Tabla 15. *Horas trabajadas para la producción*

Total, de horas trabajadas			
Operarios	Horas	Días	Total
Octavio Mero	8	40	320
José Franco	8	40	320
Total			640

Elaborado por: La autora

Tabla 16. *Total, de tasa de asignación pedido Cámara de comercio”*

Total de asignación	
HORAS	TASA DE ASIGNACIÓN
640	0,33
Total	211,2

Elaborado por: La autora

Análisis:

El análisis de la asignación de costos indirectos de fabricación para la "Cámara de Comercio" muestra que se calculó una tasa de asignación de \$0.33 por hora trabajada, basada en un costo indirecto mensual total de \$314.00 y 960 horas trabajadas. Los operarios Octavio Mero y José Franco contribuyeron con 640 horas trabajadas en conjunto, lo que genera un costo de asignación total de \$211,2. Este cálculo es fundamental para distribuir equitativamente los costos indirectos en la producción de las revistas, garantizando una evaluación precisa de los recursos utilizados y optimizando la toma de decisiones en la determinación de precios.

3.6.4.2.1. Asignación de costos indirectos de fabricación "STELA MARIS"

Tabla 17. Tasa de asignación

Total, mensual de CIF	Horas trabajadas	Tasa de asignación
\$314.00	960 horas	\$0.33

Elaborado por: La autora

Tabla 18. Horas trabajadas para la producción

Total, de horas trabajadas			
Operarios	Horas	Días	Total
Octavio Mero	8	1	8
José Franco	2	3	6
Total			14

Elaborado por: La autora

Tabla 19. Total, de tasa de asignación pedido "STELA MARIS"

Total de asignación	
HORAS	TASA DE ASIGNACIÓN
14	0,33
Total	\$4,62

Elaborado por: La autora

Análisis:

En este análisis de la asignación de costos indirectos de fabricación para el pedido de "Stela Maris", se observa que el total mensual de costos indirectos de fabricación (CIF) es de \$314.00, con una tasa de asignación de \$0.33 por hora trabajada. Octavio Mero y José Franco, los operarios encargados del proceso, trabajaron un total combinado de 14 horas para completar el pedido. Con esta información, el costo indirecto asignado a este pedido es de \$4,62, lo que refleja un uso eficiente de los recursos en relación con el tiempo de producción invertido, considerando las labores de impresión y acabado realizadas.

3.6.4.3. Documentos de control internos

Posteriormente, se propone utilizar ciertos documentos de control interno que son necesarios para poder gestionar y supervisar de manera efectiva el proceso de producción. Estos documentos permitirán establecer un registro detallado de las actividades realizadas en cada etapa de la fabricación, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los procedimientos se sigan correctamente. Además, facilitarán la identificación de posibles áreas de mejora, la optimización de los tiempos de trabajo y el control de los costos asociados a la producción, contribuyendo a mantener la calidad y consistencia en la elaboración de los productos:

3.6.4.3.1. Orden de producción

La orden de producción es un documento que detalla las instrucciones necesarias para la fabricación de un producto. Su propósito es organizar, controlar y monitorear el proceso de producción, asegurando que todos los recursos, materiales, y personal estén alineados con los objetivos establecidos. Este documento contiene información clave como las especificaciones del producto, la cantidad a producir, los plazos de entrega y los recursos necesarios, permitiendo a los responsables de la producción llevar a cabo las actividades de manera eficiente y con la calidad requerida. Es una herramienta crucial para la planificación y control de los procesos productivos, ayudando a minimizar errores y optimizar los tiempos de entrega.

En el contexto de los pedidos de los clientes Cámara de Comercio y Stela Maris, la orden de producción será utilizada para gestionar la fabricación de las 10,000 revistas solicitadas por la Cámara de Comercio y los 100 libros para estudiantes requeridos por Stela Maris. Cada una de estas órdenes incluirá los detalles específicos de los productos

solicitados, como los tipos de papel, tinta y otros materiales necesarios para garantizar que el resultado final cumpla con las expectativas de los clientes.

Tabla 20. Orden de producción Cámara de Comercio

IMPRESA "GRÁFICAS VILLAMAR". GRÁFICAS VILLAMAR Dirección: Manta, Calle 11 y Av 19 Ruc: 1313469429001 TELÉFONO: 0987542566		ORDEN DE PRODUCTO #001
CLIENTE: CÁMARA DE COMERCIO Dirección: Manta, Av 2 calle 10 y 11 Ruc: 1390116574001 Mes del pedido: Noviembre		FECHA: 2/11/24
PRODUCTO	CANTIDAD	Características
Revistas	1.000 unidades	Revistas a todo color, impresión en papel couche de alta calidad, con acabado brillante en la portada, y acabado mate en las páginas interiores. El producto contará con 4 colores de tinta (Reflex, Magenta, Negro y Azul Cian).
TOTAL	1,000 unidades	

Elaborado por: La autora

Tabla 21. Orden de producción Stela Maris

IMPRESA "GRÁFICAS VILLAMAR". GRÁFICAS VILLAMAR Dirección: Manta, Calle 11 y Av 19 Ruc: 1313469429001 TELÉFONO: 0987542566		ORDEN DE PRODUCTO #001
STELLA MARIS Dirección: Manta, Av 3 calle 14 y 15 Ruc: 1391721978001 Mes del pedido: Noviembre		FECHA: 5/11/24
PRODUCTO	CANTIDAD	Características
Libro para estudiantes	100 unidades	Libros de texto para estudiantes, impresión en papel couche para la portada, y papel bond 56 gr para el contenido interior. Impresión a dos colores (Magenta y Negro).
TOTAL	100 unidades	

Elaborado por: La autora

3.6.4.3.2. KÁRDEX

El Kardex es una herramienta esencial para el control y gestión de inventarios en cualquier empresa que maneje productos y materiales de manera constante. Este sistema permite registrar de manera detallada las entradas y salidas de los insumos necesarios para

la producción, facilitando el seguimiento de los recursos utilizados en cada fase del proceso. Su implementación garantiza un control preciso sobre el stock disponible, optimizando la eficiencia operativa y reduciendo el riesgo de errores en la producción. En el contexto de los pedidos realizados por los clientes Cámara de Comercio y Stela Maris, el uso del Kardex es fundamental para gestionar los materiales directos involucrados en la fabricación de las revistas y los libros, respectivamente, asegurando que los recursos sean utilizados de forma eficiente y conforme a las especificaciones de cada pedido.

3.6.4.3.2.1. Inventario de materiales directos Cámara de Comercio

Tabla 22. Kardex materiales directos- Papel Couche 200 gr (Portada)

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO								
<i>Papel Couche 200 gr</i>	Material directo	Promedio ponderado								
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							5 resmas	\$100	\$500
03/11/2024	Entrada Compra 001	5 resmas	\$100	\$500				10 resmas	\$100	\$1000
03/11/2024	Entrada Compra 002	8 resmas	\$100	\$800				13 resmas	\$100	\$1300
25/12/2024	Salida para Producción				6 resmas	\$100	\$600	3 resmas	\$100	\$300

Elaborado por: La autora

Tabla 23. Kardex materiales directos- Papel Couche 115 gr (Interior)

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO								
<i>Papel Couche 115 gr</i>	Material directo	Promedio ponderado								
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total

	Saldo inicial							5 resmas	\$60	\$300
03/11/2024	Entrada Compra 001	5 resmas	\$60	\$300				10 resmas	\$60	\$12
03/11/2024	Entrada Compra 002	8 resmas	\$60	\$480				13 resmas	\$60	\$21
25/12/2024	Salida para Producción				7 resmas	\$60	\$420	3 resmas	\$60	\$180

Elaborado por: La autora

Tabla 24. Kardex materiales directos- Cola de Pegar

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO								
<i>Cola de Pegar</i>	Material directo	Promedio ponderado								
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							10 tarros	\$25	\$250
03/11/2024	Entrada Compra 001	10 tarros	\$25	\$250				20 tarros	\$25	\$500
03/11/2024	Entrada Compra 002	15 tarros	\$25	\$375				35 tarros	\$25	\$875
25/12/2024	Salida para Producción				30 tarros	\$25	\$750	5 tarros	\$25	\$125

Elaborado por: La autora

Tabla 25. Kardex materiales directos- Tinta de Impresión (4 colores)

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO								
<i>Tinta de Impresión</i>	Material directo	Promedio ponderado								
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		

Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							24 tarros	\$25	\$625
03/11/2024	Entrada Compra 001	24 tarros	\$25	\$625				48 tarros	\$25	\$1200
03/11/2024	Entrada Compra 002	28 tarros	\$25	\$700				52 tarros	\$25	\$1300
25/12/2024	Salida para Producción				30 tarros	\$25	\$750	6 tarros	\$25	\$150

Elaborado por: La autora

Tabla 26. Kardex materiales directos- Hilo blanco

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO								
<i>Hilo blanco</i>	Material directo	Promedio ponderado								
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							2 rollos	\$8	\$16
03/11/2024	Entrada Compra 001	2 rollos	\$8	\$16				4 rollos	\$8	\$32
03/11/2024	Entrada Compra 002	4 rollos	\$8	\$32				6 rollos	\$8	\$48
25/12/2024	Salida para Producción				5 rollos	\$8	\$40	3 rollos	\$8	\$24

Elaborado por: La autora

3.6.4.3.2.2. Inventario de materiales directos pedido Stela Maris

Tabla 27. Kardex materiales directos- Papel couche 200 gr

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO								

Papel couche 200 gr		Material directo			Promedio ponderado					
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							1 resma	\$100	\$100
07/11/2024	Entrada Compra 001	1 resma	\$100	\$100				2 resma	\$100	\$200
07/11/2024	Entrada Compra 002	3 resma	\$100	\$300				4 resmas	\$100	\$400
25/12/2024	Salida para Producción				4 resma	\$100	\$400	1 resma	\$100	\$100

Elaborado por: La autora

Tabla 28. Kardex materiales directos- Papel bond 56 gr (60x90)

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN			MÉTODO						
Papel bond 56 gr (60x90)	Material directo			Promedio ponderado						
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							3 resma	\$40	\$120
07/11/2024	Entrada Compra 001	3 resma	\$40	\$120				6 resma	\$40	\$240
07/11/2024	Entrada Compra 002	5 resma	\$40	\$200				4 resma	\$40	\$400
25/12/2024	Salida para Producción				6 resma	\$40	\$240	3 resma	\$40	\$120

Elaborado por: La autora

Tabla 29. Kardex materiales directos- Cola de pegar

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO

PRODUCTO		DESCRIPCIÓN			MÉTODO					
Cola de pegar		Material directo			Promedio ponderado					
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							1 tarro	\$5	\$5
07/11/2024	Entrada Compra 001	1 tarro	\$5	\$5				2 tarro	\$5	\$10
07/11/2024	Entrada Compra 002	2 tarro	\$5	\$10				3 tarro	\$5	\$15
25/12/2024	Salida para Producción				4 tarro	\$5	\$20	2 tarro	\$5	\$10

Elaborado por: La autora

Tabla 30. Kardex materiales directos- Tinta de impresión 2 colores (magenta, negro)

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO		DESCRIPCIÓN			MÉTODO					
Tinta de impresión 2 colores (magenta, negro)		Material directo			Promedio ponderado					
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							2 tarro	\$25	\$50
07/11/2024	Entrada Compra 001	2 tarro	\$25	\$50				4 tarro	\$25	\$100
07/11/2024	Entrada Compra 002	4 tarro	\$25	\$100				3 tarro	\$25	\$15
25/12/2024	Salida para Producción				6 tarro	\$25	\$150	2 tarro	\$25	\$100

Elaborado por: La autora

Tabla 31. Kardex materiales directos- Hilo blanco

CONTROL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO										
PRODUCTO		DESCRIPCIÓN			MÉTODO					

Hilo blanco		Material directo			Promedio ponderado					
DESCRIPCIÓN		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
Fecha	Descripción	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	C. Total	Cant.	C/u	V. Total
	Saldo inicial							1 rollo	\$8	\$8
07/11/2024	Entrada Compra 001	1 rollo	\$8	\$8				2 rollo	\$8	\$16
07/11/2024	Entrada Compra 002	3 rollo	\$8	\$24				4 rollo	\$8	\$32
25/12/2024	Salida para Producción				5 rollos	\$8	\$40	1 rollo	\$8	\$8

Elaboración propia

3.6.4.3.3. Requisición de materiales

La requisición de materiales es un documento interno utilizado en las empresas para solicitar la adquisición de materiales o recursos necesarios para llevar a cabo una actividad o proceso específico. Este documento es generado por el departamento o área que necesita los materiales y se envía al departamento de compras o a quien se encargue de la gestión de inventarios. En el contexto de la producción de revistas en la imprenta "Gráficas Villamar", la requisición de materiales juega un papel clave en la gestión eficiente de la producción.

Tabla 32. Orden de requisición de materiales directos Cámara de comercio

IMPRENTA "GRÁFICAS VILLAMAR PRODUCCIÓN DE REVISTAS DIRECCIÓN: MANTA, CALLE 11 Y AV 19 RUC: 1313469429001				ORDEN DE REQUISICIÓN #001	
MATERIAL DIRECTO: X MATERIAL INDIRECTO:				FECHA: 05/11/24 PARA: Producción	
MATERIAL	DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL	
Papel couche 200 gr	Para portada de revistas	5 resmas	\$100	\$500	
Papel couche 115 gr	Para el interior de revistas	5 resmas	\$60	\$300	
Cola de pegar Tinta de impresión (4 colores)	Para encuadernado Color réflex, magenta, negro, azul cian	10 tarros 3 tarros cada color	\$5 \$25	\$50 \$625	
Hilo blanco	Para encuadernado	2 rollos	\$8	\$16	
TOTAL				\$1491,00	

Elaborado por: La autora

Tabla 33. Orden de requisición de materiales directos Stela Maris

IMPRESA "GRÁFICAS VILLAMAR PRODUCCIÓN DE LIBROS ESCOLARES DIRECCIÓN: MANTA, CALLE 11 Y AV 19 RUC: 1313469429001				ORDEN DE REQUISICIÓN #002
MATERIAL DIRECTO: X MATERIAL INDIRECTO:				FECHA: 05/11/24 PARA: Producción
MATERIAL	DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Papel couche	200 gr (portada)	1 resma	\$100/resma	\$100
Papel bond	56 gr (60x90, interior)	3 resmas	\$40/resma	\$120
Cola de pegar	-----	1 tarro	\$5/tarro	\$5
Tinta de impresión	2 colores (magenta, negro)	1 tarro por color	\$25/tarro	\$50
Hilo	Blanco	1 rollo	\$8	\$8
TOTAL				\$283.00

Elaborado por: La autora

3.6.4.3.4. HOJA DE COSTOS

La hoja de costos es un documento contable que sirve para detallar y calcular todos los costos involucrados en la producción de un determinado bien o servicio. Este documento permite desglosar los costos directos (materiales y mano de obra) y los costos indirectos de fabricación, ofreciendo una visión clara de cuánto cuesta producir un pedido específico. La hoja de costos es esencial para determinar el precio de venta, analizar la rentabilidad y tomar decisiones estratégicas en cuanto a la producción y optimización de recursos.

En el caso de los pedidos realizados por la Cámara de Comercio (revistas) y Stela Maris (libro para estudiantes), la hoja de costos permitirá registrar y calcular con precisión los costos asociados a cada proyecto, como los materiales directos (papel, tinta, etc.), la mano de obra directa utilizada y cualquier otro gasto relacionado. Esto garantizará un control adecuado sobre el gasto de recursos, ayudando a determinar el costo total de producción para establecer precios adecuados y evaluar la rentabilidad de los pedidos.

Tabla 34. Hoja de costos producción de revistas

IMPRESA "GRÁFICAS VILLAMAR". PRODUCCIÓN DE REVISTAS Dirección: Manta, Calle 11 y Av 19	HOJA DE COSTOS #001
--	------------------------

Ruc: 1313469429001			
OP#	1	ARTÍCULO	Revistas
CANTIDAD	1000	MODELO	Revistas a todo color
COSTO TOTAL	\$3.302,20	FECHA DE INICIO	3/11/24
COSTO UNT.	\$3,30	FECHA DE TERMINO	25/11/24
SEMANAS	MATERIALES DIRECTOS	MANO DE OBRA DIRECTA	CIF (APLICADOS)
1-2	\$1,491.00		
3-4		\$1,600.00	\$211,2
TOTAL	\$1,491.00	\$1,600.00	\$211,2

Elaborado por: La autora

Tabla 35. Hoja de costos producción de libros escolares

IMPRESA "GRÁFICAS VILLAMAR". PRODUCCIÓN DE REVISTAS DIRECCIÓN: MANTA, CALLE 11 Y AV 19 RUC: 1313469429001			HOJA DE COSTOS #002
OP#	2	ARTÍCULO	Revistas
CANTIDAD	100	MODELO	Revistas a todo color
COSTO TOTAL	\$322,62	FECHA DE INICIO	5/11/24
COSTO UNT.	\$3,22	FECHA DE TERMINO	25/11/24
SEMANAS	MATERIALES DIRECTOS	MANO DE OBRA DIRECTA	CIF (APLICADOS) HORAS
1-2	\$283.00		
3-4		\$35.00	\$4.62
TOTAL	\$283.00	\$35.00	\$4.62

Elaborado por: La autora

3.6.4.3.5. LIBRO DIARIO

El libro diario es un documento contable en el que se registran, de manera cronológica y detallada, todas las transacciones económicas de una empresa o negocio. Cada operación que afecte al patrimonio debe ser anotada en este libro, especificando el concepto, las cuentas involucradas, el monto de la transacción y la fecha en que se realiza. El libro diario es esencial para mantener un control financiero adecuado, ya que permite reflejar con precisión los movimientos contables y sirve como base para la elaboración de los estados financieros y otros informes contables.

En el contexto del pedido de Cámara de Comercio (1.000 revistas) y Stela Maris (100 libros para estudiantes), el libro diario se utiliza para registrar todas las entradas y salidas de materiales, costos de mano de obra y cualquier otro gasto relacionado con la producción de estos productos. A través de este registro, se podrá tener un control exacto de los costos y asegurar que la contabilidad de los proyectos refleje fielmente las operaciones realizadas, tanto en términos de costos de producción como de ingresos asociados a la venta de estos productos.

Tabla 36. Libro diario

IMPRESA "GRÁFICAS VILLAMAR			
LIBRO DIARIO			
Fecha	Cuenta	Debe (USD)	Haber (USD)
3/11/24	Inventario de Producción en Proceso	\$1,491.00	
	Materiales Directos		\$1,491.00
Descripción	Registro de materiales directos para la producción de revistas.		
5/11/24	Inventario de Producción en Proceso	\$1,600.00	
	Mano de obra directa		\$1,600.00
Descripción	Registro de mano de obra directa utilizada en la producción de revistas.		
5/11/24	Inventario de Producción en Proceso	\$ 211,20	
	CIF Aplicados		\$211,20
Descripción	Registro de costos indirectos aplicados a la producción de revistas.		
6/11/24	Inventario de Producción en Proceso	\$283.00	
	Materiales Directos		\$283.00
Descripción	Registro de materiales directos para la producción de libros escolares.		
9/11/24	Inventario de Producción en Proceso	\$35.00	
	Mano de Obra Directa		\$35.00
Descripción	Registro de mano de obra directa utilizada en la producción de libros escolares.		
11/11/24	Inventario de Producción en Proceso	\$4.62	
	CIF Aplicados		\$4.62
Descripción	Registro de costos indirectos aplicados a la producción de libros escolares.		
25/11/24	Inventario de Productos Terminados	\$3,624.82	
	Inventario de Producción en Proceso		\$3,624.82
Descripción	Registro de productos terminados.		
30/11/24	Clientes (Cuentas por Cobrar)	\$4.701.46	
	Ventas		\$4.701.46
Descripción	Registro de la venta de libros y revistas.		
30/11/24	Costo de Ventas	\$3,624.82	
	Inventario de Productos Terminados		\$3,624.82

TOTALES	\$15,575.92	\$15,575.92
----------------	--------------------	--------------------

Elaborado por: La autora

3.6.4.3.6. Estado de costo de producción y venta

Tabla 37. *Estado de costo de producción y venta*

Imprenta "Gráficas Villamar"	
Estado de Costos de Producción y Venta	
Al 31 de diciembre de 2024	
Concepto	Total
Materiales	\$1.774,00
(+) Mano de obra directa (MOD)	\$1.635,00
(+) CIF Aplicables	\$215,82
= Costo Variable Total	\$3.624,82
(+) Inventario inicial de producción	\$0.00
= Costo de producción en proceso disponible	\$3.624,82
(-) Inventario final de producción	\$0.00
= Costo de producción terminada	\$0.00
(+) Inventario inicial de unidades terminadas	\$0.00
= Costo de producción disponible para venta	\$3.624,82
(-) Inventario final de unidades terminadas	\$0.00
= Costo de venta	\$3.624,82
(+/-) Variación de CIF	\$0.00
= Total Costo de Venta	\$3.624,82

Elaborado por: La autora

3.6.4.3.6.1. Estado de resultado

El Estado de Resultados es un informe financiero que muestra el rendimiento económico de una empresa durante un período determinado. En este documento se reflejan los ingresos obtenidos por la venta de productos o servicios, los costos asociados a la producción de estos bienes o servicios, y las ganancias o pérdidas generadas por la empresa. En el caso de la imprenta "Gráficas Villamar", elaborar un estado de resultados es fundamental para evaluar el desempeño financiero. Este informe permite conocer el costo real de producción y venta, identificando las áreas donde se pueden realizar mejoras, como la optimización de costos y la maximización de márgenes de ganancia. Además, contribuye a la toma de decisiones relacionadas con precios, control de inventarios y estrategias comerciales para mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado.

Tabla 38. Ingresos -costo de venta

GRÁFICAS VILLAMAR			ANÁLISIS VERTICAL
ESTADO DE RESULTADOS			
1 AL 31 DE NOVIEMBRE			
INGRESOS			
Ventas	\$4.701,46		100%
TOTAL INGRESOS		\$ 4.701,46	100,00%
COSTOS			
Costo de ventas	\$ 3.624,82		77,10%
Mano de obra	\$ -		0,00%
Costos indirectos de fabricación - aplicados	\$ -		0,00%
TOTAL COSTOS		\$ 3.624,82	77,10%
UTILIDAD BRUTA		\$ 1.076,64	77,10%
GASTOS			
Sueldos y Salarios	\$ -		0,00%
Honorarios profesionales	\$ -		0,00%
TOTAL GASTOS		\$ -	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 1.076,64	22,90%

Análisis:

El estado de resultados de la imprenta "Gráficas Villamar" correspondiente al periodo del 1 al 31 de noviembre refleja una capacidad positiva para generar ingresos, con ventas que ascienden a \$4,701.46. Sin embargo, un análisis de los costos indica que el costo de ventas asciende a \$3,624.82, lo que representa el 77.10% de los ingresos. Esto revela que una gran parte de los ingresos se destina a cubrir los costos directamente relacionados con la producción, lo que deja un margen relativamente ajustado para la utilidad bruta.

A pesar de estos costos de ventas significativos, la empresa logra generar una utilidad bruta de \$1,076.64, lo que representa un 22.90% de los ingresos. Este margen bruto positivo indica que, a pesar de los altos costos de producción, "Gráficas Villamar" ha logrado mantener una porción de sus ingresos para cubrir otros posibles gastos y generar utilidad. La empresa presenta una estructura eficiente que le permite operar sin incurrir en pérdidas a nivel operativo.

3.6.4.3.7 CUADRO COPARATIVO

A continuación, se realizará una comparación entre la situación actual de la empresa "Gráficas Villamar" y la propuesta de implementación de mejoras en sus

procesos contables y financieros. Esta comparación permitirá evaluar las diferencias y los avances que se pueden generar al aplicar nuevas estrategias y herramientas, como la implementación de estados financieros formales y un sistema de control de costos más eficiente. Se buscará identificar las fortalezas y debilidades actuales, así como los beneficios potenciales que las propuestas traerían para optimizar la gestión financiera y mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa.

Tabla 39. Comparación de los precios de venta la situación actual y la propuesta de implementación

Determinación de precios de forma empírica				
Productos	Costo de ventas	PVP del negocio	Margen	% Margen
Revistas	\$ 1.44	\$ 4.20	\$ 2.76	66%
Libros	\$ 2.86	\$ 5.00	\$ 2.14	43%
Determinación de precios bajo la fórmula objetiva				
Productos	Costo de ventas	PVP del negocio	Margen	% Margen
Revistas	\$ 3.30	\$ 4.20	\$ 0.90	21.40%
Libros	\$ 3.23	\$ 5.00	\$ 1.78	35.50%
Diferencias				
Productos	Costo de ventas	PVP	Margen	% Margen
Revistas	\$ 3.30	\$ 0.00	\$ -1.86	\$ -0.44
Libros	\$ 3.23	\$ 0.00	\$ -0.36	\$ -0.07

Elaborado por: La autora

Análisis:

El análisis de la comparación de precios entre la determinación empírica y la fórmula objetiva revela diferencias significativas en los márgenes de beneficio y los costos de ventas para los productos "revistas" y "libros". En el enfoque empírico, los márgenes obtenidos son considerablemente más altos, con un 66% para las revistas y un 43% para los libros. Esto se debe a que los costos de ventas calculados de manera empírica son más bajos (\$1,44 para revistas y \$2,86 para libros), lo que genera márgenes de \$2,76 y \$2,14, respectivamente. Por otro lado, al aplicar la fórmula objetiva, los costos de ventas son notablemente más altos (\$3,30 para revistas y \$3,23 para libros), lo que reduce los márgenes a \$0,90 (21,40%) para las revistas y \$1,78 (35,50%) para los libros. Este cambio indica que la fórmula objetiva, aunque más precisa, resulta en menores márgenes de beneficio comparado con el método empírico.

Finalmente, en la sección de "Diferencias", se observa que, en términos de costos de ventas, las revistas tienen una diferencia de \$1,86 en el margen y los libros de \$0,36.

Esto sugiere que la implementación de la fórmula objetiva implicaría una reducción en la rentabilidad, lo que podría impactar negativamente en la ganancia neta del negocio si no se ajustan los precios de venta al público (PVP) o se controlan mejor los costos operativos. Por lo tanto, es fundamental que la empresa considere cuidadosamente estos factores antes de implementar la nueva fórmula de determinación de precios.

Estrategias de optimización implementadas

Las estrategias de optimización de costos implementadas en la imprenta Gráficas Villamar tienen como objetivo mejorar la gestión de los costos de producción y aumentar la eficiencia en la asignación de los recursos. Estas estrategias se basan en la implementación de un sistema de costeo más preciso y en la correcta distribución de los costos indirectos de fabricación (CIF). A continuación, se detallan las estrategias aplicadas:

- **Diseño del sistema de costeo:** Se implementó un sistema de costeo que permite identificar y asignar de manera más adecuada los costos de producción. Esto incluye la separación de los costos directos e indirectos, proporcionando una visión más clara de los márgenes de rentabilidad.
- **Asignación de los costos indirectos por horas de producción:** Los costos indirectos de fabricación se distribuyen en función de las horas trabajadas en cada proceso productivo. Este método asegura que los CIF se asignen proporcionalmente al esfuerzo y los recursos utilizados en la producción, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- **Establecimiento de una base de asignación:** Al establecer una base de asignación adecuada, como horas-hombre o horas-máquina, se logra una mejor distribución de los costos, evitando que ciertos productos carguen con un exceso de costos indirectos. Esto permite una distribución más equitativa y ajustada a la realidad productiva.

CONCLUSIONES

- La imprenta "Gráficas Villamar" actualmente enfrenta dificultades en la gestión eficiente de sus costos de producción debido a la falta de un sistema adecuado de control de costos. La ausencia de un proceso estandarizado para la asignación de costos indirectos de fabricación y la falta de un seguimiento detallado de los gastos operativos genera ineficiencias en la producción
- Con la implementación de un sistema de costeo por órdenes de producción, la empresa podrá controlar más eficientemente los costos directos e indirectos, lo que se traducirá en una reducción de los gastos operativos y en un aumento de la rentabilidad.
- La implementación de las estrategias recomendadas no solo permitirá un mejor control de los costos, sino que también mejorará la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Al lograr estos avances, la empresa estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos del mercado y lograr un crecimiento sostenido en el largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la imprenta establezca un sistema de monitoreo continuo de precios en el mercado y de sus costos operativos. Esto permitirá ajustes oportunos en la estrategia de precios, garantizando que se mantenga competitiva y rentable sin comprometer la calidad del producto.
- Se recomienda la adopción de un sistema de costeo detallado por órdenes de producción, lo que permitirá un control más preciso de los costos asociados a cada pedido. Esto facilitará la identificación de las áreas donde se pueden reducir los costos y mejorará la toma de decisiones al proporcionar datos claros sobre el impacto de cada proyecto.
- Es fundamental que la imprenta invierta en la actualización de sus equipos y tecnologías. La adquisición de maquinaria de última generación no solo mejorará la calidad de los productos, sino que también incrementará la eficiencia de la producción.
- Finalmente, es importante que la imprenta adopte plenamente la propuesta de implementación basada en la fórmula objetiva de costos, ya que proporcionará una estructura de precios más coherente con la realidad del mercado y permitirá una rentabilidad más estable y sostenible en el tiempo, evitando márgenes exagerados que podrían desalentar a los clientes.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de solicitud

CARTA DE SOLICITUD

Manta, 13 de mayo de 2024

Ing. Luis Alfredo Villamar Oviedo

Gerente General "Gráficas Villamar"

Estimado.

Por medio de la presente, me dirijo a usted, Jaramillo Palma Helen Nicole, con C.I. **1350638324**, en mi calidad de estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, para solicitar formalmente su autorización para llevar a cabo mi proyecto de titulación titulado "Planificación estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costos" en su empresa "**Gráficas Villamar**".

Este trabajo tiene como objetivo analizar cómo la planificación estratégica influye en la eficiencia de la gestión de costos, identificar las principales problemáticas actuales y proponer estrategias que permitan mejorar la rentabilidad del negocio.

Para el desarrollo de mi investigación, solicito amablemente su colaboración y acceso a información relacionada con los costos operativos, estrategias actuales de gestión de costos y otros datos relevantes que faciliten el diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa. Estoy convencido de que los resultados obtenidos en esta investigación serán beneficiosos para "Gráficas Villamar", permitiendo implementar mejoras que contribuirán al crecimiento sostenido y a una mayor eficiencia en la gestión de costos.

Agradezco de antemano su gentil atención y apoyo a esta solicitud. Quedo a su disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,



Luis Alfredo Villamar Oviedo

131346942-9



Jaramillo Palma Helen Nicole

135063832-4



CARTA DE AUTORIZACIÓN

Manta, 20 de mayo de 2024

Jaramillo Palma Helen Nicole

Estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Estimada,

Por medio de la presente, yo, Luis Alfredo Villamar Oviedo, en mi calidad de Gerente General de "Gráficas Villamar", autorizo a Jaramillo Palma Helen Nicole, estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a llevar a cabo su proyecto de titulación titulado "Planificación estratégica como herramienta para mejorar la gestión de costos" en nuestra empresa.

Estamos dispuestos a colaborar proporcionando acceso a la información necesaria relacionada con los costos operativos, estrategias actuales de gestión de costos y otros datos relevantes que faciliten el diagnóstico y análisis de la situación actual de nuestra empresa.

Agradecemos su interés en nuestra empresa y quedamos a su disposición para cualquier consulta adicional

Atentamente,

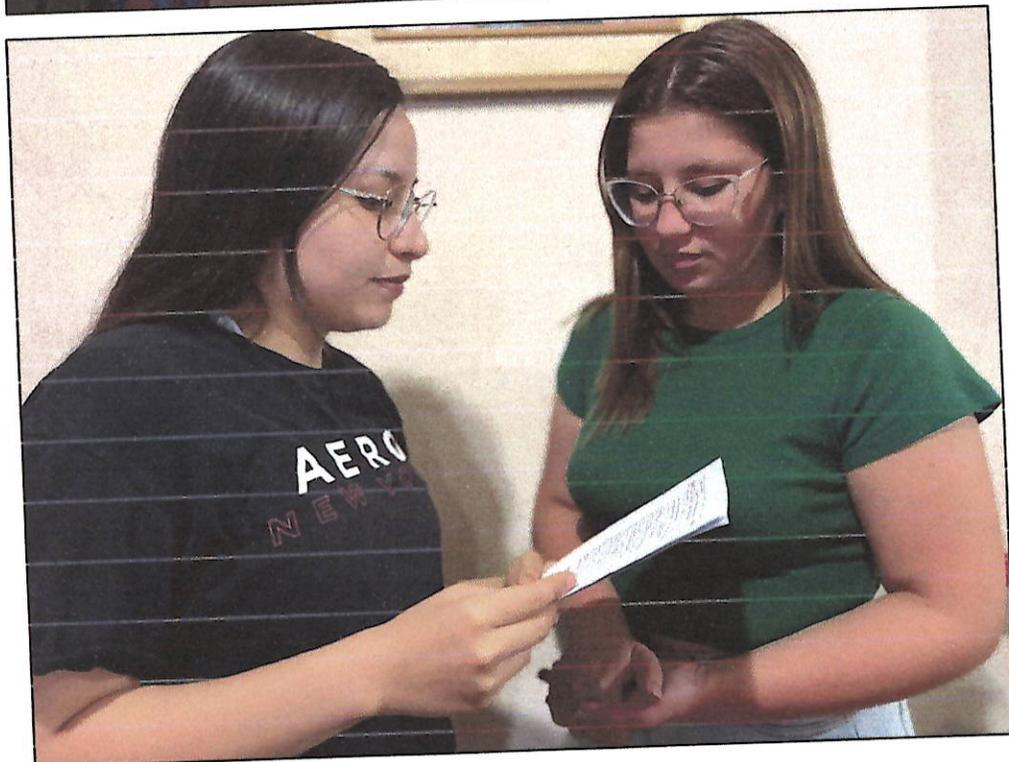
Luis Alfredo Villamar Oviedo

131346942-9

Jaramillo Palma Helen Nicole

135063832-4

Anexo 3: Evidencias de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa.



CUESTIONARIO:

12. **¿Cómo calificaría la efectividad de las estrategias implementadas hasta ahora en "Gráficas Villamar"?**
- d) Muy efectivas
 - e) Poco efectivas
 - f) No conozco
13. **¿Conoce usted los objetivos y estrategias de la empresa?**
- d) Si
 - e) No
 - f) No existen objetivos y estrategias
14. **¿Qué tan involucrado está en las decisiones estratégicas de la empresa?**
- d) Muy involucrado
 - e) Poco involucrado
 - f) No las conozco
15. **¿Considera que la planificación estratégica podría mejorar aún más la gestión de costos en la empresa?**
- d) Si
 - e) No
 - f) Quizás
16. **¿Dispone la empresa un sistema de costeo que permita calcular de manera precisa los costos de los productos terminados?**
- d) Si, utilizamos un sistema de costeo
 - e) No, actualmente no hay un sistema claro
 - f) Desconozco si la empresa utiliza un sistema de costeo
17. **¿En qué área cree que la empresa debería enfocar sus esfuerzos para mejorar la gestión de costos?**
- d) Inversión de tecnología
 - e) Mejor gestión del inventario de materiales
 - f) Otro, ¿Cuál?
18. **¿Considera que la empresa tiene un margen de beneficio adecuado en los precios actuales en relación con sus costos?**
- d) Si

- e) No
 - f) No estoy involucrado en el tema
- 19. ¿Considera que la tecnología y los equipos actualmente utilizados en la imprenta cumplen con las exigencias y estándares del mercado actual?**
- d) Si, los equipos cumplen con las necesidades del mercado
 - e) No, existen deficiencias en la actualización de equipos
 - f) Desconozco los estándares tecnológicos actuales del mercado
- 20. ¿Como calificaría la calidad de los materiales utilizados en el proceso de producción?**
- d) Los materiales son de alta calidad
 - e) Los materiales son de media calidad
 - f) Los materiales son de baja calidad
- 21. ¿Considera que la cantidad de materiales disponibles son suficientes para cumplir con la demanda actual de producción?**
- d) Si, son suficientes
 - e) No, existen limitaciones
 - f) No estoy seguro
- 22. ¿Sabe con qué frecuencia se realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y los equipos que se utiliza en la imprenta?**
- e) Cada 15- 30 días
 - f) Cada 2-3 meses
 - g) No hay un cronograma definido
 - h) No se hace mantenimiento

Anexo 4: *Evidencias del checklist y la entrevista realizada a gerente general de la empresa.*





CHECK LIST

Empresa: “Gráficas Villamar”	Nombre: Luis Alfredo Villamar Oviedo
Periodo: 2024	Cargo: Propietario de “Gráficas Villamar”

Objetivo: Realizar la planificación estratégica para mejorar la gestión de costo de la imprenta “Gráficas Villamar” en la ciudad de Manta.

N.º	Detalle	SI	NO	N/A	Observaciones
-----	---------	----	----	-----	---------------

Planificación estratégica y Costos

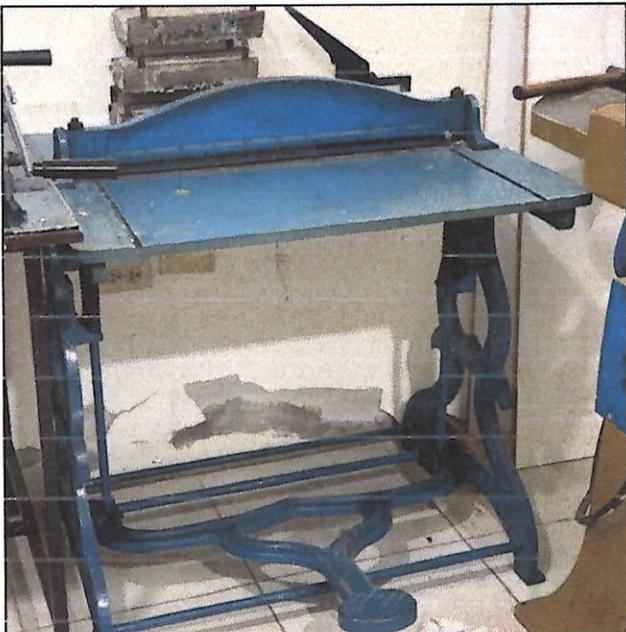
1	¿La empresa “Gráficas Villamar” cuenta con un organigrama que describa la estructura empresarial?				
2	¿Existe misión, visión, y valores establecidos y comunicados dentro de la empresa?				
3	¿Existe un manual de funciones que detalle los cargos y responsabilidades de cada persona dentro de “Gráficas Villamar”?				
4	¿La empresa “Gráficas Villamar” cuenta con personal fijos?				
5	¿“Gráficas Villamar” realiza de manera regular el mantenimiento y actualización de sus equipos?				
6	¿La empresa dispone de publicidad visible, como letreros o señalización en su local, que promueva sus productos y servicios?				

7	¿La imprenta lleva un registro de los costos incurridos en la prestación de cada servicio y productos que ofrecen?				
8	¿“Gráficas Villamar” utiliza un sistema de gestión de costos para optimizar el control de ingresos y egresos en relación a uno o varios productos?				
9	¿La imprenta cuenta con un sistema formal para la identificación, registro y control de costos de producción?				
10	¿La imprenta cuenta con una contabilidad formal?				
11	¿La empresa “Gráficas Villamar” cuenta con estrategias que permitan al negocio adaptarse a los cambios constantes que se presentan en el mercado de imprentas?				
12	¿La empresa tiene claramente definidos los productos y servicios que ofrece a sus clientes?				
13	¿“Gráficas Villamar” cuenta con políticas internas y/o externas relacionada con la operación y gestión del negocio?				
14	¿La imprenta lleva un control de inventario de los materiales o insumos que se utilizan en la prestación de servicios y en la producción de bienes?				

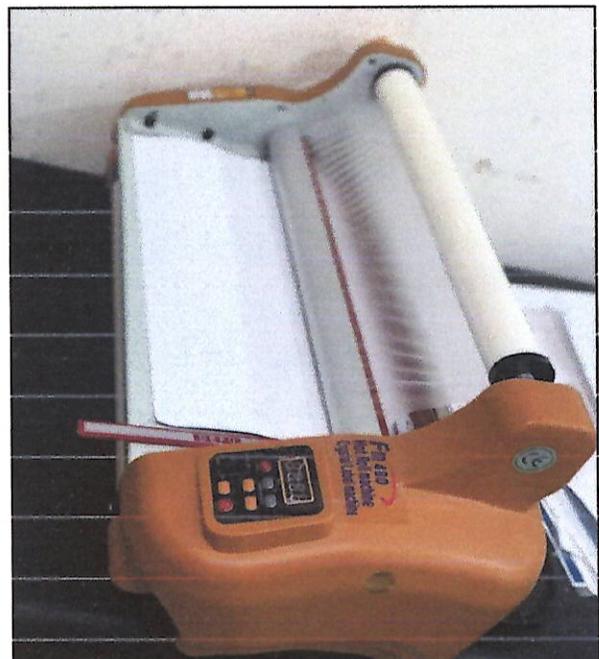
ENTREVISTA:

1. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa dentro del mercado de las imprentas?
2. ¿Cuál es su visión general sobre la importancia de la planificación estratégica en "Gráficas Villamar"?
3. ¿Cómo describiría el proceso actual de planificación estratégica en la imprenta?
¿Es un proceso formal o más informal?
4. ¿Qué herramientas o metodologías utiliza la empresa para la planificación estratégica?
5. ¿Cómo cree que la planificación estratégica ha influido en la gestión de costos de la empresa?
6. ¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado en la empresa?
7. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de gestionar los costos en su imprenta?
8. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas ha tomado recientemente para mejorar la gestión de costos en la empresa?
9. ¿Cómo involucra a sus empleados en el proceso de planificación estratégica y en la gestión de costos?
10. ¿Considera que la empresa está aprovechando al máximo sus recursos para optimizar los costos? ¿Por qué?
11. ¿Cómo fija usted sus precios de venta?
12. ¿Cuáles son los próximos pasos o cambios que planea implementar en la imprenta respecto a la planificación estratégica?
13. ¿Le gustaría a usted que la empresa implemente herramientas estratégicas para mejorar la gestión de costos?
14. ¿La empresa cuenta con objetivos planificados?
15. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la empresa?
16. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?

Anexo 5: Evidencias empresa “Gráficas Villamar”



Perforadora manual



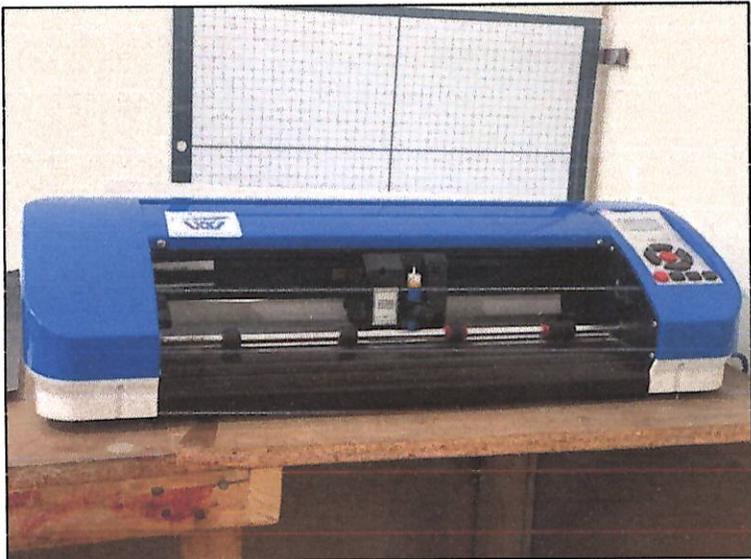
Laminadora



Impresora Lasser RICOH



Cortadora manual



Cortadora Lasser



Sublimadora plumas

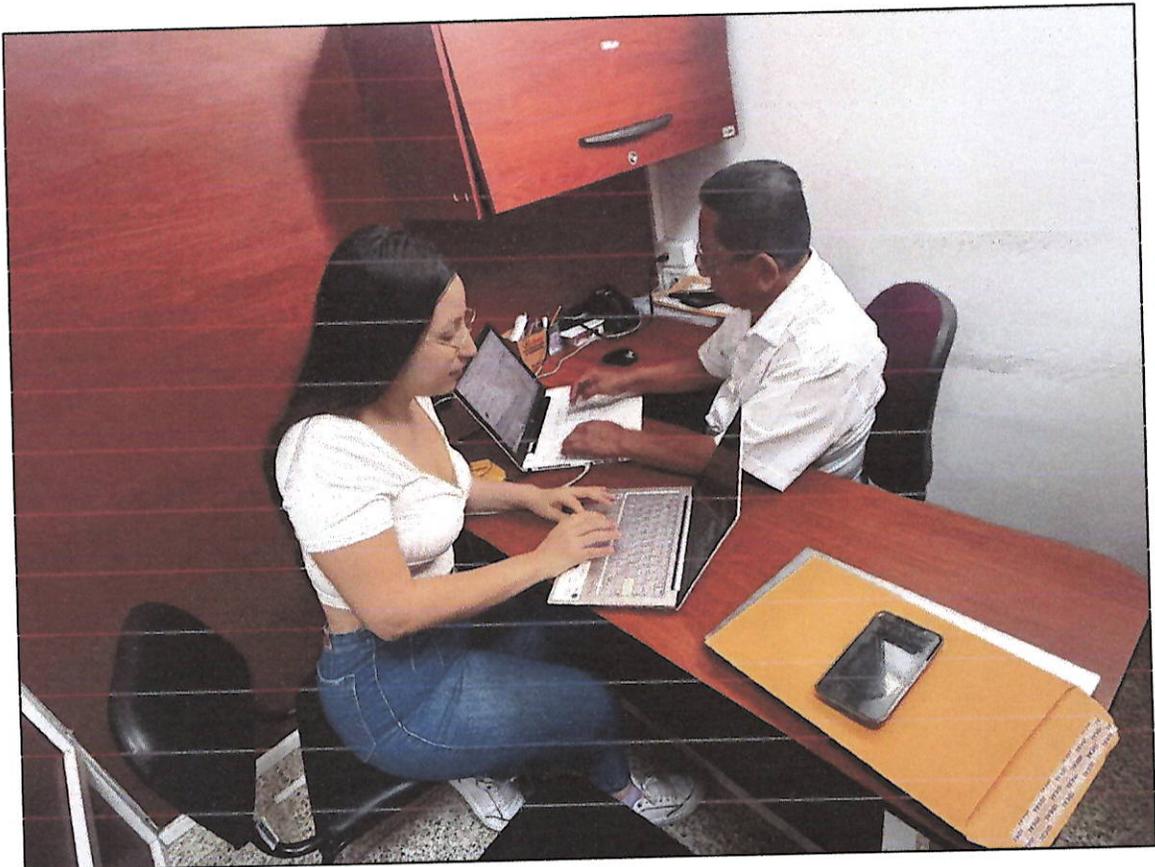


Impresora inyección



Impresora credencial FARGO

Anexo 6: Evidencias de tutorías



Referencias bibliográficas

- Agreda, A. M. (2020). Sistemas de costos por ordenes y su incidencia en la rentabilidad de Industria Editorial del Norte S.A CHICLAYO 2018. *Universidad Señor de Sipán* , 1-123.
- Alfaro Portocarrero, G. B., & Rojas Caballero, G. I. (2018). Análisis estructural para la formulación de estrategias de marketing para la empresa ultra H2O, AREQUIPA 2017. *Universidad Católica de Santa María* , 1-134.
- Arboleda, S. E., & Espín, V. P. (2020). Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción para la imprenta ALMA LOJANA del cantón de maná, provincia del cotopaxi. *Universidad técnica de cotopaxi* , 1-140.
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2 de Junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia Mexico*, págs. 201-206.
- Avalos, P. V., Sanandrés, Á. L., & Orna, H. L. (2018). Estructura de costos en medianas y pequeñas empresas del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-52.
- Betancourt, D. (2019). Cómo hacer un Análisis PESTEL. *Ingenio y Empresas* .
- Cadena, I. P., Rendón, M. R., Aguilar, Á. J., Salinas, C. E., Del Rosario de la Cruz, F., & Sangerman, J. D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617.
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. (2024). *Suplemento del Registro Oficial No. 351*. Ediciones Legales.
- Espinosa, M. (2020). Las fuerzas de Porter. *ResearchGate*, 1-19.
- Espinoza, E. (2016). *UNIVERSO, MUESTRA Y MUESTREO*. Honduras: BVS.
- Fernández Álvarez, C., & Miñambres Puig, P. (2015). Contabilidad de costes. *Universidad Rey Juan Carlos*, 1-235.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista*. Diposit Digital.

- Hernandez, C. G. (2017). Método Analítico . *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo* , 1-11.
- Mena, H. G. (Agosto de 2015). *Universidad de Fuerzas Armadas*. Obtenido de Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.C.C para el periodo 2014-2018.
- Milagros Del Pilar, A. A. (2020). Sistema de costos por ordenes y su incidencia en la rentabilidad de industria editorial del NORTE S.A CHICLAYO, 2018. *Universidad Señor de Sipán* , 26.
- Montesinos, J. K. (2018). Plan Estratégico para la empresa GlobalCloud. *Universidad del Azuay*, 1-169. Obtenido de Plan Estratégico para la empresa GlobalCloud.
- Murillo Naranjo, M. V. (2018). Diseño de un plan estratégico de publicidad para la empresa Imprenta y Diseño Gráfico Amazonas, en la ciudad de Riobamba. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo* , 1-109.
- NIC 1, N. I. (1 de Diciembre de 2023). *Presentación de estados financieros*. Obtenido de ICAC.
- NIC 2, N. I. (15 de Noviembre de 2021). *Inventarios* . Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/2758690-nic-2-del-2021-inventarios>
- Nicomede, E. N. (2018). Tipos de investigación. *CORE* , 1-4.
- Phatti, S. A., & Pfuro, C. E. (2020). Propuesta de un sistema de costos por órdenes de trabajo para la Imprenta Copy Graf E.I.R.L. Cusco, 2020. *Universidad Peruana Unión* , 1-20. Obtenido de Uni.
- Ramirez Ortiz, V. (2019). Investigación de campo y técnicas e instrumentos para la recolección de datos. 1-5.
- Reglamento de inversiones del Código Orgánico de la Producción. (2018). *Decreto Ejecutivo 757*. Lexis Finder.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. (2023). *Suplemento del Registro Oficial No. 209*. Dirección Nacional Jurídica, Departamento de Normativa y Consultas.

- Reyes, R. L., & Carmona Alvarado, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *UNISIMON*, 1-4.
- Salamanca Castro, A. B. (2019). *Checklist para autores y checklist para lectores: diferentes herramientas con diferentes objetivos*. NURE.
- Sanchez, C. R. (2023). Planificación Estratégica y crecimiento empresarial de la imprenta gráficas GUEVERA, ciudad de Mnata. *Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM"*, 1-89. Obtenido de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA IMPRENTA GRAFICAS GUEVARA, CIUDAD DE MANTA.
- Sarli, R., Gonzalez, S., & Ayres, N. (2015). Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.
- Solorzano, M. M. (2023). Diseño de un sistema de costos por órdenes para determinar el costo de producción en la imprenta FENIX PUBLICIDAD - TRUJILLO 2021. *Universidad Privada del Norte*, 17.
- Téran, F., Martínez, E., Pluas, G., Román, R., Hernández, H., & Gallardo, N. (2023). *Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación*. Open Textbook Library.
- Torres, A. M. (2019). Análisis Pestel. *Dspace*, 1-14.
- Torres, A. M. (2019). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. *Udgvirtual*, 1-13.
- Zegarra Quesada, G. M. (2023). Influencia de la gestión de costos en la toma de decisiones en las mypes. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.