

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

***“LA CALIDAD TOTAL COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS
EMPRESAS INDUSTRIALES ECUATORIANAS EN EL MERCADO
NACIONAL E INTERNACIONAL; CASO PRÁCTICO: EMPRESA
EXELGRAF.”***

ELABORADO POR:

GEOVANNA ALBUJA SEGOVIA

DIRECTOR DE TESIS: ING. SALOMÓN QUITO

2001 – 2002

DEDICATORIA

A mis padres que con su gran amor, comprensión, sabiduría y apoyo incondicional han permitido mi desarrollo personal y la culminación de mi carrera.

A mi hermano que con su gran apoyo se ha convertido en un gran estímulo en el diario camino de mi vida, a quien le deseo lo mejor y espero que esto sea un ejemplo más para él.

AGRADECIMIENTO

A Dios que es el ser celestial que me ha iluminado y bendecido en todo momento.

A mi madre por haber sido el principal soporte durante toda mi vida y en la culminación de mi carrera.

A mi padre por su gran ejemplo y apoyo que me han servido para salir adelante, dándome fuerzas para luchar y saber vencer los obstáculos que se presentan.

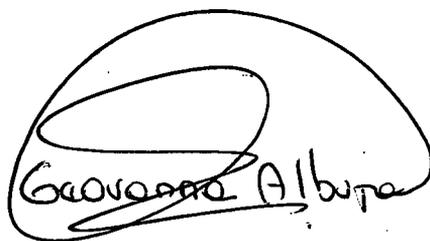
A mi hermano y mis sobrinas Diana y Leslie que fueron un gran incentivo para la culminación de mi tesis.

A todos los profesores que supieron impartir en mí todos sus conocimientos a lo largo de mi carrera, permitiéndome con esto enriquecerme como persona.

Al Ingeniero Salomón Quito, Director de Tesis, por su sabia dirección para la elaboración de la misma.

DECLARATORIA

Yo, Geovanna Albuja Segovia, egresada de la Universidad Internacional SEK de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, declaro que el desarrollo de la presente tesis es resultado de una investigación elaborada por mi persona única y exclusivamente.



Geovanna Albuja

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. Planteamiento del Problema	1
2. Justificación	3
<u>CAPITULO I</u>	
1. LA EMPRESA	6
1.1. Breve Reseña Histórica	6
1.2. Objetivos	7
1.3. Misión	7
1.4. Visión	8
1.5. Organización	9
1.5.1. Análisis FODA	11
1.5.2. Matriz de Tows	13
1.5.3. Matriz de Portafolio de Negocios (Boston)	14
1.6. Producción	15
1.6.1. Maquinaria y Equipos	15
1.6.2. Distribución de la planta	16
1.6.3. Productos	17
1.6.3.1. Control de Calidad	17
1.6.3.2. Impacto Ambiental	18
1.7. Marketing	19
1.7.1. Cartera de Clientes	19
1.7.2. Ventas	19

CAPITULO II

2. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	21
2.1. Encuestas	21
2.1.1. Resultados de las Encuestas	23
2.1.2. Evaluación de los Resultados	23
2.1.2.1. Encuestas a los consumidores	23
2.1.2.2. Encuestas a los empresarios	36
2.2. Entrevistas	49
2.2.1. Gerente General	49
2.2.2. Personal de EXELGRAF	49

CAPITULO III

3. PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA EXELGRAF	54
3.1. Objetivo de ventas	54
3.1.1. Objetivos cuantitativos de ventas	55
3.1.2. Objetivos de Marketing	55
3.2. Mercado Meta	56
3.2.1. Mercado meta primario	56
3.2.2. Mercado meta secundario	56
3.3. Marketing Mix	57
3.3.1. Producto y Precio	57
3.3.2. Publicidad y Promoción	59
3.3.3. Distribución	63
3.4. Estrategias	63
3.4.1. Estrategias competitivas	64
3.4.2. Estrategias del mercado meta	65
3.4.3. Estrategias de producto	65
3.4.4. Estrategias de precios	66

3.4.5. Estrategias de distribución	66
3.4.6. Estrategias de promoción	67

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO DE LA EMPRESA EXELGRAF	69
4.1. Estado de situación inicial de la empresa	69
4.1.1. Índices Financieros	70
4.2. Estado de pérdidas y Ganancias	72
4.2.1. Histórico	72
4.2.1.1. Índices Financieros	73
4.2.1.2. Costos de producción	75
4.2.1.3. Gastos administrativos	76
4.2.2. Proyectado	77
4.2.2.1. Índices Financieros	78
4.2.2.2. Costos de producción proyectados	81
4.2.2.3. Gastos administrativos proyectados	82

CAPITULO V

5. LA CALIDAD TOTAL	83
5.1. Introducción	83
5.2. Definiciones	84
5.3. La calidad y el desempeño de la empresa	85
5.3.1. Por qué es necesario un proceso de calidad total	86
5.4. Normas ISO	87
5.4.1. Beneficios de un sistema de gestión de calidad	89
5.4.2. ISO 9000/2000	89
5.4.2.1. Estructura y terminología	89
5.4.2.2. Auditoria	90

5.4.3. ISO 14000	90
5.4.3.1. Concepto y aplicación	90
5.4.3.2. Aplicación de la norma	91
5.5. Ley de Defensa del consumidor	92
5.5.1. Aspectos generales	92
5.5.2. Derechos y Obligaciones	93
5.5.2.1. Derechos	93
5.5.2.2. Obligaciones	94
5.5.2. Mecanismos de reclamo	95
5.5.3. Programas de capacitación para su implementación	95
5.6. Preparación para un programa de calidad total	98
5.7. Estrategia para implementar la calidad	100
5.8. La calidad total en la empresa EXELGRAF	102
5.8.1. Unidad Operativa de Calidad	102
5.8.1.1. Estrategia	103
5.8.1.1 1. Instrumentos y elementos para la calidad	104
5.8.2. Desventajas de la no aplicación de la calidad	107

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
6.1. Conclusiones	109
6.2. Recomendaciones	110

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La calidad total viene a ser un tema de gran importancia, que en la presente propuesta se lo ha enfocado a nivel de las empresas tomándola como una ventaja competitiva de las mismas.

En cada oportunidad hay más acuerdo para señalar en el mundo entero que la calidad de los productos se ha convertido, sin duda, en el componente más importante para el éxito de las empresas y de los países, tanto en América como el resto del mundo.

Después de las experiencias obtenidas de una empresa a otra, se ha llegado a determinar que la calidad total conduce a un mejor aprovechamiento de la inversión que pueden llevar a cabo en el momento actual empresas y naciones en el mundo de los negocios.

La experiencia obtenida en años pasados por instituciones que implementaron programas de calidad total extrajeron como lección que estos llevan al éxito de los productos y servicios en los mercados nacionales e internacionales, con una respuesta favorable por la reducción en los costos, una estabilidad social en los centros de producción, actividades administrativas y un incremento en las utilidades.

De lo observado es aplicable a las pequeñas y grandes empresas, más aún, se ha llegado a concluir que la calidad ha desempeñado un papel muy importante en las exportaciones realizadas por las PYME, sobre todo cuando estas han sacado saldo favorable de su flexibilidad, administrativa y operativa, en relación con las grandes compañías.

El éxito de la estrategia de la calidad implementada en los negocios varía substantivamente de una empresa a otra. Los demandantes de bienes y servicios están muy pendientes y buscan mayor información de las diferencias de calidad de los productos que permanentemente están compitiendo en el mercado y orientan sus compras en función de estos resultados. Por lo cual, los productos y servicios de muchas empresas, tradicionalmente proveedoras, han sido desplazadas del mercado; como resultado de las mejoras implementadas por las empresas competidoras.

La muy elevada calidad de estos productos en el mundo actual, no constituye un resultado de suerte; es por el contrario la respuesta a sólidos programas de calidad total fundamentados en principios claros, que tomaron mayor impulso en los años cuarenta en las empresas de los Estados Unidos, Japón, en países del extremo Oriente como Taiwan y Corea del Sur, de igual forma en Europa y que se han ido reforzando y tecnificando con el paso de los años mediante programas de Dirección Compartida (1940-60); Comunidad de Empresas (1968-74); Círculos de Calidad (1976-85); Dirección Estratégica Mediante Visión Compartida(1980-90), acciones que hicieron posible el avance vertiginoso de la Calidad Total en el mundo.

En el Ecuador, se debe estar conscientes de que se tiene un concepto muy vago de lo que la palabra calidad encierra y por lo expresado muchas veces se ha dejado de lado, sin darse cuenta que esta es una importante herramienta para alcanzar un desarrollo económico sustentable a nivel nacional e internacional.

Por lo expuesto y la no aplicación en el Ecuador de la calidad total, es lo que impide que la industria nacional sea “altamente” competitiva en el mercado nacional e internacional, restando posibilidades de mercado que buena falta hace. Más aún, el país adquirió un compromiso para la integración económica de las Américas que establece como fecha tope el 31 de diciembre del año 2005. Al término de la que se establecerá una corriente de comercio de doble vía y sin restricciones. Por lo que se aspira que el Ecuador pueda responder de manera positiva y muy particularmente el sector empresarial, de este nuevo giro que tendrá el comercio de bienes y servicios.

El ALCA (Asociación de Libre Comercio de las Américas) como así se denomina al programa de integración, esta presidien el Ecuador por los próximos 18 meses; las reuniones para la mejor marcha de este proceso se han venido desarrollando de acuerdo a un calendario establecido y como parte de ellas a fines de abril de este año se efectuará una cumbre en Canadá.

El problema de la calidad es de tal magnitud que ha sensibilizado al gobierno y a los sectores productivos nacionales. El primero al más alto nivel, conformó un grupo bajo la conducción del titular del Ministerio de Industrias y Pesca y como resultado preparó un documento de

trabajo, publicitado semanas atrás; trabajo que será la pauta para llevar adelante un proceso planificado, organizado y con el apoyo de la comunidad sobre calidad total. De igual forma, las Cámaras de la Producción promocionaron, en las principales ciudades del país, un Manual de Calidad Total, elaborado por una consultora internacional.

2. JUSTIFICACIÓN.

El país está ubicado según análisis estadísticos internacionales, en los últimos lugares en el mundo por la calidad de sus productos y servicios. La falta de calidad que advertimos en el consumo de bienes y/o en la contratación de servicios, es identificada cuando se hace un análisis comparativo con los productos importados y con los productos o servicios nacionales que se han incorporado a procesos de calidad; independientemente si corresponde al sector público o al privado.

Si bien, la calidad es un tema plenamente conocido no ha existido una reacción favorable en los últimos años, en los sectores económicos nacionales para implementar programas de información, capacitación e implementación en las actividades productivas y de servicios nacionales. Actitud pasiva que ha tenido un ligero cambio, en los últimos meses.

La poca respuesta de interesarse en la calidad por parte de los empresarios, podría ser por el alto proteccionismo del estado para las actividades privadas con barreras arancelarias, licencias previas o cupos para la importación de bienes y en la prestación de servicios. A lo anterior se sumaría el mantenimiento de monopolios estatales en ciertas actividades consideradas estratégicas como: petróleo, comunicaciones, energía, transporte aéreo y fluvial. Sin embargo, existe aprobada una Ley de Defensa del Consumidor que debería aplicarse para velar por los derechos de los ciudadanos, pero que en la práctica constituye letra muerta, por influencias de sectores económicos que ven en la aplicación una merma a sus intereses.

De igual forma, podría estar contribuyendo la falta de una cuantificación económica a través de una plena diferenciación entre los beneficios que tienen las empresas que implementan planes de calidad total y aquellas empresas que están ausentes de estas opciones.

Por lo que, habría que vender la idea de incorporar un proceso integral de calidad en las empresas con el señalamiento que es una inversión y no un costo.

Datos estadísticos últimos señalan que apenas 150 empresas ecuatorianas, tienen una certificación de la ISO 9000, versión 2000.

A lo anterior habría que añadir la incorporación, a la economía ecuatoriana como medio de pago del dólar norteamericano. Propuesta inicialmente promocionada y sin soporte técnico por el ex Presidente Mahuad e implementada por el actual, a raíz del inicio de su mandato, el 22 de enero del 2001. Cambio monetario que hipotecó la política monetaria a la de los Estados Unidos; por lo que, el Ecuador depende sustantivamente de esta divisa para su operación y desarrollo. Situación que le a restado poder de maniobra en el comercio externo, ante los países del grupo andino y el mercado internacional, al no poder devaluar la moneda para favorecer su posición competitiva.

A lo interno, las empresas sufrieron el impacto por la dolarización al incrementarse los precios de los factores de producción y gastos financieros; estos últimos debido a que tasas altas de interés son superiores, incluso a las que existían en dólares cuando estaba vigente la moneda nacional.

Lo anterior se ve reflejado en un proceso de inflación, por efecto en primer término del redondeo de los precios y en segundo lugar por el alza de los productos y servicios. Lo que esta restando la poca capacidad de consumo de los ecuatorianos.

Como si lo anterior no sería suficiente, se suma como una gran mancha que está alcanzado a todos los estratos, la corrupción, que en nada favorece a las reinversiones, nuevas inversiones nacionales y extranjeras. En definitiva por que no existe una Política Económica con claros objetivos y estrategias para alcanzarlos.

La situación detectada es lo que ha motivado para el desarrollo de la presente investigación que tiene como propósito la realización de un estudio que permita aclarar y conocer el mundo de la calidad, sus potenciales beneficios de programas de calidad total que darán como respuesta gratificantes resultados al alcanzar mejores oportunidades competitivas en el

mercado nacional e internacional y consecuentemente mejorar la relación costo beneficio en el proceso de producción y comercialización de los bienes y servicios.

A más de estudiar a nivel general el sector productivo en su conjunto, se pondrá especial interés en implementar una plan de calidad total en una empresa en particular como es el caso de EXELGRAF; ubicada en la actividad gráfica, con localización en la ciudad de Quito.

CAPITULO I

CAPITULO I

1. LA EMPRESA.

1.1. BREVE RESEÑA HISTORICA.

El propietario de EXELGRAF empezó como agente de ventas de la Imprenta Editora Mundo, la cual era propiedad de su suegro, y es ahí donde el Señor Fernando García empieza a analizar que la entrega de trabajos el cliente lo necesitaba de forma urgente, es decir, hasta de un día para otro y es por esto que se decide especializar en la entrega de trabajos rápidos; para lo que comenzó a trabajar con otras imprentas como: Motiv, Edi Graf, Granda Graphic y con el arrendamiento de una máquina y de un lugar físico para el establecimiento de la imprenta, convirtiéndose de esta manera en un trabajador gráfico intermediario, pero cabe destacar que él no alteraba los costos que esto implicaba, lo cual se dio por el lapso de cuatro años, en el período comprendido de 1994 a 1998 teniendo como cliente potencial a Artefacta.

A partir de Junio de 1998, se dio cuenta que necesitaba tener su propia maquinaria porque al seguir trabajando de la manera anterior se incurría en muchos gastos innecesarios como movilización y dependencia de terceros; y decide formar EXELGRAF, adquiriendo maquinaria propia y arrendando un local ubicado en Ruiz de Castilla 3129 y San Gabriel, de esta manera la empresa empieza a funcionar totalmente a partir de 1999, hasta la actualidad en el año 2000 que decidió adquirir otra máquina a parte de las que ya tienen, por cuanto la capacidad de producción era insuficiente frente a la gran demanda de los clientes, la misma que le ha permitido posicionarse en el mercado como una empresa líder en lo que es la industria gráfica proporcionándole de esta manera una muy buena situación financiera, pero hay que mencionar que sigue trabajando con otras imprentas pequeñas que serían auxiliares, para que le presten algunos servicios como: guillotina, barnizados, troquelados, etc., es decir, sigue tercerizando.

La Imprenta EXELGRAF se inició con capital propio y su nombre surge de Excelencia Gráfica.

1.2. OBJETIVOS.

Los objetivos son los fines a los cuales se dirige una empresa, es un resultado buscado. Estos deben ser planteados de manera específica.

Los objetivos de la Empresa EXELGRAF son los siguientes:

- 1) Darles una mejor calidad de vida a los empleados y colaboradores que forman parte de EXELGRAF.
- 2) Brindar la mejor calidad en los trabajos para conservar a los clientes y tenerlos satisfechos.
- 3) Crecer como empresa, tanto en el ambiente interno como externo, lo que llevará a ampliar la participación en el mercado.
- 4) Tratar de mantenerse en un buen lugar en el sector industrial que abarca el mundo de las imprentas, mediante una buena integración de personal, esfuerzo, calidad, mejoramiento continuo, y todos los factores necesarios para ser los mejores.
- 5) Como empresa obtener buenas ganancias, para así garantizar una situación financiera estable, es decir, obtener mejores utilidades, incrementando el monto en las ventas y reduciendo los costos.

1.3. MISIÓN.

Esta hace referencia a las actividades que dan la razón de ser a la empresa, *"la misión de organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface, y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene en términos generales los límites de las actividades de la organización"*¹

*** Misión de EXELGRAF:**

La imprenta EXELGRAF tiene claros sus principios de calidad, tecnología, responsabilidad, seriedad y excelencia en el compromiso de brindar a sus clientes los mejores resultados en cuanto a trabajos que a nivel de imprenta se pueden realizar.

Para esto se propone:

- Satisfacer supremamente las necesidades de los clientes.
- Proporcionar trabajos de la mejor calidad y crear confianza en todos los clientes, mediante personal competente y capacitado que con el desempeño de su labor puedan realizar los mejores trabajos; ya sea folletos, etiquetas, dípticos, volantes y en fin un sin número de trabajos que puede ofrecer la imprenta.
- Asegurar un mercado cautivo ofertando los mejores trabajos de impresión, que incentiven al cliente a preferirnos y darnos un nombre en el resto de clientes del mercado.

1.4. VISIÓN.

Es tratar de hacer un sueño realidad, es decir, lograr alcanzar algo en el largo plazo.

La imprenta EXELGRAF, se propone mantenerse en el mercado, ofreciendo calidad y excelencia a los clientes, tratando siempre de cumplir con las exigencias del pedido mediante responsabilidad, capacidad y tecnología; de manera que esto se convierta en una ventaja competitiva para la misma.

Aspira ser:

- Una empresa familiar.
- Una empresa dinámica, eficiente, responsable, flexible a viejas y nuevas peticiones por parte del cliente, cambiando y adoptando nuevas y eficientes formas de trabajo.
- Una empresa que se caracterice por una alta tecnología, en cuanto a maquinaria, productos, materia prima y más; todo con el fin de satisfacer a los clientes, para así obtener rentabilidad y establecernos en un lugar importante en el mercado del mundo del sector industrial la imprenta.

¹ Stanton, Willian,; Etzel, Michael; Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing, Décima edición. McGraw Hill.

1.5. ORGANIZACIÓN.

Dentro de lo que es el personal de la empresa, que ante todo busca un trabajo en equipo, está conformado de la siguiente manera:

- ***Gerente General y Propietario:***

Es la persona que dio lugar a la creación de la empresa con aportación de capital propio y por lo tanto recibe las utilidades de la misma, y es el encargado de supervisar todo el movimiento de la empresa en todas las áreas y lo que este implique.

El Gerente además debe tener características personales como son: 1) Deseo de administrar, 2) Capacidad de comunicar con empatía, 3) Integridad, 4) La experiencia de la persona,

5) Deseo de trabajar en equipo y motivar al personal.

- ***Gerente Administrativo:***

Existe una persona y se encarga de supervisar la labor del área administrativa y de producción, y de todo el personal en sí, es decir, en general ayuda al soporte de la labor del Gerente General en ciertas actividades.

- ***Secretaria Administrativa:***

Existe sólo una y se encarga de elaborar roles de pago, planillas de IESS, manejo de chequera, procesamiento de comprobantes de ingresos y egresos, etc, es decir, en general se encarga de llevar a cabo toda la parte contable diaria y mensualmente, para posteriormente enviarla a un contador, para que elabore los registros contables y balances.

- ***Secretaria Ejecutiva:***

Existe una, y se encarga de realizar la facturación, atención al cliente vía telefónica, revisión de textos de los trabajos que se realizan en la imprenta y que tienen relación con etiquetas, folletos, hojas informativas, afiches, etc., el ejecútese de las órdenes del Gerente.

- ***Asistente de logística y Fotomecánico:***

Existe uno y dentro de lo que es ser asistente de logística se encarga de realizar diversas actividades como: visitas a los clientes, controlar el proceso de impresión de los trabajos, supervisar el ambiente de trabajo, etc. Y en lo que respecta a fotomecánico es el que se encarga de tomar los negativos y procesar las placas para imprimir.

- ***Prensistas:***

Existen dos, y rotan su horario de trabajo cada semana, es decir, una semana trabaja el uno en el turno del día y otra en el turno de la noche y viceversa. Se encargan de elaborar toda clase de impresión, ya sea: volantes, dípticos, etiquetas, folletos, afiches, etc.

- ***Chofer- Mensajero:***

Existen dos, se encargan de entregar a domicilio los trabajos y de realizar cualquier actividad que se les ordene como: dirigirse a hacer un depósito, retiro de algún documento. En fin realizar cualquier mandado que se les pida.

- ***Contador:***

Es uno y se le paga a parte, y no permanece en la empresa para la realización de su trabajo, sino que cada fecha determinada se acerca a entregar los balances, registros, y todo lo que implique el control de la parte contable.

Además se debe mencionar que fuera de la empresa se contrata a personas, que vendrían a ser como imprentas auxiliares, para que realicen trabajos de: barnizados, procesamiento de películas, servicio de guillotina, troquelados, terminaciones gráficas. Y que el personal de la empresa EXELGRAF se lo recluta por medio de anuncios publicados en la prensa o por recomendaciones de otras personas o empresas, previo el cumplimiento de ciertos requisitos; todo con el fin de contar con un personal competente y responsable, que cumpla sus tareas con efectividad y eficiencia y nos lleve al cumplimiento de nuestras metas y objetivos. Y el sueldo

que se les paga es el fijado en el contrato, más los beneficios de ley y a parte se les paga las horas extras que realicen, las cuales sólo son para los prensistas y el chofer – mensajero.

De esta forma el Organigrama de la empresa EXELGRAF, queda establecido. Ver **ANEXO #1**.

1.5.1. ANÁLISIS FODA.

El Análisis FODA está formado por: Oportunidades y Amenazas, que son los elementos externos de la empresa y las Fortalezas y Debilidades que son el ambiente interno de la misma. Este es una herramienta estratégica que se la utiliza con el fin de conocer la situación actual de la empresa.

El análisis FODA de la empresa EXELGRAF es el siguiente:

- Ambiente Externo:

Oportunidades:

- Saber mantener una excelente calidad en los trabajos elaborados lo que dará la oportunidad de satisfacer a los clientes, consiguiendo así asegurar la fidelidad y preferencia de estos, para cumplir con los objetivos propuestos como empresa y obtener con esto la oportunidad de ser los mejores.
- Mediante el estudio a nivel de tecnología que ha realizado la empresa, se ha llegado a concluir que se encuentran dotados de la mejor maquinaria a nivel de imprentas, con lo cual se tiene la gran oportunidad de posicionarse en el mercado de tal manera que les genere una rentabilidad de gran solvencia financiera.
- Se tiene gran posibilidad de expansión.

Amenazas:

- La competencia que existe en el mundo de las imprentas, puesto que la tecnología cada vez se va modificando y con esto la maquinaria y calidad del trabajo, se van depreciando; es por esto que la imprenta siempre tiene que estar pendiente de los avances tecnológicos.
- Que al realizar los trabajos el personal no los haga con la máxima calidad, a causa de factores externos como deficiencia en la tinta o papel que se ocupe los cuales dependen de los proveedores de materia prima; o algún fallo en la maquinaria, etc; a pesar de que en EXELGRAF siempre se está realizando un control nunca se puede descartar la posibilidad de que algo puede llegar a fallar.

- Ambiente Interno:

Debilidades:

- La falta de concentración que puede darse en el personal.
- El temperamento que tiene cada miembro de la empresa que puede ocasionar conflictos internos.
- Que el personal que tenga la empresa no sea el capacitado y por esto no llegue a satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes que solicitan el trabajo que desean que la imprenta realice.

Fortalezas:

- La tenacidad, el dinamismo, la voluntad y otros factores de cada uno de los miembros de la empresa que permiten que se realice un trabajo en equipo.
- La gran organización y desenvolvimiento que se tiene en la empresa.
- La entrega que tiene todo el personal para trabajar, existe un trabajo coordinado.

- La puntualidad en la entrega de los trabajos (hasta de un día para otro), la calidad, presentación, etc, que nos brindan una ventaja competitiva a la empresa y dejan al cliente satisfecho.
- La empresa se mantiene a la vanguardia en lo que respecta a tecnología dentro del mercado gráfico.

1.5.2. MATRIZ DE TOWS.

2

GRAFICO #1

Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas internas (S) Por ejemplo: las fortalezas en administración, operación, finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería.	debilidades internas (W) Por ejemplo: debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de "fortalezas".
Oportunidades externas (O) (Considérense también los riesgos) Por ejemplo: condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos servicios y tecnología.		Estrategia SO: Maxi-Maxi Probablemente la estrategia más exitosa, que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia WO: Mini-Maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (T): Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las que aparecen más arriba en el cuadro de "oportunidades"		Estrategia ST: Maxi-Mini Por ejemplo, uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas	Estrategia WT: Mini-Mini Por ejemplo atrincheramiento, liquidación o coinversión

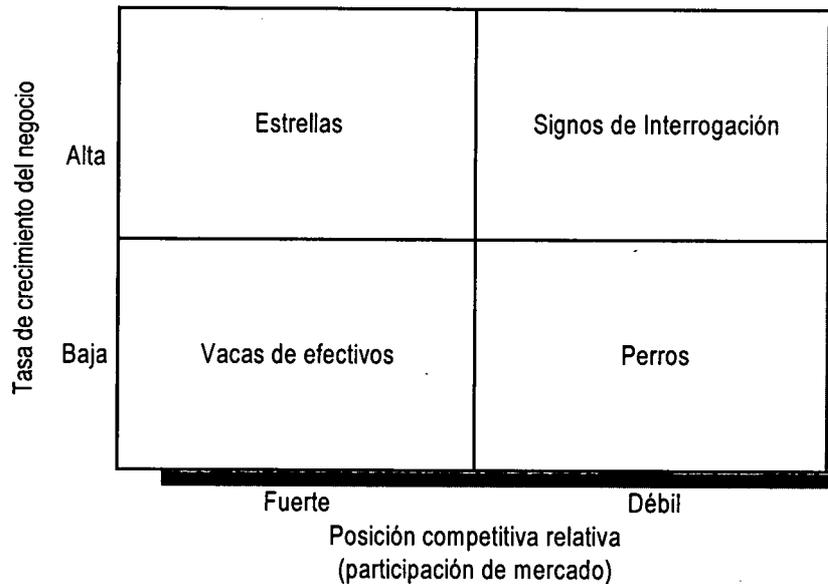
La matriz de Tows establece las diferentes posibilidades, de interrelación que pueden realizarse a través de un análisis FODA, dejando especificado las acciones que deben cumplirse para garantizar los resultados., de esta forma se estructuran las cuatro estrategias que están especificadas en el cuadro.

² Koontz, Harold; Weirich, Keinz. Elementos de Administración. Quinta Edición. McGraw Hill.

1.5.3. MATRIZ DE PORTAFOLIO DE NEGOCIOS (BOSTON).

3

GRAFICO #2



La matriz de portafolio de negocios presenta en una versión simplificada de los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa identificada por su participación en el mercado, con productos que podrían ser considerados como estrellas a: Etiquetas, Impresiones publicitarias (dípticos, trípticos, afiches, stickers, volantes, hojas informativas, folletos, habladores hut cheese, afiches) que tienen gran crecimiento y una importante posición competitiva. Los siguientes productos podrían considerarse como vacas de efectivo a los tarjetones para días especiales, con una posición competitiva fuerte y una baja tasa de crecimiento; los que tienen signos de interrogación contienen una débil participación en el mercado, pero una elevada tasa de crecimiento y son los porta Hot dog; finalmente los perros son productos de baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado a estos habría que liquidarse y correspondería a pequeños trabajos de impresión que se realizan a personas en calidad de favores como tarjetas de presentación.

³ Stanton, Willian; Etzel, Michael; Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing. Décima edición. McGraw Hill.

La matriz necesita de una permanente actualización por cuanto la participación en el mercado podría alterarse por la presencia de nuevos competidores, elevación en los costos y como consecuencia mayores precios que podrían quitarlos competencia.

1.6. PRODUCCIÓN.

1.6.1. MAQUINARIA Y EQUIPOS.

La empresa está dotada con alta tecnología en lo que respecta a maquinaria.

Cuenta con tres máquinas, las que sirven para la elaboración de impresiones como: folletos, volantes, etiquetas, afiches, porta hot dog, stickers, dípticos, trípticos, etc, y que se especifican a continuación:

- OFFSET HEIDELBERG SM 52 ⇒ Edición especial, dos colores año 2000, con un precio de US\$ 131209,18.
- OFFSET HEIDELBERG ⇒ Un color 36 * 52 cms, modelo GTO 52 – 1, con un precio de US\$ 133371,58.

La máquina que sirve para quemar placas:

- INSOLADORA ⇒ NUARC PLATEBURNER, con un precio de US\$ 8030.

- Otros activos de la empresa son:

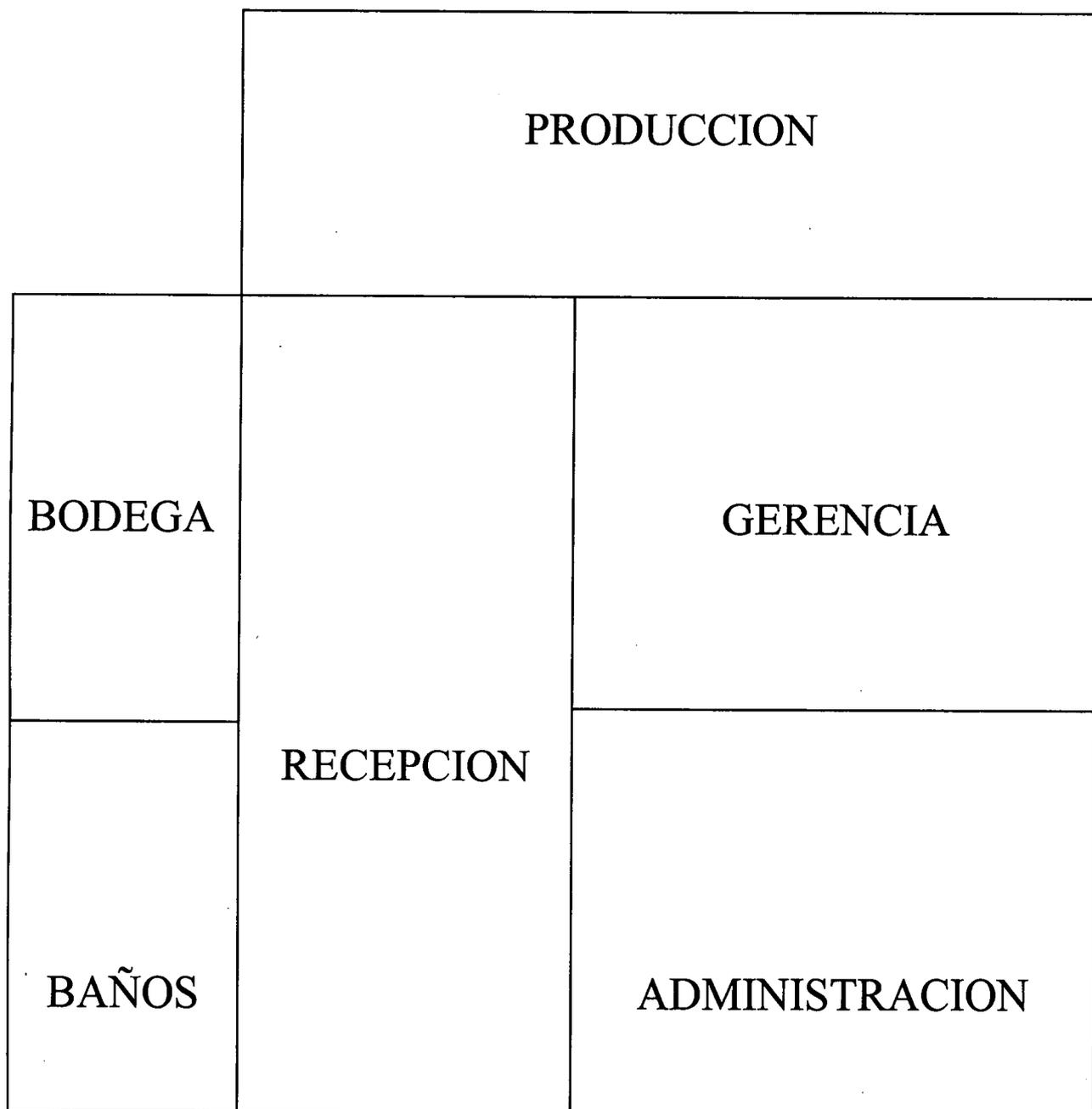
- Vehículos ⇒ existen dos.
- Equipos ⇒ tiene dos equipos de computación con sus respectivas impresoras, fax, teléfonos y todo lo necesario para el desenvolvimiento de la oficina.
- Muebles y Enseres ⇒ cuenta con dos counters y divisiones modulares.

1.6.2. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.

En lo que a la distribución de la planta respecta, es decir, como está designado el espacio físico en el cual se lleva a cabo el desarrollo de las actividades en EXELGRAF, está el siguiente plano:

- DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA:

GRAFICO #3



1.6.3. PRODUCTOS.

La Empresa EXELGRAF se especializa en la elaboración de:

- Etiquetas para alimentos
- Afiches
- Folletos
- Volantes
- Stickers
- Dípticos y trípticos (anuncios promocionales de dos y tres páginas respectivamente)
- Hojas informativas
- Tarjetones (ocasiones especiales como el Día de la madre).
- Porta hot- dog

En general todo tipo de impresiones que solicite el cliente y se pueda elaborar en lo que es la industria gráfica.

1.6.3.1. CONTROL DE CALIDAD.

El control de calidad para la elaboración de los trabajos de impresión que se aplica desde el punto de vista de EXELGRAF sigue un procedimiento que es el siguiente:

- 1) El Gerente emite una orden de trabajo escrita original y copia, adjuntando una muestra y el arte del trabajo a realizarse, pero hay que mencionar que este segundo puede ser diseñado en la empresa según lo que el cliente necesite o elaborado por el mismo. Ver **ANEXO #2.**
- 2) El prensista prepara la materia prima (tintas, químicos, papel, etc) para la impresión y la está controlando constantemente, para que de esta manera una vez finalizada proceder a anotar en dicha orden de trabajo enviada por el Gerente, datos sobre esta y pasar con una muestra de la impresión elaborada, para que éste apruebe la calidad de la impresión del trabajo y realice la facturación del mismo. La muestra de la impresión

realizada con la orden de trabajo original se archivan en carpetas de trabajo de taller clasificándolos por Empresa (cliente). La copia de la orden de trabajo va a secretaria para también archivarla.

- 3) Una vez terminada la impresión empaquetan los trabajos y se procede a enviar a realizar algunos acabados en imprentas auxiliares con las que se trabaja en el caso de que haga falta algo; ya sea troquelar, barnizar, cortar, es decir, dependiendo de lo que el trabajo requiera.

- 4) De esta forma una vez finalizado todo el proceso, se procede a realizar paquetes en cantidades según el pedido del cliente y en ese momento el Asistente de Logística controla la calidad del trabajo final (color, impresión, código de barras, etc.) para asegurarse que cumpla a cabalidad con las exigencias y necesidades del cliente de manera que éste quede satisfecho. Y con esto se envía al mensajero o chofer a entregar los trabajos a domicilio.

Cabe destacar que al adaptar un arte para la elaboración de una impresión, se aplica la norma INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización \Rightarrow Norma Técnica Ecuatoriana), que es la que controla la estética y diseño de la impresión del trabajo.

Además cada cliente con los que trabaja la imprenta EXELGRAF, tienen su propio control de calidad como normas ISO o ingenieros que se especializan en controlar la calidad ejm: Inaexpo, Expopan, Levapan son empresas que aplican ISO 9002.

1.6.3.2. IMPACTO AMBIENTAL.

Para no tener impacto ambiental la empresa utiliza productos ecológicos y se solicita el respaldo de certificados de las casas productoras.

Los desechos de papel y cartón se venden a personas que reciclan los mismos y no existen desechos líquidos, ya que para limpiar las máquinas se usan productos químicos ecológicos

que no necesitan ser desechados por alcantarillas, puesto que se limpian con wypes de algodón que absorben el líquido y estos se botan a la basura junto con otros desechos como latas de tinta, etc.

1.7. MARKETING.

1.7.1. CARTERA DE CLIENTES.

La empresa EXELGRAF en sus inicios tuvo como cliente a la empresa Artefacta (distribuidor de electrodomésticos), pero ya no trabajan con esta.

En la actualidad, sus potenciales clientes entre otros, son:

- Comnaca (Productos alimenticios de marca Gustadina)
- Inaexpo (Palmito para exportación)
- India Compañía Industrial y Agrícola (Productos Agrícolas y Ganaderos)
- Pronaca (Productos alimenticios como: embutidos, pollos, huevos, etc)
- Sodetur S.A. ⇒ Pizza Hut
- AVON (Productos de belleza)

Es importante mencionar que el cobro de facturas a los clientes se les hace dentro del lapso de 30 días. Además dentro de los clientes mencionados el más potencial dentro de estos viene a ser Inaexpo que representa el 60% de la producción de EXELGRAF.

1.7.2. VENTAS.

EXELGRAF para la venta de sus productos se basa en los siguientes criterios:

- La entrega inmediata del producto (hasta de un día para otro), es decir un cumplimiento puntual con servicio personalizado, el cual comprende atención a domicilio.

- Se tiene el criterio de buscar materias primas para la elaboración del trabajo, por medio del proveedor que ofrezca el mejor precio sin desmerecer la calidad.
- El Gerente realiza sugerencias o consejos a sus clientes acerca de mejores opciones en cuanto al trabajo que mandan a elaborar en factores como: cantidad, tamaño, colores, modelos-diseños; todo esto con el fin de que obtengan un producto mejor en calidad y precio.

CAPITULO II

CAPITULO II

2. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

2.1. ENCUESTAS.

Las encuestas se realizaron a Consumidores y Empresarios, centrándose en preguntas bases que permitieron conocer el punto de vista de cada una de las personas encuestadas, sobre lo que es el tema de la calidad, con el fin de obtener y evaluar los resultados para la elaboración de la presente tesis. Ver **ANEXO #3**.

* Dentro de lo que respecta a consumidores se tomó una muestra de 400 personas para encuestarlas y evaluar los resultados, aplicando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{4 * P * Q}{e^2}$$

En donde:

n \Rightarrow muestra.

e \Rightarrow es el error del 5%.

P \Rightarrow 50% de que se pueda cumplir.

Q \Rightarrow 50% de que no se pueda cumplir.

Reemplazando datos se tiene:

$$n = \frac{4 * P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = 400$$

* En lo que es Empresarios se procedió a investigar el número de grandes y pequeñas industrias existentes en la provincia de Pichincha, por cuanto esta investigación se basa en el sector industrial, para de esta forma sacar una muestra del número de encuestas que se debía realizar, y se obtuvo los siguientes datos:

- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (Capeipi):

Existen 1.842 pequeñas industrias registradas.

- Cámara de Industriales de Pichincha:

Existen 675 industrias afiliadas a la Cámara de Industriales de Pichincha.

Con estos datos se procedió a utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + 4 * P * Q}$$

Donde:

n ⇒ muestra

P ⇒ 50% de que se pueda cumplir.

Q ⇒ 50% de que no se pueda cumplir.

e ⇒ error del 5%.

N ⇒ universo ⇒ 1.842 + 675 = **2.517**

De manera que reemplazando datos en la fórmula obtenemos:

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 2.517}{0,05^2 * (2.517 - 1) + 4 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{2517}{6,29 + 1}$$

$$n = 345$$

Por lo tanto las encuestas a Empresarios se deberá realizar a una muestra de 345 personas de varias empresas del sector industrial.

2.1.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Luego de un exhaustivo y arduo trabajo de encuestas a un universo aleatorio de personas y empresas se determinó las posibles tendencias en cuanto al mercado en general.

A continuación se indica la evaluación de los resultados de este trabajo en forma gráfica y porcentual, lo cual dará una visión más clara y práctica de lo antes mencionado.

2.1.2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

2.1.2.1. ENCUESTAS A CONSUMIDORES.

Se aplica la encuesta a la muestra de 400 consumidores y luego de realizar las respectivas tabulaciones de los resultados obtenidos, se elaboraron gráficas para indicar en porcentajes los valores que representan cada respuesta dada en las diversas preguntas y opciones que contenía la encuesta, para de esta forma entenderlo mejor.

A continuación se presenta cada una de las preguntas con las gráficas y evaluación respectiva de las mismas, dentro de las encuestas a consumidores:

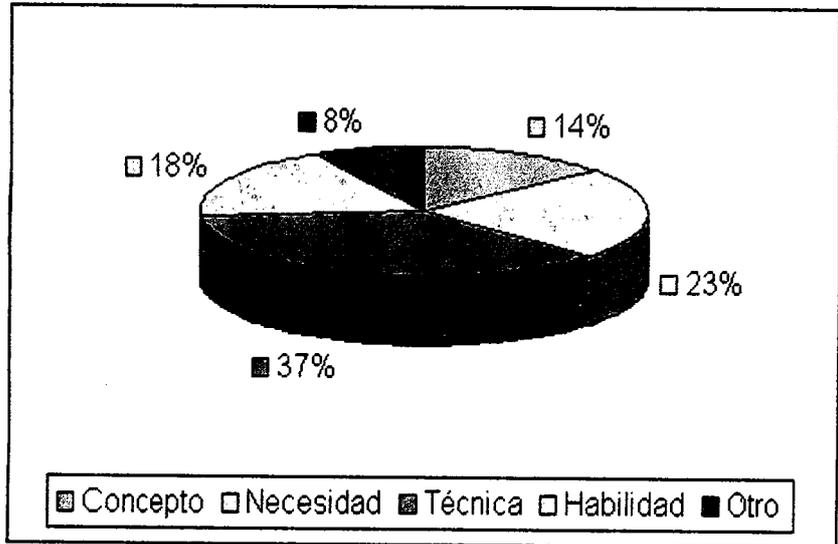
CAPITULO III

1. Qué entiende usted por calidad?

Concepto ----- Necesidad ----- Técnica ----- Habilidad ----- Otro -----

GRAFICO #4

Concepto	14%
Necesidad	23%
Técnica	37%
Habilidad	18%
Otro	8%



Al analizar el gráfico se observa que el mayor porcentaje corresponde a la opción técnica con un 37%, es decir, la mayoría de las personas encuestadas tienen ese criterio sobre la calidad, entendiendo por esta palabra como un medio, o una herramienta que se utiliza para obtener calidad en los productos, o a su vez como un conjunto de procedimientos para el aprovechamiento industrial. En segundo lugar la opción necesidad con un porcentaje del 23%, para este grupo, la calidad la enfocan como algo necesario y se puede decir que se relaciona con las necesidades que ellos tienen como consumidores y el hecho de satisfacerlas. Además, está la opción habilidad con un porcentaje del 18%, la opción concepto con un porcentaje de 14%, lo que quiere decir que hay personas que ven la calidad como lo que expresa y encierra su significado en sí; y por último la opción de otro con un 8%, en la cual pueden existir varias alternativas para entender lo que es la calidad y entre las mencionadas por las personas encuestadas se tiene: servicio, herramienta, satisfacción, etc.

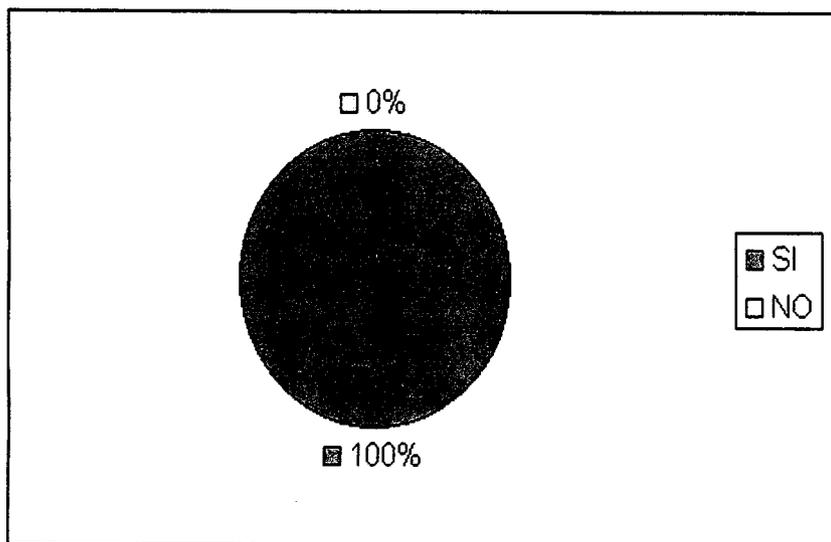
De esta forma se puede ver que cada persona tiene su propio punto de vista sobre lo que es la calidad, y lo importante es que todas las personas encuestadas conocen del tema, unas un poco más y otras menos, pero saben lo que es para ellas la calidad, y tratan de exigirla como consumidores.

2. Exige usted calidad en los productos y/o servicios?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #5

SI	100%
NO	0%



En el gráfico se advierte claramente que la respuesta de todas las personas encuestadas, es decir el 100% fue de que sí exigen calidad en los productos y/o servicios que adquieren, lo cual está muy bien puesto que sólo así se obtendrán mejores productos que satisfagan las necesidades y con esto se llegará a progresar como país, ofreciendo y consumiendo productos de primera calidad.

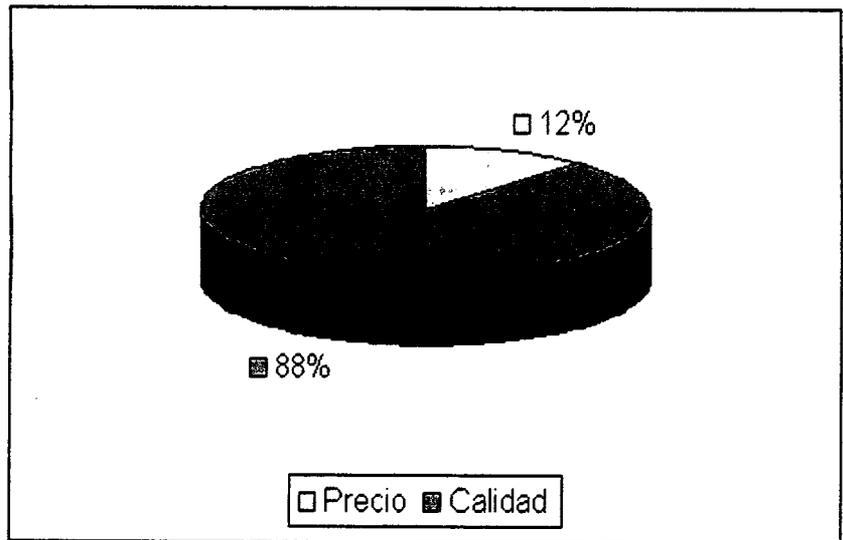
Por lo tanto, no se debe descuidar la calidad, pues es un tema de suma importancia a nivel mundial y como consumidores se debe exigirla y buscarla, no siendo conformistas, tratando de siempre conseguir lo mejor.

3. Qué es más importante para usted, el precio o la calidad del producto y/o servicio?

Precio ----- Calidad ----- , POR QUE? -----

GRAFICO #6

Precio	12%
Calidad	88%



En la pregunta la mayoría de consumidores se preocupan más por la calidad de los productos y/o servicio que adquieren, con un porcentaje del 88%, basándose en varias respuestas de las cuales la idea se centraba en que se preocupan más por la calidad pues con esta obtienen productos que sean mejores, con mayor durabilidad, brinden satisfacción personal, protejan a la salud, les garantiza que lo que obtienen les va a servir y a durar más con lo que se evita incurrir en costos adicionales ocasionados por efectos secundarios debidos al deterioro, daño, etc. del producto adquirido, les permita que el producto sea más factible para su venta y en general todo se resume en una frase “lo barato sale caro”, es por eso que prefieren adquirir productos que a pesar de que sean más caros sean de mejor calidad.

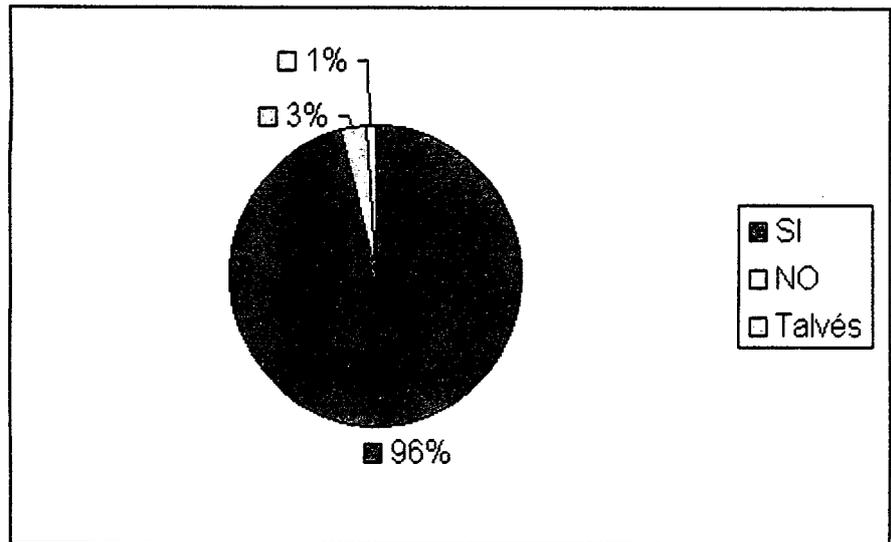
Y por otra parte está la opción de precio con un 12%, en donde hay personas que se fijan en este antes que en la calidad del producto, lo cual se justifica por la situación económica actual de nuestro país que no ayuda a la mayoría de personas. Se debe mencionar que las personas al relacionar estos dos factores mantienen el hecho de que la calidad fija el precio del producto, o sea que si es bueno, se paga más y no importa, y si es malo se paga poco y se prefiere no adquirir estos productos.

4. Estaría usted dispuesto a pagar un mayor precio por productos y/o servicios de mejor calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #7

SI	96%
NO	3%
Talvez	1%



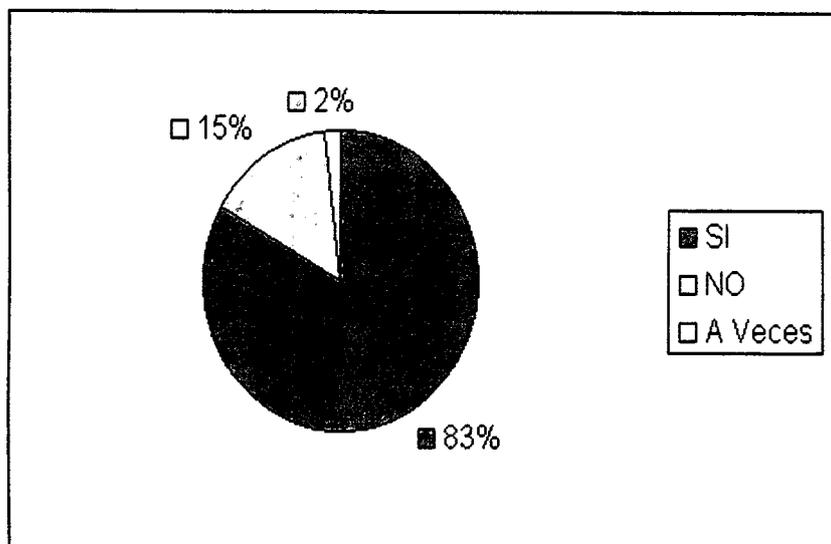
En el gráfico se observa que la mayoría se inclina por una respuesta positiva con un 96%, frente a un 3% con respuesta negativa y un 1% que expresa talvez; lo que en general indica que las personas prefieren casi siempre pagar más por productos que les proporcionen mejor calidad, pues esta les da garantía de que adquieren productos excelentes que van a satisfacer sus necesidades de consumidor; por lo tanto todo esto se resume en el hecho de que a la mayor parte de personas no les duele pagar cuando es algo bueno, de excelente calidad.

5. La calidad de los productos y/o servicios que usted adquiere satisface sus necesidades como consumidor?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #8

SI	83%
NO	15%
A Veces	2%



En esta pregunta las respuestas positivas tienen un porcentaje del 83%, frente a un 15% de respuestas negativas, y un 2% con respuesta de a veces. La mayoría de las personas encuestadas adquieren productos con calidad que satisfacen sus necesidades, o sea cumplen con sus perspectivas como consumidores, lo cual es muy positivo porque de esta forma las personas están satisfechas con lo que adquieren; por lo que se advierte que en el país sí se tienen cosas buenas que ofrecer, lo malo es que no se sabe apreciar lo propio. También hay que analizar el porcentaje con respuestas negativas, que es poco representativo, pero este indica que hay ocasiones en que las personas adquieren un producto y este no les satisface, por diversas causas entre las que se puede mencionar la posibilidad de que a veces erróneamente se cree que el producto adquirido es de buena calidad, o porque existen ciertos productos que tienen un nivel de calidad malo; pues tampoco se puede decir que todos los productos que se adquieren son excelentes, siempre existen algunos que no cumplen con los parámetros de la calidad.

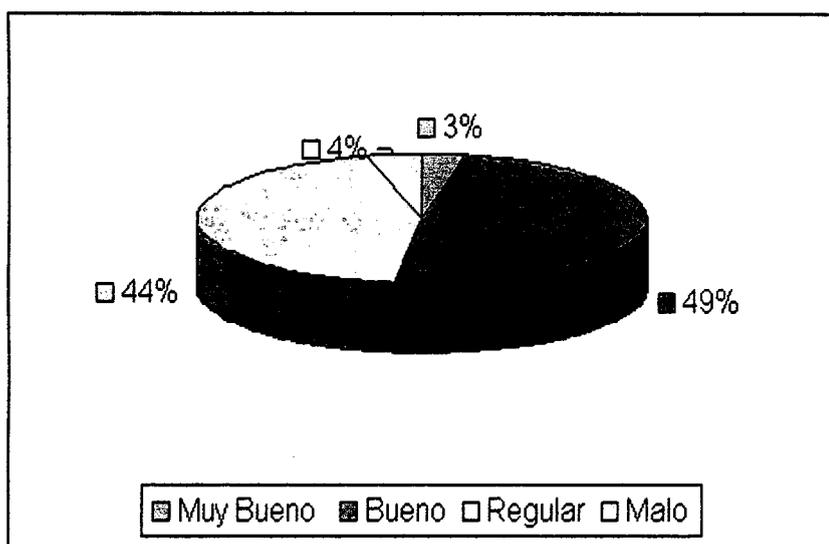
6. Usted piensa que el nivel de calidad en el Ecuador es?

- Muy bueno -----
- Bueno -----
- Regular -----
- Malo -----

POR QUE (en el caso de que escoja la última opción)? -----

GRAFICO #9

Muy Bueno	3%
Bueno	49%
Regular	44%
Malo	4%



En el gráfico se observa que el porcentaje más alto corresponde al nivel Bueno con el 49%, posteriormente está el nivel Regular con el 44%, Malo con un 4% y por último al nivel Muy Bueno con un 3%. Con resulta que la mayoría de personas califican al país dentro del nivel Bueno, es decir, que en el Ecuador no se encuentra un nivel excelente de calidad en general, por lo que se debe exigir más, para obtener lo mejor.

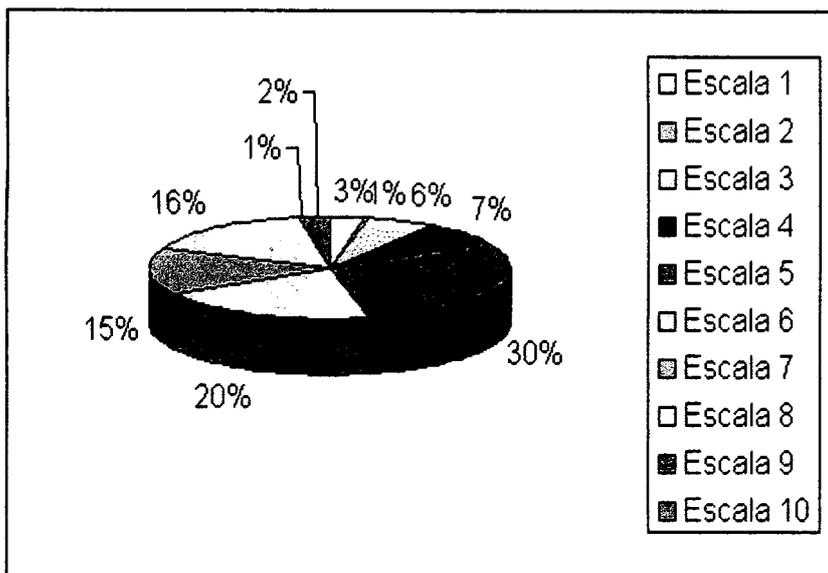
7. Cómo calificaría usted a nuestro país en cuanto a calidad de los productos y/o servicios frente

al mercado Internacional?

En escala del 1 al 10 , -----

GRAFICO #10

Escala 1	3%
Escala 2	1%
Escala 3	6%
Escala 4	7%
Escala 5	30%
Escala 6	20%
Escala 7	15%
Escala 8	16%
Escala 9	1%
Escala 10	2%



Para la evaluación de estas respuestas se define a las escalas bajo los siguientes parámetros:

Muy Bueno --- 8 a 10.

Bueno --- 6 a 7

Regular --- 4 a 5

Malo --- 1 a 3

Al observar el gráfico se ve que bajo el parámetro Muy bueno están las escalas de 8 con el 16%, 9 con 1% y 10 con el 2%; en Bueno se tiene a la escala 6 con el 20% frente a 7 con un 15%; en el nivel Regular está la escala 4 con 7% y 5 con el 30%; por último se encuentra el parámetro Malo con la escala 1 y un 3%, escala 2 con 1% y 3 con 6%; por lo tanto con esto se advierte que el mayor porcentaje pertenece a la escala 5 con el 30% bajo el parámetro Regular, frente a la escala 2 (Malo) y 9 (Muy Bueno) con el 1%.

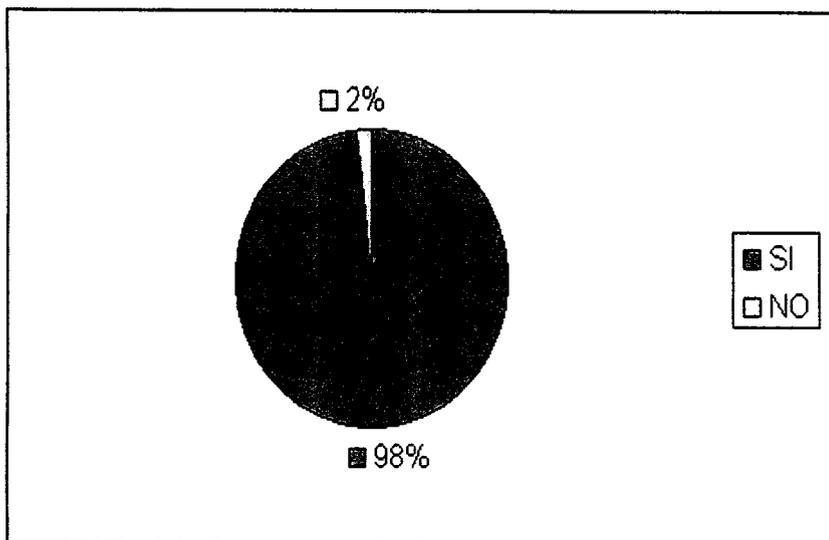
De esta manera se tiene que las personas al Ecuador no lo califican con un alto grado de calidad en cuanto a los productos y/o servicios que adquieren, lo cual no resulta muy satisfactorio pues demuestra que en el país no se encuentran productos que satisfagan al 100% las necesidades de calidad que buscan los consumidores en comparación al mercado internacional, por lo que el punto está en exigir y buscar mayor calidad al momento de recurrir a adquirir un producto lo que se daría por parte de los demandantes y también ofrecer una mayor calidad en sus productos por parte de los oferentes en el mercado, lo cual se lograría aplicando estrategias acertadas en cada empresa como son la aplicación de normas y controles de calidad, centrarse en el personal que forma parte de la empresa para que labore con calidad, o otras medidas que se puedan adoptar con el fin de que mejore el nivel de calidad para así llegar a ser competentes con los niveles extranjeros, incluso superarlos; puesto que en el país se tiene como hacerlo el problema es querer hacerlo.

8. Cree usted que la calidad les podría ayudar a las empresas para ser más competitivas?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #11

SI	98%
NO	2%



En el gráfico se determina que el mayor porcentaje se centra en el SI con un 98%, frente a un pequeñísimo porcentaje del 2% con respuesta negativa; lo que concluye en que obviamente la calidad es una prioridad básica para el desarrollo de las empresas, pues si estas no ofrecen productos que sean de calidad y permitan satisfacer las necesidades y exigencias de los

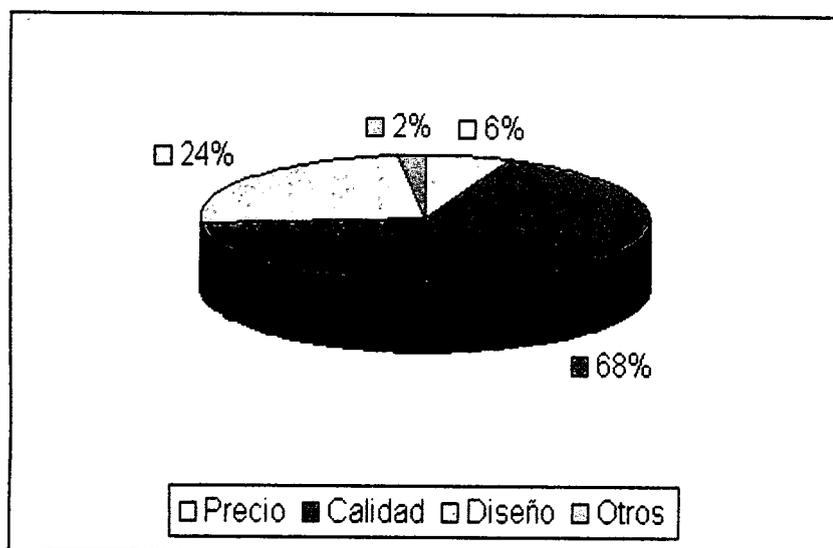
clientes no podrían ser competentes; ya que las personas preferirían inclinarse por empresas que si garanticen calidad y esto resultaría perjudicial en muchos aspectos como el no satisfacer a los clientes que son la base de un negocio para salir adelante, es decir, sin estos la empresa fracasaría y no podría mantenerse competente en el mercado; por lo que las empresas deben estar concientes de que la calidad es un gran arma para salir adelante y sobrepasar a la competencia que en la actualidad es muy fuerte y amplia.

9. Por qué razón prefiere en ocasiones adquirir productos extranjeros?

Precio ----- Calidad ----- Diseño ----- Otros -----

GRAFICO #12

Precio	6%
Calidad	67%
Diseño	24%
Otros	2%



Al obtener el gráfico correspondiente se observa que la mayor razón por la que las personas en el Ecuador deciden adquirir en ocasiones productos extranjeros es por su calidad con un porcentaje del 67%, la siguiente razón es el diseño con el 24%, luego está el precio con el 6% y por último otros con el 2%. Con lo que resulta que no es tanto la parte económica, ni la presentación de los productos que se adquieren, sino mas bien la calidad lo que hace que se prefieran productos extranjeros, o sea que las personas en el país no están totalmente satisfechas con el nivel de calidad de los productos que adquieren lo que les hace inclinarse por lo extranjero; por lo tanto esto es perjudicial, pues se está prefiriendo productos que no son del Ecuador, cuando lo correcto debería ser saber apreciar lo propio, pero esto no se dará

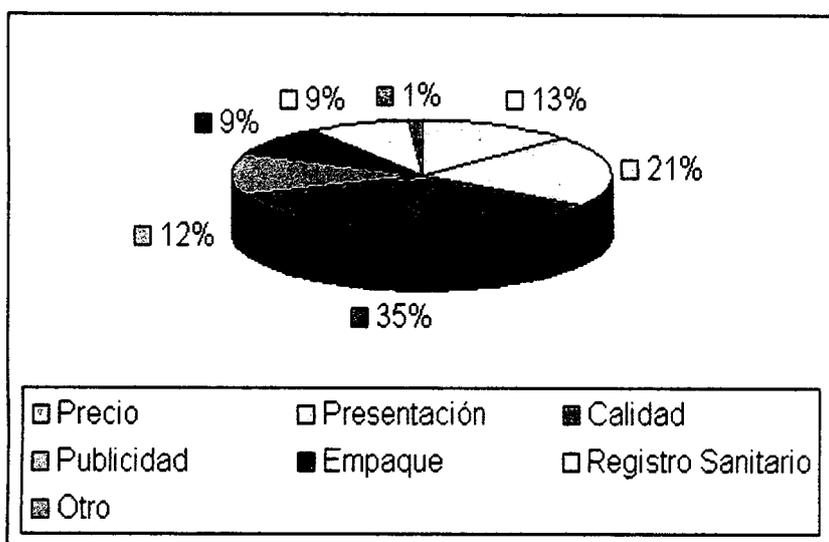
mientras no se sepa exigir calidad por parte de los consumidores y ofrecer calidad por parte de las mismas empresas.

10. En qué se diferencia un producto nacional de un extranjero?

Precio ----- Presentación ----- Calidad ----- Publicidad ----- Empaque -----
 Registro Sanitario ----- Otro -----

GRAFICO #13

Precio	13%
Presentación	21%
Calidad	35%
Publicidad	12%
Empaque	9%
Registro Sanitario	9%
Otro	1%



En el gráfico se observa que la mayor diferencia de los productos extranjeros frente a los nacionales está en la calidad con un porcentaje del 35%, luego está la presentación de los productos extranjeros con un 21%, también está el precio con un 13%, la publicidad con un 12%, el registro sanitario que coincide en su porcentaje con el empaque con un 9% y por último otros con 1%.

De esta manera se advierte que las personas en el Ecuador mantienen que en la calidad está la diferencia y su preferencia por los productos extranjeros; lo que lleva a analizar que se debe aplicar y controlar que existan medios que permitan mejorar la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado a nivel nacional, puesto que si no se lo hace las personas se van a inclinar por preferir lo extranjero antes que lo de su país quitándole con esto ganancias, mercado y otros aspectos que permitan el desarrollo del mismo. Si se pone mayor énfasis en el tema calidad se podrá llegar a ser mejores y competentes totalmente frente al mercado

12. Cómo cree usted que el consumidor podría exigir productos de calidad?

Por la ley de defensa del consumidor -----

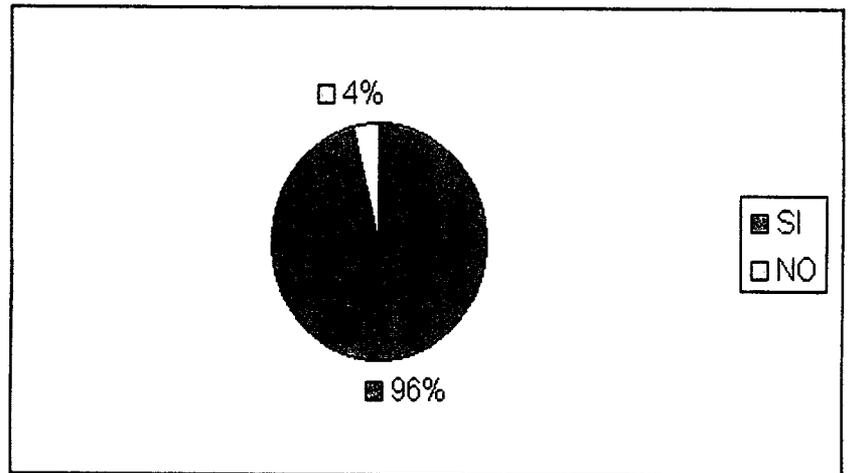
Por el control de organismos del estado ----

Por autocontrol de las mismas empresas -----

Otros -----

GRAFICO #14

SI	96%
NO	4%



Se observa en el gráfico que el mayor porcentaje se enfoca en el Autocontrol de las Empresas con un 45%, luego está la Ley de Defensa del Consumidor con el 32%, posteriormente el Control de Organismos del Estado con 18% y por último otros con el 4%.

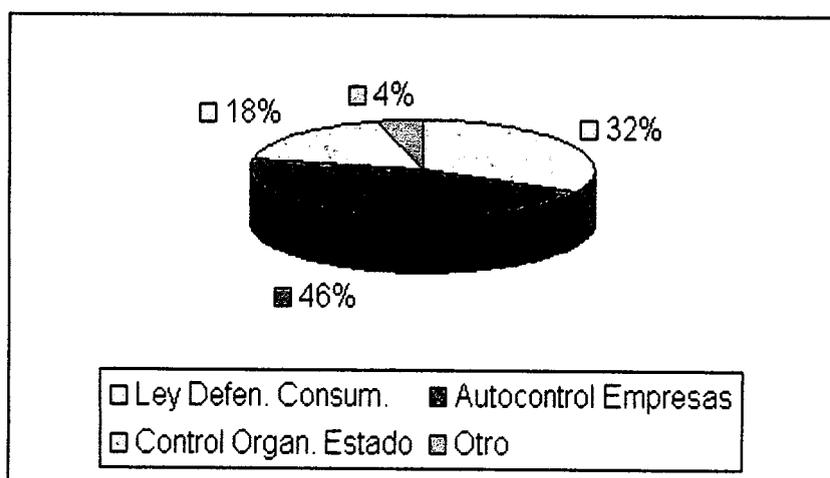
De esta manera se concluye que las personas mantienen su criterio en el hecho de que la mejor y correcta vía para exigir y obtener productos de calidad es por medio del propio autocontrol de las mismas empresas, es decir, que cada empresa como tal debe analizar y estar conciente de que se esté aplicando los correctos medios que le lleven a ofrecer productos de calidad a sus clientes, para de esta forma lograr una ventaja competitiva que le permita estar en un lugar satisfactorio en el mercado frente a la competencia, teniendo clientes fieles a la misma que sepan que es una empresa en la que encuentran la calidad que satisface sus necesidades.

12. Cómo cree usted que el consumidor podría exigir productos de calidad?

Por la ley de defensa del consumidor ----- Por el control de organismos del estado ----
Por autocontrol de las mismas empresas ----- Otros -----

GRAFICO #15

Ley Defen. Consum.	32%
Autocontrol Empresas	45%
Control Organ. Estado	18%
Otro	4%



Se observa en el gráfico que el mayor porcentaje se enfoca en el Autocontrol de las Empresas con un 45%, luego está la Ley de Defensa del Consumidor con el 32%, posteriormente el Control de Organismos del Estado con 18% y por último otros con el 4%.

De esta manera se concluye que las personas mantienen su criterio en el hecho de que la mejor y correcta vía para exigir y obtener productos de calidad es por medio del propio autocontrol de las mismas empresas, es decir, que cada empresa como tal debe analizar y estar conciente de que se esté aplicando los correctos medios que le lleven a ofrecer productos de calidad a sus clientes, para de esta forma lograr una ventaja competitiva que le permita estar en un lugar satisfactorio en el mercado frente a la competencia, teniendo clientes fieles a la misma que sepan que es una empresa en la que encuentran la calidad que satisface sus necesidades.

2.1.2.2. ENCUESTAS A EMPRESARIOS.

Se toma una muestra para el estudio de la muestra de 345 empresarios entre las grandes y pequeñas industrias en la provincia de Pichincha y luego de realizar las respectivas tabulaciones de los resultados obtenidos, se elaboraron gráficas para indicar en porcentajes los valores que representan cada respuesta dada en las preguntas planteadas y opciones que contenía la encuesta, con el fin de entenderlas más claramente.

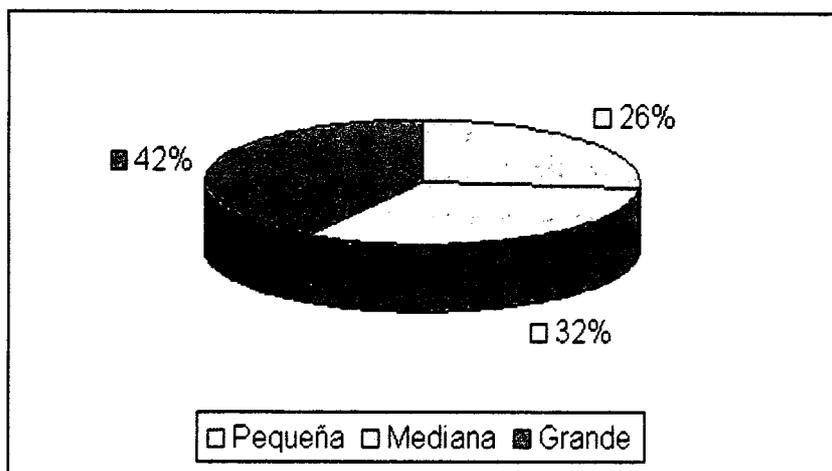
A continuación se presenta cada una de las preguntas con las gráficas y evaluación respectiva de las mismas, dentro de las encuestas a empresarios:

1. Cómo le considera a su Empresa?

Pequeña ----- Mediana ----- Grande -----

GRAFICO #16

Pequeña	26%
Mediana	32%
Grande	41%



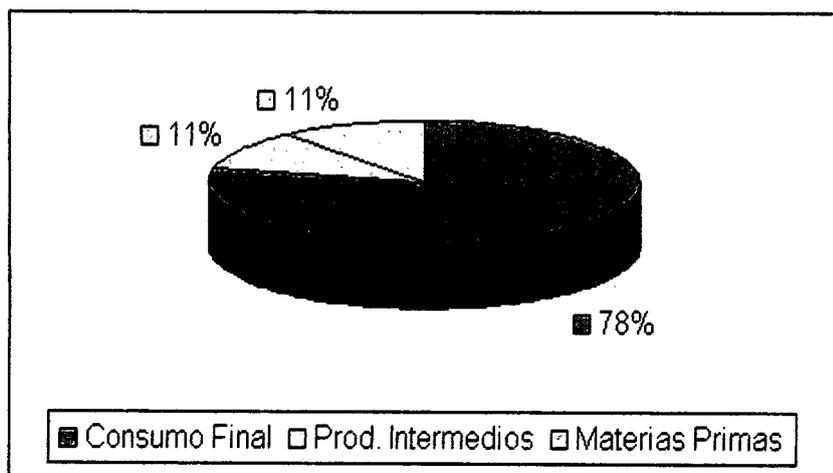
De acuerdo a las empresas que se visitaron para la realización de las encuestas el mayor porcentaje corresponde a la grande industria con un 41%, luego está la mediana industria con un porcentaje del 32% y por último se encuentra la pequeña industria con un 26%, lo cual viene a ser el aparato productivo de la industria ecuatoriana y que da la posibilidad de producir bienes y servicios para la comunidad. Estos conceptos de grande, mediana y pequeña industria guardan relación con el tamaño del país, retiros, inversiones y el número de su población, es decir, no se comparan con otros países del mundo occidental.

2. Qué clase de productos ofrece a sus clientes?

Consumo Final ----- Productos Intermedios ----- Materias Primas -----

GRAFICO #17

Consumo Final	79%
Prod. Intermedios	11%
Materias Primas	11%



El 79% corresponde a empresas que ofrecen a sus clientes productos destinados al consumo final, el 11% representa empresas especializadas en ofrecer productos intermedios y también están las materias primas que se encuentran con el mismo porcentaje que los anteriores. De esta manera se concluye que la mayoría de empresas se dedican a ofrecer en el mercado gran variedad de productos ya terminados, es decir para el consumo de manera inmediata, y dentro de estas se puede citar algunas empresas que fueron visitadas para tener una mejor idea sobre las mismas y de los productos terminados que estas ofrecen como: Optica Los Andes, Camisería Suprema, Grupo Delltex (dedicada a elaborar cobijas, uniformes, calentadores, etc), Panadería Cyrano, Kerámicos, Coca Cola, Vicuña, Pronaca, Creaciones Marcelo, Buestán, Muebles Palermo, Imán, Marathon Explorer, Editora Mundo, Exel Graf, UV Mundo, Gráficas Paola, etc.

Por otra parte, están las que se dedican a la elaboración de productos intermedios, es decir, a los que las personas los adquieren para utilizarlos en la elaboración de un producto final en empresas como Pronaca, Hacienda Cuasmal (Industria de Lácteos leche), etc y por último están las empresas que ofrecen materias primas que la gente las adquiere como bienes industriales para posteriormente llegar a formar parte de algún producto tangible antes de ser procesadas de alguna manera y están como ejemplo: Maché (taller de diseño artesanal), Prove

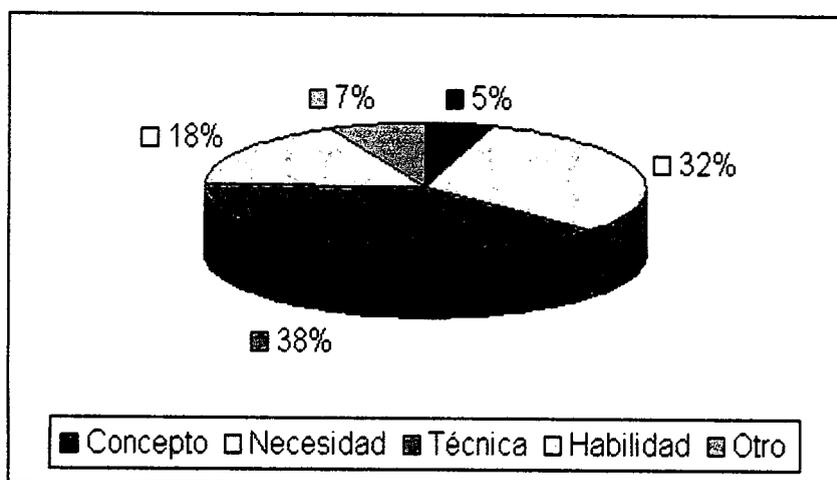
Madera, Tapizzare (industria de tapicería), etc. Por lo tanto hay que analizar que en el país se encuentran empresas que ofrecen una gran variedad de productos para todos los gustos y preferencias de los consumidores con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos y de salir adelante como empresas.

3. Como empresario qué es para usted la calidad total?

Concepto ----- Necesidad ----- Técnica ----- Habilidad ----- Otro -----

GRAFICO #18

Concepto	5%
Necesidad	32%
Técnica	39%
Habilidad	18%
Otro	7%



Para la mayoría de empresarios la calidad es una técnica con un porcentaje del 39%, con esto hay que decir que en las empresas ven a la calidad desde un punto de vista técnico, o sea como un medio, una herramienta o un conjunto de procedimientos que les permite llegar ya sea a tener mejores resultados, a un mayor desarrollo, a ser más competitivas en el mercado, o a cualquier fin que se tenga como empresa; luego está la opción necesidad con un 32% que indica que los empresarios enfocan a la calidad como algo que definitivamente debe formar parte de su empresa en todo aspecto como en la elaboración de sus productos, en el personal que forma parte de la misma, en la maquinaria, etc; pues sólo teniendo calidad en todo pueden ofrecer productos que permitan satisfacer de manera total las necesidades de sus clientes y salir adelante como empresa para mantenerse en el mercado; la habilidad con el 18%; y otros con el 7% en la cual pueden existir varias alternativas para entender lo que es la calidad que según las respuestas recibidas hacen referencia a opciones como el hecho de que la calidad es

un control y por último a concepto con el 5%, es decir que los empresarios toman a la calidad como lo que expresa y encierra su significado en sí y tomando a esto como base la aplican.

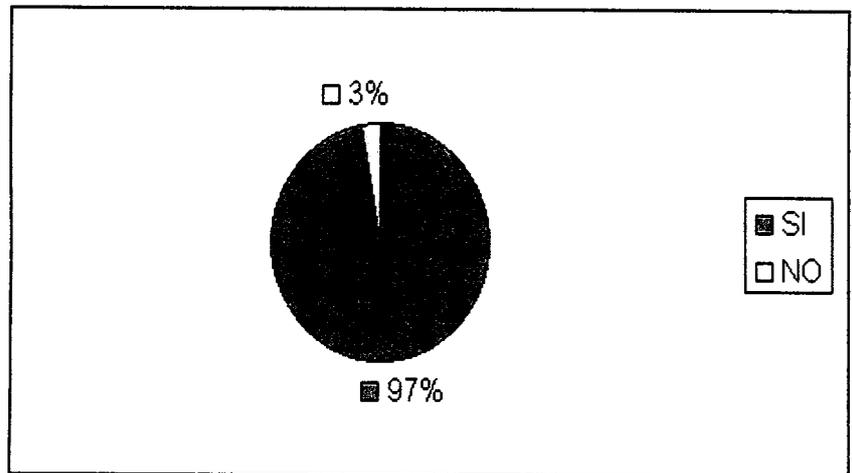
En fin cualquiera que sea el significado de calidad para cada empresario lo importante está en tener claro lo que es la calidad y saber ponerla en marcha para poder ofrecer productos de calidad, desarrollarse como empresas y mejorar cada vez más para poder subsistir en un ambiente altamente competitivo.

4. Es la calidad total un factor primordial para el correcto desarrollo de su empresa?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #19

SI	97%
NO	3%



El gráfico presentase una respuesta afirmativa con un porcentaje del 97% frente a un 3% con respuesta negativa; lo que hace ver que casi en su totalidad la calidad viene a ser un factor primordial para el correcto desarrollo de las empresas, lo mismo que se basa en respuestas obtenidas de los empresarios que resumiendo se fundamentan en que la calidad es importante por lo siguiente:

- La calidad es un punto clave para el correcto desarrollo y aceptación de los productos en el mercado, si no hay calidad no hay desarrollo.
- Ayuda a subsistir en un ambiente altamente competitivo, ya que la competencia cada vez es mayor.

- Un producto de calidad se vende con mayor facilidad, si carece de esta el producto no se vende.
- Con la calidad se gana clientes, se logra la conformidad de estos y se tiene más prestigio; logrando con esto que el cliente regrese y se generen buenos resultados para la empresa.
- La calidad enseña a mejorar, crecer como empresas y garantizar los productos.
- Según la calidad que se ofrezca al cliente, se da la venta posterior del producto, por cuanto la calidad permite obtener un perfecto estado del mismo.

En general luego de haber planteado algunos puntos que fundamentaron la respuesta positiva obtenida en la encuesta se ve que la calidad es definitivamente un tema de gran importancia para las empresas, pues les ayuda a desarrollarse y a defenderse frente a la competencia; por esto la mejor vía para salir adelante es ofrecer productos de calidad de manera que los clientes queden satisfechos, vuelvan a adquirirlos y hasta lleguen a recomendarlos, lo que ayudaría en gran forma para que las empresas ganen un mercado más significativo y obtengan los resultados esperados.

5. Su empresa aplica normas de calidad?

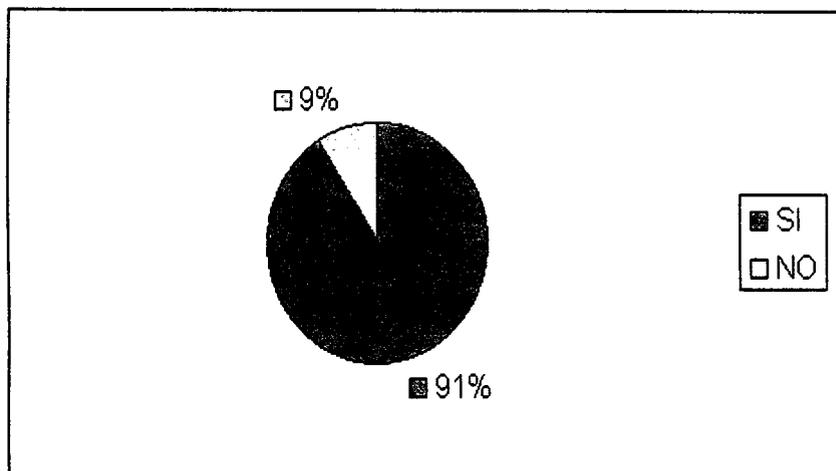
SI -----; CUALES? -----

NO -----; POR QUE? -----

* Si su respuesta fue **afirmativa**, continúe con la pregunta siguiente; sino pase a la # 7.

GRAFICO #20

SI	91%
NO	9%



En el gráfico el 91% de las empresas visitadas aplican normas de calidad y un 9% no lo hace, pero aquí cabe destacar que en las visitas realizadas a las diversas empresas se pudo determinar que las personas confunden la aplicación de normas como son las ISO, INEN, DIN (norma alemana utilizada en la empresa Vicuña para todo lo que es alfombras); con el hecho de aplicar simplemente otros medios como son: control del estado de la materia prima y productos terminados, control de la elaboración del producto y de sus acabados, exigir calidad a los proveedores, envío de productos con fallas a bodega, control en la producción, etc., los mismos que no son en sí la aplicación de normas como plantea la pregunta, sino vienen a ser más bien medios que se utilizan en las empresas para controlar la calidad de sus productos, es decir, son fruto de la experiencia de las personas, pero no tiene nada que ver con la aplicación de un sistema normativo. En el caso de otras empresas que también fueron visitadas para la elaboración de las encuestas si tenían normas como por ejemplo:

- | | | |
|----------------|-------|------------------|
| - Coca Cola | | INEN, ISO 9000. |
| - Prove Madera | | ISO 9000. |
| - Grupo Deltex | | ISO 9000. |
| - Kerámicos | | ISO 9001. |
| - Cyrano | | ISO 9000 / 9001. |
| - Vicuña | | ISO 9000, DIN. |

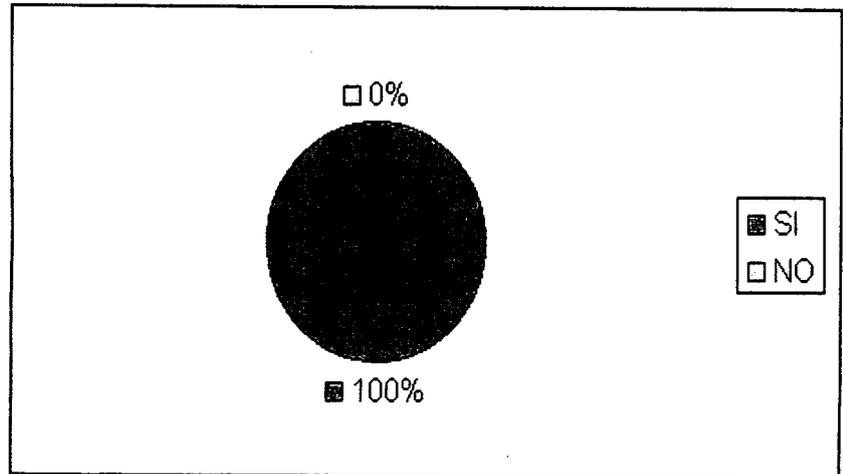
Entre otras empresas, por lo que se puede concluir en que no existe un total conocimiento sobre lo que es la existencia de normas de calidad y la aplicación de las mismas en dichas empresas, pero esto se da mayormente en lo que respecta a nivel de medianas y pequeñas empresas del sector industrial. Frente a esto se tiene también un porcentaje pequeño de empresas que no aplican normas de calidad, que en general se basan en respuestas mencionadas anteriormente acerca de la aplicación de determinados medios que permiten controlar la calidad de sus productos o porque la aplicación de estas normas es todavía un proyecto no materializado para la empresa.

6. Tiene en su empresa un control de calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #21

SI	100%
NO	0%



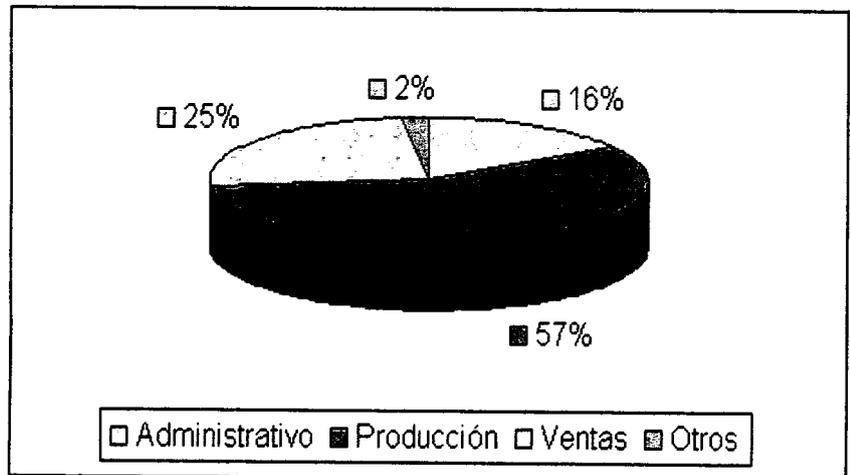
En el gráfico se ve que el 100% tiene un control de calidad en sus empresas entendiéndose por este el hecho de realizar una auditoria, un muestreo o una revisión de resultados; con el fin de ofrecer productos garantizados y elaborados con excelente calidad para que el consumidor satisfaga plenamente sus necesidades y con esto quedar satisfechos como empresa por haber alcanzado los resultados perseguidos y tratar de seguir adelante con la idea de siempre ofrecer lo mejor a los consumidores para seguir posesionados, competir y crecer en el mercado.

En qué procesos?

Administrativo ----- Producción ----- Ventas ----- Otros -----

GRAFICO #22

Administrativo	16%
Producción	58%
Ventas	25%
Otros	2%



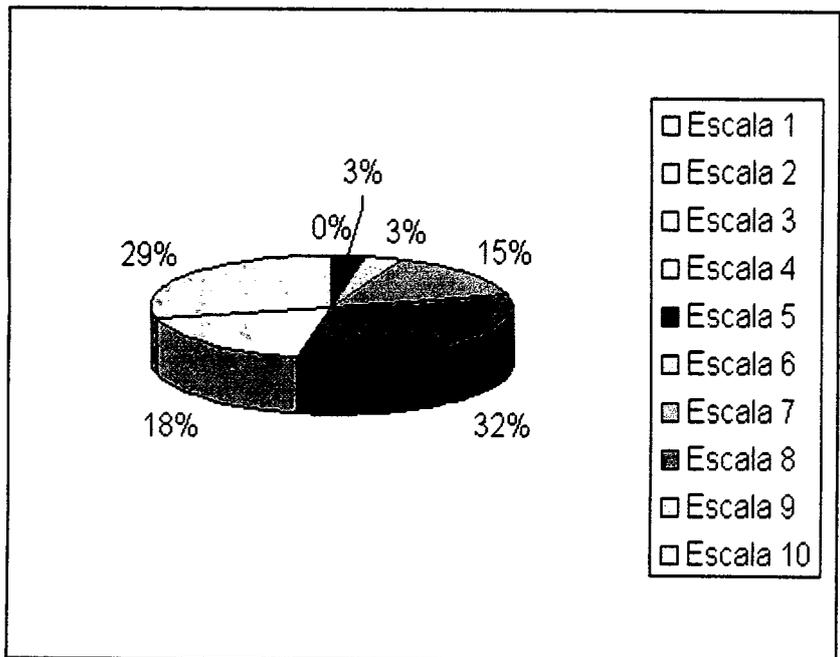
Aquí se puede ver que el mayor porcentaje corresponde al proceso de Producción con el 58%, lo que indica que las empresas ponen mayor énfasis en controlar el momento en que se está realizando la producción o elaboración de los productos, pues es en ese momento en el que se puede corregir cualquier defecto que se encuentre en estos, mejorar la calidad de los mismos o tener nuevas ideas para cada vez elaborar un producto mejor y de óptima calidad; con el fin de ofrecer siempre lo mejor a los clientes. Por otra parte, está el proceso de Ventas con un 25% que es en donde se lleva a cabo la negociación o comercialización de los productos y es un punto muy importante, por cuanto no sirve de nada un producto de calidad que no sea factible de venderlo en el mercado, para lo que se deben elaborar productos de fácil venta y total aceptación en el mercado. También está el proceso administrativo con un 16%, que es importante pues ayuda a la empresa por medio de procedimientos, políticas o prácticas específicas a tener la obligación de mejorar constantemente la calidad en los productos y de todas las actividades que esta realiza como tal. En general todos los procesos son de suma importancia para obtener productos de calidad, ser mejores y crecer como empresas; es por esta razón que hay que estar buscando una mejora permanente en todos los procesos.

7. Como empresa en qué nivel de calidad piensa que están sus productos?

En escala del 1 al 10 -----

GRAFICO #23

Escala 1	0%
Escala 2	0%
Escala 3	0%
Escala 4	0%
Escala 5	3%
Escala 6	3%
Escala 7	15%
Escala 8	32%
Escala 9	18%
Escala 10	29%



En el gráfico se ve que la escala 8 representa el mayor porcentaje con un 32%, luego está la escala 10 con un 29%, posteriormente la escala 9 con un 18%, la escala 7 con un 15% y las demás escalas inferiores que representan a porcentajes pequeños. Para la evaluación de estas respuestas se define a las escalas bajo los siguientes parámetros:

Muy Bueno --- 8 a 10.

Bueno --- 6 a 7

Regular --- 4 a 5

Malo --- 1 a 3

De esta forma se concluye que la mayoría de empresas sitúan a sus productos en niveles comprendidos entre 7 a 10 (Muy bueno – Bueno), o sea que no todas las empresas consideran que sus productos tienen un nivel de total calidad, sino que saben que pueden ofrecer algo mejor con el fin de que todas lleguen a situarse en un nivel 10; y en cuanto a las que calificaron a sus productos en esa escala lo correcto sería que sigan ofreciendo productos de total calidad como lo hacen actualmente y persigan mejorarlos cada vez más; todo esto con el

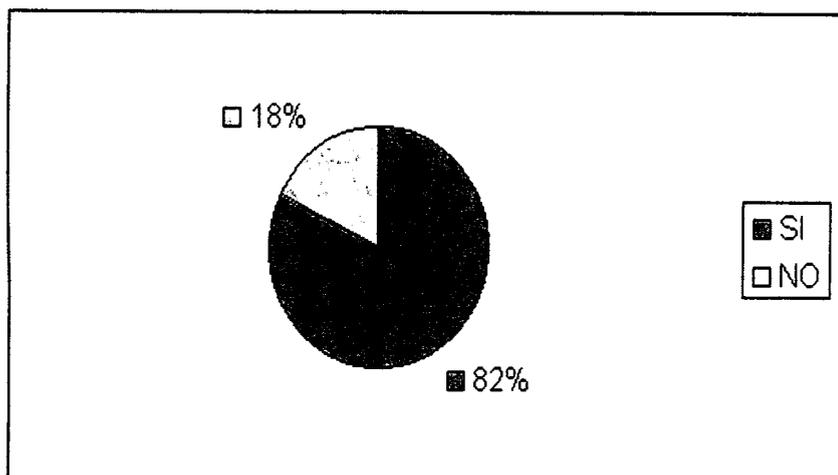
fin de lograr productos de la mejor calidad posible que satisfagan las necesidades de los clientes y lleguen a competir con niveles internacionales y hasta los sobrepasen.

8. Su empresa incorporaría cambios tecnológicos que le permitan brindar mayor calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO # 24

SI	82%
NO	18%



Las respuestas obtenidas hacen ver que un 82% responde de manera positiva y un 18% no; esto indica que la mayoría de empresas están dispuestas a incorporar cambios tecnológicos con el fin de brindar la mayor calidad posible, para con esto generar mayores ventas y lograr una mayor satisfacción de los clientes; lo cual resulta muy sobresaliente pues en la actualidad la tecnología avanza día a día y las empresas deben estar pendientes de los cambios que suceden y ser flexibles a estos para mejorar, llegar a los estándares de calidad a nivel mundial y sobrevivir en el ambiente actual de fuerte competencia, en el que cada uno trata de ser el mejor.

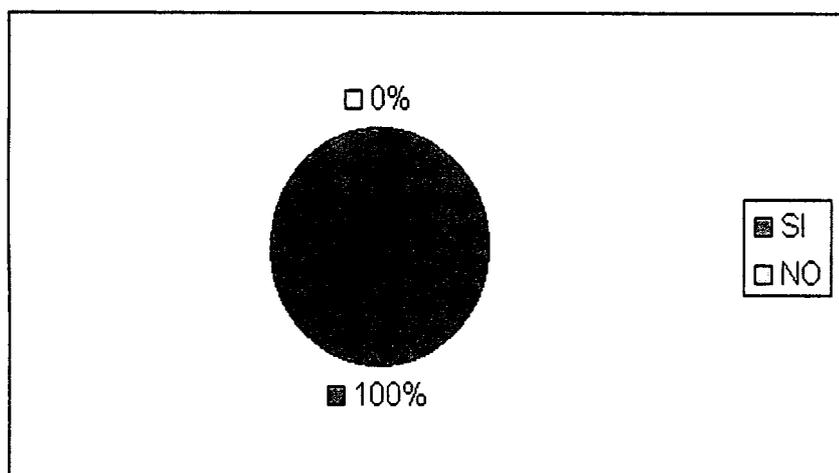
En el caso de las respuestas negativas en su mayoría son de pequeñas empresas que están conformes con la calidad que ofrecen en sus productos y que con los clientes que cuentan se encuentran en un nivel que les permite sobrevivir como tales, y además no están en posibilidades de incorporar nueva tecnología, debido a que no tienen la situación económica suficiente para hacerlo o porque simplemente su empresa no necesariamente requiere la incorporación de los mismos.

9. En su empresa buscan siempre un mejoramiento continuo?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #25

SI	100%
NO	0%



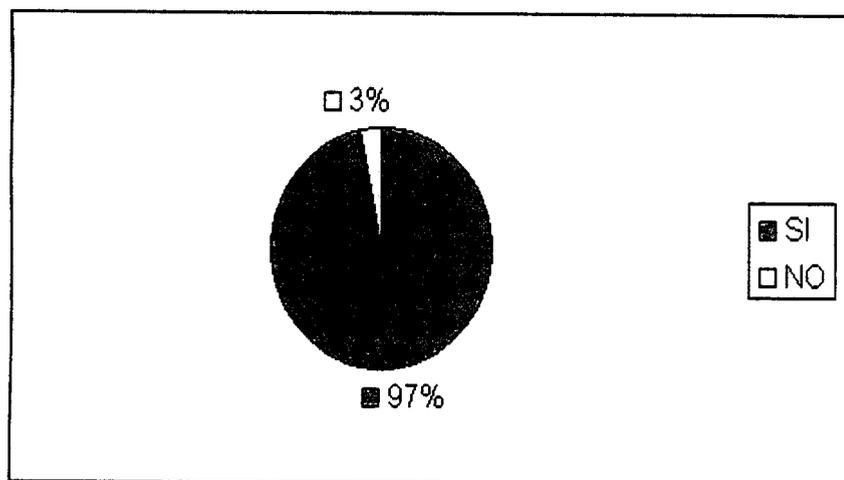
En la gráfica se puede observar que en la totalidad el 100% responde afirmativamente, o sea que todas las empresas están consientes de que deben estar sujetas a adoptar mejoramientos continuos, ya que si no hay cambios no existirá progreso para las mismas; además se debe tomar en cuenta que el avance tecnológico se produce con gran intensidad día a día debido al aumento continuo de las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes y por el mejoramiento de la competencia, es por esto que para crecer e incluso para sobrevivir es necesario mantener una calidad total permanente, lo cual se consigue a través de la aplicación del concepto de mejoramiento continuo y es aquí donde también juegan un papel muy importante las personas, es decir, el equipo humano que componen la empresa, las cuales deben estar dispuestas a ayudar para que la empresa avance cada día con la idea de ser siempre los mejores.

10. Piensa que la calidad en su empresa es una gran ventaja competitiva para la misma?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #26

SI	97%
NO	3%



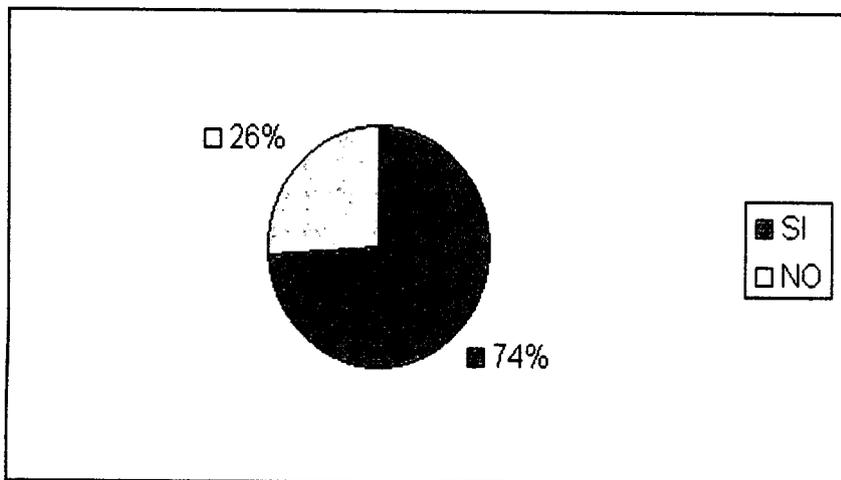
En este gráfico está claramente que un 97% responde de manera afirmativa, frente a apenas un 3% que responde negativamente; lo que lleva a concluir en que definitivamente el tema de la calidad ayuda de manera total a las empresas a ser más competitivas, pues el hecho de ofrecer productos con calidad conduce a lograr satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y a saber que cada vez se debe buscar constantemente la excelencia, es decir, producir un deleite total en los clientes, con lo que se logra desarrollarse como empresa y tener una gran ventaja competitiva que les diferenciará de las demás empresas en este ambiente actual en el que la calidad total es un asunto de supervivencia, por lo que es necesario tenerlo muy en cuenta y actuar lo más pronto posible para salir adelante buscando permanentemente ser los mejores y llegar a competir con niveles internacionales y hasta sobrepasarlos.

11. Cree que el personal que forma parte de su empresa tienen una cultura de calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

GRAFICO #27

SI	74%
NO	26%



Al observar el gráfico se ve que el 74% responde SI y un 26% NO, lo cual hace ver que no todas las empresas cuentan con personas capacitadas en lo que es el tema de la calidad, pero esto generalmente se da a nivel de pequeñas empresas; por esto lo que se debe hacer es lograr que tanto en grandes, medianas y pequeñas empresas se llegue a conocer de manera total lo que es la calidad, es decir se debe buscar maneras para lograr que los miembros que forman parte de cada empresa estén inmersos en una cultura de calidad, pues esta no la producen únicamente las máquinas, los equipos o los procedimientos, sino también las personas que forman parte de la organización, por lo que definitivamente la formación profesional es el único factor diferencial capaz de influir decisivamente en los resultados de la empresa, por consiguiente factores como la motivación y formación de los recursos humanos son fundamentales y decisivos para aplicarlos como estrategias permanentemente.

CAPITULO IV

2.2. ENTREVISTAS.

2.2.1. GERENTE GENERAL.

La entrevista realizada al Gerente, se basó en una breve explicación desde el inicio de EXELGRAF hasta la actualidad, incluyendo puntos como: historia, situación actual, organización, productos - actividades, clientes, objetivos, etc; los cuales fueron una pauta para conocer la empresa.

2.2.2. PERSONAL DE EXELGRAF:

La entrevista elaborada al personal que forma parte de EXELGRAF constó del siguiente banco de preguntas:

- a) Cuál es la función que desempeña en la empresa?
- b) Cómo es el ambiente de trabajo?
- c) Cómo es el trato que reciben? Reciben algún tipo de incentivo?
- d) Cuáles son las horas que demandan más fuerza de trabajo?
- e) Realizan horas extras? Reciben buen pago por ellas?
- f) Cómo está el sueldo que recibe por su trabajo?
- g) Cuentan con todo lo necesario para trabajar?
- h) Están bien con la maquinaria e infraestructura de la empresa?
- i) Cuál es su horario de trabajo?
- j) Cuál es el promedio del nivel de producción por día?
- k) Que cambiaría, implementaría o quitaría en la empresa?
- l) En que nivel de calidad piensa que está la empresa frente a la competencia, tanto en su personal como en los trabajos que realizan? En escala del 1 al 10

Con estas preguntas se procedió a entrevistar a los miembros del personal que se encontraban presentes en la Empresa y sus respuestas fueron las siguientes:

- Secretaria Administrativa:

- a) Se encarga de elaborar roles de pago, planillas de IESS, manejo de chequera, procesamiento de comprobantes de ingresos y egresos, datos sobre anticipos, etc., es decir, en general se encarga de llevar a cabo toda la parte contable diaria y mensualmente, para posteriormente enviarla a un contador, para que elabore los registros contables y balances.
- b) Es un ambiente de mucha presión, pero el Gerente ha influenciado con la idea de que todo es un trabajo en equipo y una familia. Hay facilidad en anticipos de pagos de sueldos, solicitud de préstamos.
- c) El trato es bueno y sí se reciben incentivos como: bonos escolares, bonos de cumpleaños, canastilla navideña, anticipos de sueldos, préstamos, participación en las utilidades, almuerzo.
- d) Todo el día es fuerte.
- e) No.
- f) Es más o menos, existen aumentos cada 6 meses.
- g) Se cuenta con todo en absoluto, no hay restricción para nada.
- h) La maquinaria e infraestructura de la empresa están bien, aunque siempre se está tratando de mejorar.
- i) Es jornada única de 8:30 a.m. a 6:00 p.m. y se tiene el almuerzo en la empresa mismo.
- j) Se trabaja al 100%.
- k) Nada.
- l) En un nivel de 10.

- Secretaria Ejecutiva:

- a) Se encarga de realizar la facturación, atención al cliente vía telefónica, revisión de textos de los trabajos que se realizan en la imprenta y que tienen relación con etiquetas, folletos, hojas informativas, afiches, etc., es decir, el ejecútase de las ordenes del Gerente.
- b) El ambiente de trabajo es muy bueno, es más que todo familiar.
- c) Se recibe un trato bueno y se tiene incentivos como aumentos de sueldo, bonos y en general mucha generosidad por parte del Gerente.

- d) Todo el día.
- e) No.
- f) El sueldo está bien.
- g) Sí, se cuenta con todo en absoluto.
- h) Sí , está bien.
- i) De 8:00 a.m. a 5:30 p.m.
- j) Al 100%.
- k) Creo que trataría que se amplíe un poco el lugar, que ya resulta muy pequeño.
- l) En un nivel de 10.

- Prensista #1:

- a) Se encarga de elaborar toda clase de impresión, ya sea: volantes, dípticos, etiquetas, folletos, afiches, etc.
- b) Es bueno.
- c) Está bien y existen incentivos como bonos, o dinero para el almuerzo cuando se hacen horas extras para trabajar el fin de semana o en la noche.
- d) Todo el día.
- e) Sí realizo horas extras generalmente los fines de semana y recibo un buen pago.
- f) El sueldo es satisfactorio.
- g) Sí, se cuenta con todo lo que se necesita.
- h) Sí está bien.
- i) De 8:00 a.m. a 6:00 p.m. en el turno del día.
De 6:00 p.m. a 8:00 a.m. en el turno de la noche, puesto que como hay otro prensista se va rotando cada semana.
- j) En el día de 40.000 a 50.000 impresiones y en la noche de 60.000 a 70.000 impresiones.
- k) No cambiaría nada.
- l) En un nivel de 10.

- Prensista #2:

- a) Se encarga de elaborar toda clase de impresión, ya sea: volantes, dípticos, etiquetas, folletos, afiches, etc.
- b) Es un ambiente sobresaliente.
- c) Hay un buen trato, y se tiene incentivos como: bonos y una gran motivación por parte de la parte Gerencial.
- d) En general todo el día, pero a veces cuando toca hacer el turno de la noche por el cansancio que este demanda.
- e) Sí se realiza horas extras y son bien pagadas.
- f) Está bien.
- g) Sí se cuenta con todo lo necesario para el desarrollo de su labor.
- h) Sí, todo está bien.
- i) De 8:00 a.m. a 6:00 p.m. en el turno del día.
De 6:00 p.m. a 8:00 a.m. en el turno de la noche, puesto que como hay otro prensista se va rotando cada semana.
- j) En el día no hay cantidad fija, pero se puede dar entre 40.000 a 50.000 impresiones y en la noche entre 60.000 a 70.000 impresiones dependiendo de la clase de trabajo a realizarse.
- k) Nada.
- l) En nivel 10.

- Asistente de Logística y Fotomecánico:

- a) Dentro de lo que es ser asistente de logística se encarga de realizar diversas actividades como: visitas a los clientes, controlar el proceso de impresión de los trabajos, supervisar el ambiente de trabajo, etc. Y en lo que respecta a fotomecánico es el que se encarga de tomar los negativos y procesar las placas para imprimir.
- b) Es un ambiente tenso.
- c) Existe mucha presión y sí se reciben incentivos como bonos, nombramiento al mejor empleado y existe una actitud positiva por parte del Gerente y se da un trabajo en equipo.
- d) Todo el día.

- e) Sí realiza horas extras, y tiene un convenio a parte del sueldo que no se registra como horas extras.
- f) Es bueno.
- g) Sí se cuenta con todo.
- h) Sí están muy bien.
- i) De 8:00 a.m. a 8:00 p.m.
- j) Al 100%
- k) Implementaría una guillotina y aumentaría el espacio físico.
- l) En un nivel de 9.

- Chofer – Mensajero:

- a) Se encarga de entregar a domicilio los trabajos y de realizar cualquier actividad que se les ordene como: dirigirse a hacer un depósito, retiro de algún documento. En fin realizar cualquier mandado que se les pida.
- b) Es bueno.
- c) Es bueno y hay incentivos como: bonos y el trato en general que les da el Gerente motiva para seguir adelante.
- d) Todo el día.
- e) Sí se realiza horas extras y hay un buen pago.
- f) Está bien y el próximo mes (Agosto) le van a otorgar un aumento.
- g) Sí se cuenta con todo.
- h) Sí.
- i) De 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
- j) Al 100%.
- k) Nada.
- l) En 10.

CAPITULO III

3. PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA EXELGRAF.

La empresa EXELGRAF, no posee un Plan de Marketing , ya que no han analizado la propuesta del mismo, por lo que resulta de gran importancia la elaboración e implementación de éste en la empresa; con el fin de mejorar en todo aspecto la situación de la misma, aplicando estrategias que le permitan entre otras cosas ampliar su cartera de clientes, reducir los costos, incrementar su volumen de ventas generando mayores utilidades, mejorar, incrementar y dar a conocer en un mercado más amplio los productos que ofrecen publicitándolos y promocionándolos, y en general lo que se busca es posicionar a EXELGRAF de la mejor forma posible para que alcance los más altos resultados.

He aquí la importancia de un Plan de Marketing , que viene a ser un instrumento muy importante para la expansión y mejora general de la empresa.

3.1 OBJETIVO DE VENTAS.

Dentro del Plan de Marketing, se encuentra los objetivos de ventas, que se definen por si mismos; en lo que tiene que ver con los niveles de ventas de bienes y servicios que realice una empresa.

Un factor muy importante que vale la pena recalcar es que estos son un instrumento dentro de las proyecciones que se realizan para los niveles de ventas de períodos posteriores.

Los objetivos de ventas pueden ser a corto plazo(1 año) o a largo plazo (mínimo de tres años).

3.1.1. OBJETIVOS CUANTITATIVOS DE VENTAS.

CUADRO #1

VENTAS HISTORICAS DE LA EMPRESA EXELGRAF		
AÑOS	US \$ (Ventas)	PORCENTAJE
1999	280.165,66	
2000	341.584,50	21,92%
2001	434.088,67	27,08%
PROYECCIONES		
2002	560.384,76	29,09%
2003	686.680,84	22,54%
2004	812.976,93	18,39%
2005	939273,01	15,54%
2006	1065569,10	13,45%

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias, Empresa EXELGRAF.

Elaboración: Geovanna Albuja S.

- Objetivos de corto plazo:

* Aumentar el monto de ventas en 29,09%, respecto al año anterior, de \$ 434.088,67 en el 2001 a \$ 560.384,76 en el 2002.

- Objetivos a largo plazo:

* Aumentar el monto de ventas entre 2001 y 2003, de \$ 434.088,67 a \$ 686.680,84.

* Aumentar el monto de ventas entre 2004 y 2006, de \$ 812.976,93 a \$ 1065.569,10.

3.1.2. OBJETIVOS DE MARKETING.

- Llegar al cliente de una manera oportuna, con calidad y tratando de dar un buen servicio con un precio acorde a las cualidades de nuestros productos.

- Al tener un mercado más amplio, lógicamente la producción debe aumentar por lo cual está provisto implantar un sistema de turnos simultáneos de personal para poder explotar eficazmente la capacidad productiva.
- Crear una división dedicada al marketing de la empresa, que permita mejorar la imagen de la empresa lo cual repercutirá en el desarrollo organizacional y funcional de la empresa.
- Ampliar la participación de la empresa EXELGRAF en el mercado, incrementando su cartera de clientes en un 10% anual en el mercado meta, con la aplicación de estrategias publicitarias y de promoción.

3.2. MERCADO META.

El mercado meta es el grupo de personas u organizaciones a los cuales la empresa dirige su Plan de Marketing.

3.2.1. MERCADO META PRIMARIO.

Actualmente la empresa EXELGRAF tiene su mercado meta primario dirigido a Inaexpo, pero resulta muy peligroso para la empresa fijarse en un sólo cliente, por lo que con este plan de marketing se persigue diversificar esta cartera; para conseguir con esto incrementar las ventas, reducir costos, mejorar las utilidades, crecer como empresa, entre otros.

3.2.2. MERCADO META SECUNDARIO.

En la actualidad, el mercado meta secundario de la empresa Exelgraf está conformado por:

- Comnaca
- India Compañía Industrial y Agrícola
- Pronaca
- Sodetur S.A. ⇒ Pizza Hut

3.3. MARKETING MIX.

3.3.1. PRODUCTO Y PRECIO.

En la empresa EXELGRAF, los productos ya están establecidos en el proceso de producción, es decir, son productos de impresión ya existentes, la empresa cuenta con la tecnología necesaria para satisfacer cualquier requerimiento de nuestros clientes dentro del gran campo de la industria gráfica ya que cada empresa necesita trabajos diferentes. El precio unitario promedio de venta, dependerá del color, tamaño, cantidad y otros factores que implique el trabajo en sí y será flexible de acuerdo a lo antes dicho. Ver **ANEXO #4**.

Los productos y precios para la cartera de clientes existentes son:

* **Cliente: Comnaca.**

* **Producto:** etiquetas para alimentos de marca Gustadina, de las cuales algunas están destinadas para exportación a Venezuela . Se los clasifica de la siguiente forma, con su precio unitario promedio:

- Etiquetas para mermelada de 600 gramos \Rightarrow 0,02952 ctvs.
- Etiquetas para mermelada de 300 gramos \Rightarrow 0,02785 ctvs.
- Etiquetas para pasta de tomate de 600 gramos \Rightarrow 0,0426 ctvs.
- Etiquetas para pasta de tomate de 250 gramos \Rightarrow 0,0361 ctvs.
- Etiquetas para salsa de tomate \Rightarrow 0,0186 ctvs.
- Etiquetas para salsa de ají indio bravo \Rightarrow 0,02276 ctvs.
- Etiquetas para aceitunas \Rightarrow 0,02065 ctvs.

* **Cliente: Inaexpo.**

* **Producto:** Etiquetas para latas y frascos de palmito, de las cuales algunas son para exportación a países como: Israel, Estados Unidos, Francia, Argentina. Cabe mencionar que esta empresa proporciona el 60% de la producción de EXELGRAF . Se las clasifica de la siguiente forma, con su precio unitario promedio:

- Etiquetas para latas de 1 kilo \Rightarrow 0,036 ctvs.
- Etiquetas para latas de ½ kilo \Rightarrow 0,02272 ctvs
- Etiquetas para frasco \Rightarrow 0,02 ctvs

*** Cliente: India Compañía Industrial y Agrícola.**

*** Producto y su precio promedio:**

- Hojas informativas de productos agrícolas y ganaderos \Rightarrow 0,03 ctvs.

*** Cliente: Pronaca.**

*** Producto:** Se los clasifica de la siguiente manera con su precio promedio.

- Afiches \Rightarrow USD\$ 1,62.
- Folletos \Rightarrow 0,1774 ctvs.
- Porta Hot Dog \Rightarrow 0,02373 ctvs.

*** Cliente: Sodetur S.A., conocida con el nombre de Pizza Hut.**

*** Producto:** Se los clasifica a continuación, detallando su precio unitario promedio.

- Dípticos (anuncios promocionales de dos páginas) \Rightarrow 0,05173 ctvs.
- Habladores Hut Cheese (propaganda para las promociones en las mesas) \Rightarrow 0,1945 ctvs.
- Volantes \Rightarrow 0,03724 ctvs.
- Stickers \Rightarrow 0,0041 ctvs.

*** Cliente: AVON.**

*** Producto:** Se los clasifica de la forma siguiente con su precio unitario promedio.

- Volantes \Rightarrow 0,01566 ctvs.
- Afiches para eventos \Rightarrow 0,48 ctvs.
- Dípticos \Rightarrow 0,045 ctvs.
- Trípticos (anuncios promocionales de tres páginas) \Rightarrow 0,2 ctvs.
- Tarjetones (para ocasiones especiales como el Día de la Madre) \Rightarrow 0,030 ctvs.

Luego de esto hay que especificar que para la elaboración de la impresión de los productos se debe hacer un previo diseño, el mismo que incluye la elaboración de un arte que puede ser creada en la empresa o por el cliente.

3.3.2. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

*** Publicidad:**

La Empresa EXELGRAF actualmente no tiene publicidad, por cuanto ellos mantienen la filosofía de que el propio producto que ellos realizan habla por sí solo, es decir, que el mismo trabajo hace su propia publicidad, puesto que además cada trabajo que ellos elaboran lleva el nombre de la empresa. Por otra parte mantienen que su mejor medio de su publicidad vendría a ser la puntualidad (existen trabajos que se entregan hasta de un día para otro), calidad, presentación (los trabajos van bien empacados); en la entrega de sus trabajos que dejan al cliente totalmente satisfecho.

Por esta razón al implementar el presente plan de marketing, procederemos a crear una estrategia publicitaria, que resulta de suma importancia, pues permitirá a la empresa llegar a un universo más amplio de clientes, es decir, ampliar su participación en el mercado, sin dejar de lado la cartera inicial de empresas con las que cuenta en la actualidad, la misma que le ha posicionado en el mercado gráfico, brindándole una adecuada situación financiera, que se la puede mejorar, según lo mencionado.

La campaña publicitaria que llevará a la empresa a la consecución de sus objetivos está dada en base a un sondeo de mercado, publicidad de la competencia, máxima capacidad de producción, encuestas realizadas de las necesidades y exigencias del posible universo de clientes existentes y nuevos, entre otros.

La publicidad que lleve a ampliar la imagen de la empresa y por ende de sus productos se la realizará por medio de anuncios en la prensa escrita y revistas, ya que a pesar de que EXELGRAF cuenta con ciertos clientes cautivos, lo ideal es ampliar esa cartera y diversificarla, para llegar a ser una de las empresas líderes en el mercado de la industria gráfica. A parte de estas dos opciones se puede tomar en cuenta en lo posterior otras como los medios televisivos y radiales.

En este momento no es necesario aplicar, ni analizar estas dos últimas opciones ya que los costos no justifican el mercado potencial, pero como se menciona las tendencias se modifican y es por esto la necesidad de estar preparados para afrontar cualquier variación de la demanda publicitaria.

La misión de la publicidad es informar, persuadir, recordar e influir en todas las personas posibles a adquirir los productos de EXELGRAF y transmitir un mensaje que muestre las características y exclusividad de los diseños de impresión gráfica.

Cada 4 meses se efectuará una evaluación de la publicidad Vs. Ampliación de mercado con el fin de tener una idea si el mensaje está llegando de manera convincente e influyente en los clientes.

El eslogan de EXELGRAF es : “**LIDERES EN EXCELENCIA GRAFICA** ” y con este el diseño publicitario en cada medio sería:

- Prensa escrita y revistas: eslogan de la empresa, teléfonos, fax, e-mail.

EXELGRAF

LIDERES EN
EXCELENCIA
GRAFICA

“Nuestros clientes y nuestra
experiencia lo demuestran”

Teléfonos: 2237079; 2509627

Fax: 2509627

Email: exelgraf@andinanet.net



Para la publicidad luego de un estudio realizado a varios medios de difusión escrita se decidió que la opción que está dentro del presupuesto de la empresa, sea la de anuncios publicados en el Comercio y su Revista La Familia con circulación los días domingos.

Esta a su vez comprenderá el período de 2 meses, los cuales se decidirán es su determinado momento, bajo el criterio del Gerente General de EXELGRAF.

A continuación se procederá a presentar un presupuesto de los gastos en que se incurrirá para la presente publicidad, la misma que será presentada en dos opciones a elegir que fueron cotizadas, es decir, con textos a color y en blanco y negro en paginas interiores en lo que es El Comercio, además en este la publicación será en tres días hábiles de la semana (Lunes, Miércoles y Viernes); en cuanto a la Revista La Familia se la hará los días Domingos en los que esta tiene circulación, con textos a color únicamente. Ver **ANEXO #5**.

- Presupuesto de Publicidad:

CAUDRO #2

PRESUPUESTO PUBLICITARIO				
DIARIO EL COMERCIO B/N				
DIAS	PRECIO	# SEMANAS		PRECIO SEMANAL
Lunes	\$ 1003.52	8	X	\$ 3010.56
Miércoles	\$ 1003.52			
Viernes	\$ 1003.52			
Total	\$ 3010.56 Semanal	Total		\$ 24084.48
DIARIO EL COMERCIO A COLOR				
DIAS	PRECIO	# SEMANAS		PRECIO SEMANAL
Lunes	\$ 1348.48	8	X	\$ 4045.44
Miércoles	\$ 1348.48			
Viernes	\$ 1348.48			
Total	\$ 4045.44 Semanal	Total		\$ 32363.52
REVISTA LA FAMILIA A COLOR				
DIA	PRECIO	# SEMANAS		PRECIO
Domingo	\$ 235.20	8	X	\$ 235.20
Total	\$ 235.20	Total		\$ 1881.60
PRESUPUESTO TOTAL #1		PRESUPUESTO TOTAL #2		
MEDIO	PRECIO	MEDIO	PRECIO	
EL COMERCIO B/N	\$ 24084.48	EL COMERCIO A COLOR	\$ 32363.52	
LA FAMILIA	\$ 1881.60	LA FAMILIA	\$ 1881.60	
Total	\$ 25966.08	Total	\$ 34245.12	

* Los precios de los cuadros incluyen el IVA.

Fuente: El Comercio, Agencia Iñaquito.

Elaboración: Geovanna Albuja S.

Al analizar las dos opciones planteadas, se recomienda escoger el presupuesto #1, para comenzar con la campaña publicitaria, por cuanto exige un menor costo, pero esto queda a decisión personal de los directivos de EXELGRAF.

*** Promoción:**

En lo que a promoción respecta la Empresa EXELGRAF no la realiza actualmente, pues tiene clientes con los que trabaja en forma permanente y desde hace algunos años. Sin embargo resulta importante plantear un plan de promoción que lleve a la empresa a una expansión y mejora de su situación. Para lo que se ha elaborado varias ideas que no necesariamente tienen que ser adoptadas por la empresa de manera inmediata, pero sí le servirá para incentivar a los clientes y que se las nombrará más adelante en las estrategias de promoción.

3.3.3. DISTRIBUCIÓN.

Para la entrega de los trabajos elaborados, se utiliza un canal de distribución directo, pues existen dos vehículos de la empresa con sus respectivos choferes, que se encargan de entregar los trabajos de manera personalizada. Además siempre se está realizando visitas a los clientes para ver que necesitan o se les hace llamadas telefónicas, todo esto con el fin de brindar el mejor servicio posible como empresa y satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes. Además este tipo de canal de distribución es el más adecuado por cuanto se ahorra el factor tiempo, la incursión de gastos con intermediarios y garantiza que los productos lleguen a tiempo y en perfecto estado.

3.4. ESTRATEGIAS.

Las estrategias son los mecanismos que llevan a la consecución de los objetivos planteados, pero a diferencia de los objetivos que vienen a ser descriptivos y cuantificables, estas son únicamente descriptivas, es decir, ayudan a explicar como se cumplirán los objetivos cuantificables.

Estas son muy importantes ya que todos los programas que se utilizan para una mejor comercialización ya sean estos locales, nacionales o combinados representan arduos trabajos investigativos que a la larga rinden los frutos esperados.

Cabe resaltar que EXELGRAF cubre un mercado local ya que sus principales consumidores se encuentran en Quito, y estos a su vez son los que comercializan a nivel nacional e internacional.

La estrategia principal en lo que tiene que ver al mercado local ,es cubrir todas las expectativas de está zona mejorando la distribución y participación, optimizando los canales que son eficientes para el mercado actual, con lo cual se atraería a nuevos clientes en un plan de ampliación de mercado.

3.4.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Se centran en un análisis categorizado de la competencia, para tener en cuenta sí una empresa o grupos de empresas la han desplazado de su mercado nicho, y optar por crear estrategias que las distinguan de las otras y crear su imagen de no tener los mismos problemas que el resto del ramo.

- Una de las estrategias más fuertes que vale la pena tomar en cuenta para incluir en la política de EXELGRAF , es el LEVANTAMIENTO DE VOZ DEL CLIENTE, es decir:

Enviar un banco de preguntas abiertas y cerradas a cada una de las empresas consumidoras, con lo cual se logra conocer más de cerca la opinión de estas y mejorar en lo que se manifieste; para así tener una ventaja diferencial con la competencia

- El fiel cumplimiento de los tiempos de entrega inmediata, o sea hasta de un día para otro, logrando de esta manera un récord impecable en puntualidad y servicio personalizado, el cual comprende atención a domicilio.

- Capacitar al personal para ser mas eficaces y eficientes lo que creará un ambiente interno óptimo con el cual lleguen a ser competitivos y competentes.

- Estar a la vanguardia tecnológica, ya que esta va de la mano con los requerimientos del mercado y la calidad del producto.

3.4.2. ESTRATEGIAS DEL MERCADO META.

Lo más importante dentro del mercado meta es la situación de los mercados primarios y secundarios para tener una idea clara de a donde dirigir las estrategias.

- Como estrategia hay que concentrarse en el más grande usuario del producto, que es una empresa muy importante que abarca el 60% de la producción (Inaexpo) y de ahí partir para concentrarse en mejorar las impresiones, con lo cual se conservará el respeto y la lealtad de los grandes consumidores que vienen a ser el mercado meta primario; y partiendo de esto conseguir una ampliación de la cartera de clientes.
- Con el fin de que el mercado meta secundario aumente la demanda, se mejorará la imagen del producto con determinados incentivos, promociones y reservando todos los gastos destinados a los medios masivos para el mercado primario.

3.4.3. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.

En este punto es esencial tocar el tema de las ventas del producto, su nivel, su crecimiento, decrecimiento; necesidad de crear nuevas alternativas de impresiones con los cuales se puede tener más claro que estrategias van a permitir cumplir con las exigencias del mercado.

- Realizar sugerencias o consejos a los clientes acerca de mejores opciones en cuanto al trabajo que soliciten, en factores como: cantidad, tamaño, colores, modelos-diseños del arte; todo esto con el fin de que obtengan un producto mejor en calidad, precio y tiempo.
- Ocupar materias primas de primera calidad, lo que incluye productos químicos ecológicos como: tintas, papel, etc.
- Mejorar los empaques en los cuales se distribuye los trabajos de impresión con el fin de garantizar que el producto llegue al cliente con todas las características que sale de la empresa.

- Dar márgenes de utilidad más alto a los productos, lo que se traducirá en mejores planes de mercadotecnia y rentabilidad de la empresa.

3.4.4. ESTRATEGIAS DE PRECIOS.

En cuanto a los precios, la empresa tiene que centrarse en los de la competencia, si se va a igualar, a rebajar o a superar estos, y si la ventaja competitiva se sustenta en los atributos del precio.

- Establecer comparaciones de precios entre los de EXELGRAF y los que oferten las otras imprentas, para con esto hacer una rebaja adecuada al fin de ganar y servir al cliente frente a la competencia.

- Basarse en el criterio de adquirir materias primas para la elaboración del trabajo por medio del proveedor de mejor precio, sin desmerecer la calidad de estos.

3.4.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.

Al identificar EXELGRAF como una empresa que vende productos a otras empresas se debe tomar en cuenta hacia cuales regiones se van a concentrar los esfuerzos de distribución de los mismos. Cabe recalcar que la empresa en la actualidad tiene un canal de distribución directo para lo que cuenta con dos vehículos y choferes respectivos que entregan el producto de manera personalizada.

- Adquirir por lo menos dos vehículos nuevos con el respectivo personal para la distribución de los productos, porque como se cito anteriormente se planea ampliar el mercado.

- Al ampliar el mercado, un canal efectivo de penetración, puede ser la elaboración de una página Web, lo que permitirá llegar a un espectro más amplio de clientes potenciales.

3.4.6. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.

Estas estrategias se deben incorporar en el plan de marketing con el fin de incentivar a los clientes para incrementar la demanda del producto, posicionar la imagen de la empresa y del producto en sí logrando con esto aumentar el volumen de producción y la ampliación del mercado, lo cual repercutirá directamente en la utilidad financiera de EXELGRAF.

-A medida de que el trabajo demandado sea de mayor volumen el precio de este disminuirá, con lo que se fomenta a que los clientes opten por hacer pedidos en la mayor cantidad posible.

- La entrega de obsequios a nuestros mejores clientes en fechas especiales, de manera que estos se den cuenta que ocupan un lugar muy importante para la empresa.

- Con un volumen generoso en algún pedido de impresión se premiara con la próxima demanda del producto gratis, dentro de parámetros establecidos.

- Realizar una categorización del cliente de manera trimestral, lo que va a permitir tener una idea clara de los mejores compradores, y su volumen de pedidos es decir:

CUADRO #3

CATEGORIZACION DEL CLIENTE	
PLATINO	A nuestro (s) comprador (es) más fuerte (s)
ORO	Al segundo (s) con más demanda
PLATA	Empresas con menos participación en nuestros productos
BRONCE	Las personas, con demanda inferior a loa anteriores

PLATINO .- Es la mención más alta para los clientes potenciales, con esta distinción se los premia con obsequios, determinado número de impresiones gratis, y la mención en un certificado de **Cliente Platino** y lo más importante un descuento a la hora que demanden los productos; incentivando de esta forma a que soliciten una cantidad mayor de trabajos, lo que da a conocer que nuestro producto cumple con las exigencias de tiempo y calidad.

ORO .- Sin menospreciar a esta categoría con la de Platino, también se premia a los consumidores; pero en menor proporción de la primera distinción es decir con obsequios, descuentos y su respectivo diploma.

PLATA .- En esta categoría se premia con obsequios y mención.

BRONCE .- Por ocupar el lugar de menos privilegio, se enviará un certificado, sin hacer de menos su demanda y así incentivando a su crecimiento.

Cabe mencionar que en cada categoría puede haber uno o varios clientes que ostenten estas menciones, es decir, se aplicará una política discriminatoria de precios por: volumen, temporada, forma de pago, cliente.

De esta manera luego de la elaboración de cada una de las estrategias dentro de lo que es presente plan de marketing, se tiene como fin llegar a la consecución de los objetivos tanto de ventas como de marketing establecidos anteriormente, pero hay que señalar que estos se convierten en una guía para la empresa, pues están sujetos a cambios que dependen del mercado y de diversas situaciones que están fuera del control de la misma como variables económicas, políticas gubernamentales, etc. Pero en general se pretende lograr que EXELGRAF sea una empresa líder en el mercado, consiguiendo ampliar su cartera de clientes, mejorar las utilidades, reducir los costos, aumentar el volumen de ventas; entre otros resultados positivos que se pueden conseguir con este plan, el cual tomará el periodo de seis meses para su implementación y será a partir del año 2002.

CAPITULO IV

4. ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA EXELGRAF.

4.1. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA.

El Balance de Situación Inicial de la Empresa, viene a ser un informe contable que nos indica la situación financiera, es decir, la situación tanto de los activos como de los pasivos de la empresa, ordenados de una manera sistemática y dentro de un período determinado.

CUADRO #4

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA EXELGRAF AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001		
ACTIVOS		TOTAL
Caja		1686,24
Banco del Pacífico		157375,52
Cuentas por cobrar		1166,20
Impuestos por cobrar		1780,91
Materiales		2722,75
Gastos pagados por anticipado		183,37
Activo Fijo		60680,83
Maquinaria y Equipo	65448,40	
Depreciación maquinaria y equipo	(4767,57)	
TOTAL ACTIVO		225595,82
PASIVOS		TOTAL
Obligaciones Financieras		13421,69
Cuentas por pagar		3652,90
Obligaciones Patronales		1174,24
Impuestos por pagar		3338,91
SRI por pagar		2303,41
TOTAL PASIVO		23891,13
Capital		201704,69
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		225595,82

Fuente: Estado de Situación, Empresa EXELGRAF.

Elaboración: Geovanna Albuja S

4.1.1. INDICES FINANCIEROS.

En lo que respecta al Estado de Situación Inicial, se analiza los siguientes Índices Financieros:

* INDICE DE LIQUIDEZ:

$$1) \text{ RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{164.914,99}{23.891,13}$$

$$\text{RAZON CORRIENTE} = 6,90 \text{ Veces}$$

Este índice indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a deudas circulantes con activos circulantes, que en este caso se lo interpreta con la comparación de 6 a 1, o sea se tiene US\$6 de activo para hacer frente a US\$1 de pasivo.

* INDICES DE APALANCAMIENTO:

$$2) \text{ DEUDA A CAPITAL CONTABLE} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital}}$$

$$\text{DEUDA A CAPITAL CONTABLE} = \frac{23.891,13}{201704,69}$$

$$\text{DEUDA A CAPITAL CONTABLE} = 12\%$$

Este índice señala el grado en el que se utiliza el financiamiento de deuda en relación con el financiamiento de capital contable.

$$3) \text{ DEUDA A ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{DEUDA A ACTIVOS TOTALES} = \frac{23.891,13}{225.595,82}$$

DEUDA A ACTIVOS TOTALES = 11%

Este índice financiero advierte el grado relativo en el que la empresa utiliza el dinero que se pidió prestado.

*** INDICES DE ACTIVIDAD:**

$$4) \text{ ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{434.088,67}{225.595,82}$$

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL = 1,92 Veces

Este índice mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas.

$$5) \text{ ROTACIÓN DE L ACTIVO FIJO} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE L ACTIVO FIJO} = \frac{434.088,67}{60.680,83}$$

ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO = 7,15 Veces

Este índice mide la eficiencia de los activos fijos netos para generar ventas.

4.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

El Estado de Pérdidas y Ganancias, es un informe contable que indica de forma ordenada las cuentas de Rentas, Costos y Gastos, preparado con el fin de evaluar los resultados y la situación económica de la empresa durante un periodo determinado.

4.2.1. HISTÓRICO.

CUADRO #5

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001	
Ventas Netas	434088,67
Costos de Producción	183421,29
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	250667,38
Gastos administrativos y de ventas	78923,89
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	171743,49
UTILIDAD (PERD.) ANTES PARTICIP. LABORAL	171743,49
15% de Participación Laboral	25761,52
UTILIDAD (PERD.) ANTES DE IMPUESTO RENTA	145981,97
25% Impuesto Renta	36495,49
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	109486,47

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias, Empresa EXELGRAF.

Elaboración: Geovanna Albuja S.

4.2.1.1. INDICES FINANCIEROS.

Luego de observar el estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa se puede analizar los siguientes Índices Financieros:

INDICES DE RENTABILIDAD:

$$1) \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{109.486,47}{434.088,67}$$

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = 25\%$$

El Margen neto de utilidad, es decir, la rentabilidad sobre las ventas totales mide el volumen de ventas totales teniendo como base la utilidad neta obtenida luego del pago de utilidades e impuestos, es decir nos indica el ingreso neto por dólar de ventas. Permite conocer el porcentaje final que resulta como remanente (final) a la empresa. En este caso la Utilidad Neta sobre las Ventas Netas es el 25% para el año 2001, esperando que para los años proyectados que se analizan posteriormente se vaya incrementando.

$$2) \text{ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)} = \frac{109.486,47}{225.595,82}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)} = 48,53\%$$

Este índice mide la efectividad global para generar utilidades con los activos disponibles, es decir, la capacidad de generar utilidades por medio del capital invertido; es el porcentaje que se tiene de utilidad en la inversión.

$$3) \text{ RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)} = \frac{109.486,47}{201.704,69}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)} = 54,28\%$$

Este índice indica el valor en libros (costo de los activos fijos menos la depreciación acumulada) de la inversión de los accionistas.

4) El costo de producción representa el 42% en las ventas para el año 2001, esperando que para los años proyectados tiendan a disminuir, debido al incremento en las ventas y a la reducción en los costos, que se da por la optimización de los costos de producción, con lo que se obtendrá un incremento en las utilidades.

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Ventas}} = \frac{183421,29}{434088,67} = 42\%$$

4.2.1.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Los costos de producción vienen a ser la herramienta que permitirá evaluar (medir) los esfuerzos asociados con la fabricación del producto, es decir, en otras palabras representan el valor monetario de las materias primas, la mano de obra directa e indirecta y los gastos generales de fabricación en los que se ha incurrido para la producción del producto.

CUADRO #6

COSTOS DE PRODUCCIÓN Al 31 DE DICIEMBRE DEL 2001	
Sueldos y salarios	585,76
Mantenimiento y equipos	1278,39
Suministros de operación	12597,78
Atención y alimentación	3364,64
Pasajes y fletes	2690,00
Montajes y placas	4923,90
Separación de color	2883,30
Trama	9991,77
Mano de obra	68,00
Impresiones	9312,17
Guillotinas	9176,82
Acabados	31433,95
Tintas	6098,37
Papel	89016,43
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	183421,28

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias; Empresa EXELGRAF.

Elaboración: Geovanna Albuja S.

4.2.1.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Estos Gastos son generados por actividades de administración llevadas a cabo en la empresa e incluyen sueldos, servicios básicos, útiles de limpieza y útiles de oficina.

CUADRO #7

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001	
Sueldos y salarios	6480,69
Beneficios sociales	15,66
Décimo tercer sueldo	576,57
Mantenimiento y limpieza	59,77
Mantenimiento vehículos	6782,82
Mejoramiento local arriendo	2434,71
Luz eléctrica	339,75
Teléfono – correo	4293,78
Suministros de oficina	1577,68
Suministros de operación	4244,18
Viajes y atenciones	1605,12
Cuotas y suscripciones	8725
Arrendamientos	2495,4
Servicios contratados	10875,72
Seguros	7174,59
Varios	21242,45
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	78923,89

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias, Empresa EXELGRAF.

Elaboración: Geovanna Albuja S.

4.2.2. PROYECTADO.

CUADRO #8

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Netas	560.384,76	686.680,84	812.976,93	939273,01	1065569,10
Costos de Producción	221939,75	266327,70	319593,24	361140,36	408088,61
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	338.445,01	420.353,14	493.383,69	578.132,65	657.480,49
Gastos Administrativos y de Ventas	118485,41	120095,46	83754,66	123412,80	125121,39
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	219.959,60	300.257,69	409.629,02	454.719,85	532.359,10
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION LABORAL	219.959,60	300.257,69	409.629,02	454.719,85	532.359,10
15% de Participación Laboral	32993,93976	45038,65294	61444,35349	68207,9781	79853,86458
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO RENTA	186.965,66	255.219,03	348.184,67	386.511,88	452.505,23
25% Impuesto Renta	46741,41466	63804,75834	87046,16744	96627,96898	113126,3082
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	140.224,24	191.414,28	261.138,50	289.883,91	339.378,92

Elaboración: Geovanna Albuja S.

4.2.2.1. INDICES FINANCIEROS.

En este Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado se puede analizar los Indices Financieros siguientes:

* INDICES DE RENTABILIDAD:

$$1) \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{140.224,24}{560.384,76}$$

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = 25\% \text{ (Año 2002)}$$

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{339.378,92}{1065.569,10}$$

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = 32\% \text{ (Año 2006)}$$

El Margen neto de utilidad proyectado, es decir, la rentabilidad sobre las ventas generadas tiende a incrementarse teniendo para el año 2002 un 25% y para el 2006 un 32% de la Utilidad Neta sobre las Ventas Netas; lo que resulta muy bueno pues con esto efectivamente los costos tienden a disminuir.

$$2) \text{ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)} = \frac{140.224,24}{225.595,82}$$

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI) = 62,16% (Año 2002)

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)} = \frac{339.378,92}{225.595,82}$$

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI) = 150% (Año 2006)

Este índice mide la efectividad global para generar utilidades con los activos disponibles, es decir, la capacidad de generar utilidades por medio del capital invertido. En este caso se ve que para el año 2006 sobrepasa el 100%, es decir se recupera la inversión realizada, en su totalidad.

$$3) \text{ RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)} = \frac{140.224,24}{201.704,69}$$

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE) = 69% (Año 2002)

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)} = \frac{339.378,92}{201.704,69}$$

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE) = 168% (Año 2006)

Este índice indica el valor en libros (costo de los activos fijos menos la depreciación acumulada) de la inversión de los accionistas.

4) Los Costos de Producción anualmente tienden a decrecer debido al incremento que se da en las ventas, lo que permite que a un mayor volumen de ventas los costos de producción disminuyan en un pequeño porcentaje por las economías de escala (producción masiva, o sea, mayor producción con una optimización de los factores de la misma). Viendo que en el año 2002 el costo de producción representa el 40% en las Ventas, para el año 2004 el 39% y para el año 2006 representa el 38%.

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Ventas}} = \frac{221939,76}{560384,76} = \mathbf{40\% \text{ en el año 2002.}}$$

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Ventas}} = \frac{408088,63}{1065569,10} = \mathbf{38\% \text{ en el año 2006.}}$$

4.2.2.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS.

CUADRO #9

COSTOS DE PRODUCCION PROYECTADOS					
	2002	2003	2004	2005	2006
Sueldos y salarios	708,7696	850,52	1020,63	1153,31	1303,24
Mantenimiento y equipos	1546,8519	1856,22	2227,47	2517,04	2844,25
Suministros de operación	15243,3138	18291,98	21950,37	24803,92	28028,43
Atención y alimentación	4071,2144	4885,46	5862,55	6624,68	7485,89
Pasajes y fletes	3254,9	3905,88	4687,06	5296,37	5984,90
Montajes y placas	5957,919	7149,50	8579,40	9694,73	10955,04
Separación de color	3488,793	4186,55	5023,86	5676,96	6414,97
Trama	12090,0417	14508,05	17409,66	19672,92	22230,39
Mano de obra	82,28	98,74	118,48	133,89	151,29
Impresiones	11267,7257	13521,27	16225,53	18334,84	20718,37
Guillotinas	11103,9522	13324,74	15989,69	18068,35	20417,24
Acabados	38035,0795	45642,10	54770,51	61890,68	69936,47
Tintas	7379,0277	8854,83	10625,80	12007,15	13568,08
Papel	107709,8803	129251,86	155102,23	175265,52	198050,03
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	221939,7488	266327,70	319593,24	361140,36	408088,61

Elaboración: Geovanna Albuja S.

4.2.2.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS.

Cuadro #10

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS					
	2002	2003	2004	2005	2006
Sueldos y salarios	6610,30	6742,51	6877,36	7014,91	7155,21
Beneficios sociales	15,97	16,29	16,62	16,95	17,29
Décimo tercer sueldo	588,10	599,86	611,86	624,10	636,58
Mantenimiento y limpieza	60,97	62,18	63,43	64,70	65,99
Mantenimiento vehículos	6918,48	7056,85	7197,98	7341,94	7488,78
Mejoramiento local arriendo	2483,40	2533,07	2583,73	2635,41	2688,12
Luz eléctrica	346,55	353,48	360,55	367,76	375,11
Teléfono – correo	4379,66	4467,25	4556,59	4647,73	4740,68
Suministros de oficina	1609,23	1641,42	1674,25	1707,73	1741,89
Suministros de operación	4329,06	4415,64	4503,96	4594,04	4685,92
Viajes y atenciones	1637,22	1669,97	1703,37	1737,43	1772,18
Cuotas y suscripciones	8899,50	9077,49	9259,04	9444,22	9633,11
Arrendamientos	2545,31	2596,21	2648,14	2701,10	2755,12
Servicios contratados	11093,23	11315,10	11541,40	11772,23	12007,67
Seguros	7318,08	7464,44	7613,73	7766,01	7921,33
Varios	21667,30	22100,64	22542,66	22993,51	23453,38
Publicidad	25966,08	25966,08	EVALUACIÓN	25966,08	25966,08
Organización de la Unidad de mejoramiento continuo	12016,96	12016,96	EVALUACIÓN	12016,96	12016,96
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	118485,41	120095,46	83754,66	123412,80	125121,39

Elaboración: Geovanna Albuja S.

CAPITULO V

CAPITULO V

5. LA CALIDAD TOTAL

5.1. INTRODUCCION.

La incorporación del país a un proceso de Calidad Total, es un hecho por demás justificado, razones hay más que suficientes, sin embargo habría que señalar como prioritarias e importantes:

- La globalización de la economía
- La dolarización

GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA.- Los países, dejaron hace muchos años de ser compartimientos estancos autoprotegidos por un estado paternalista monopólico, concentrador y centralista. Pues, la tendencia actual es la conformación de bloques económicos como el Grupo, Andino, el Mercosur, el Mercado Común Europeo, por mencionar algunos; además de nuevas propuestas de integración como el ALCA, que aspira ha funcionar desde el 2005 y que pretende cubrir a todas las Américas en un sólo frente económico, para enfrentar a los europeos y asiáticos.

Este nuevo esquema de: mercado, integración arancelaria y económica debe tener como soporte de negociación la calidad total en los bienes y servicios ofertados.

LA DOLARIZACION.- Para el caso del Ecuador, la incorporación de la divisa norteamericana le quitó poder de negociación, a través de la devaluación y le resta únicamente volcar todos los esfuerzos para comercializar con los otros países con bienes y servicios de calidad.

Ratificando lo expresado, en esta investigación, hay que incorporar al país a un esquema de calidad total en el plazo más corto; para que el país se convierta en un mercado de una sola vía; importando, si es que permiten la disponibilidad de recursos; con la consecuente desaparición de las empresas, recaudación de impuestos para el estado y lo más importante las fuentes de ingresos para muchas familias ecuatorianas.

En la incorporación, a un proceso de calidad total, debe estar como actor principal el gobierno central, y el camino a seguirse debe tener el aval de una política de estado, por cuanto la Calidad es permanente.

5.2. DEFINICIONES.

En el tema de Calidad Total, W. Edwards Deming, es el más conocido entre los “ primeros precursores”, se le acredita haber popularizado en el Japón el control de la calidad en la década de los 50s; en este país, es considerado como héroe nacional y es el padre del “Premio Deming a la Calidad”. Sus aportaciones superan las cifras estadísticas y se convierten más bien en técnicas específicas.⁴

Para Deming, la calidad es “cero defectos o menos variaciones” y tiene como soporte el control estadístico que servirá para distinguir entre las causas sistemáticas y causas especiales. Por lo que, la búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y éxito en el plano competitivo.

Pero, en el entendido de que el trabajador es quien elabora los productos, Deming hace hincapié en ellos para medir los resultados.

Philip Crosby, autor del libro “ Quality in free” (la calidad es gratuita) tuvo el mayor de los éxitos al promover sus opiniones y fundar la Escuela Superior de Calidad en Winter Park, Florida. Este autor sostiene, que la mala calidad cuesta a una empresa el 20% de sus ingresos; situación que se podría evitar con buenas prácticas de calidad.

Sus conceptos son los siguientes:

- La calidad se **define** como el fiel cumplimiento de los requisitos y no como lo bueno.
- El **sistema** adecuado para lograr la calidad se basa en la prevención, no en la evaluación.
- La **norma** de desempeño consiste en reducir a cero los defectos y no sólo en lograr “ una buena aproximación”.

⁴ Principios de la calidad total, Vicent K. Omachonu Edt.DIANA , México 1994.

- La **medición** de la calidad es el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos y no un medio de obtener índices útiles.

Para Crosby, el mayor énfasis está en la motivación y la planificación sin prestar atención al control estadístico del proceso, ni a las técnicas que Deming propone.

Otro importante autor en la materia de calidad es Joseph M. Juran, quién define a la calidad como la “adecuación para el uso”, en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico.

Juran ubica su análisis de arriba hacia abajo en términos técnicos, antes que en la satisfacción y orgullo del trabajador. Con este propósito señala diez elementos para mejorar la calidad:

- Establecer conciencia en torno a las oportunidades de mejorar .
- Establecer metas de mejoramiento.
- Organizarse para alcanzar estas metas.
- Impartir capacitación.
- Llevar a cabo proyectos para la resolución de los problemas.
- Informar los progresos.
- Dar el debido conocimiento a la persona.
- Comunicar los resultados.
- Llevar un recuento del proceso.
- Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía.

Juran promueve el concepto de: “ Calidad de Administración de Empresas”, como técnica para la aplicación del mejoramiento de la calidad a través de todas las funciones.

5.3. LA CALIDAD Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

La calidad ha sido materia de preocupación permanente y razón válida para incorporar a los procesos productivos en las empresas para mejorar su participación en el mercado a la vez que mejorar la rentabilidad sobre la inversión.

De acuerdo a estudios realizados, en un sector representativo empresarial, en el Instituto de Planificación Estratégica de Cambridge, Massachuserts se llegaron a las siguientes conclusiones; que definen los resultados de una política de calidad incorporada a las empresas.

- Un factor que rige la participación en el mercado por encima de todos los demás es: la calidad.
- Si además de calidad se tiene una importante participación en el mercado, la rentabilidad esta asegurada.
- No existe duda en la relación existente entre calidad y rentabilidad.
- La calidad puede reducir los costos y constituirse en el motor del crecimiento.

El beneficio que se advierte en la aplicación de la calidad; a lo interno y externo de las empresas; se pueden señalar los siguientes:

- Mayor lealtad del cliente
- Mejor participación en el mercado
- Precios más altos para las acciones
- Menos reclamaciones que quieran servicio
- Precios de venta más altos
- Mayor productividad

5.3.1. POR QUÉ ES NECESARIO UN PROCESO DE CALIDAD

Un proceso de calidad constituye una estrategia para alcanzar una posición competitiva a largo plazo, por cuanto este suministra instrumentos y técnicas especiales para lograrlo, generando habilidades y conocimientos; involucra a los niveles directivos, se centra en el logro constante de mejoramientos y construye una cultura corporativa que valora la satisfacción de los clientes, más que cualquier otra cosa.

A nivel de gerencia, significa el construir un sistema de dirección totalmente centralizado en el cliente y apoya para la formación de una cultura; que tiene como motivación la satisfacción de las necesidades de los clientes al inicio y en todo momento.⁵

Como resultado de su implementación se obtiene:

- Mayor retención de clientes
- Mayor rentabilidad
- Menos quejas y reclamos de garantía por parte del cliente
- Reducción de costos por menores pérdidas
- Mayor productividad
- Mayor participación en el mercado
- Mayor compromiso y satisfacción de los empleados
- Menor rotación
- Mayor captación de clientes

5.4. NORMAS ISO.

“La Internacional Organización for Standarization (ISO), tuvo sus comienzos después de la segunda guerra mundial. ISO, es un organismo internacional no gubernamental con sede en Ginebra, con más de cien agrupaciones o países miembros. No está afiliada a las Naciones Unidas, ni a ninguna organización europea, como muchos erróneamente suponen.

*Los países están representados en ISO por autoridades designadas dentro de estos países”.*⁶

El término ISO es una palabra griega que significa “igual”, y por ende el énfasis de la organización es buscar la estandarización a nivel internacional.

La ISO tiene como base el ser normas que son desarrolladas de manera voluntaria, por aprobación general y de manera preferencial por el sector privado, debido a que ISO tiene ligaduras gubernamentales , no tiene el poder de imponerse en ningún país u organización.

⁵ Como gerenciar la transformación hacia la calidad total; Thomás H. Berry, Edt. Mc Graw Hill, Bogotá 1992.

⁶ CASIO, Joseph, GUIA ISO 14000, MCgRAW Hill, México , 1996 pág.3

Todas las normas aprobadas son realizadas por sus integrantes bajo un consenso internacional luego de muchas discusiones.

La ISO, a pesar de ser netamente del sector privado y sus normas realizadas voluntariamente, pueden ser utilizadas por una institución gubernamental para convertirla en una disposición legal y obligatoria , de esta forma también se las puede utilizar para cerrar negocios lo que implica que los interesados ya no la verán como normas de cumplimiento voluntario.

Como parte de las ISO, existe un Consejo de Administración Técnico(TMB en inglés), que establece los comités que regulan las labores de la ISO, cada uno de estos comités trabaja sobre una área definida , de esta forma los países al participar en estos organismos hacen suyas las normas y se comprometen a respetarlas.

Sobre la estructura, antes señalada en el mercado internacional se han ido creando empresas privadas con mucha solvencia y seriedad que otorgan certificados de calidad a quienes los solicitan. Establecida la negociación contractual la empresa certificadora establece plazos y requisitos para garantizar al finalizar su trabajo un certificado de calidad que tiene una duración de corto plazo , que puede renovarse si es de interés de las partes.

El proceso de certificación esta constituido por tres etapas:

1.- IMPLEMENTACION

- Información
- Discusión preliminar
- Auditorias breves
- Auditoria de la documentación

2.- CALIFICACION

- Auditoria de certificación

3.- OPTIMIZACION

- Auditoria de seguimiento
- Auditoria de renovación (cada tres años)

5.4.1. BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

Los beneficios que reporta un sistema de gestión de calidad son los siguientes:

- Fortalecimiento de la gestión de empresarial, a través de la aprobación de objetivos y metas.
- Ahorro en los costos – aumento en las utilidades.
- Aumento en la productividad.
- Motivación de los empleados.
- Transparencia en la relación con los proveedores.
- Elementos objetivos de apoyo en la satisfacción del cliente.

5.4.2. ISO 9000/2000.

En la década del 80 el Comité Técnico recibió la tarea de desarrollar una norma que sea la base de todas las organizaciones, el trabajo que estuvo centrado en la calidad y fue concluido a finales de 1987; con la denominación de ISO 9000 , que se ha convertido en la más popular.

La normas ISO 9000 se enfocan a la calidad del proceso que la empresa emplea para crear un producto; como tal, la empresa negocia con su cliente la calidad del producto, más aún establece un compromiso propio para entregar con calidad sus productos.

5.4.2.1. ESTRUCTURA Y TERMINOLOGÍA.

Las normas ISO 9000 tiene la siguiente subdivisión:

ISO 9001: Modelo de certificación de calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio.

ISO 9002: Modelo de certificación de calidad en la producción e instalación.

ISO 9003: Modelo de certificación en inspección final y prueba.

En la serie ISO 9000, existe un documento guía para desarrollar y poner en práctica sus respectivos sistemas de control conocido como 9004.

5.4.2.2. AUDITORIA.

Para efectos de control existen la siguiente documentación:

- ISO 10011-1; guía para auditar sistemas de calidad.
- ISO 10011-2; incluye el criterio de calificación para evaluadores de sistemas de calidad.
- ISO 10011-3; procedimientos para administración de programas de evaluación.
- ISO 48; guía que establece los lineamientos para evaluaciones de terceros y el registro de un sistema de calidad del proveedor.

5.4.3. ISO 14000.

La ISO 14000, no estaba en los planes de los países que constituían la ISO, internarse en lugares que causarían controversia debido a lo conflictivo del tema del control ambiental, sin embargo problemas como la destrucción de la capa de ozono, deforestación. etc., obligo a los representantes de varios países a reunirse en Montreal en 1997 para decidir acuerdos para prohibir productos que destruyan la capa de ozono.

Para el efecto se constituyó el Comité Técnico 207, que tenía como función desarrollar normas de administración o proceso dentro de la ISO 14000.

5.4.3.1. CONCEPTO Y APLICACIÓN.

Las normas ISO 14000: *“Establecen herramientas y sistemas para la administración de numerosas obligaciones ambientales, y la realización de evaluaciones del producto son prescribir qué metas debe alcanzar una organización”*.⁷

⁷ CASIO Joseph, guía ISO 14000, pág.3

La serie ISO 14000, como un todo busca proporcionar una guía para el desarrollo de un enfoque comprensivo para la administración del medio ambiente y la estandarización de algunas herramientas de análisis ambiente clave, tales como la clasificación y el avalúo del ciclo de vida.

Conforme las organizaciones del mundo empiecen a seguir las guías ISO 14000 en especial la norma para el sistema de administración ambiental (EMS), el resultado “elevará el nivel” de administración y el desempeño ambiente general.

El objetivo de elevar el nivel es algo de mucha relevancia si tomamos en cuenta que hay países que aún no podrían alcanzar metas en relación con tecnologías ambientales de manera intensiva, pero es así, que al ser promocionada y puesta en practica el tipo de administración ambiental en las compañías.

En las diferentes opciones de la aplicación de la ISO 14000 están:

- Auditoria ambiental
- Evaluación del ciclo de vida
- Clasificación ambiental
- Desempeño ambiental

Las presentadas son las más importantes de lo que constituye los campos de acción de la norma.

5.4.3.2. APLICACIÓN DE LA NORMA.

Las normas ISO 14000 indican qué requisitos permiten que un sistema de Gestión medioambiental pueda capacitar a una organización y así establezca políticas y objetivos en base a los aspectos legales más representativos. Es aplicable sobre los aspectos que la organización pueda controlar, no establece por si misma criterios específicos para actuar de acuerdo al medio ambiente.

Esta norma internacional se aplica a cualquier organización que desee:

- a) Implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión medioambiental
- b) Asegurar en conformidad con su política medioambiental declarada.
- c) Demostrar a terceros tal conformidad.
- d) Procurar la certificación, registro de su sistema de gestión medioambiental por una organización externa.
- e) Llevar a cabo una auto evaluación y una auto declaración de conformidad con esta norma internacional.⁸

Al elaborar la política medioambiental de una empresa, la alta gerencia debe asegurar que esta es:

- a) Apropiable a la naturaleza, magnitud e impactos medioambientales de sus actividades, productos o servicios.
- b) Incluye un compromiso de mejora y de prevención de la contaminación

5.5. LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.

5.5.1. ASPECTOS GENERALES.

La Ley de Defensa del Consumidor es aprobada y publicada en 1990, en el año de 1994 se efectúan ciertas modificaciones y el 10 de julio del 2000 entra en vigencia la nueva Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, superando de esta forma a la anterior que fue aprobada en el año de 1990. Esta es una Ley Orgánica por cuanto tiene una mayor jerarquía sobre cualquier otro tipo de leyes, es decir, sus normas prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias, lo que le da una característica adicional valiosa.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, está conformada por 15 capítulos y 95 artículos.

El objeto de esta Ley es: *“Normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes. Dentro de lo cual se entenderá por Consumidor a toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley nombre al Consumidor, esta*

⁸ BOLIBAR, José Ing., ISO 14000 GESTION MEDIO AMBIENTAL, CLAPAM, 1977, pág. 9

denominación incluirá al Usuario; y al referirse a Proveedor se entenderá toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por los que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicio para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

5.5.2. DERECHOS Y OBLIGACIONES.

5.5.2.1. DERECHOS:

- 1) Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.*
- 2) Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.*
- 3) Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.*
- 4) Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevante de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieran presentar.*
- 5) Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.*
- 6) Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.*

7) *Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos.*

8) *Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.*

9) *Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor.*

10) *Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos.*

11) *Derecho a seguir las acciones administrativas y / o judiciales que correspondan.*

12) *Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.*

5.5.2.2. OBLIGACIONES:

1) *Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.*

2) *Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido.*

3) *Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como las de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos.*

4) *Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.*"⁹

5.5.2. MECANISMOS DE RECLAMO.

Existen dos vías que sirven como mecanismos de reclamo y son:

- Vía Extrajudicial: es una solución alternativa de conflictos, una mediación que se da por medio de la Defensoría del Pueblo, la Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios y otras Asociaciones de Consumidores; en el caso de que esta fracase se debe optar por la otra opción que es la Vía Judicial.
- Vía Judicial: es de acuerdo a los jueces de contravenciones, los mismos que no se pudieron crear por cuanto no existe un presupuesto en la función judicial y se encargan de esto los comisarios e intendentes.

5.5.3. PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA SU IMPLEMENTACION.

Los programas de capacitación realizados son principalmente dirigidos por la Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios, que es una ONG (Organización No Gubernamental), es decir es una fundación sin fines de lucro que pretende informar, educar y defender los derechos de las y los consumidores y usuarios del país, haciéndolo desde una perspectiva equitativa, democrática y sostenible, para contribuir de esta forma a una sociedad con justicia económica y social; y con esto mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana. Esta Tribuna es miembro desde 1997 de Consumers International, organización mundial de consumidores que agrupa a 250 organizaciones en 112 países. Además cuenta con una subsección en Cuenca. Esta Tribuna para lograr la difusión e implementación de la Ley se divide en tres áreas dentro de las cuales su función es:

⁹ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Registro Oficial, Suplemento No.116 del 10 de Julio del 2000.

- ***Área Legal:***

Se orienta especialmente en dos ámbitos: la elaboración de propuestas de reformas a la legislación vigente en beneficio de los consumidores y usuarios; y la asesoría al público. El área legal asesora de manera gratuita a las personas en calidad de consumidores o usuarios, sobre sus derechos y las acciones a tomar cuando éstos son lesionados. Además tienen relaciones con otras instituciones, con las que coordinan con diversas organizaciones con el fin de potenciar su trabajo. En especial con la Defensoría del Pueblo, la Comisión de Control Cívico de la corrupción, el INEN, la Comisión Especializada Permanente del H. Congreso Nacional y con otros entes estatales de control.

- ***Área de Comunicación:***

Es la que genera información especializada en el tema de los consumidores y usuarios. Publica la revista Consumabien y el boletín Yo Consumobien, con una periodicidad bimestral y mensual respectivamente. Estas publicaciones son las únicas que se especializan en la educación y la defensa de los consumidores en nuestro país, y uno de sus principales atractivos es la investigación que se realiza sobre productos de consumo masivo, analizados en laboratorios públicos o privados, y cuyos resultados se dan con absoluta autonomía en relación con los proveedores. Gozan de independencia en el campo político, económico y no tienen publicidad; para adquirir estas dos ediciones se tiene que solicitar en el Departamento de Comercialización y se si desea tener una información más amplia sobre el trabajo que esta desarrollando la Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios se puede acudir a la página web o también se pueden escuchar programas radiales que de manera permanente abren un espacio para tratar temas de interés colectivo en el consumerismo, para sintonizarlos se debe averiguar en el Departamento de Relaciones Públicas. El Centro de Documentación está dotado de una base de datos con más de 5000 artículos especializados en materia de consumo, los cuales provienen del canje de publicaciones con casi todos los organismos de defensa del consumidor de América Latina, Estados Unidos, y Europa: los principales temas que se encuentran a disposición del público son: salud, servicios públicos y privados, economía, comunicación, sustentabilidad legal y otros. También se realiza la elaboración de un boletín bibliográfico que se envía a distintas instituciones educativas y ONG's a través de correo electrónico.

- *Área de Capacitación y Organización:*

Esta área tiene por objeto promover la participación ciudadana y su estrategia se basa en capacitar a la población sobre conocimientos específicos e instrumentos metodológicos de acción, también incentiva un cambio de actitud que exija la calidad en los bienes y servicios, y se cumpla con los derechos de los consumidores. En la actualidad esta área está consolidada por los Puntos de Información y Enlace, que son oficinas comunitarias ubicadas en los barrios con el fin de receptor denuncias, difundir la Ley y sensibilizar a la población para que estén concientes de que tienen derechos y que existe una Ley que los protege. En Quito hay seis Puntos de Información y Enlace. En el Norte, en el barrio Colinas del Norte (ex Comité del Pueblo No.2). En el Sur: en Chillogallo, el Centro Femenino 8 de Marzo; en Solanda, la Asociación Femenina Mariana de Jesús; en el barrio El Carmen, el Comité Promejoras; en la ciudadela Tarqui, el Comité Promejoras de los Intereses de la Tarqui. También existe un espacio de participación ciudadana de profesionales que se agrupan en el Club de la Tribuna, la cual es una invitación abierta para cualquier persona que desee formar parte de esta. Existe también un Proyecto de Educación, el mismo que contribuye a la formación de los niños desde el punto de vista del consumidor. Con el auspicio de la Oficina Regional para América Latina y El Caribe de Consumers International y de la Unión Europea, se encuentra en ejecución el proyecto de educación del consumidor para maestros de educación primaria. Se lleva a cabo en varias escuelas de la ciudad de Quito y Santo Domingo de los Colorados. En forma metodológica el tema de los consumidores se lo lleva a cabo en asociación con los ejes de Educación Ambiental y Práctica de Valores. Hasta mediados del 2000 se ha capacitada a más de 250 maestros y 6500 niños en lo que es el manejo de huertos orgánicos, conformación de clubes del consumidor, tratamiento de desechos, realización de carteleros y concursos de dibujo. En lo que es institucionalmente, los maestros incorporan el tema de los consumidores dentro de la planificación de sus clases y en el currículo escolar.¹⁰

A parte de lo que son estas tres áreas, en cuanto a la implementación de la ley en general se ha realizado:

¹⁰ Boletín Informativo, Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios.

- Programas de difusión en todo el país para comisarios, intendentes y sociedad civil; el mismo que duró alrededor de un año.
- Se realizan campañas públicas en fechas específicas como el día de la alimentación bajo el control del Ministerio de Salud, o se las hace en sitios de alta concurrencia como: municipios, cruz del papa todo esto con la ayuda de hojas volantes, folletos.
- A parte de la Tribuna de Consumidores existen otros organismos que se encargan de la difusión de la Ley: Defensoría de Pueblo, Congreso Nacional, Comisión de Defensa del Consumidor, Oficina de la Alta Comisionada de Derechos Humanos.

5.6. PREPARACION PARA UN PROGRAMA DE CALIDAD

Para incorporar un programa de calidad es necesario tomar algunas acciones previas que tienen relación con los siguientes aspectos:

- Organización para la calidad.
- Evaluación de la cultura corporativa, actitudes de los empleados y percepciones de los clientes.
- Análisis de los centros de mejoramiento de la calidad.
- Definición de la política de calidad.

ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD.- Para este propósito hay que crear una estructura sencilla de tres etapas.

ETAPA 1.- (primeros 4 a 6 meses)

- Consejo de calidad
- Gerente de calidad
- Equipo de diseño de la calidad

ETAPA 2.- (6 a 18 meses)

- Consejo de calidad
- Departamento de calidad

- Círculos de calidad

ETAPA 3.- (después de 12 18 meses)

- Consejo de calidad
- Departamento de calidad
- Círculos de calidad
- Facilitadores
- Equipo de mejoramiento continuo

Estas tres etapas responden a una estructura orgánico funcional que estará respaldada por un manual de funciones para que cada unidad tenga pleno conocimiento de las tareas y responsabilidades.

EVALUACION DE LA CULTURA CORPORATIVA.- Los empleados en todos los niveles, son prácticamente quienes aplican un proceso de calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes y son estos los que identifican el punto en que la empresa está alcanzando la calidad.

Por lo que, una de las primeras acciones es evaluar el ambiente de las relaciones humanas para determinar el grado de compromiso que pueden tener en la propuesta de cambio. Paralelamente, hay que evaluar las actitudes de los clientes hacia la empresa para identificar una respuesta de satisfacción o rechazo con lo cual se puedan confrontar los resultados.

Con el propósito antes anotado, hay que realizar una encuesta de clima organizacional. Esta debe constar de dos partes; una para evaluar las actitudes laborales, condiciones de satisfacción respeto y remuneraciones, otra para la cultura de la empresa a través de sus acciones y políticas.

Los resultados obtenidos permitirán realizar los correctivos inmediatos para responder a las inquietudes identificadas y facilitar un clima favorable para la implementación del proceso de calidad en la empresa.

La evaluación debe cubrir también al cliente, con el propósito de identificar sus intereses y comportamientos en la decisión de compra, sus necesidades básicas, expectativas; que es lo que esperan de la empresa.

Es necesario reconocer al plantear encuestas que el mercado es dinámico; por lo que, las encuestas a los clientes internos (empleados) y externos (clientes), deben realizarse periódicamente para actualizar la información y tomar los correctivos.

DEFINIR LA POLITICA DE CALIDAD.- Las empresas debe fijar una política de calidad para la organización, para tener un objetivo a cumplirse y alcanzar las metas propuestas; por lo que se deben establecer principios que deberán ser el sustento del trabajo a ejecutarse. Esta propuesta debe ser ampliamente difundida para que sea del conocimiento de funcionarios y empleados a todo nivel.

5.7. ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD

Con el resultado obtenido en las encuestas de los clientes internos y externos se podría resumir la evaluación en los siguientes términos:

- No estamos trabajando bien.
- Nuestros clientes lo saben.
- Nuestros competidores están ganando y la tarea no es fácil.

Para tomar una decisión sobre las estrategias a implementarse valdría conocer el pensamiento de algunos tratadistas:

Michel Porter señala como “una fórmula general que muestra la forma en que una empresa va a competir, cuales habrán de ser sus metas y que políticas tendrá que aplicar para alcanzar esas metas”.

Para la Westinghouse, la calidad total : “ comienza por una decisión estratégica que sólo puede ser tomada por la alta gerencia la cual, para decirlo en forma sencilla, es la decisión de competir como una compañía de categoría mundial. La calidad total se concentra en lograr un

desempeño de alta calidad en cada una de las facetas de la empresa, y en la estrategia primaria para obtener y mantener una ventaja competitiva”.

Para llevar adelante una estrategia hay que considerar a los elementos que la constituyen estos son:

- Misión
- Alcance del producto y del mercado
- Ventaja competitiva (diferenciación)
- Políticas de soporte
- Objetivos
- Cultura de la organización

Definidos los elementos es necesario concretar lo que se aspira a conseguir con su implementación, acciones que se pueden concretar en los siguientes puntos:

- Saber qué se espera
- Comprometerse a la organización
- Seleccionar un enfoque abajo-arriba o arriba abajo

SABER QUE SE ESPERA.- El conocimiento aquietará las inquietudes de quienes proponen el cambio y los que participarán en su ejecución. Habría por lo tanto que identificar donde se encuentra la empresa y hacia donde pretende ir; para el efecto se utilizarán cifras históricas y proyectadas.

COMPROMETER A LA ORGANIZACIÓN.- Hay que vender la idea a todo nivel para conseguir el apoyo especialmente al más alto nivel.

SELECCIÓN DE UN ENFOQUE.- Es necesario la identificación de donde se inicia el proceso , si primero con los directivos para continuar con los empleados o en su defecto iniciar a niveles inferiores hasta llegar a los altos directivos.

5.8 . LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA EXCELGRAF.

Para incorporarse al proceso de Calidad Total, la empresa EXCELGRAF ha creado algunos instrumentos que le permitan llevar adelante la propuesta, dentro de la propuesta de planificación de objetivos y estrategias a cumplir.

5.8.1. UNIDAD OPERATIVA DE CALIDAD.

Como paso inicial, se constituirá la “Unidad de Mejoramiento Continuo” bajo la responsabilidad de la Gerencia General. Integrada con empleados de las diferentes áreas de administración, producción y ventas en un número no mayor a cinco personas.

Para su funcionamiento, la unidad contará con manual operativo; donde se establecerán funciones y responsabilidades de las actividades que van a desarrollar, se participarán a los empleados.

Su presencia se justificará si se logra corregir los problemas para lo cual deberá tener:

- **Conocimiento.** De la organización en todo su conjunto
- **Deseo y poder.** Para eliminar los errores
- **Entrenamiento para la solución de los problemas.** Tener la capacitación y entrenamiento.
- **Análisis de los fracasos.** Pleno conocimiento de la historia y proyectos de la empresa.
- **Sistema de seguimiento.** Para monitorear el cumplimiento de la propuesta
- **Crédito amplio.** Para dar seguridad y confianza.

ENCUESTA.- Una de las primeras acciones será la implementación de una encuesta entre los clientes internos(empleados) y los externos (clientes) para identificar sus intereses, aptitudes comportamientos, fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas.

COSTOS.- En segundo término, determinará los “costos de la mala calidad” (CMC), en los procesos por:

I. CMC DIRECTO:

a) CMC Controlable

1. Costo de prevención
2. Costo de evaluación

b) CMC Resultante

1. Costo del error interno
2. Costo del error externo

c) CMC del equipo

II. CMC INDIRECTO:

- a) Costo causado por la relación con el cliente
- b) Costo por la insatisfacción del cliente
- c) Costo por la pérdida de reputación

5.8.1.1. ESTRATEGIA.

Con los resultados obtenidos de la evaluación y la identificación de los CMC se implementará una estrategia para el “Programa de Calidad Total”; con la base conceptual ya señalada a ser desarrollada en tres etapas, en un período de 18 meses, con un monitorio ex antes y ex post, para:

- Cumplir con las expectativas de la empresa (objetivos)
- Alcanzar la excelencia en el trabajo

La estrategia que se implementará consta en el “ Plan de Marketing”; propuesto en la presente investigación, sin embargo se incorporan algunos elementos adicionales para consolidar el Programa de Calidad.

5.8.1.1.1. INSTRUMENTOS Y ELEMENTOS PARA LA CALIDAD

Para la implementación de la estrategia se utilizará el Ciclo de Deming que considera los siguientes Instrumentos:

1. LA PLANEACION.- Sobre las base del conocimiento de los deseos de los clientes, para establecer los objetivos del proceso.
2. HACER.- Implementar el plan, inicialmente propuesta en calidad de prueba.
3. VERIFICAR.- Analizar los resultados obtenidos.
4. ACTUAR.- Si los resultados son positivos, caso contrario habría que retornar a la planeación.

Como material de trabajo se utilizara:

- Hoja de verificación
- Histograma (análisis de Pareto)
- Diagramas de dispersión
- Diagrama de causa y efecto
- Benchmarking

El programa tendrá como elementos los siguientes:

MISION.- EXELGRAF se propone:

- Satisfacer supremamente las necesidades de los clientes.
- Proporcionar trabajos de la mejor calidad y crear confianza en todos los clientes, mediante personal competente y capacitado que con el desempeño de su labor puedan

realizar los mejores trabajos; ya sea folletos, etiquetas, dípticos, volantes y en fin un sin número de trabajos que puede ofrecer la imprenta.

- Asegurar un mercado cautivo ofertando los mejores trabajos de impresión, que incentiven al cliente a preferirnos y darnos un nombre en el resto de clientes del mercado.

ALCANCE DEL PRODUCTO Y DEL MERCADO.- elaboración de: etiquetas para alimentos, afiches, folletos, volantes, stickers, dípticos y trípticos para anuncios de promociones, hojas informativas, tarjetones, porta hot-dog. Para el Mercado del Distrito Metropolitano.

VENTAJA COMPETITIVA.- Calidad de los materiales, diseño, tiempo de entrega . Precios de acuerdo al valor agregado y diferencial; por tipo de cliente, volumen, forma de pago, temporada. Con el respaldo de maquinaria y equipo moderno, capacitación continua, optimización de los materiales empleados y una dirección con liderazgo.

POLITICAS DE SOPORTE.- Discriminación de precios, forma de pago, tiempo de entrega, crédito para clientes frecuentes; garantía en los materiales empleados, entre las principales, mejoramiento continuo. Selección de proveedores y material de primera clase.

OBJETIVOS.-

- Incrementar en un 10% anual la cartera de clientes de su mercado meta, definido en el Plan de Marketing.
- Llegar a los clientes de manera oportuna, con calidad y brindando un buen servicio con un precio acorde a las cualidades de los productos.
- Mejorar como empresa lo cual repercutirá en su desarrollo organizacional y funcional; garantizando así una situación financiera estable, es decir, obtener mejor utilidades, incrementando el monto de las ventas y reduciendo los costos por las economías de escala.
- Ofrecer una tercerización de servicios a industrias gráficas de mayor producción y de alcance de nacional.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.- Crear y cimentar, en la empresa, una cultura corporativa en base a una integración de personal, sustentada en motivación y motivadores, con el apoyo de personal con dotes de liderazgo democrático.

Como resultado de la propuesta se esperan conseguir los siguientes resultados:

- Productos competitivos en el mercado local de la industria gráfica
- Una mayor cartera de clientes
- Un posicionamiento de la empresa
- Incremento en las ventas y utilidades

PRODUCTOS COMPETITIVOS.- De acuerdo a los enunciados de especialistas en calidad, uno de los puntales de su implementación es que esta permite ser competitivos en el mercado, con una proyección hacia el largo plazo.

Para este propósito, se estructurará de mejor forma el área de diseño con la incorporación de un creativo, que a más de ofrecer nuevos y novedosos diseños asesore a los clientes, en la toma de decisiones.

En producción, con el apoyo de los proveedores, se incorporará insumos (tintas, papel, placas, etc.) de mejor calidad. Adicionalmente se capacitará a los empleados para optimizar su empleo, recurriendo por cursos y seminarios al SECAP; aprovechando de esta forma el aporte que dan las empresas a esta institución; de ser necesario y en temas muy puntuales se contratará a un especialista para que adiestre al personal.

Mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo existente, renovación del obsoleto e incorporación de una mejor tecnología.

Manejar el precio con una política discriminatoria por: cliente, volumen, forma de pago y temporada.

UNA MAYOR CARTERA DE CLIENTES.- Crear una pagina Web con la información promocional de la empresa. Con el apoyo de vendedores, ampliar la base de datos

incorporando a clientes potenciales, mediante investigación directa o a través de correo o publicidad de la empresa los medios.

POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA.- Apoyándose en los trabajos ejecutados , en la referencia de clientes y en el respaldo de la publicidad, fijar en la mente de los usuarios la empresa como una organización de primera calidad , de precios justos de entrega oportuna.

INCREMENTO EN LAS VENTAS Y UTILIDADES.- Los estados financieros proyectados demuestran los resultados favorables de la aplicación del Plan en la empresa, con un incremento porcentual promedio anual en el periodo 2002-2006 en ventas de un 20% y en el caso de las utilidades 30 %. Resultados que de por si dan respuesta a la estrategia de calidad propuesta.

CUADRO #11

RESULTADOS DEL PLAN DE CALIDAD (2002 – 2006)		
	PROMEDIO ANUAL	INCREMENTO (DISMINUCION)
Ventas	20%	Incremento
Costos	4%	(Disminución)
Utilidades	30%	Incremento

Fuente: Plan de Marketing; Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.

Elaboración: Geovanna Albuja S.

5.8.2. DESVENTAJAS DE LA NO APLICACION DE LA CALIDAD

Para encontrar respuesta, a la no aplicación de la calidad habría que mencionar algunos elementos contrarios a la propuesta del beneficio que se atribuye a la calidad total, así por ejemplo:

COSTOS.-

- En forma general los costos se describen como aquellos que se pueden atribuir a la mala calidad.
- Por el costo de no satisfacer los requisitos del cliente
- El costo de producción de la empresa en productos por mala calidad

PRODUCTOS.-

Como resultado de la mala calidad se obtiene productos defectuosos que no ingresan al mercado y por lo tanto, su costo absorbe la empresa con cargo a resultados y en el mejor de los casos con ventas como saldos para recuperar algo de inversión pero también se pierde imagen. Con el lema muy perjudicial de algunas empresas: “salida la mercadería no se acepta reclamo”.

VENTAS.-

De lo expresado anteriormente se estima que se pierde un 20% aproximadamente en ventas como resultado de la mala calidad en los productos; además de una posición competitiva en el mercado.

RECURSOS HUMANOS.-

Las personas al interior de la organización poco se interesan cuando advierten que su empresa no esta interesada en mejorar su situación económica y se conforma con un nivel de ventas que prácticamente no difiere de un año a otro, mas aún con resultados de rendimiento poco atractivos, con lo cual se advierte una alta rotación de personal.

* Los gastos de implementación para el plan de calidad total, incluyendo los de marketing se presentan en un cuadro realizado. Los rubros de estos se consideran en el Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado. Ver **ANEXO #6**.

CAPITULO VI

CAPITULO VI

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

- La calidad total en la actualidad es un elemento indispensable para realizar cualquier innovación en lo que tiene que ver con el marketing de las empresas, tanto nacionales como internacionales. El aporte del análisis y de la investigación de esta tesis, puede servir de referencia en lo futuro para proyectos que incorporen un proceso de calidad total.
- Mediante las encuestas elaboradas en la presente tesis a una muestra de consumidores, se llegó a determinar, algunos aspectos como: existen diferentes criterios sobre la calidad, la calidad determina el precio del producto, la calidad de los productos adquiridos satisfacen las necesidades en su mayoría, el Ecuador se sitúa en un nivel Bueno de calidad; y en general se obtuvo diversos puntos de vista que permitieron tener una base para lo que fue el desarrollo de esta tesis, por lo cual este trabajo investigativo orienta de una manera clara y concisa lo que es el tema de la calidad y su incorporación.
- En el Ecuador las pequeñas y medianas industrias no tiene muy claro el concepto de normas calidad frente a control de calidad, ya que se confunden certificaciones tanto nacionales como internacionales con un control de calidad basado en sus propios parámetros. En las grandes industrias es en donde se aplica en su mayoría tanto normas como controles de calidad.
- La empresa EXELGRAF carecía de un plan de marketing. Sin embargo en la actualidad esta investigación será implementada en un período máximo de seis meses, dando como resultado la ampliación de la cartera de clientes, incremento del volumen de ventas con una reducción de los costos por las economías a ha escala y por lo tanto un aumento de las utilidades.

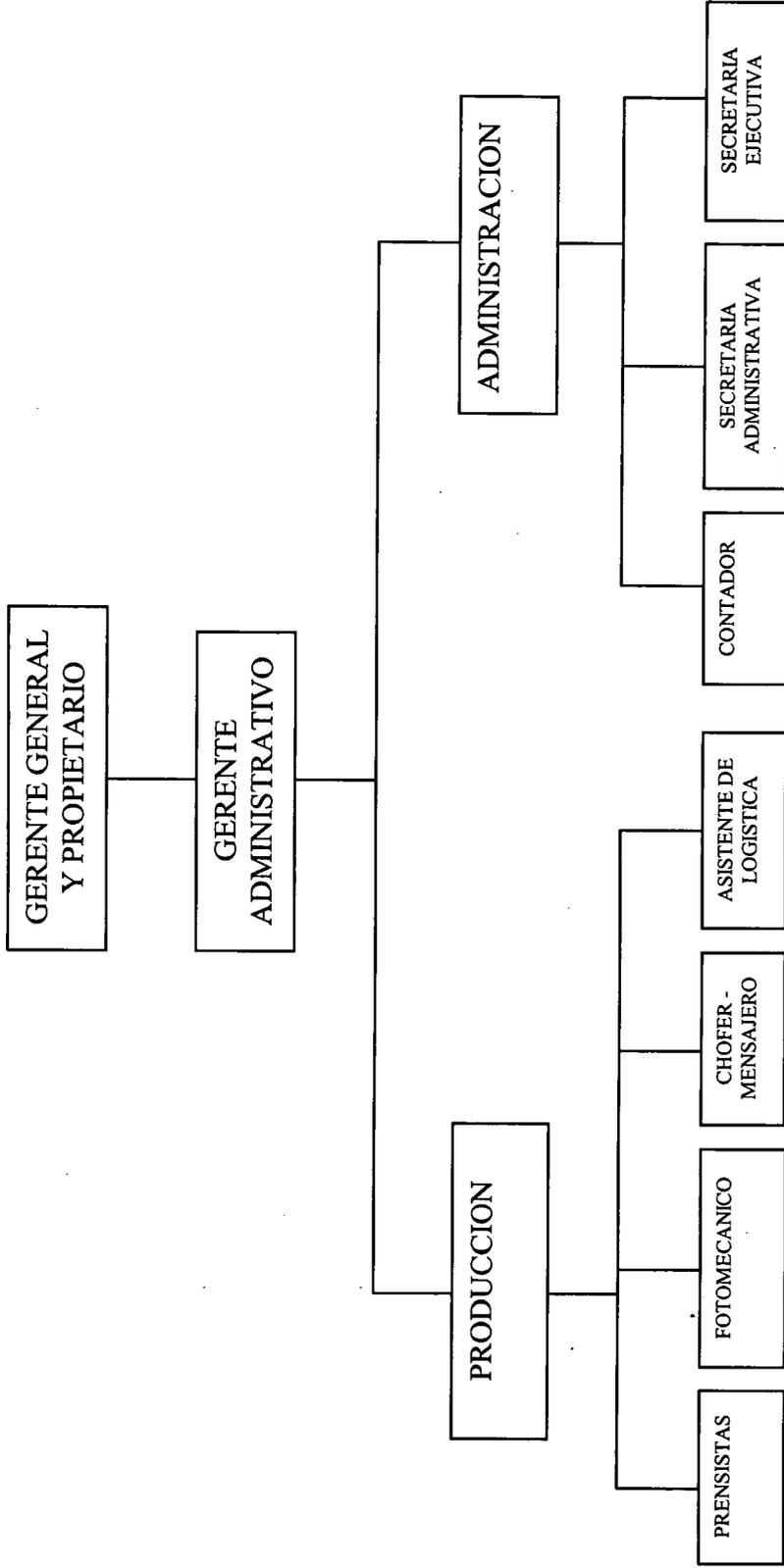
- Mediante la aplicación del programa de calidad total, el cual incluye el plan de marketing se llegó a cumplir con todos los objetivos propuestos, dentro del desarrollo de esta tesis.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Implementar el plan de calidad total dentro de la empresa EXELGRAF, ya que este le llevará a ser mas competitiva y estar preparada para el reto del mundo globalizado.
- Dentro del organigrama de la empresa recomendaría la creación del departamento de marketing, lo que conlleva sin ninguna duda a la ampliación del espacio físico e infraestructura en la cual EXELGRAF lleva a cabo el desarrollo de sus actividades.

ANEXOS

ANEXO #1



Fuente: Empresa EXELGRAF

EXEL GRAF IMPRESORES

ORDEN DE TRABAJO

EMPRESA: _____

FECHA: _____

TIPO DE TRABAJO:

ETIQUETAS	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
HABLADORES	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
VOLANTES	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
TARJETAS PRESENTACION	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
INDIVIDUALES	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
STICKERS	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
AFICHES	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
MARKINGS	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____
OTROS	<input type="checkbox"/>	CANTIDAD _____	MATERIAL _____

TRABAJO REALIZADO POR: _____ ORDENADO POR: _____

FECHA DE TERMINACION DEL TRABAJO: _____

CANTIDAD FINAL DE EJEMPLARES: _____

FIRMA DEL PRENSISTA

OBSERVACIONES: _____

ANEXO #3

ENCUESTA PARA CONSUMIDORES

1. Qué entiende usted por calidad?

Concepto ----- Necesidad ----- Técnica ----- Habilidad ----- Otro -----

2. Exige usted calidad en los productos y/o servicios?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

3. Qué es más importante para usted, el precio o la calidad del producto y/o servicio?

Precio ----- Calidad ----- , POR QUE? -----

4. Estaría usted dispuesto a pagar un mayor precio por productos y/o servicios de mejor calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

5. La calidad de los productos y/o servicios que usted adquiere satisface sus necesidades como consumidor?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

6. Usted piensa que el nivel de calidad en el Ecuador es?

- Muy bueno -----

- Bueno -----

- Regular -----

- Malo -----

POR QUE (en el caso de que escoja la última opción)? -----

7. Cómo calificaría usted a nuestro país en cuanto a calidad de los productos y/o servicios frente al mercado Internacional?

En escala del 1 al 10 , -----

8. Cree usted que la calidad les podría ayudar a las empresas para ser más competitivas?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

9. Por qué razón prefiere en ocasiones adquirir productos extranjeros?

Precio ----- Calidad ----- Diseño ----- Otros -----

10. En qué se diferencia un producto nacional de un extranjero?

Precio ----- Presentación ----- Calidad ----- Publicidad ----- Empaque -----

Registro Sanitario ----- Otro -----

11. Cree usted que la calidad influye en el desarrollo económico de nuestro país?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

12. Cómo cree usted que el consumidor podría exigir productos de calidad?

Por la ley de defensa del consumidor ----- Por el control de organismos del estado ----

Por autocontrol de las mismas empresas ----- Otros -----

ENCUESTA PARA EMPRESARIOS

1. Cómo le considera a su Empresa?

Pequeña ----- Mediana ----- Grande -----

2. Qué clase de productos ofrece a sus clientes?

Consumo Final ----- Productos Intermedios ----- Materias Primas -----

3. Como empresario qué es para usted la calidad total?

Concepto ----- Necesidad ----- Técnica ----- Habilidad ----- Otro -----

4. Es la calidad total un factor primordial para el correcto desarrollo de su empresa?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

5. Su empresa aplica normas de calidad?

SI -----; CUALES? -----

NO -----; POR QUE? -----

* Si su respuesta fue **afirmativa**, continúe con la pregunta siguiente; sino pase a la # 7.

6. Tiene en su empresa un control de calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

En qué procesos?

Administrativo ----- Producción ----- Ventas ----- Otros -----

7. Como empresa en qué nivel de calidad piensa que están sus productos?

En escala del 1 al 10 -----

8. Su empresa incorporaría cambios tecnológicos que le permitan brindar mayor calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

9. En su empresa buscan siempre un mejoramiento continuo?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

10. Piensa que la calidad en su empresa es una gran ventaja competitiva para la misma?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

11. Cree que el personal que forma parte de su empresa tienen una cultura de calidad?

SI ----- NO -----; POR QUE? -----

ANEXO #4

CŒURS de PALMIER en RONDELLES
Garanti tendre



IMPORTÉ DE L'EQUATEUR par
EMB : 75115 R
COMI S.A. - Parc de Tréville -
13, allée des Mousquetaires - 91078 Bondoufle Cedex
Fabriqué par : IX - EQUATEUR
Ingrédients : Cœurs de Palmier, eau, sel,
acidifiant : E 330.

A consommer de préférence avant la date figurant sur le couvercle

450 ml
Poids net total : 410 g
Poids net égoutté : 250 g

3 253880 006977

Suggestion de présentation

CONSERVAS NOLY S.A.
Pol. Ind. El Tapiado - C/ El Manzano, 3
30500 MOLINA DE SEGURA (Murcia - España)

NOLY
Palmitos
al natural

450 ml.

Peso Neto **410** grs.
Peso Escurreido **250** grs.

Ingrédients: Palmito, agua,
sal y ácido cítrico.

PRODUCTO DE ECUADOR

8 413548 610044

Lote y consumir preferentemente antes de: Ver tapa

PALMITOS
AL NATURAL

DANI

446

PALMITOS AL NATURAL
PESO NETO: **410 g.** PESO ESCURRIDO: **250 g.**
Producto de Ecuador
INGREDIENTES: Palmito, Agua, Sal y Acidulante E-330.
Importado por: DISTRIBUCIONES VILASSAR, S.A.
Carretera de Cabrils, Km. 1,400 - VILASSAR DE MAR (Barcelona)
R.S.I. 404769/CAT - R.G.S. 4004941/B
Lote y consumir preferentemente antes del: Véase tapa

8 410721 111633

VR VALLE BELLO

CORAZONES DE PALMITO
PRODUCTO DE ECUADOR
450 ml

PESO NETO 410 g
PESO ESCURRIDO 250 g

INGREDIENTES:
CORAZONES DE PALMITO, AGUA, SAL, ACIDO CITRICO.

CONSUMIR PREFERENTEMENTE ANTES DE FIN DEL 2005

Corazones de Palmitos
Blancos y Tiernos

8 413197 334681

IMPORTADO POR:
D.I.N.S.A. ESPAÑA
ARTURO SORIA, 99
28043 MADRID
Nº D.R.S. 40-07607/M

Ingredientes: Aji, pasta de tomate, vinagre, sal, especias.
Luego de abierto, mantener refrigerado.
Peso Neto: 100g.
Producto de Comestibles Nacionales C.A. "Comnaca"
 Quito, Ecuador
 Ind. Ecuatoriana

Salsa de Aji

indio bravo

¡Ahora más bravo que nunca!

Información Nutricional
 Porción: 1 cucharada (20 g)
 Porciones por envase: 5 g

Cantidad por porción/calorías 1,5	% Valores Dianos
Grasa total 0 g	0 %
Sodio 10 mg	5 %
Carbohidrato Total 0,2 g	0 %
Azúcar 4 g	
Colesterol 0	0 %
Proteínas 0,1 g	1 %
Kcal de grasa 0,25	

*Los porcentajes de Valores Dianos están basados en una dieta de 2.000 calorías. Sus valores dianos pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

Registro Sanitario 8.023-1-01-96
 Consumir preferentemente antes de: ver P.V.P.

7 861015 113016

Gustadina®

Pasta de Tomate

Ingredientes:
 Tomate Fresco, Sal y Benzoato de Sodio.
 Luego de abierto, mantener refrigerado.
 Reg. San.: 7.974-1-95
 Peso Neto: 250g
 Producto de Comestibles Nacionales C.A. "Comnaca"
 Quito - Ecuador
 Ind. Ecuatoriana

La pasta de tomate **Gustadina®** es preparada naturalmente con tomates escogidos, lo cual nos permite ofrecer una pasta pura de tomate, una excelente base para preparar spaghetti, pizzas, lasagnas, carnes, maniscos, sopas y salsas especiales

Información Nutricional
 Raciones por envase aproximado: 7
 Tamaño por ración 1 cucharada 33 g

Cantidad por porción/calorías 18	% Valores Dianos
Grasa Total 0 g	0 %
Sodio 120 mg	5 %
Carbohidrato total 3 g	1 %
Azúcar 5 g	
Fibra 0,5 g	2,0 %
Colesterol 0 mg	
Proteínas 0,1 g	
Fósforo 5 mg	

*Los porcentajes de Valores Dianos están basados en una dieta de 2.000 calorías. Sus valores dianos pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

Registro Sanitario 7.974-1-95

7 861015 1110114

INEN
 N° 1025

Gustadina®

Aceitunas

Ingredientes:
 Aceitunas, vinagre, sal, especias.

Luego de abierto, mantener refrigerado.

Reg. San: 03147AN-AC-03-01
 Peso Neto: 250 g aprox.

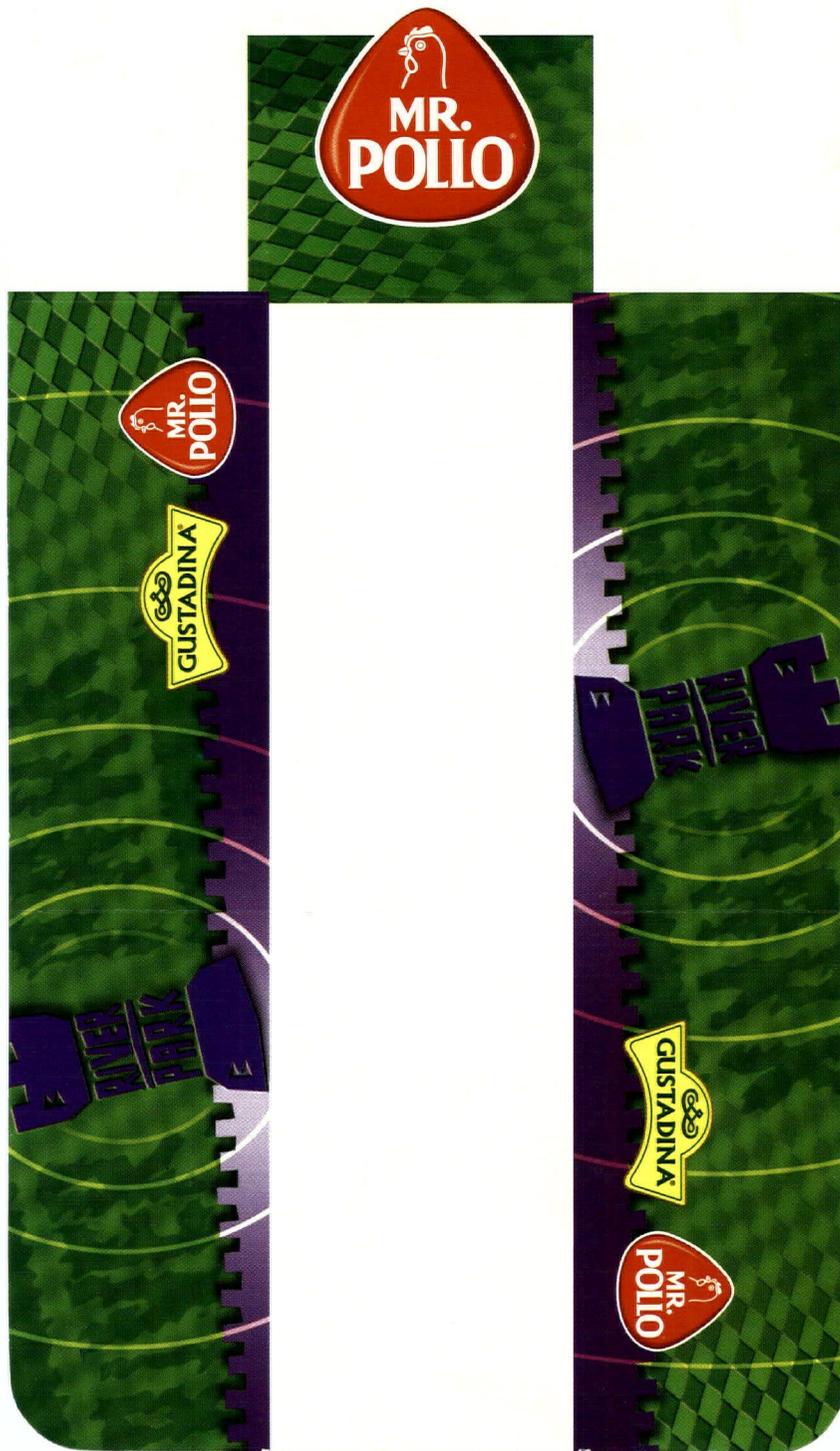
Disfrútelas como pasabocas, en tragos, ensaladas o en sus recetas preferidas.

Producto de Comestibles Nacionales C.A. "Comnaca"
 Quito-Ecuador
 Ind. Ecuatoriana

Consumir preferentemente antes de: ver P.V.P. *

7 861015 140029





**GRATIS UN
EQUIPO DE
APLICACION
DESCARTABLE**

INDIA



hablemos

AVON

AVON **¡GRATIS!**

¡Si se puede...!

PREMIAMOS TU
CONFIANZA Y
FIDELIDAD
OBSEQUIANDOTE
UNA HERMOSA
LICUADORA...

AVON



GUSTADINA®

MERMELADA DE FRAMBUESA
FRUTAS NATURALES

300g

PRODUCTO NATURAL • UN FINO ALIMENTO • UN PRODUCTO NATURAL

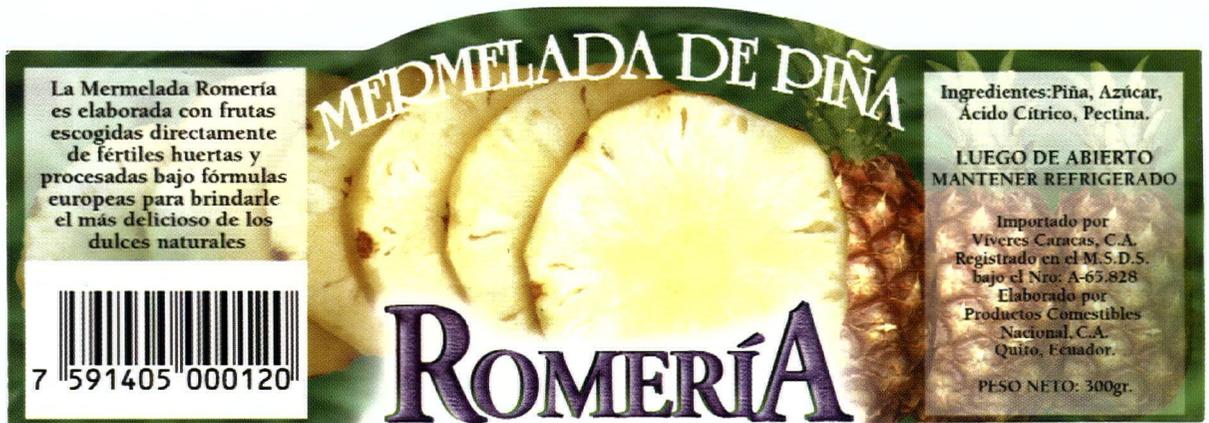
INGREDIENTES
Frambuesa, azúcar, ácido cítrico, pectina natural y benzoato de sodio.
CONSUMIR HASTA (ver el P.V.P.)

INEN

Información Nutricional
Porción: 1 cucharada (20 g)
Porciones por envase: 15

Cantidad por porción/cucharada 20		% Valores Diarios*
Grasa total	0	0%
Sodio	8 mg	0%
Carbhidrato Total	12 g	4%
Fibra	0,35 mg	
Azúcar	12 g	
Proteínas	140 mg	
Potasio	36 mg	Fósforo 5 mg
Calcio	3 mg	Hierro 6 mg

Valor energético 180 Kcal
*Valor medio aproximado por 20 g de producto.
Reg. san. 02455-AN-AC-00-00



MERMELADA DE PIÑA

ROMERÍA

La Mermelada Romería es elaborada con frutas escogidas directamente de fértiles huertas y procesadas bajo fórmulas europeas para brindarle el más delicioso de los dulces naturales

Ingredientes: Piña, Azúcar, Ácido Cítrico, Pectina.

LUEGO DE ABIERTO MANTENER REFRIGERADO

Importado por Viveres Caracas, C.A. Registrado en el M.S.D.S. bajo el Nro: A-65.828
Elaborado por Productos Comestibles Nacional, C.A. Quito, Ecuador.

PESO NETO: 300gr.

7 591405 000120



MERMELADA DE GUAYABA

ROMERÍA

La Mermelada Romería es elaborada con frutas escogidas directamente de fértiles huertas y procesadas bajo fórmulas europeas para brindarle el más delicioso de los dulces naturales

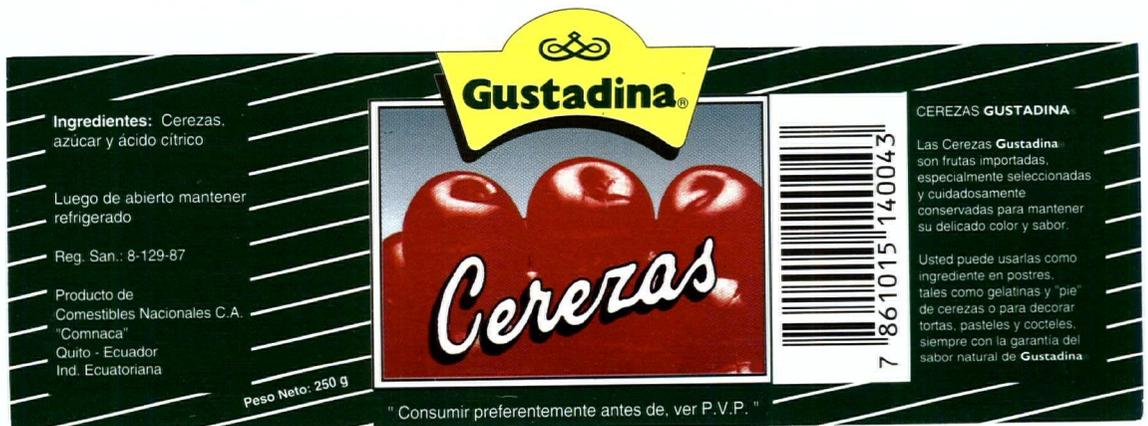
Ingredientes: Guayaba, Azúcar, Ácido Cítrico, Pectina.

LUEGO DE ABIERTO MANTENER REFRIGERADO

Importado por Viveres Caracas, C.A. Registrado en el M.S.D.S. bajo el Nro: A-66.073
Elaborado por Productos Comestibles Nacional, C.A. Quito, Ecuador.

PESO NETO: 300gr.

7 591405 000090



Gustadina®

Cerezas

CEREZAS GUSTADINA

Las Cerezas Gustadina son frutas importadas, especialmente seleccionadas y cuidadosamente conservadas para mantener su delicado color y sabor.

Usted puede usarlas como ingrediente en postres, tales como gelatinas y "pie" de cerezas o para decorar tortas, pasteles y cocteles, siempre con la garantía del sabor natural de Gustadina

Ingredientes: Cerezas, azúcar y ácido cítrico

Luego de abierto mantener refrigerado

Reg. San.: 8-129-87

Producto de Comestibles Nacionales C.A. "Comnaca" Quito - Ecuador Ind. Ecuatoriana

Peso Neto: 250 g

7 861015 140043

* Consumir preferentemente antes de, ver P.V.P. *

ANEXO #5

C.A. EL COMERCIO	P R O F O R M A	Nro. : Fecha: 28-01-
MEDIO LA FAMILIA		
SEÑOR : EXCELCRAF		
TITULO DEL AVISO : LIDERES EN EXCELENCIA GRAFICA		
MEDIDAS : 12.5CM X 7.2CM COLUMNAS : 2X1MOD CENTIMETROS : 2MOD		
PUBLICIDAD : <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> No Comercial <input type="checkbox"/> Otros		
<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Mortuorios <input type="checkbox"/> Intereses Generales		

LA FAMILIA	VALOR
PAGINA INDETERMINADA	
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. 210. NO INCLUYE IVA
PAGINA DETERMINADA	
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____
ULTIMAS PAGINAS (SECCIONES B-C o D)	
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____
A-2 A-3 EL COMERCIO	
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____
PRIMERAS PAGINAS (SECCIONES B-C o D)	
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____
PAGINAS DERECHAS	
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____

RECARGOS Y/O TONAS ADICIONALES

<input type="checkbox"/> Ubicación especial	<input type="checkbox"/> Idioma	VALOR : S/. XXX 235,20 INCLUYE IVA
<input type="checkbox"/> Fondo Negro	<input type="checkbox"/> Retraso	
<input type="checkbox"/> Color	<input type="checkbox"/> Trama (s)	

VALOR TOTAL PUBLICACION

Día Ordinario S/. _____ Día Domingo S/. _____

**ACEPTAMOS CHEQUE CERTIFICADOS A NOMBRE DE M C.A. EL COMERCIO
SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES .**

CS. _____

DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

NOTA : Esta proforma tiene una validez de 30 días siempre que el texto y las medidas correspondan a las cotizadas.



97M-EP-4

C.A. EL COMERCIO	P R O F O R M A	No. : Fecha: 23-21-02								
MEDIO : EL COMERCIO 1790002851001										
SEÑOR : EXCEL GRAF										
TITULO DEL AVISO : LIDERES EN EXCELENCIA										
MEDIDAS : 18,2CM X 19,60 COLUMNAS : 4X 7M / CENTIMETROS : 28 MCD.										
PUBLICIDAD : <table style="width: 100%; margin-top: 5px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Nacional</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comercial</td> <td><input type="checkbox"/> No Comercial</td> <td><input type="checkbox"/> Otros</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Local</td> <td><input type="checkbox"/> Mortuorios</td> <td><input type="checkbox"/> Intereses Generales</td> <td></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Nacional	<input checked="" type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> No Comercial	<input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> Mortuorios	<input type="checkbox"/> Intereses Generales	
<input type="checkbox"/> Nacional	<input checked="" type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> No Comercial	<input type="checkbox"/> Otros							
<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> Mortuorios	<input type="checkbox"/> Intereses Generales								

INTERICR INDETERMINADA		V A L O R
B/N		
PAGINA INDETERMINADA		
Día Ordinario S/. 896.00 NO INCLUYE IVA	Día Domingo S/. B/.N 1,316 NO INCLUYE IVA	
COLCR		
PAGINA DETERMINADA		
Día Ordinario S/. 1,204.00 NO INCLUYE IVA	Día Domingo S/. COLCR 1,764.00 NO INCLUYE	
ULTIMAS PAGINAS (SECCIONES B-C o D)		
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____	
A-2 A-3 EL COMERCIO		
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____	
PRIMERAS PAGINAS (SECCIONES B-C o D)		
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____	
PAGINAS DERECHAS		
Día Ordinario S/. _____	Día Domingo S/. _____	

RECARGOS Y/O TOMAS ADICIONALES	
<input type="checkbox"/> Ubicación especial <input type="checkbox"/> Fondo Negro <input checked="" type="checkbox"/> Color <input type="checkbox"/> Idioma <input type="checkbox"/> Retraso <input type="checkbox"/> Trama (s)	VALOR : S/. B/N. 1473,92 INCLUYE IVA XXXXX 1.348.48 IN. IVA.
VALOR TOTAL PUBLICACION	
Día Ordinario S/. B/N 1.003,52 INCLUYE IVA.	Día Domingo S/. COLCR 1975.68 INCLUYE IVA

**ACEPTAMOS CHEQUE CERTIFICADO A NOMBRE DE C.A. EL COMERCIO
SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES**

CS.

DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

NOTA : Esta proforma tiene una validez de 30 días siempre que el texto y las medidas correspondan a las especificadas.

ANEXO #6

GASTOS DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CALIDAD TOTAL						
DETALLE	2002	2003	2004	2005	2006	
PLAN DE MARKETING:						
Publicidad	25966,08	25966,08	EVALUACIÓN	25966,08	25966,08	
UNIDAD DE MEJORAMIENTO CONTINUO:						
Organización de la unidad de mejoramiento continuo	3400,96	3400,96	EVALUACIÓN	3400,96	3400,96	
Capacitación de Personal	6416	6416	EVALUACIÓN	6416	6416	
Investigación Directa e Indirecta	2200	2200	EVALUACIÓN	2200	2200	
TOTAL	37983,04	37983,04	EVALUACIÓN	37983,04	37983,04	37983,04

Fuente: Plan de Marketing; Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.

Elaboración: Geovanna Albuja S.

Nota 1: La recuperación del plan se efectuará a partir del segundo año (2003) y a 5 años plazo.

Nota 2: Se financiará con recursos propios de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- BERRY, THOMAS H. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad Total. McGraw-Hill, Colombia 1992.
- FEIGENBAUM, ARMAND V. Control total de calidad, CECSA, México, 1992.
- BANK, JOHN La esencia de la calidad total como introducirla en nuestro negocio. LEGIS, Bogotá, 1993.
- MARIÑO, HERNANDO Planeación Estratégica de la calidad total, Tercer Mundo, Colombia 1993.
- UTE Estrategias gerenciales no tradicionales aplicadas a Hacia el camino de la calidad total . Quito 1998.
- ROSAS, JAIME Como aplicar la calidad paso a paso. Bogotá, 1994.
- LOOK, DENNIS Como gerencia la calidad total. Edt. Legi, Bogotá 1991.
- LYONNET, PATRICK Los métodos de la calidad total, Madrid 1989.
- BATTEN, JOE Cómo Construir una cultura de calidad total. Edt. México 1993.
- ZEITEMAN, VALARIE Calidad total en la gestión de servicios, Madrid 1992.
- MERLI, GIORGO Nueva Estrategia de aprovisionamiento para la Fabricación. Madrid 1994.

- HIEBING, ROMAN G, JR. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia.
McGraw- Hill, Mexico 1992.
- COOPER, SCOTT W.
- STANTON, WILLIAM J. Fundamentos de Marketing, décima edición. McGraHill.
- ETZEL, MICHAEL J.
- WALKER, BRUCE J.
- KOONTZ, HAROLD Elementos de Administración, quinta edición. McGraw-
Hill.
- WEIHRICH, HEINZ
- TRIBUNA ECUATORIANA Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, tomada del
DE CONSUMIDORES Y Registro Oficial, Suplemento No 116 del 10 de Julio del
USUARIOS 2000.
- BOLETÍN INFORMATIVO Tribuna de Consumidores y Usuarios.
- CASIO JOSEPH Guía ISO 14000. McGraw Hill, México 1996, pág. 3.
- BOLÍVAR, JOSÉ ING. Gestión Medio Ambiental, ISO 14000, Clapam 1977,
pág.9.
- HORNGREN, CHARLES T Contabilidad. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- HARRISON, WALTER T. JR.
- BOXWELL, ROBERT Benchmarking. Edt. McGraw Hill. España 1.994.
- GOMEZ CEJA, GUILLERMO Planificación y Organización de Empresas. McGraw Hill.
México 1.997.