

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN  
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRÁFICAS GARCÍA,  
RESPALDADO CON EL B.S.C (*BALANCED SCORECARD*)  
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTOR: Jhonnathan Rodolfo García Herrera**

**DIRECTOR: Santiago Estrella, MSc.**

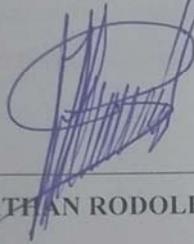
**2016**

**Quito-Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

Yo, JHONNATHAN RODOLFO GARCÍA HERRERA, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



JHONNATHAN RODOLFO GARCÍA HERRERA

Yo, SANTIAGO ESTRELLA, MSc., Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor JHONNATHAN RODOLFO GARCÍA HERRERA, es la autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, autentica y personal.



SANTIAGO ESTRELLA, MSc.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis en especial a mi hija Micaela que es el motor de mi vida, la persona por quien lucho día a día, una parte de mí que quiero que llegue a ser mucho mejor que yo.

Dedico este trabajo mis padres, esposa y hermanos que siempre me han apoyado y gracias a ellos he podido lograr muchas de mis metas.

Dedico a todas esas personas que han hecho de este tiempo el mejor de todos porque siempre he contado con su apoyo incondicional.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida, la salud y conocimiento que me ha dado para poder disfrutar de estos momentos únicos para poder seguir preparándome y creciendo cada día.

Agradezco a mi director el señor Magíster Santiago Estrella quien guio con sus amplios conocimientos el desarrollo y presentación de mi proyecto; agradezco su paciencia, apoyo, tiempo y todo lo que me ha brindado en este reto.

Agradezco a todo el personal de la prestigiosa Universidad Internacional del Ecuador que ha impartido de manera clara toda su información, sobre todo a las personas que teníamos poco conocimiento en el área administrativa indicándonos desde lo más básico a lo más complejo.

Doy gracias a mis padres y hermanos que siempre me han apoyado en todas mis metas, indicándome que cada día hay un nuevo objetivo que hay que cumplir.

Doy gracias a mi esposa Jehomayra Córdova quien con su cariño y paciencia cada día me dio palabras de aliento, valor y fuerzas para poder lograr el desarrollo y actual presentación de este proyecto.

Doy gracias a mi cuñado Raúl Hidrobo que siempre me ha apoyado en todo brindándome su amistad, cariño y todas su experiencias para seguir cada día adelante.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

<b>1</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1	Planteamiento del problema.....	1
1.2.2	Formulación del problema .....	2
1.2.3	Sistematización del problema .....	2
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.3.1	Objetivo General .....	3
1.3.2	Objetivos Específicos.....	3
1.4	JUSTIFICACIÓN .....	3
1.4.1	Justificación Teórica .....	3
1.4.2	Justificación Metodológica .....	4
1.4.3	Justificación Práctica.....	4
1.5	MARCO REFERENCIAL .....	5
1.5.1	Marco Teórico .....	5
1.5.1.1	Empresa Industrial .....	5
1.5.1.2	Administración Estratégica.....	5
1.5.1.3	Etapas de la Administración Estratégica.....	6
1.5.1.4	Planificación Estratégica.....	8
1.5.1.5	Diagnóstico situacional.....	12
1.5.1.6	Análisis FODA.....	13
1.5.1.7	Indicadores de Gestión.....	14
1.5.1.8	Balanced ScoreCard.....	15
1.6	MARCO CONCEPTUAL .....	21
1.6.1	Componentes del FODA.....	24
1.6.1.1	Fortalezas .....	24
1.6.1.2	Oportunidades .....	24

1.6.1.3	Debilidades.....	25
1.6.1.4	Amenazas.....	25

## CAPÍTULO II

<b>2</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>27</b>
2.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	28
2.1.1	Macroentorno .....	29
2.1.1.1	Factor Económico .....	29
2.1.1.2	Factor Social .....	33
2.1.1.3	Factor Tecnológico .....	37
2.1.1.4	Factor Legal .....	38
2.1.2	Microambiente .....	38
2.1.2.1	Clientes.....	38
2.1.2.2	Proveedores.....	39
2.1.2.3	Competencia.....	40
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	41
2.2.1	Planeación Estratégica .....	41
2.2.1.1	Misión y Visión.....	41
2.2.1.2	Valores y Políticas .....	42
2.2.1.3	Organización.....	42
2.2.1.4	Dirección.....	42
2.2.1.5	Control .....	43
2.2.2	Capacidad de Talento Humano .....	43
2.2.3	Capacidad Tecnológica .....	44
2.2.4	Capacidad de Infraestructura.....	44
2.2.5	Capacidad Financiera .....	44
2.3	ANÁLISIS FODA .....	45
2.3.1	Matrices.....	46
2.3.1.1	Matriz de Impacto Interno.....	46
2.3.1.2	Matriz de Impacto Externo .....	48
2.3.1.3	Matiz de Vulnerabilidad.....	49

2.3.1.4	Matriz de Aprovechabilidad.....	52
2.3.1.5	Matriz de Estrategias.....	55

### **CAPITULO III**

<b>3</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>57</b>
3.1	INTRODUCCIÓN.....	57
3.2	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	58
3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	60

### **CAPITULO IV**

<b>4</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO SEGÚN BALANCED SCOR CARD .....</b>	<b>83</b>
4.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	83
4.1.1	Misión .....	83
4.1.2	Visión .....	84
4.1.3	Objetivos .....	85
4.1.4	Principios empresariales.....	88
4.1.5	Valores .....	89
4.1.6	Políticas .....	91
4.1.7	Estrategias .....	93
4.2	DETERMINACIÓN DE PROYECTOS .....	96
4.3	BALANCED SCOREDCARD.....	100
4.3.1	Ventaja Competitiva de Gráficas García.....	103
4.3.1.1	Análisis Estructural de la Industria y la Estrategia .....	103
4.3.2	Fuerzas Competitivas .....	104
4.3.3	La Cadena de Valor.....	106
4.3.3.1	Actividades Primarias .....	106
4.3.3.2	La Tecnología .....	107

## **CAPÍTULO V**

<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	109
5.2	RECOMENDACIONES .....	110
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del Proceso de Planeación Estratégica.....	7
Figura 2. Esquemas del Proceso de Planificación Estratégica.....	9
Figura 3. Fases del Plan Estratégico .....	10
Figura 4. Esquema detallado de la elaboración del Plan Estratégico.....	11
Figura 5. Mando Integral .....	16
Figura 6. Esquema del Diagnóstico Estratégico .....	27
Figura 7. Fuerzas de Porte.....	28
Figura 8. Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional diciembre 2007 - 2014.....	35
Figura 9. Objeto social.....	60
Figura 10. Misión de la imprenta .....	61
Figura 11. Conoce principios y valores .....	62
Figura 12. Conoce las políticas de Gráficas García.....	63
Figura 13. Conoce la estructura organizacional .....	64
Figura 14. Conoce las estrategias .....	65
Figura 15. Tiene claras sus funciones.....	66
Figura 16. Tiene alguien que coordine y supervise las actividades.....	67
Figura 17. Calificativo asignado al jefe.....	68
Figura 18. Se consideran las ideas y opiniones de los trabajadores .....	69
Figura 19. Motivo de elección.....	70
Figura 20. Considera que se deben implementar Estrategias de Posicionamiento.....	71
Figura 21. Tiempo de servicio.....	72
Figura 22. Servicios de la imprenta .....	73
Figura 23. Calidad del servicio que recibe .....	74
Figura 24. Preferencia de los Clientes .....	75
Figura 25. Publicidad Efectiva .....	76
Figura 26. Mejora de estrategias publicitarias.....	77
Figura 27. Calidad del servicio brindado por la imprenta .....	78
Figura 28. Calidad del producto final.....	79
Figura 29. Organización innovadora .....	80

Figura 30. Principios Empresariales.....	88
Figura 31. Valores .....	91
Figura 32. Mapa Estratégico.....	95
Figura 33. Mapa Estratégico.....	103
Figura 34. Fuerzas Competitivas .....	104
Figura 35. Cadena de Valor.....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FORD o FODA por sus siglas en español.....	13
Tabla 2. Ejemplos de indicadores financieros .....	18
Tabla 3. Ejemplos de indicadores de procesos internos .....	20
Tabla 4: Inflación anual.....	30
Tabla 5: Tasas de interés activa para el segmento productivo (Abril 2015) .....	31
Tabla 6: Producto interno bruto (en millones de dólares) .....	32
Tabla 7: Tasas anuales de crecimiento .....	32
Tabla 8. Resumen del Análisis Externo.....	40
Tabla 9. Resumen del Análisis Interno.....	45
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Impactos Internos .....	46
Tabla 11. Matriz de Impacto Interno de la imprenta García .....	47
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Impacto Externa .....	48
Tabla 13. Matriz de Impacto Externo.....	49
Tabla 14. Matriz de Vulnerabilidad.....	51
Tabla 15. Matriz de Aprovechabilidad de Gráficas García .....	53
Tabla 16. Matriz de Estrategias de la imprenta Gráficas García .....	55
Tabla 17: Objeto social.....	60
Tabla 18: Conoce principios y valores .....	62
Tabla 19: Conoce las políticas.....	63
Tabla 20: Conoce la estructura organizacional.....	64
Tabla 21: Conoce las estrategias .....	65
Tabla 22: Tiene claras sus funciones.....	66
Tabla 23: Tiene alguien que coordine y supervise las actividades.....	67
Tabla 24: Calificativo asignado al jefe .....	68
Tabla 25: Se consideran las ideas y opiniones de los trabajadores .....	69
Tabla 26: Motivo de elección .....	70
Tabla 27: Mejora de estrategias publicitarias .....	77
Tabla 28: Calidad del servicio brindado por la imprenta .....	78
Tabla 29: Calidad del producto final .....	79
Tabla 30: Organización innovadora .....	80

Tabla 31. Determinación de Proyectos la empresa Gráficas García. ....	96
Tabla 32. Perfil Proyecto 1 .....	97
Tabla 33. Perfil de Proyecto 2 .....	98
Tabla 34. Perfil Proyecto 3 .....	99
Tabla 35. Balanced Scorecard de la empresa Gráficas García.....	102

## SÍNTESIS

El presente Proyecto fue realizado en la provincia de Pichincha en la empresa Graficas García que cuenta con más de 40 años de experiencia en la industria gráfica realizando artículos publicitarios tales como: tarjetas, afiches, libros, etc.

En la actualidad se ha notado que tiene un estancamiento en su crecimiento, por lo que se ha desarrollado la formulación y propuesta de implementación de un plan estratégico que permita coordinar de mejor manera los procesos administrativos y de producción para lograr ser líderes en el mercado con productos innovadores de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Para ello Hemos empezado por realizar el estudio interno y externo mediante encuestas al personal que labora en la misma que nos permitió evidenciar la falta de conocimiento de la visión, misión, valores entre otros elementos importantes para un trabajo eficiente. Por otra parte realizamos encuestas a potenciales clientes, obteniendo como resultado informarnos sobre factores importantes como: calidad, precios, garantías, nuevas formas de publicidad, etc.

Se analiza las Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene Graficas García para continuar con la reformulación de la misión que es la razón de ser de la misma, una nueva visión que permita poner un norte hacia donde debemos llegar, los valores y principios que son la base de cualquier empresa para saber en qué cree la empresa y como va a trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes.

Se realiza un análisis de las 5 fuerzas de porter empezando por la rivalidad que existe entre los competidores en la provincia de pichincha con alrededor de 2500 imprentas, se identifica la amenaza de nuevos entrantes por la facilidad pero a su vez se revisa el poco atractivo de la industria, el poder de negociación de los proveedores por la baja demanda que existe de los mismos en el mercado, el poder de negociación de los clientes que se examina por del tamaño de la industria a la que pertenece, finalmente

realizamos el análisis de los productos sustitutos que afecta gracias al ingreso de la tecnología.

Se establecen políticas de trabajo que permiten llevar una coordinación adecuada, mejorar el trabajo en equipo y de esta manera luchar por un mismo objetivo. Teniendo claros todos los puntos mencionados se procede a realizar la formulación de estrategias que serán implementadas y guiadas por un mapa estratégico, trabajando de esta manera top- down y realizando una implantación desde la base de la misma.

## ABSTRACT

This project was carried out in the Pichincha Province at the company Graficas Garcia. This company has over 40 years of experience in the printing industry making promotional materials such as cards, posters, books, etc.

At present, we are aware that the company has growth stagnation and for this reason we have been developing a proposal to implement a specific plan that will coordinate more efficiently the administrative and production processes in order to become market leaders with innovative products to satisfy our customer needs.

(To begin with) An internal survey has revealed that the employees lack knowledge of the vision, mission and values that the company strives for in order to work more efficiently. On the other hand an external study through surveys to potential customers has informed us of the important factors such as: quality, price guarantee, new marketing ideas, etc.

The strengths, weaknesses, threats and opportunities of Graficas Garcia have been analysed to continue reformulating its vision. To focus on pointing the company in the correct direction with values and principles to keep the company running smoothly and to meet customer demands.

We have carried out a further study using Porter's Five Forces model of analysis. We began looking into the rivalry between the competition with as many as 2500 printing companies in Pichincha. We have identified the threat of new entrants because of how easy it is to get into this industry. We have looked into the bargaining power of the suppliers which is affected by the low demand in the market, the bargaining power of customers, which is affected by the size of the industry and finally we looked into the threat of substitute due to technology.

New labour policies are being established to carry out an adequate coordination, to encourage teamwork on order to focus on a common objective. Taking into account all the above points we are ready to come up with the formulation of strategies to be implemented. This will be guided by a map of strategies, working this way 'top-down' to be implemented from the base of this industry.

## **CAPÍTULO I**

### **1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Diseño y propuesta de implementación de un plan estratégico para la empresa GRÁFICAS GARCÍA, respaldado con el B.S.C (*Balanced Score Card*).

#### **1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Planteamiento del problema**

GRÁFICAS GARCÍA fue creada el 18 de abril de 1973 por el Señor Abdón García, empezando de manera artesanal la elaboración de documentos impresos, entre estos: facturas, hojas membretadas, hojas volantes, libretas de ahorros, papeletas de depósito, etc.

Años más tarde se adquiere máquinas Offset para imprimir libros, revistas, afiches en volúmenes superiores, con mayor calidad y rapidez.

Al momento, Gráficas García no posee un plan estratégico acorde a las exigencias administrativas, financieras y de producción que demandan estos tiempos para gestionar de forma eficiente sus actividades empresariales.

Entre los problemas actuales más relevantes que tiene GRÁFICAS GARCÍA, se han identificado los siguientes:

- Defectuosa coordinación de actividades, debido a la falta de un direccionamiento estratégico establecido.

- Falta de políticas específicas de desarrollo empresarial, que no se las ha definido por falta de un análisis situacional.
- No se han detectado con exactitud las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GRÁFICAS GARCÍA para poder conocer su situación actual.
- Carece de estrategias institucionales, lo que no permite que la empresa planifique de forma integral su crecimiento hacia el futuro.
- Carece de indicadores de gestión para la debida medición de alcance de objetivos.
- Cambios tecnológicos.

Todos estos factores negativos hacen que GRÁFICAS GARCÍA no tenga un desarrollo eficiente que le permita llegar al liderazgo local en su campo.

### **1.2.2 Formulación del problema**

¿El Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la empresa GRÁFICAS GARCÍA permitirá la optimización de los recursos y mejorará el desarrollo administrativo para un crecimiento económico sustentable?

### **1.2.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los beneficios reales para GRÁFICAS GARCÍA al contar con el diseño de un Plan Estratégico administrativo?
- ¿Cuál es la situación actual del ambiente interno y externo de GRÁFICAS GARCÍA?
- ¿La empresa cuenta con los recursos económicos, técnicos y de tiempo para realizar el diseño e implementación de un Plan Estratégico a proponerse?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar e implementar un Plan Estratégico para mejorar el desarrollo administrativo y económico de la empresa GRÁFICAS GARCÍA, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer un diagnóstico situacional de la empresa que permita conocer la realidad tanto del ambiente interno como externo, e identificar las problemáticas existentes para poder plantear las estrategias que les den solución.
- Desarrollar la propuesta basada en un plan estratégico administrativo, que permita establecer directrices y estrategias para la eficiente administración de la empresa.
- Establecer indicadores de gestión que permitan el control adecuado de la ejecución de los planes propuestos.
- Realizar un B.S.C, tomando en cuenta los nuevos parámetros establecidos de mejoramiento continuo.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.4.1 Justificación Teórica**

El diseño y propuesta de un Plan Estratégico se justifica como base de esta investigación porque permitirá mostrar, de manera objetiva, el incremento de los niveles de eficiencia en la empresa, decisiones organizacionales y optimización de los recursos.

Para llevar a cabo la presente investigación, se seleccionarán conceptos actuales de autores y ensayos de ejecuciones de planeación estratégica en otras organizaciones, las mismas que han dado como resultado un trabajo exitoso.

#### **1.4.2 Justificación Metodológica**

Mediante la presente investigación se desarrollará una empresa eficiente con una ágil gestión organizativa, para que de esta manera se alcance la excelencia en la prestación de sus servicios, innovación de ideas y la creación de fuentes de trabajo que constituyan un real aporte para el crecimiento económico local y nacional.

Para llevar a cabo la presente investigación, se emplearán metodologías actuales que hacen viable su realización; por ejemplo, teorías para el análisis - síntesis, inducción - deducción, de manera que, gracias a la información recopilada, se genere un conocimiento de la realidad por la que actualmente atraviesa la empresa GRÁFICAS GARCÍA.

#### **1.4.3 Justificación Práctica**

El diseño y la implementación de un Plan Estratégico en la empresa GRÁFICAS GARCÍA, permitirán sistematizar las actividades cotidianas que realiza la organización, aumentando la capacidad en cuanto a: adaptación, aprendizaje y crecimiento de los trabajadores, en el contexto del cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones administrativas.

En la investigación se realizará un análisis detallado de todo lo que se pretende cumplir, con la finalidad de dar tratamiento a los problemas expuestos anteriormente, para cuya solución se busca beneficios específicos con el respaldo de la investigación a realizarse.

## **1.5 MARCO REFERENCIAL**

### **1.5.1 Marco Teórico**

#### **Empresa Industrial**

Las empresas se pueden clasificar de diversas formas y esto depende del sector al que pertenezcan, su tamaño, su función social, etc.

La imprenta se encuentra dentro del sector secundario o industrial ya que realiza la transformación de materia prima en un bien listo para su utilización o consumo, como son los cuadernos, libros, facturas, etc.

Sin embargo, en los últimos años han sufrido una serie de transformaciones en el medio y existe un gran número de empresas dedicadas a ofrecer una gran gama de servicios.

En este grupo, existen organizaciones que prestan servicios de impresión y terminados, guiados por la experiencia, pero sin adecuadas bases administrativas.

#### **Administración Estratégica**

Dentro de la administración estratégica tenemos como objetivo principal el aprovechamiento de las oportunidades existentes para el desarrollo de fortalezas, llegar a mercados no explorados y ser cada día más competitivos.

La administración es un campo importante de estudio que abarca todos los negocios y actividades gerenciales relacionadas a negocios y empresas en todo el mundo. Consiste en actuaciones u operaciones administrativas, donde las decisiones de negocios son diseñadas para luego ser implementadas. La administración sostiene la llave hacia la eficiencia de los negocios, o competencias administrativas del personal de la empresa como el director ejecutivo, director administrativo, etc. (Laerence, 2011, pág. 2)

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (Griffin, 2011, pág. 5)

### **Etapas de la Administración Estratégica**

La administración de una organización requiere de tres etapas que son: formulación, implementación y evaluación.

La formulación de la estrategia requiere un constante desempeño de responsabilidades. A tales responsabilidades con frecuencia se les denomina como las funciones de la administración.

- a) **Formulación.-** Es el proceso de crear objetivos empresariales, elegir un futuro y curso de acción para lograrlos.
  
- b) **Implementación.-** En esta etapa, se requiere que las empresas incentiven a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos, además de proporcionar los recursos necesarios.

Organizar.- Es el proceso mediante el cual los colaboradores y sus actividades se relacionan mutuamente, para cumplir los objetivos de la organización.

Dirección: Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de sujetos para auxiliar voluntaria y convenientemente en el logro de los objetivos de la empresa (propuesto también como regir o actuar)

- c) **Evaluación:** es la etapa final en la que se controla si se está yendo por el camino correcto o hay que realizar cambios que permitan el alcance de los objetivos propuestos.

- 1.- Revisar los factores externos e internos que son la base de la estrategia
- 2.- Medir el desempeño
- 3.- Realizar acciones correctivas (David, 2008, pág. 6)



**Figura 1. Esquema del Proceso de Planeación Estratégica**

Remitiéndose a los conceptos de administración y proceso administrativo, estos detallan que la administración precisamente se enfoca en el manejo adecuado de cuatro recursos principales con los que opera cualquier organización (talento humano, tecnológicos, financieros, infraestructura), a su vez, para el buen funcionamiento y éxito de la organización, estos recursos deben estar debidamente ligados los unos con los otros, y así obtener los resultados esperados en beneficio de las partes interesadas. Es aquí donde se toma como referencia el proceso administrativo que indica que, para hacer buen uso de estos recursos operacionales, es totalmente necesario llevar un correcto orden que implica: planificarlos, organizarlos, dirigirlos y controlarlos.

## Planificación Estratégica

Se define a la planificación estratégica como un deliberado enfoque aproximado para producir decisiones fundamentales y acciones que moldean y guían lo que una organización (o cualquier otra empresa) es, que hace, y porque lo hace. La planificación estratégica puede ser pensada como “una forma de conocimiento” orientada a ayudar a líderes y administradores, a discernir qué hacer y cómo hacerlo. La Planificación Estratégica de este tipo puede ayudar a los líderes y administradores de forma exitosa a direccionar problemas mayores o enfrentar retos en las organizaciones. (Bryson, 2011, pág. 8)

La planificación estratégica debe ser establecida para toda empresa con o sin fines de lucro, sea ésta de servicios o productos. Es un plan en el que la organización establece las decisiones que se han recogido, con una visión al futuro de lo que hará en los próximos años, en el sentido de ser lo suficientemente competitiva, así también, satisfacer los objetivos y metas establecidas en un periodo determinado. En base a la acotación antes mencionada, Gráficas García organizará de forma eficiente los recursos para llegar a las metas propuestas.

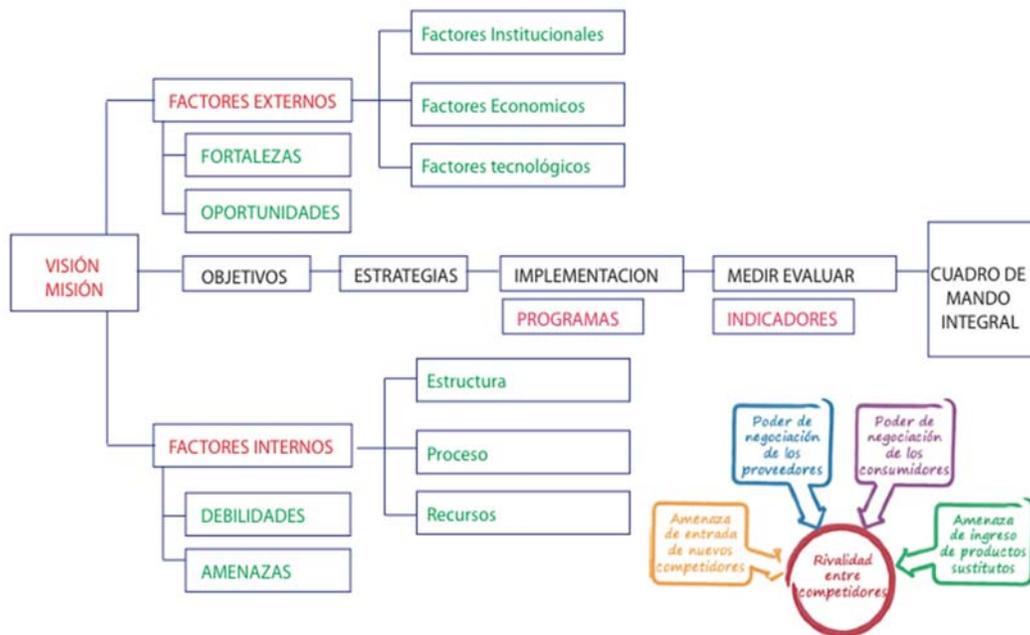
### Importancia de la Planificación Estratégica

No es muy común hablar de planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa y mucho menos escuchar algo formal acerca de ella cuando se trata de aplicarla. Entenderla siempre ha constituido una verdadera disyuntiva para el empresario y, más aun, estar consciente de todo lo que ello implica ha representado infinidad de disculpas o razones para no tomarla en cuenta, incluso enumerarlas sería innecesario, pues ellas continuarán en tanto el dueño o propietario de una pequeña empresa y sus colaboradores más allegados no entiendan su validez e importancia. (Anzola, 2010, pág. 83)

El primer principio de la planificación estratégica está vinculado con el cambio. Cambio organizacional promovido por un cambio individual. Que es también el primer punto de descarrilamiento. Si las personas y la organización no pueden cambiar, este plan estratégico no servirá de nada. Si su experiencia previa con un plan estratégico no ha sido satisfactoria y relativamente fue un proceso fácil, te puedes estar preguntando. ¿Cómo puede un plan estratégico ser tan valioso?” y/o ¿Cómo puede valer la pena todo ese tiempo y esfuerzo? La respuesta es simple. Es el mejor método para asegurar el logro de las metas que se han planteado y así lograr la misión establecida de forma esencial. Se debe reconocer que todo lo

contenido en el plan estratégico es diseñado y orientado hacia el logro de la misión general de la empresa. (Matthews & Mattheuws, 2013, pág. 3)

La importancia y las ventajas de realizar esta planificación estratégica en GRÁFICAS GARCÍA, están en mejorar su competitividad, estar a la vanguardia mediante la innovación de forma paulatina y acertada, y contar con el aporte de los trabajadores, cuyo crecimiento y compromiso con objetivos propuestos, hará posible que se desempeñen mejor en el entorno empresarial globalizado y tecnológico que día a día exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma empresa.



**Figura 2. Esquemas del Proceso de Planificación Estratégica**

### Plan Estratégico

Considerado también por muchos autores como un plan maestro, debido a que en este documento se detalla de forma eficiente y eficaz la filosofía de la empresa, el presente plan maestro o estratégico a aplicarse en Gráficas García, tiene como finalidad reforzar

todos los elementos administrativos por los que se guía la empresa; de manera que logre expandirse a nuevos horizontes gracias al buen aprovechamiento de sus recursos.

Debido al mundo globalizado existente, se debe trabajar premanentemente en innovación con el deseo de cumplir nuevos objetivos, siendo de esta manera rentables, eficientes y competitivos.

Mediante la implementación de un plan estratégico, la empresa Gráficas García, busca crecer e innovarse constantemente de forma sistemática, orientada hacia el éxito a nivel financiero y organizacional.

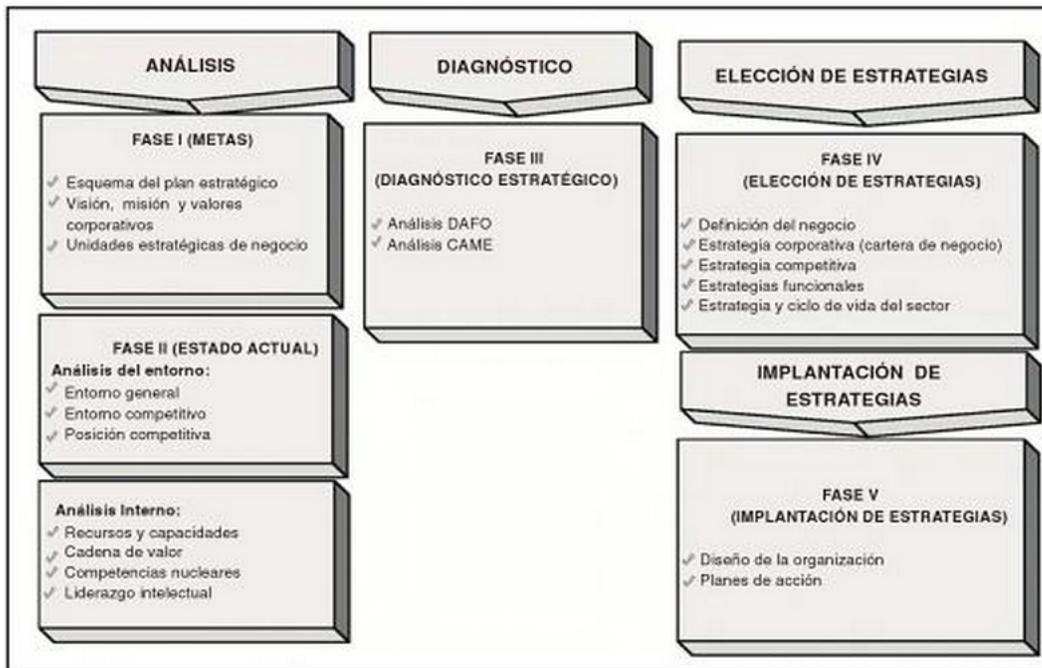
Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, se está hablando del plan maestro en el que la alta gerencia acata las decisiones estratégicas corporativas que ha amparado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la meditación estratégica con su grupo de dirección), para lograr una organización competitiva que le permita reembolsar las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña, 2012)

En ocasiones se conocen negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos, que en un momento del tiempo se estancan, e incluso se van a la quiebra; y es aquí donde el empresario se hace las siguientes preguntas: ¿es cosa del azar, la mala suerte? ¿se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿se pudo haber previsto ese futuro a tiempo para cambiar las cosas?. No solamente se pudo haber previsto, sino, que se debió haber tomado medidas según el problema, ya que un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (Martínez & Milla, 2012, pág. 8)



**Figura 3. Fases del Plan Estratégico**

**Fuente:** Martínez & Milla, 2012



**Figura 4. Esquema detallado de la elaboración del Plan Estratégico**

Fuente: Martínez & Milla, 2012

**El análisis estratégico.-** Estudio previo que se realiza con el fin de tener claro el entorno en el que se implementará la estrategia.

**Del entorno:** Es necesario saber el comportamiento de la competencia para de esta manera, saber cuáles son las ventajas o desventajas competitivas de la empresa, así como también las amenazas de productos sustitutos y factores políticos, económicos y tecnológicos.

**Interno:** Permiten conocer las fortalezas y debilidades, para poder alcanzar una mayor ventaja competitiva.

### **Horizonte de planificación**

El plan estratégico de la organización se refiere a la implementación del mismo y debe enfocarse en conseguir una ventaja competitiva, adaptarse a las fuerzas externas, como

por ejemplo, los cambios tecnológicos, productivos, etc. Además, debe trabajar en base a los recursos que estén a su alcance.

El horizonte temporal del plan estratégico está definido por las índoles de las decisiones estratégicas que se están adoptando, así se distingue:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10 – 15 años)
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años)
- Decisiones operativas (1 año o menos)

Sin embargo, un período de 3 a 5 años es el más adecuado para poner en marcha los planes estrategias y llegar a objetivos. (Martínez & Milla, 2012, pág. 16)

### **Diagnóstico situacional**

Oportunidades y amenazas externas, las mismas que se encuentran más allá del control de la organización, como por ejemplo en el caso de la empresa, los cambios tecnológicos, el ingreso de nuevos competidores, etc.

Por otro lado, están las fortalezas y debilidades internas que se encuentran relacionadas, en este caso en particular, con la capacidad operativa, el marketing, las finanzas, etc.

Un análisis situacional es una corta descripción de la situación actual de la organización. Es similar a una hoja de balance ya que proporciona una imagen instantánea de la situación actual de la empresa. Provee la suficiente información para que el lector entienda los productos y servicios de la empresa y valore los productos y servicios que se proporcionan a los clientes. Los problemas, las preocupaciones, y los negociantes, se resumen para dar al lector una idea del entorno del negocio. Esta sección puede también incluir una rápida información de los competidores y el desempeño financiero del pasado así como un breve resumen de los productos y servicios en el plan de marketing. (Reece, 2013, pág. 21)

Un análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las fuerzas y las debilidades y elementos externos como los riesgos (amenazas) y las oportunidades. Este análisis se lo conoce de diferentes formas dependiendo del contexto y del idioma

**Tabla 1. Análisis FORD o FODA por sus siglas en español**

F = Fuerzas	F = Fuerzas
O = Oportunidades	O = Oportunidades
R = Riesgos	D = Debilidades
D = Debilidades	A = Amenazas

El diagnóstico situacional a ejecutarse en la empresa, permitirá determinar en qué situación se encuentra; de igual forma permitirá guiar a la misma.

Este análisis se puede remontar a los años anteriores y examinar los cambios por los cuales ha venido atravesando la organización. A fin de conocer cómo está actualmente la empresa, es necesario tomar como punto de partida la situación actual, para conocer su evolución y tendencias, en la prestación de servicios, y de tal manera crear y poder implementar estrategias de mejora, y que las mismas resulten ser efectivas. Finalmente, este diagnóstico situacional mostrará el camino correcto que debe tomar la empresa y la serie de cambios que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar la misión de la organización.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en detectar fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas o riesgos que puedan perturbar o mejorar el logro de los objetivos establecidos por cualquier organización. Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los propósitos. Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos corporativos. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos. Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de las metas u objetivos. (Münch, 2010, pág. 43)

Un análisis FODA es una técnica para enfocar la atención grupal o individual en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es particularmente útil porque las fortalezas y las debilidades (las cuales son hechos actuales) pueden ser la causa de futuros riesgos potenciales – ambas oportunidades y/o amenazas. Como resultado de un análisis FODA, no es útil solamente para identificar el contexto, sino para identificar riesgos. El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, trae consigo el resultado de ambos entornos, el interno y el externo, que rodean a una organización. La común y benéfica aplicación del FODA está generando un entendimiento más amplio y una visión de los competidores y el posicionamiento del mercado. (Stationery Office, 2010, pág. 88)

El análisis FODA es una herramienta que permitirá a la empresa conformar un cuadro de acuerdo a la situación actual, estableciendo de esta manera un diagnóstico preciso de la misma, para tomar decisiones acorde con los objetivos, políticas y estrategias establecidas.

### **Indicadores de Gestión**

A los indicadores de gestión se los identifica como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una empresa o una de sus áreas: la gerencia, los departamentos, cuya magnitud al ser referenciada con algún nivel, puede estar señalando algún descarrilamiento sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso; sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la organización. (Lorino, 2010, pág. 194)

Un indicador de gestión es un instrumento para medir el desempeño, pues evalúa el éxito de la organización o de una actividad en particular. Con frecuencia, el éxito es repetitivo y a veces se lo interpreta en términos de progreso hacia las metas estratégicas. En consecuencia, la elección de los indicadores de gestión se basa en una buena comprensión de lo que es importante para la empresa. (Parmenter, 2011, pág. 25)

Las estrategias experimentarán cambios conforme pase el tiempo, esto no se debe únicamente a que se encuentren mal planteadas, si no al cambio del entorno interno y externo; por lo tanto, siempre deben ser evaluadas y controladas.

Con este instrumento, se logrará evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos a plantearse dentro del presente trabajo investigativo; en otras palabras, este instrumento permitirá tener una idea del cumplimiento de los planes a establecerse, y permitirá la toma de decisiones para corregir posibles desviaciones. Algunas de las interrogantes serán las siguientes: ¿cómo se están encaminando los objetivos?, orientar la toma de decisiones, garantizar el monitoreo de las funciones de gestión, etc.

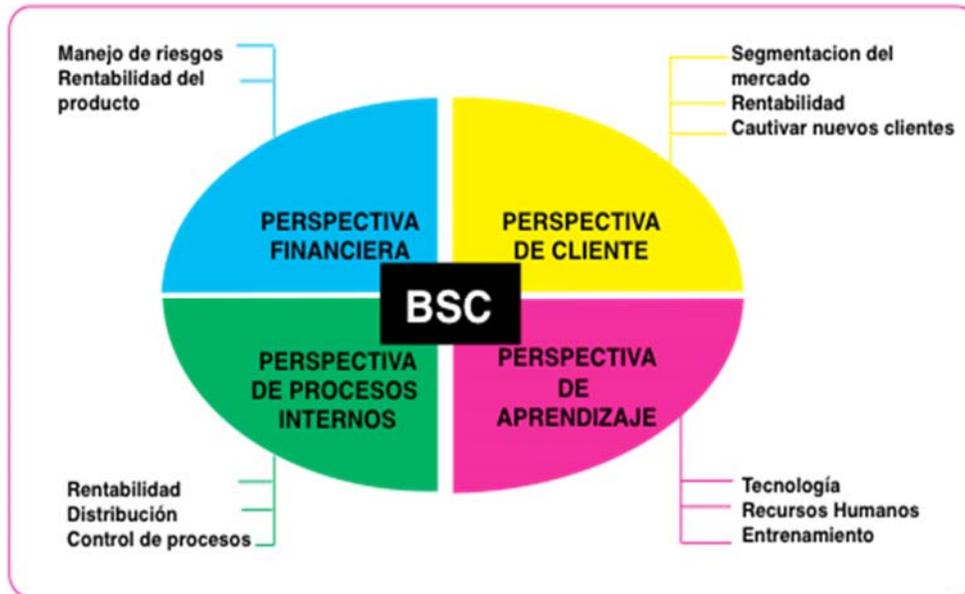
### **Balanced ScoreCard**

El Balanced Scorecard (BSC), como mapa estratégico, es una herramienta popularizada por Robert Kaplan y David Norton. El BSC ha ganado popularidad en el transcurso de los años y todavía es visto como valor agregado a lo largo de 15 años después de sus inicios. Esto certifica que el uso del BSC ha ido más allá del estatus de moda, y ha llegado a ser un popular y aceptado práctica de negocio. El BSC es una herramienta administrativa que provee a los altos ejecutivos un conjunto comprensivo de medidas para evaluar cómo la organización está progresando hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Existen dos niveles básicos del uso del BSC dentro de la organización. El primer nivel, es cuando el cuadro de mando es nuevo y el equipo administrativo está todavía tratando de averiguar cómo integrarlo dentro de su sistema de toma de decisiones. En el segundo nivel, es donde el BSC está verdaderamente siendo usado como una herramienta administrativa. (Smith, 2010, pág. 14)

El BSC es una herramienta para medir resultados y no tan solo para implementar estrategias. Los indicadores financieros solo reflejan resultados de un año que ya se termina o que únicamente pasó; con el cuadro de mando integral, seguirán siendo importantes los resultados financieros, pero como parte del resultado de la satisfacción del cliente, la creación de nuevos productos, la calidad, etc.

El BSC es una herramienta fundamental que permite encaminar a la empresa hacia la realización de la misión empresarial, ya que como muestran algunos estudios, existen estrategias muy bien planeadas pero que no se han llegado a ejecutar. Esto es posible mediante el aprovechamiento de los recursos que la organización posee y que permite alcanzar aquellas metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta

trabaja a nivel de cuatro categorías: perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva procesos internos y perspectiva de crecimiento organizacional y aprendizaje.



**Figura 5. Mando Integral**

### **Perspectivas del Balanced Scorecard**

Permiten describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y determinar prioridades, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y sus inductores de actuación. Las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. El modelo define cuatro perspectivas de carácter general, que son consideradas como suficientes y válidas en la mayor parte de las organizaciones. (Baraybar, 2011, pág. 18)

Con el BSC se pondrá énfasis y se expandirá el conjunto de objetivos (estrategias) a proyectarse, más allá de lo que los indicadores financieros pudiesen proyectar. De esta manera, se medirá la forma en que el negocio crea valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que se deben fortalecer las capacidades internas de Gráficas García. Con este sistema, la organización podría llevar a cabo todos los procesos de

gestión decisivos desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, proceso interno y crecimiento.

## Financiera

La perspectiva financiera se ocupa de los objetivos a largo plazo de la organización; en este apartado del BSC se resumen las perspectivas financieras como un rápido crecimiento sostenible. En su fase de desarrollo, se mide el volumen de las ventas, se establece presión sobre el rendimiento del capital invertido, se analiza el flujo de caja, en resumen, los indicadores financieros son similares a los que se emplean para la medición del desempeño tradicional. (Niven, 2011, pág. 21)

La perspectiva financiera direcciona la pregunta; ¿cómo los accionistas ven la empresa? Y ¿cuáles son los objetivos financieros deseados desde la perspectiva de los accionistas? Las metas específicas dependen de la etapa de la compañía en el ciclo de vida del negocio. Por ejemplo: (Pharm-Gla, 2009, pág. 54)

- a) **Fase de crecimiento:** el objetivo es el crecimiento, tales como la tasa de crecimiento de los ingresos.
- b) **Fase de Sostenibilidad:** el objetivo es la rentabilidad
- c) **Fase de rendimiento:** el objetivo es el flujo de caja y los rendimientos en la reducción del capital.

**Tabla 2. Ejemplos de indicadores financieros**

OBJETIVO	MEDIDA ESPECÍFICA
<b>Nuevos productos</b>	% de ventas de los productos nuevos
<b>Responsable de suministros</b>	Entrega de pedidos a tiempo
<b>Proveedores específicos</b>	Proporción de cuentas claves
<b>Asociaciones con los clientes</b>	Número de esfuerzos corporativos

Fuente: Pharm-Gla, 2009, pág. 54

## Clientes

Esta perspectiva está dirigida a evaluar la satisfacción del cliente de una empresa, particularmente haciendo referencia al cliente objetivo. Incluso, en este caso, es importante dividir las cifras de acuerdo a los mercados y áreas estratégicas. Mientras que no sea posible medir la propia satisfacción del cliente como se propone en el modelo original de Kaplan y Norton, sin duda, es posible obtener

buenas aproximaciones de estas mediciones, tales como la adquisición de nuevos clientes o nuevos segmentos de mercados. (Doni & Inghirami, 2011, pág. 20)

Esta perspectiva mide el grado en que el cliente está satisfecho en lo referente a los productos y servicios de la organización; puede ser dividida en indicadores: cuota de mercado, retención de clientes y adquisición de clientes. La cuota de mercado presenta el radio de venta de un producto específico con el total de las ventas de ese producto de un mercado en particular. Puede ser medido en términos de ingresos por ventas, volumen de ventas y el número de clientes. La retención de los clientes se relaciona con los clientes existentes, y puede ser medida en comparación al número de clientes antiguos con el número total de clientes actuales. La retención del cliente actual refleja el nivel de satisfacción del cliente. (Niven, 2011, pág. 24)

### **Procesos Internos**

Esta perspectiva se ocupa de la innovación de los proceso de producción y del producto en sí. Dentro de esta perspectiva se identifican tres procesos básicos. La innovación en procesos, apunta en buscar las prioridades de los clientes para mejorar las operaciones de manufacturación del producto deseado. La prioridad del cliente puede ser buscada mediante una investigación de mercado y puede ser medida por el número de veces que la encuesta es aplicada. El proceso de operación empieza con la recepción de un pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio al cliente. Incluye la información inicial acerca del producto, requerimientos del cliente durante el proceso de elaboración del producto, tiempo de entrega, etc. Los medidores importantes incluyen el número de entregas a tiempo, número de consultas desatendidas por cliente, etc. La relación de la compañía y sus clientes no llega a su final cuando el producto es entregado al cliente, este básicamente es el final de la primera fase de la relación y el principio de la segunda fase, la cual acuerda cuestiones de garantía y actividades de reparación. (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2011, pág. 29)

El objetivo de esta perspectiva se direcciona a la pregunta; ¿qué procesos son los más críticos para satisfacer a los clientes y a los accionistas?. Estos son los procesos en los cuales la empresa debe concentrar su esfuerzo para sobresalir; a continuación se muestra un esquema de procesos objetivos y sus medidas. (Pharn-Gla, 2009, pág. 58)

**Tabla 3. Ejemplos de indicadores de procesos internos**

OBJETIVO	MEDIDA ESPECÍFICA
<b>Excelencia en la fabricación</b>	Ciclo del tiempo, rendimiento
<b>Aumentar la productividad</b>	Eficiencia ingeniería

Fuente: Pharn-Gla, 2009, pág. 58

### **Aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva incluye capacitación de empleados y actitudes culturales corporativas, ambas relacionadas con la auto-mejora individual y/o corporativa. En una organización, el conocimiento del trabajador es el principal recurso. En el medio actual de rápido cambio tecnológico, cada vez es más necesario que los trabajadores estén a la vanguardia de los conocimientos. En cualquier caso, el aprendizaje y el crecimiento por parte del recurso humano constituyen la base fundamental para el éxito de cualquier organización. (Kaplan & Norton, 2006, pág. 21)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento calculan en qué medida el recurso humano es capaz de cumplir los futuros requerimientos. Esta perspectiva expone que las organizaciones deben invertir en recursos humanos, si quieren cumplir sus objetivos financieros a largo plazo. Esta perspectiva trata de cerrar la brecha entre las habilidades requeridas y existentes; algunos de los objetivos de esta perspectiva se describen a continuación. (Martel, 2014, pág. 59)

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

La competitividad, es un tema de actualidad en las organizaciones. Con el Balanced Scorecard y sus consecuentes perspectivas, Gráficas García convertirá la visión de la misma, en acciones concretas mediante un conjunto de indicadores, los cuales serán divididos en cuatro categorías de negocio, que son las perspectivas anteriormente expuestas, para lo cual se considerará englobar estas cuatro variables que la empresa requiera para su óptimo funcionamiento.

## 1.6 MARCO CONCEPTUAL

### Objetivos

Los objetivos se especifican como los resultados concretos que una empresa busca alcanzar al perseguir su misión general. A largo plazo involucra un ciclo de más de un año. Los objetivos son fundamentales para el éxito de cualquier organización, ya que señalan la orientación, ayudan en la evaluación, crean asociaciones, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y forman la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten positivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división. (David, 2008, pág. 13)

El o los objetivos tienen que ser bien definidos, realistas y muy a menudo tienen que influir en las decisiones estratégicas internas de la organización. En su mayoría, los objetivos corporativos diseñados por una empresa deben especificar el plazo previsto para su consecución, y garantizar el éxito de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 57)

### Estrategias

La estrategia empresarial definida en una palabra es ventaja competitiva; el único objetivo de la administración estratégica es aprobar que la empresa logre, tan efectivamente como sea posible, una ventaja perdurable sobre sus competidores. La estrategia colectiva supone, así, un intento de transformar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más efectiva. (Martínez & Gutiérrez, 2012, pág. 6)

La estrategia ha tenido diferentes significaciones dependiendo de la ciencia que las aplique, en el caso de la Administración y del ámbito empresarial existe una definición aún más precisa: la que da Chandler (2003), citado por Contreras en la que indica que “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Contreras, 2013, pág. 161).

## Misión

La misión tiene que responder a las preguntas: ¿para qué se ha creado la empresa? ¿Qué hace la empresa y para quién lo hace? ¿Cuál es el fin último de los productos o de los servicios? ¿Y cuál se quiere que sea el fin último de los que se haga? (en materia de productos y servicios). La Misión tendrá que: constituir una declaración de principios, recoger la razón de ser de la empresa y la justificación de porqué existe la empresa. Esta es mucho más concreta y específica que la visión. (Aguilar, 2008, pág. 8)

## Visión

La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que se desea para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es por tanto, los que la empresa lucha por llegar a ser. Responde a la pregunta ¿qué se quiere ser? (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 125)

Por otra parte, la Visión, a diferencia de la Misión. Describe a dónde se dirige la organización o cómo se imagina su futuro; tiende a ser idealista e inspiradora, a diferencia del contexto de la Misión. (Barksdale & Lund, 2006, pág. 138)

## Valores

Los valores son ideologías neutras que guían la tendencia y la acción; son la expresión de la filosofía empresarial que se convierte en el eslabón más alto, descendiendo a través de los objetivos para alcanzarlos. Estos mismos, por los que se guía, deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que operan. No se trata que los valores sean buenos o malos sino que sean apropiados a la situación en la que se emplean; por ende, el éxito de las estrategias depende de los valores que subyacen en ella. Para que los valores sean fundamentos de las estrategias, el líder empresarial tiene la función primordial de transmitirlos a toda la familia organizacional, para que se conviertan en el marco de referencia del actuar corporativo. Por ello, se puede decir que los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia corporativa. (Bueno, 2010, pág. 51)

Se puede definir el valor como un “objeto de actitud y comportamiento”. En otros términos, una palabra cargada de connotaciones que lleva a las personas a comportarse, moverse y actuar de una determinada manera. Dentro de la propia

Visión y, sobre todo, en la Misión, puede estar ya incluida buena parte de los valores de la empresa. De cualquier forma, lo que se hace necesario, por parte del Equipo de Dirección, es seleccionar, de todos esos valores, aquellos que tienen que guiar permanentemente la acción y el comportamiento de las personas de la empresa. (Aguilar, 2008, pág. 10)

## **Políticas**

Las políticas concretas componen el medio a través del cual, se sintetizan las orientaciones de política para cada una de las áreas de acción prioritarias descritas en el marco orientador. Las políticas forman un ámbito y una direccionalidad para la definición de las medidas operativas de políticas y actividades específicas. El procedimiento para su identificación, definición o ajuste, requiere como punto de partida: a) revisión de las definiciones contempladas en el marco orientador y una apreciación clara de los resultados esperados; b) un segundo nivel de diagnóstico intencionado referido a la correspondiente área prioritaria de acción: c) un análisis de la capacidad y desempeño del sector público, considerando los programas y proyectos que desarrollan las instituciones en el área de acción prioritaria. (PROPLAN, 2008, pág. 32)

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas, y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración. Al igual que los objetivos, las políticas son realmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización. (David, 2008, págs. 18-19)

## **Proyectos**

Un proyecto dentro de la organización es una actividad compleja, precisamente porque se enfrenta a algo inexistente, algo a lo que se le dará forma a medida que se avanza en la tarea de ir edificando el proyecto que en ese momento se tiene en mente. Definir un problema es empezar a solucionarlo, sobre todo en el ámbito empresarial, un entorno en el que la incertidumbre y el riesgo van a estar siempre presentes. Esta es una primera aproximación ya que, planificar y prever, permite minimizar los riesgos inherentes al desarrollo del proyecto en nuestra empresa. (Maeto, 2007, pág. 17)

En cuestiones generales, un proyecto es una idea que se tiene para realizar alguna acción. Cada día se enfrenta a la ejecución de proyectos, los cuales tienen relación con la vida personal o profesional; se puede concluir que un proyecto es el deseo de realizar una acción o ejecutar alguna cosa de importancia; se la puede definir también como una primera versión de cualquier trabajo, antes de ejecutarlo. (De Los Santos, Ramírez, & Lara, 2013, pág. 24)

### **1.6.1 Componentes del FODA**

#### **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa u organización, y por ende este factor cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Por otra parte, son aquellos recursos que la organización puede controlar, capacidades y habilidades que se tienen internamente, actividades que se desarrollan positivamente, etc., todo en torno al buen funcionamiento de la organización. (Farrel, 2014, pág. 85)

Estas la constituyen todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al esquema o proyecto de otros con similares características. Algunas de las preguntas que se pueden plantear y que aportan en el desarrollo son: ¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta? (Speth, 2015, pág. 86)

#### **Oportunidades**

Las oportunidades son fuerzas externas positivas, que pueden ser aprovechadas en el contexto de los puntos fuertes y debilidades del entorno actual. Estas se generan en el ambiente externo de la organización (por ejemplo, el cambio de preferencias de los consumidores globales en la producción de un país, la mejora de la economía de un "cliente" en un determinado entorno económico, el desarrollo del comercio por Internet, etc.) (Bohm, 2008, pág. 47)

Las oportunidades externas proporcionan a la organización un medio para mejorar su rendimiento y ventaja competitiva en el entorno de un determinado mercado. Algunas oportunidades se pueden prever, tales como ser capaz de ampliar una franquicia en una nueva ciudad. Si como gerente administrativo, se tiene la capacidad de prever el futuro, se puede incluso crear nuevas oportunidades. Por

ejemplo, como administrador o director de una empresa se puede ser capaz de ver el potencial de cierto producto, el mismo que puede ser desarrollado en un futuro a partir de la tecnología actual. Un ejemplo totalmente claro para esta circunstancia son los gigantes de los medios sociales como Facebook y Twitter. (Viktor, 2012, pág. 58)

### **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son aquellos recursos de los que la organización carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan de manera positiva, etc. La limitación de estos recursos antes mencionados y otros generan que la organización no pueda cumplir con sus objetivos organizacionales.

En este factor del FODA, se analizan a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes con los que ya cuenta la organización y que, a su vez, constituyen barreras para lograr el buen emprendimiento de la organización. Las debilidades son factores internos, que, una vez que se los haya determinado, y se vaya desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. (Farrel, 2014, pág. 85)

### **Amenazas**

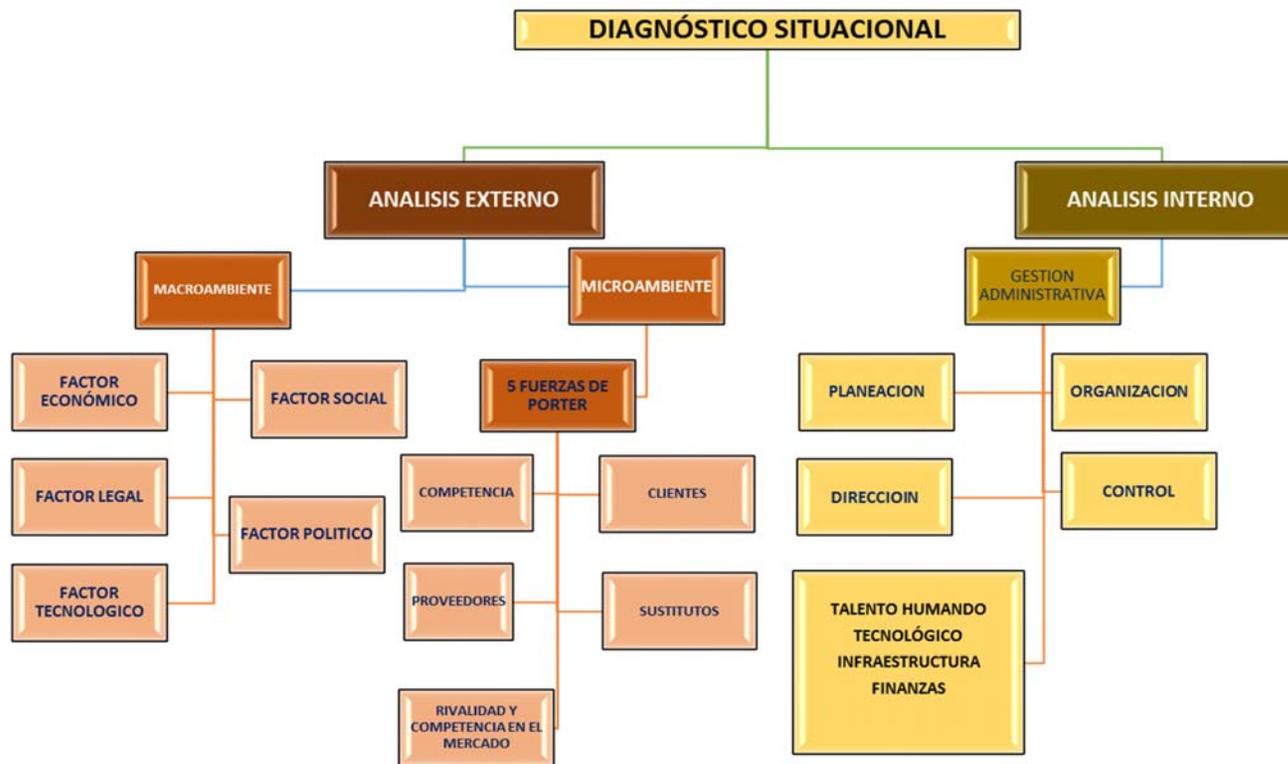
Las amenazas son factores externos que rodean el entorno de una determinada organización, que pueden afectar negativamente su rendimiento y el logro de sus objetivos. Irónicamente, las organizaciones más fuertes pueden estar expuestas a un mayor nivel de amenazas que las organizaciones más débiles, porque el éxito genera envidia y competencia, y muchas otras organizaciones se esmeran por tomar lo que su organización ya ha logrado. Entre algunos ejemplos de amenazas externas se incluyen los siguientes: nuevos competidores, nuevas tecnologías que pueden hacer que los productos o servicios ya existentes se conviertan en totalmente obsoletos, sistemas políticos y jurídicos inestables, la crisis económica; sin embargo, a veces se puede convertir una amenaza en una oportunidad, como una nueva tecnología que puede

ocasionar que uno de sus productos se desplace más rápido y a su vez, proporciona una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos.

Las amenazas son factores negativos, se las localiza en el ambiente externo de la organización, y pueden atentar fuertemente contra esta, por lo que, llegado el caso, puede ser totalmente necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sostenerla. Entre las interrogantes que se pueden plantear y que ayudan al desarrollo están: ¿A qué obstáculo se enfrenta la empresa? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? (Farrel, 2014, pág. 85)

## CAPÍTULO II

### 2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



**Figura 6. Esquema del Diagnóstico Estratégico**

La finalidad del presente diagnóstico situacional de Gráficas García, es identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados a la actividad comercial de la comunicación visual, que es el sector al cual pertenece este tipo de organización y que inciden de forma positiva o negativa en su desarrollo económico. De esta forma, se podrá definir y diseñar los objetivos estratégicos de carácter competitivo y que tengan relación con las actividades administrativas que dentro de ellas se realicen.

La evaluación de la situación actual, comprende un enfoque de la evolución que ha tenido esta organización en el transcurso del tiempo, la cual sirve como una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros, ayudando a identificar aspectos relevantes, para que sean evaluados y valorados en su real dimensión.

Al efectuar el presente análisis situacional para Gráficas García, se establecieron sus puntos fuertes y débiles; es decir, se logró identificar las fuerzas internas (fortalezas y debilidades) y las fuerzas externas (debilidades y amenazas).

## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO



**Figura 7. Fuerzas de Porter**

### **2.1.1 Macroentorno**

El análisis del Macroentorno, define y analiza los elementos del ambiente externo que afectan el clima operacional en el que se desarrollan las actividades de la organización. Es necesario identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y legales que inciden de forma directa e indirecta y se relacionan con su actividad.

El análisis del entorno se clasifica en:

- Macroambiente
  - Factor Económico (inflación, tasa de interés activa, PIB)
  - Factor Político (Situación política del Ecuador)
  - Factor Social (Tasas de empleo y desempleo)
  - Factor Tecnológico (Avances tecnológicos)
  - Factor Legal (Leyes Vigentes)
  
- Microambiente
  - Amenaza de nuevos competidores
  - Poder de negociación del cliente
  - Poder de negociación de los proveedores
  - Amenaza de ingreso de productos sustitutos
  - Rivalidad entre competidores

#### **Factor Económico**

Para la implementación del plan estratégico de la imprenta “Gráficas García” es importante analizar este factor y sus componentes, para la toma de decisiones dentro de la institución.

De esta manera, se pueden identificar y anticipar los acontecimientos que signifiquen amenazas para la empresa, o también aprovechar oportunidades significativas en el desarrollo de las actividades de la misma.

## Inflación

La inflación se refiere al incremento incesante de los precios, en general de los bienes y servicios en un tiempo determinado, por lo que implica disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

En Ecuador, la inflación estimada para el año 2015 es de 3,90% (Banco Central del Ecuador, 2015), cifra que se compara con los años anteriores mediante la tabla 3:

**Tabla 4: Inflación anual**

AÑO	INFLACIÓN ANUAL
2010	3,3 %
2011	5,41 %
2012	4,16 %
2013	2,70 %
2014	3,67%
2015	3,38%

**Fuente:** (BCE, 2014)

Como se observa en la tabla anterior, el porcentaje de inflación proyectada a diciembre de 2015 es del 3,90%, una cifra aceptable para el año 2015; sin embargo, en el 2013 la inflación se ubicó en 2,70% siendo más baja a partir del año 2010.

La inflación es un factor indispensable para analizar, debido a que los incrementos de los precios son para todos los productos nacionales o importados, y esto influye en el costo de los suministros, accesorios, maquinaria que se utiliza en la Imprenta, lo que provoca incremento de los precios de todos los productos y servicios que ofrece la empresa, disminuyendo la demanda de clientes potenciales para futuro, este factor se considera como una **amenaza media**.

### Tasa de interés activa

Tasa de interés activa son los porcentajes que las entidades financieras cobran por los diferentes tipos de préstamos concedidos. Se describen a continuación:

**Tabla 5: Tasas de interés activa para el segmento productivo (Abril 2015)**

Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
<b>Productivo Corporativo</b>	8.20
<b>Productivo Empresarial</b>	9.54
<b>Productivo PYMES</b>	11.16

Fuente: (BCE, 2015)

En la tabla 4 se observa la tasa de interés activa para tres sectores productivos (corporativo, empresarial y PYMES).

La tasa de interés establecida para los créditos concedidos a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es de 11,16%, que puede variar dependiendo de las entidades financieras. Por lo general, la entidad secundaria, ya sea pequeña o mediana, requiere de financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos.

Por lo general, la empresa industrial requiere de equipos tecnológicos (suministros, accesorios, equipos, etc.), y destinan los créditos facilitados para proyectos de ampliación, apertura de nuevas sucursales o compra de maquinaria que permita los objetivos planteados.

Para la implementación del plan estratégico se puede acceder con facilidad al financiamiento emitido por cualquier institución financiera, ya que las tasas de interés prefijadas por el Banco Central del Ecuador están en un rango favorable, por lo que se considera como una oportunidad media.

### Producto interno bruto

En la tabla 5 se muestran los factores que conforman el Producto Interno Bruto (PIB) total de acuerdo a la clase de actividad, que en este caso se encuentra dentro de industria, por ser esa la actividad de la empresa Gráficas García.

**Tabla 6: Producto interno bruto (en millones de dólares)**

Año	PIB Total	PIB por Clase de actividad (Comercio)
2010	56.481	5.896
2011	60.886	6.238
2012	64.009	6.528
2013	67.081	6.921
2014	69.631	7.237

Fuente: BCE, 2015

En la tabla 5, se observa el Producto Interno Bruto anual en millones de dólares y por clase de actividad del año 2010 hasta el 2014; se aprecia el crecimiento considerable y la importancia para la economía y PIB total.

En la tabla 6 se observa la tasa de crecimiento de PIB total y por clase actividad:

**Tabla 7: Tasas anuales de crecimiento**

Año	Tasa de crecimiento total	Tasa de crecimiento por clase actividad (Comercio)
2010	3.5	3.4
2011	7.80	5.8
2012	5.10	4.7
2013	4.6	6.0
2014	3.8	6.2

Fuente: BCE, 2015

**Factor Político**

Este factor está conformado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones e individuos en la sociedad.

**Situación Política del Ecuador (2016)**

El actual Presidente del Ecuador, de pensamiento político de izquierda y con influencia de políticas socialistas, cuya visión principal de administración política ha sido diseñar una revolución ciudadana en el Ecuador, se ha mantenido con un respaldo de la ciudadanía a las acciones gubernamentales, dejando atrás la inestabilidad de épocas pasadas. Este gobierno ha podido emprender acciones pertinentes, minimizando los principales problemas del país. Su política de gobierno es de protección y apoyo a la industria interna, al conocimiento y a un mejor uso y distribución de los recursos.

El actual gobierno de orientación socialista, y que ha generado diversidad de impuestos a los productos de importación con salvaguardas e impuestos como consumos especiales, ha encontrado la forma de proteger a la industria local, lo cual puede ser considerado como una oportunidad media actual de desarrollo de las medianas empresas.

Al tener moneda dolarizada, el poder adquisitivo de alguna forma se mantiene estable; si se estima que es más rentable para el consumidor el adquirir productos de desarrollo local, se considera una Oportunidad Media.

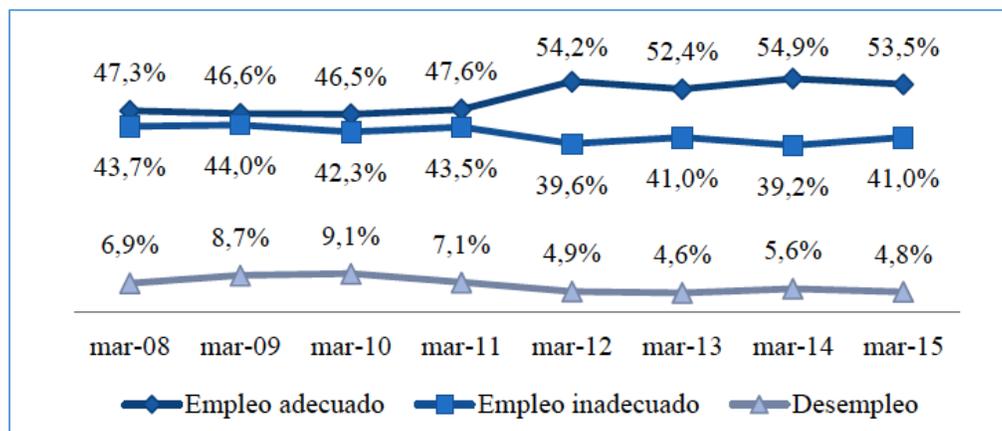
**Factor Social**

Este factor es una medida total económica y sociológica, combinada de la preparación laboral de una persona y de la posición económica y social individual o familiar en relación a otras personas, basada en sus ingresos, educación, y empleo.



### Factor empleo, desempleo y subempleo

Se entiende al empleo como el oficio o la ocupación que realiza una persona, en un determinado lugar de trabajo; el desempleo es el ocio involuntario de una persona que anhela encontrar una oportunidad laboral, situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar, no pueden conseguir un puesto de trabajo; el término subempleo se utiliza para indicar el empleo inadecuado, en relación con normas específicas o empleos alternativos de acuerdo con cada persona.



**Figura 8. Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional diciembre 2007 - 2014**

Fuente: INEC Indicadores Laborales Diciembre – 2014

Para diciembre de 2014, la tasa nacional de empleo adecuado se ubicó en 54,9%, mientras que en el mismo periodo del año anterior fue de 53,5 %, reflejando una variación de 1,4 puntos porcentuales. La tasa nacional de empleo inadecuado, para diciembre 2014, es de 46,7%; ésta registra una disminución de 1,1 puntos porcentuales respecto al 47,8% del mismo periodo del año anterior. Finalmente, la tasa nacional de desempleo para diciembre 2014 es 3,8%, mientras que para diciembre 2013 fue de 4,2%, lo cual implica una reducción de 0,4 puntos porcentuales. Las variaciones anuales de los indicadores a nivel nacional no son estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95%.



## **Análisis**

Se observa que el desempleo a nivel país para el año 2015 fue de 4,8%; mostrando una reducción de 0.8 puntos en comparación al año 2014 con 5,6%; por lo que se puede deducir que se han abierto nuevas plazas y/o oportunidades de empleo. Sin embargo, en el último trimestre a Junio 2016 se tiene un aumento del desempleo en 1,8 puntos porcentuales con relación a marzo del 2015.

Se considera una Amenaza por el bajo poder adquisitivo.

## **Factor Tecnológico**

Ecuador paulatinamente avanza en cuestiones de tecnología, se encuentra ubicado en el puesto 86 entre los 144 países más competitivos del mundo. Este salto en competitividad se explica en gran medida por mejoras en factores de eficiencia (preparación tecnológica) y en factores de innovación relacionados a la tecnología. También se manifiestan mejoras de infraestructura y estabilidad macroeconómica.

Es importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos, maquinarias y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos, y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes.

En resumen, como se mencionó anteriormente, Ecuador está atravesando por un avance significativo en tecnología; de igual forma, este avance representa una gran amenaza en la industria gráfica, debido a que hoy en día varios productos de nuestro sector están siendo reemplazados por la tecnología y también por el pensamiento de muchas personas de ser amigables con el medio ambiente y evitar utilizar papel.

### **Factor Legal**

En las organizaciones intervienen diferentes factores a la hora de entrar en negociaciones pertinentes a su actividad comercial. Entre ellos, se encuentra el factor legal, que involucra el total de las normas que las organizaciones tienen que acatar y cumplir para entrar en operaciones dependiendo de su actividad comercial. La presente investigación se propone implementar una planificación estratégica para Gráficas García, que se realizará en base a diferentes parámetros, entre ellos, el factor legal. Su análisis permite verificar si el actual negocio está cumpliendo con las leyes establecidas para el correcto funcionamiento como tal, y de no ser así, facilitar las herramientas necesarias para adecuarse a las respectivas normativas.

Se considera que el estar bajo los parámetros como empresa legalmente constituida, es una Oportunidad Alta.

#### **2.1.2 Microambiente**

El microambiente en el que se encuentra Gráficas García, lo conforman los proveedores de suministros tales como papel, tintas, maquinaria y tecnología, para de esta manera tener productos diferenciados de los competidores y llegar a un grupo selecto de clientes con sus características y requerimientos. Por esta razón a continuación se realiza un estudio a profundidad de las debilidades y/o fortalezas que intervienen.

### **Clientes**

De acuerdo al análisis hecho a la empresa Gráficas García en relación a los clientes, se identificaron los siguientes aspectos:

La clientela potencial que requiere este tipo de organizaciones es diversa. Entre ellos, están los clientes particulares que solicitan los servicios brindados por Gráficas García para trabajos tales como: impresión de carteleros y publicidad, dípticos, carpetas,

tarjetas, invitaciones, pre-impresiones, digitalización de imágenes, prueba de impresión, facturas, rollos para máquinas registradoras, etc.

- Las Pymes, conformadas como comercios, almacenes, entre otras, que demandan publicidad y materiales promocionales como folletos, carteles, tarjetas, calendarios, etc.
- Grandes clientes, empresas que utilizan en gran escala los servicios de imprenta con diferentes fines, pero principalmente el publicitario.
- Las agencias de publicidad, que hoy en día pueden llegar incluso a establecer lazos de colaboración, conforme a la cual las agencias realizan los diseños y la imprenta los ejecuta.

### **Proveedores**

Dentro de la variable proveedores, se analizan las empresas que proveen los materiales y equipos que este tipo de organizaciones necesitan para sus operaciones diarias. Se ha procedido a realizar un listado de los principales materiales necesarios que Gráficas García requiere para sus operaciones diarias.

Listado de materiales que Gráficas García utiliza:

- Tintas: negra, magenta, amarilla, azul, negra, pantone warm red, plateada, pantone réflex, cyan process.
- Lavador de rodillos
- Anti secante
- Desengrasante A
- Antioxidante
- Solución de Fuente
- Cuchillas

- Wypes
- Placas
- Papel couche, bond, Químico
- Maquinarias y Equipos

### Competencia

Para entender la competencia de este tipo de organizaciones, se debe considerar los siguientes tipos de competidores: empresas que brindan el mismo servicio o producto que la empresa en estudio, considerando las mismas características y oferta del servicio, y más aún, aquellos que están ubicadas dentro de la misma zona de influencia. Entre otras organizaciones, se identifican las empresas de artes gráficas de mayor tamaño.

**Tabla 8. Resumen del Análisis Externo**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Porcentaje de la tasa de interés activa favorable para acceder a un crédito financiero.	Aumento de la tasa de inflación durante los dos últimos periodos (2014-2015)
PIB nacional en crecimiento en la rama de bienes y servicios.	Existencias de varias empresas en el sector que brindan los mismos productos y servicios de Gráficas García
Estabilidad política a nivel nacional.	Existencia de varias empresas administrativamente bien organizadas
	Avances significativos en aspectos tecnológicos en el país que remplazan el medio impreso
Gran nivel de mercados demandantes constituidos por: pymes, grandes empresas y agencias de publicidad.	
Gran nivel de proveedores de insumos y materiales relacionados a la actividad comercial de Gráficas García.	
Leyes vigentes que rigen la constitución de una empresa en el Ecuador.	

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

El estudio o análisis interno se lo determinó empezando con la identificación de la cultura organizacional de Gráficas García; esta identificación estuvo enfocada a determinar elementos como la misión, visión, objetivos, valores y políticas que toda organización debe tener. La finalidad de identificar estos elementos es para luego, crearlos o reestructurarlos como base fundamental de la presente propuesta (mejorar la gestión comercial), la cual debe estar debidamente enfocada a la realidad y necesidad de la organización en estudio.

Además, dentro de este análisis, se hizo un estudio detallado de la existencia de posibles estrategias administrativas y estrategias vinculadas al área comercial mediante el análisis de los componentes internos (fortalezas y debilidades) del FODA. Todo esto, con el fin de reforzar la base administrativa y crear nuevas tendencias de comercialización enfocadas a la expansión del servicio ofrecido por Gráficas García.

### **2.2.1 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica parte de la determinación de la cultura organizacional, seguido de los diferentes tipos de objetivos y estrategias enfocadas al desarrollo de la razón de ser de cualquier organización.

#### **Misión y Visión**

Con respecto a estos dos elementos de la administración, la empresa Gráficas García actualmente cuenta con los que se exponen a continuación.

#### **MISIÓN**

Elaboración de material publicitario y documentos contables, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, mirando siempre como principio, el trabajo en equipo y la implementación de nuevas tecnologías,

## **VISIÓN**

Ser en el 2025 una de las industrias Gráficas con mayor participación en el mercado nacional, con productos innovadores y de alta calidad mediante la implementación de la cadena de valor,

## **Valores y Políticas**

Con respecto a los valores y políticas que Gráficas García debería tener implementados, se evidenció que se tienen establecidas políticas de palabra, que no están documentadas en ningún expediente interno perteneciente a su organización.

## **Organización**

Se entiende por estructura organizativa al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados, que se expresa a través de organigramas y de las funciones y responsabilidades. En esta variable, se determinaron cuestiones relacionadas a roles, conductas y relaciones prescritas expresadas a través de un organigrama y del manual de organización. Gráficas García no cuenta con una estructura organizacional vertical, provocando fricciones al momento de llevar a cabo una correcta comunicación departamental.

## **Dirección**

Para identificar esta variable, se plantearon interrogantes relacionadas, si se ejecutan planes de acción que tengan relación con la estructura organizacional, la motivación, la comunicación, la supervisión. De este análisis, se puede deducir la carencia de una estructura organizacional que represente a la organización e indique los niveles jerárquicos que se tienen establecidos, y como consecuencia, se adolece de una eficiente comunicación formal. En general, se puede señalar que Gráficas García presenta un alto nivel de falencias a nivel de comunicación departamental. Por otro lado, la

dirección de la empresa es llevada a cabo por un administrador, el mismo que ejecuta objetivos y estrategias de forma diaria y de acuerdo a situaciones que se presentan día a día, más no se establecen en un documento que estén enfocados al desarrollo y permanencia de la organización en el tiempo.

### **Control**

También se evidenciaron falencias como el no verificar paulatinamente, si el 100% de las actividades que desempeña cada una de las dependencias, ocurren de conformidad con los principios establecidos; y de no ser así, tomar las medidas correctivas.

#### **2.2.2 Capacidad de Talento Humano**

Se realizó un diagnóstico situacional para evaluar la situación que atraviesa Gráficas García en relación al talento humano, identificando y analizando situaciones tanto en el desempeño de los trabajadores como tales, y como es ejecutada la parte direccional. Este análisis arrojó como resultado las siguientes deficiencias:

1. No se tiene definido un documento que establezca, de forma clara, los requisitos y funciones que cada empleado debe cumplir.
2. No existen herramientas que evalúen el desempeño de los trabajadores.
3. No se exige la documentación adecuada (documentación en regla) a los trabajadores para ingresar a laboral dentro de la organización.
4. No existe incentivo alguno, por parte de la alta gerencia, para aquellos trabajadores que hayan alcanzado un logro importante que beneficie a la organización.

### **2.2.3 Capacidad Tecnológica**

La capacidad tecnológica dentro de Gráficas García, se la determina por los equipos y maquinarias con los que cuenta para operar. Como equipos informáticos actualizados, cuenta con el total de sus prensas actualizadas, lo que permite a la empresa cubrir la demanda de los clientes de forma rápida.

### **2.2.4 Capacidad de Infraestructura**

Toda organización debe determinar, suministrar y mantener la infraestructura adecuada y necesaria para lograr la conformidad de los elementos de la organización. En la organización en estudio, se determinaron situaciones respecto a edificación, espacio de trabajo e instalaciones, equipos de procesos como hardware y software. Se podría concluir que la infraestructura con la que cuenta cada unidad, está en buen estado.

### **2.2.5 Capacidad Financiera**

Gráficas García, al momento, cuenta con una base financiera estable y con un expediente A en la central de riesgos, lo que facilita obtener un crédito para la adquisición de nueva maquinaria y el desarrollo de nuevos productos.

**Tabla 9. Resumen del Análisis Interno**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa tiene establecida la misión y la visión.	No se cuenta con un Plan Estratégico
La empresa cuenta con maquinarias y equipos actualizados de acuerdo a los avances tecnológicos.	No se tienen definidas valores y políticas
Se tienen buenas garantías hipotecarias para ser sujetos a créditos.	No se tiene definida una estructura organizacional que establezca los niveles jerárquicos dentro de la organización y a su vez, que establezca una excelente comunicación formal interna.
Tiene experiencia en el área de diseño y publicidad	No se tienen definidos objetivos y estrategias enfocados al desarrollo de la organización.
Cuenta con una cartera amplia de clientes	No se tienen herramientas para: evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores
Cuenta con personal con experiencia en sus áreas	No se tiene definido un manual de funciones
Precios accesibles de acuerdo al entorno del mercado	Infraestructura en pisos

### 2.3 ANÁLISIS FODA

Una vez terminado el análisis de macro y micro entorno, así como también del ambiente interno de Gráficas García, se tienen las condiciones para la elaboración de la matriz FODA. Dicha matriz se estructura de cuatro componentes, que son: matriz de impacto interno, matriz de impacto externo, matriz de aprovechabilidad, y matriz de vulnerabilidad.

### 2.3.1 Matrices

#### **Matriz de Impacto Interno**

Esta matriz se la desarrolla en base a la determinación de fortalezas y debilidades de los factores del proceso administrativo y los recursos con los que opera la organización.

Para establecer la posición estratégica interna de esta investigación se propone la Matriz de Evaluación de Impactos Internos.

El Procedimiento para la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Impactos Internos es:

1. Manifestación de cada factor de las capacidades analizadas.
2. Evaluar el grado de impacto de cada factor, asignándole una ponderación de: 1 (Impacto sin relevancia); 3 (Impacto moderado); 5 (Impacto crítico).
3. Estos factores son calificados como: altos, medios y bajos, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.
4. Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

**Tabla 10. Matriz de Evaluación de Impactos Internos**

	Alto	Medio	Bajo
<b>Fortalezas</b>	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
<b>Debilidades</b>	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

**Tabla 11. Matriz de Impacto Interno de la imprenta García**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>PLANIFICACIÓN</b>									
No se cuenta con un Plan Estratégico				X			D5		
La empresa tiene establecida la misión y la visión.		X						F3	
No se tienen definidos valores y políticas					X			D3	
No se tienen definidos objetivos y estrategias enfocados al desarrollo de la organización.				X			A5		
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
No se tiene definida una estructura organizacional que establezca los niveles jerárquicos dentro de la organización y a su vez, que establezca una excelente comunicación formal interna.					X			D3	
No se tiene definido un manual de funciones					X			D3	
<b>DIRECCIÓN</b>									
No se tienen herramientas para: evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores					X			D3	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>									
Infraestructura en buen estado.						X		D1	
<b>FINANCIERA</b>									
Se tiene buenas garantías hipotecarias para ser sujetos a créditos.	X							F5	
Cuenta con una cartera amplia de clientes	X							F5	
<b>TECNOLÓGICA</b>									
La empresa cuenta con maquinarias y equipos actualizados de acuerdo a la tecnología.	X							F5	
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Cuenta con personal experimentado en sus áreas		X						F3	
<b>GESTION COMERCIAL</b>									
Brinda servicio de imprenta		X						F3	
Se mantiene un precio accesible de acuerdo al entorno del mercado		X						F3	

### Matriz de Impacto Externo

Se deben tener presentes los elementos del análisis externo antes clasificados, en este caso, se encontrarán en la matriz la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que pueden tener en la institución.

El Procedimiento para la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Impactos externos es:

1. Manifestación de cada factor del macro y micro entorno analizado.
2. Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 3 puntos (Impacto moderado); 5 puntos (Impacto crítico o muy relevante).
3. Estos factores son calificados como: altos, medios o bajos, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.
4. Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

**Tabla 12. Matriz de Evaluación de Impacto Externa**

	Alto	Medio	Bajo
<b>Oportunidades</b>	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
<b>Amenazas</b>	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Tabla 13. Matriz de Impacto Externo

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
Porcentaje de la tasa de interés activa favorable para acceder a un crédito financiero.		X						O3	
PIB nacional en crecimiento en la rama de bienes y servicios.		X						O3	
Aumento de la tasa de inflación durante los dos últimos periodos (2014-2015)					X			A3	
<b>FACTOR SOCIAL</b>									
Tasa de desempleo. (2016)					X			A3	
<b>FACTOR POLÍTICO</b>									
Estabilidad política a nivel nacional.		X						O3	
<b>FACTOR LEGAL</b>									
Leyes vigentes que rigen la constitución de una empresa en el Ecuador.		X						O3	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Avances significativos en aspectos tecnológicos en el país				X			A5		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>PROVEEDORES</b>									
Gran nivel de proveedores de insumos y materiales relacionados a la actividad comercial de Gráficas García.		X					O3		
<b>CLIENTES</b>									
Gran nivel de mercados demandantes constituidos por: clientes particulares, pymes, estudiantes, grandes empresas y agencias de publicidad.	X						O5		
<b>COMPETENCIA</b>									
Existencia de varias empresas en el sector que brindan los mismos productos y servicios de Gráficas García				X			A5		
Existencia de varias empresas administrativamente bien organizadas				X			A5		

### Matiz de Vulnerabilidad

Esta matriz permite interrelacionar los factores que impactan de manera negativa en el funcionamiento de la organización; análisis interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas respectivamente. Por cada uno de los elementos, se hace la confrontación de los términos y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto.



Tabla 14. Matriz de Vulnerabilidad

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	Tasa de desempleo	Aumento de la tasa de inflación durante los dos últimos periodos (2014-2015)	Avances significativos en aspectos Tecnológicos	Existencias de varias empresas en el sector que brindan los mismos productos y servicios de gráficas García	Existencia de varias empresas administrativamente bien organizadas	<b>TOTAL</b>	
No se cuenta con un Plan Estratégico	1	1	5	5	3	<b>15</b>	2
No se tienen definidos valores y políticas	1	1	1	3	3	<b>9</b>	4
No se tiene definida una estructura organizacional que establezca los niveles jerárquicos dentro de la organización y a su vez, que establezca una excelente comunicación formal interna.	1	1	1	3	3	<b>9</b>	5
No se tiene definidos objetivos y estrategias enfocados al desarrollo de la organización.	1	1	5	5	3	<b>15</b>	1
No se tiene herramientas para: evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores	1	1	1	1	3	<b>7</b>	6
No se tiene definido un manual de funciones	1	1	5	3	1	<b>11</b>	3
<b>TOTAL</b>	6	6	18	20	16		
	5	4	2	1	3		

## **Conclusión**

La matriz de vulnerabilidad permite determinar el nivel de impacto que tienen las debilidades y las amenazas, por lo tanto, se puede establecer que la mayor debilidad que presenta Gráficas García, es la ausencia de un plan estratégico seguido de sus lineamientos; por otra parte, la mayor amenaza radica en los avances tecnológicos constantes con la tendencia a la sustitución de la misma y además la existencia de empresas grandes en el sector, que brindan el mismo servicio, de las que la mayoría, están administrativamente bien estructuradas.

## **Matriz de Aprovechabilidad**

Esta matriz permite realizar una confrontación de impactos positivos externos e internos y de esta forma, facilita el identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos.

Es decir, aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución; o bien, al contrario, tratar de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Tabla 15. Matriz de Aprovechabilidad de Gráficas García

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES						TOTAL	
	Porcentaje de la tasa de interés activa favorable para acceder a un crédito financiero.	PIB nacional en crecimiento en la rama de bienes y servicios	Estabilidad política a nivel nacional.	Gran nivel de mercados demandantes constituidos por: clientes particulares, pymes, grandes empresas y agencias de publicidad	Gran nivel de proveedores de insumos y materiales relacionados a la actividad comercial de Gráficas García	Leyes vigentes que rigen la constitución de una empresa en el Ecuador.		
La empresa tiene establecida la misión y la visión.	1	1	1	3	3	1	<b>10</b>	3
La empresa cuenta con maquinarias y equipos actualizados de acuerdo a la actual tecnología.	1	1	1	3	3	1	<b>10</b>	4
Infraestructura en buen estado.	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	7
Se tiene buenas garantías hipotecarias para ser sujetos a créditos.	5	3	1	3	3	3	<b>18</b>	2
Se cuenta con un capital propio	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	8
Brinda servicio de imprenta	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>	1
Cuenta con personal con experiencia en sus áreas	1	1	1	3	3	1	<b>10</b>	5
Se mantiene un precio accesible de acuerdo al entorno del mercado	1	1	1	3	3	1	<b>10</b>	6
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>12</b>		
	3	5	6	1	2	4		

## **Conclusión**

La matriz de aprovechabilidad, permite una confrontación entre las fortalezas y las oportunidades para identificar las más relevantes; por lo tanto, se puede deducir que las principales fortalezas de Gráficas García son las buenas garantías hipotecarias que mantiene con las empresas financieras. Por otra parte, las principales oportunidades de la empresa son: el gran porcentaje de mercado demandante para el servicio de imprenta y los proveedores de materiales e insumos con los que esta organización pone en marcha sus operaciones.

## Matriz de Estrategias

**Tabla 16. Matriz de Estrategias de la imprenta Gráficas García**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fa	1. Porcentaje de la tasa de interés activa favorable para acceder a un crédito financiero.	• Aumento de la tasa de inflación durante los dos últimos periodos (2014-2015)
	2. PIB nacional en crecimiento en la rama de bienes y servicios.	• Existencias de varias empresas en el sector que brindan los mismos productos y servicios de gráficas García
	3. Impulso por parte del Gobierno a realizar producto nacional y preferir siempre lo nuestro	• Existencia de varias empresas administrativamente bien organizadas
	4. Creación del mercado que busca diferenciación e innovación	4. Nuevos sistemas digitales para publicidad como son las redes sociales que poco a poco reemplaza la imprenta tradicional
	5. Leyes vigentes que rigen la constitución de una empresa en el Ecuador.	5. Compromiso con el medio ambiente y la utilización de menos papel
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene establecida la misión y la visión.</li> <li>• La empresa cuenta con maquinarias y equipos actualizados de acuerdo a la actual tecnología.</li> <li>• Infraestructura en buen estado.</li> <li>• Se tienen buenas garantías hipotecarias para ser sujetos a créditos.</li> <li>• Se cuenta con un capital propio</li> <li>• Brinda servicio de imprenta</li> <li>• Cuenta con personal con experiencia en sus áreas</li> <li>• Se mantiene un precio accesible de acuerdo al entorno del mercado</li> </ul>	<p>F1; O6; O7: Rediseñar la Misión y la Visión de la empresa de acuerdo a las metas y a los mercados para los cuales se está trabajando.</p> <p>F2; F4; F6; F7; F8; O1; O5: Estudiar la posibilidad de acceder a un crédito financiero para invertir en la elaboración y ejecución de un plan de marketing.</p>	<p>F8; A2: Estudiar los precios de la competencia y establecer políticas de los mismos en torno a los ya establecidos por Gráficas García y de esta forma ir a la vanguardia constantemente con la competencia.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un Plan Estratégico</li> <li>• No se tienen definidos valores y políticas</li> <li>• No se tiene definida una estructura organizacional que establezca los niveles jerárquicos dentro de la organización y a su vez, que establezca una excelente comunicación formal interna.</li> <li>• No se tienen definidos objetivos y estrategias enfocados al desarrollo de la organización</li> <li>• No se tienen herramientas para: evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores</li> </ul>	<p>D1; D2; D4; O6; O7: Diseñar un plan estratégico acorde a la realidad de gráficas García, estableciendo, filosofía empresarial y proyectos.</p> <p>D3; D6: Diseñar una estructura organizacional (Lineal – Staff) y un manual de requisitos y funciones.</p> <p>D5: Diseñar formatos para evaluar el desempeño de los trabajadores y controlar sus actividades.</p>	<p>A3: Dar a conocer, tanto para el personal interno como externo los propósitos del presente Plan Estratégico y sus componentes.</p> <p>D4; A4; A5; Crear un comité de Investigación y desarrollo para crear productos innovadores</p>

- |   |  |  |
|---|--|--|
| • No se tiene definido un manual de funciones |  |  |
|---|--|--|

## **CAPITULO III**

### **3 ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Con el estudio de mercado se busca evidenciar todos los aspectos relevantes en relación a la capacidad administrativa y de comercialización de la empresa, de modo que, a través de los empleados y los clientes, se establezca un resultado sobre cómo se encuentra actualmente la empresa. Es decir, se plantea la realización de este estudio utilizando encuestas, que permitan evidenciar cada una de las características de estas áreas. Las encuestas serán aplicadas a los empleados y clientes de la imprenta, con la finalidad de conocer sus opiniones; las preguntas son cerradas y de opción múltiple, de modo que sea más fácil para los encuestados contestarlas.

#### **3.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de la siguiente investigación son:

Encuesta: La encuesta se realiza con la finalidad de conocer las opciones de la población a encuestar, de modo que se consiga establecer las conclusiones pertinentes sobre las características de estudio. Para la aplicación de este instrumento se han elaborado dos formatos de encuestas diferentes, cada uno de acuerdo a las características que busca investigar. La primera está estructurada por 13 preguntas con respuestas de opción múltiple dirigidas a los empleados, y su fin es determinar la capacidad administrativa con la que cuenta la empresa.

La segunda, se encuentra estructurada por 10 preguntas cerradas, las cuales tienen la finalidad de establecer cuál es la opinión de los clientes sobre el servicio que ofrece la empresa, de modo que se determine la calidad y eficiencia de la misma.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio para la primera encuesta es en relación a los empleados, que dentro de la imprenta son 10. Por ello, no se establece una muestra, es decir, que se trabajará con todos los empleados de la empresa.

En relación a la población y muestra para la encuesta de los clientes, se considera el número total de habitantes de la ciudad de Quito, lugar donde se va a llevar a cabo la presente investigación.

Según datos del INEC (2010), la población de estudio es de 1.619 empresas por lo cual, el establecimiento de la muestra es imprescindible. La muestra se obtendrá a través de la siguiente fórmula:

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

En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

p = 0,90.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

q = proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

e = Límite aceptable de error muestral = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 1.619 (0.90)(0.10)}{(0.05)^2 (1.619 - 1) + (1.96)^2 (0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{(3.8416) * 1.619 (0.90)(0.10)}{(0.0025) * 1.618 + (3.8416)(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 145.71}{(0.0025) * 1.618 + 0.345744}$$

$$n = \frac{3.8416 * 145.71}{4.045 + 0.345744}$$

$$n = \frac{559.759536}{4.045 + 0.345744}$$

$$n = \frac{559.759536}{4.390744}$$

$$n = 127.48$$

La muestra para el desarrollo del proyecto es de 128 encuestados.

### 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

##### Pregunta 1. El objeto social de Gráficas García es

**Tabla 17: Objeto social**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Elaboración y comercialización	1	10,00%
Servicio de Diagramación	2	20,00%
Impresión y artes gráficas	7	70,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 9. Objeto social**

#### **Análisis:**

En la tabla 10 figura 9, se observa que el 70% de los trabajadores de la entidad consideran que el objeto social es la impresión de artes gráficas. El 20% se inclina por el servicio publicitario, y el 10% para elaboración de productos y comercialización. Esto significaría que más de la mitad de colaboradores conocen la función de la empresa y el servicio que ofrece en el mercado.

**Pregunta 2. ¿Conoce usted cuál es la misión de la imprenta?**

**Tabla 11: Misión de la imprenta**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	1	10,00%
No	9	90,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 10. Misión de la imprenta**

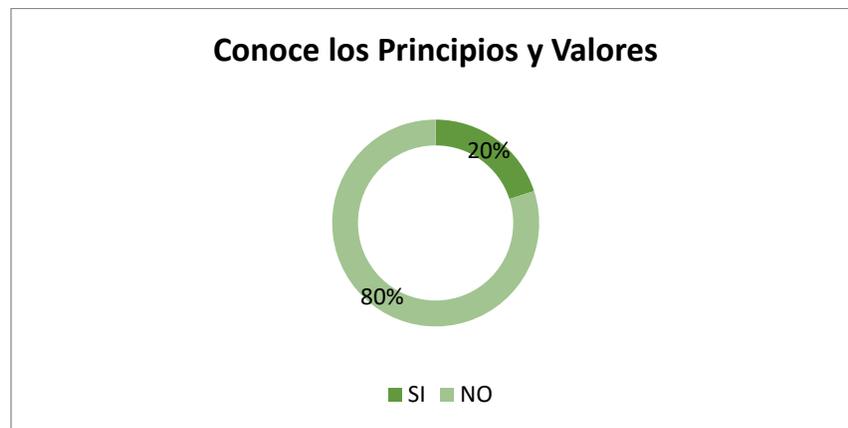
**Análisis:**

Al consultar sobre la misión de la empresa, se tiene que el 10% si conoce la misión organizacional, mientras que la diferencia que constituye el 90%, menciona que no la conoce. Por lo que se deberá trabajar para que todos los colaboradores se sientan identificados con la razón de ser del negocio, y que no solamente la conozcan sino que también se sientan comprometidos con ella.

**Pregunta 3. ¿Conoce usted los principios y valores corporativos de la organización?**

**Tabla 18: Conoce principios y valores**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	2	20,00%
No	80	80,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 11. Conoce principios y valores**

**Análisis:**

De acuerdo a la tabla 12 Figura 11, se tiene que el 20% de los encuestados si conoce los principios y valores corporativos, mientras que el 80% especifica que no las conoce, por lo que se deberá trabajar aún más para que los colaboradores de la empresa puedan aplicarlos en la práctica diaria al ejecutar sus actividades.

**Pregunta 4. ¿Tiene usted claras cuáles son las políticas que se establecen dentro de la organización?**

**Tabla 19: Conoce las políticas**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	3	30,00%
No	7	70,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 12. Conoce las políticas de Gráficas García**

**Análisis:**

En los resultados obtenidos por la encuesta realizada a los trabajadores, se observa que el 70%, no tiene claras las políticas organizacionales de la entidad, mientras que la diferencia correspondiente al 30%, califica que las desconoce. Esto en realidad afecta el buen funcionamiento de la organización dentro del corto plazo, impactando inclusive al clima laboral.

**Pregunta 5. ¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional de la imprenta?**

**Tabla 20: Conoce la estructura organizacional**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	4	40,00%
No	6	60,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 13. Conoce la estructura organizacional**

**Análisis:**

Como es posible observar en la tabla 14 figura 13, se tiene que el 60%, no conoce la estructura organizacional de la entidad, mientras que el 40% restante menciona que si se han establecido niveles de jerarquía. En este caso, se considera necesario revisar la estructura del organigrama, en el cual se detalla la denominación de los puestos de trabajo, tanto para los directivos como los demás colaboradores que se encuentran en rangos inferiores.

**Pregunta 6. ¿Conoce usted cuáles son las estrategias que implementa la imprenta organizacionalmente?**

**Tabla 21: Conoce las estrategias**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	1	10,00%
No	9	90,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 14. Conoce las estrategias**

**Análisis:**

Al hablar sobre las estrategias que se implementan actualmente para mejorar la organización de la entidad, se tiene que el 90%, desconoce sobre estas estrategias mientras que el 10%, si las conoce. Esta alta diferencia significativa se debe a que los directivos no otorgan la información necesaria a sus trabajadores sobre las implementaciones que se efectúan dentro y fuera de la empresa.

**Pregunta 7. ¿Tiene claras las funciones que desempeña usted dentro de la imprenta?**

**Tabla 22: Tiene claras sus funciones**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 15. Tiene claras sus funciones**

**Análisis:**

En la tabla anterior se establece que el 70% de los trabajadores no tienen un claro conocimiento sobre las funciones de la empresa, y solo el 30% restante si las conoce. Para solucionar este inconveniente, es aconsejable que se reestructuren los diferentes manuales de funciones para cada puesto de trabajo, logrando detallar las actividades primarias y secundarias que deberán cumplir los trabajadores.

**Pregunta 8. ¿La imprenta cuenta con una persona que se encargue de coordinar y supervisar las actividades de los trabajadores?**

**Tabla 23: Tiene alguien que coordine y supervise las actividades**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	6	60,00%
No	4	40,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 16. Tiene alguien que coordine y supervise las actividades**

**Análisis:**

La existencia de un supervisor es necesaria para vigilar y coordinar las actividades que se están ejecutando; en este caso, el 60% admite que si sabe de la existencia de quien se encarga de supervisar las tareas, más el 40% restante considera que desconoce qué persona se encarga de este tipo de funciones. Ante esta problemática, los niveles de jerarquía y organigrama también deberán incluirse en el manual de funciones, el cual debe ser entregado a cada trabajador.

**Pregunta 9. ¿Cuál de estos calificativos le asignaría a su jefe?**

**Tabla 24: Calificativo asignado al jefe**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Líder	0	0,00%
Autoritario	3	30,00%
Estricto	4	40,00%
Amable	2	20,00%
Solidario	0	0,00%
Democrático	1	10,00%
Asequible	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 17. Calificativo asignado al jefe**

**Análisis:**

En la figura anterior, se observa que el 40% de los trabajadores de la empresa considera que su jefe es estricto, el 30% lo califica como autoritario, el 20% como asequible y tan solo el 10% como democrático. En este caso, es clara la percepción que tienen los trabajadores sobre lo exigente que es su jefe inmediato, no considera la opinión de sus colaboradores, lo que perjudica el clima laboral.

**Pregunta 10. ¿Considera usted que su jefe toma en cuenta las ideas y opiniones de los empleados?**

**Tabla 25: Se consideran las ideas y opiniones de los trabajadores**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	2	20,00%
No	8	80,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 18. Se consideran las ideas y opiniones de los trabajadores**

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos, el 80% de los trabajadores menciona que su jefe no considera sus ideas y opiniones, mientras que el 20% opina que si se toman en cuenta sus criterios por parte de sus directivos. Por lo tanto, cada jefe o supervisor que se encuentre a cargo de un conjunto de trabajadores deberá desarrollar un liderazgo participativo y democrático, en el que se consideren claramente las opiniones de los colaboradores, para mejorar entre todos como un equipo de trabajo.

**Pregunta 11. ¿Por qué motivo cree usted que los clientes escogen a la imprenta?**

**Tabla 26: Motivo de elección**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Calidad	2	20,00%
Atención y cumplimiento	4	40,00%
Accesibilidad de precios	3	30,00%
Otros motivos	1	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 19. Motivo de elección**

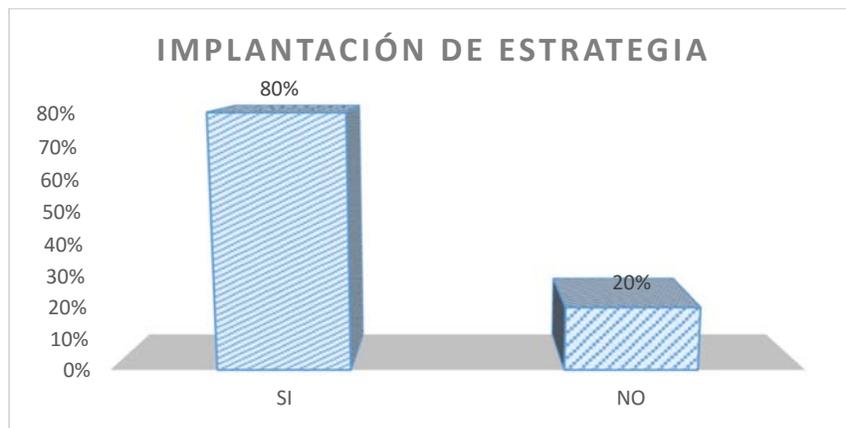
**Análisis:**

Existen varios motivos por los cuales los clientes deciden realizar la compra de un bien o servicio en un determinado lugar. En este caso, el 30% de los trabajadores de la empresa juzga que los consumidores acuden al negocio por la accesibilidad de precios; el 20% por el cumplimiento; el 40% por la calidad en el servicio, y el 10 %, por otras razones como tener amistades allí. Esto en realidad, es comprensible porque la entidad posee los mejores precios del mercado en relación a la competencia.

**Pregunta 12. ¿Considera usted que la empresa debe implementar estrategias que le permitan desarrollarse y posicionarse en el mercado?**

**Tabla 21: Considera que se deben implementar estrategias**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
<b>Si</b>	8	80,00%
<b>No</b>	2	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 20. Considera que se deben implementar Estrategias de Posicionamiento**

**Análisis:**

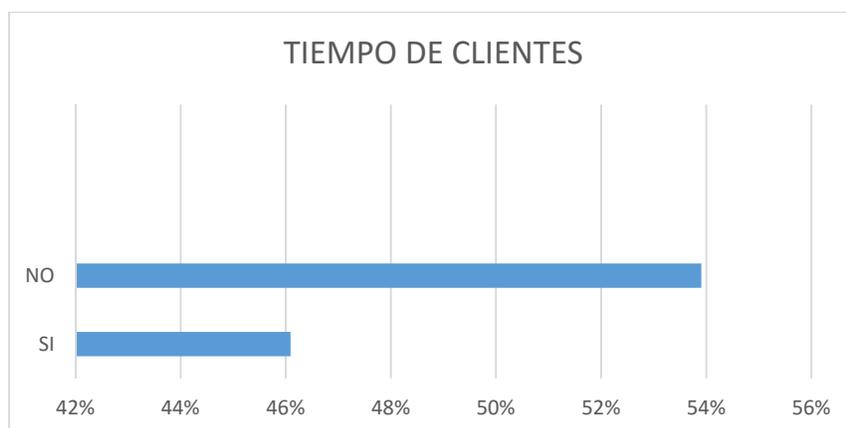
En los resultados obtenidos, debido a que la empresa no presenta un alto posicionamiento de mercado, se tiene que el 80% de los trabajadores considera que es necesario implementar estrategias de posicionamiento de mercado, mientras que el 20% señala que no se requiere este tipo de mejoras para la institución. Esto significaría que una gran parte de los colaboradores estarían de acuerdo en que es necesario otorgar un mejor servicio hacia los consumidores finales.

## ENCUESTA A LOS CLIENTES

**Pregunta 1. ¿Es cliente de Gráficas García?**

**Tabla 22: Clientes**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
<b>Si</b>	59	46%
<b>NO</b>	69	54%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 21. Tiempo de servicio**

**Pregunta 2. ¿Conoce cuáles son todos los servicios que ofrece la imprenta con la que trabaja?**

**Tabla 23: Servicios de la imprenta**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	56	44%
No	72	56%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 22. Servicios de la imprenta**

**Análisis:**

En los resultados obtenidos se evidencia que el 44% de los clientes afirman que si conocen cuáles son los servicios que ofrece la empresa, mientras que el 56% asegura que no conoce en su totalidad cuáles son los servicios que ofrecen. Se deduce que hay que poner mayor énfasis en promocionar los productos.

**Pregunta 3. ¿Cómo considera el tiempo de entrega de los trabajos de imprenta?**

**Tabla 24: Calidad del servicio**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
<b>BUENO</b>	34	27%
<b>MALO</b>	26	20 %
<b>REGULAR</b>	68	53%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 23. Calidad del servicio que recibe**

**Análisis:**

Conforme a la información obtenida se determina que el 73% de los encuestados considera que los tiempos de entrega no son los adecuados, y que por esta razón, no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos.

**Pregunta 4. Cuando tiene que elegir una imprenta, por qué razón la escoge: Precios Calidad o Tiempo de entrega.**

**Tabla 25: Elección de la imprenta**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
<b>PRECIO</b>	77	60%
<b>CALIDAD</b>	17	13%
<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	34	27%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 24. Preferencia de los Clientes**

**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta aplicada, se evidencia (en la figura 24) que el 60% de los encuestados afirma que el precio de los productos es el principal aspecto para decidir entre un proveedor y otro para realizar sus trabajos de imprenta, y un 27% elige por los tiempos de entrega cortos, ya que los plazos de las grandes imprentas son de 8 días laborables.

**Pregunta 5. ¿Qué medios utiliza para buscar y escoger una imprenta?**

**Tabla 26: Cómo se enteró de la imprenta**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Fuerza de Ventas	65	51%
Publicidad en internet	20	16%
Publicidad en volantes y afiches	8	6%
Referencia de una persona	35	27%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 25. Publicidad Efectiva**

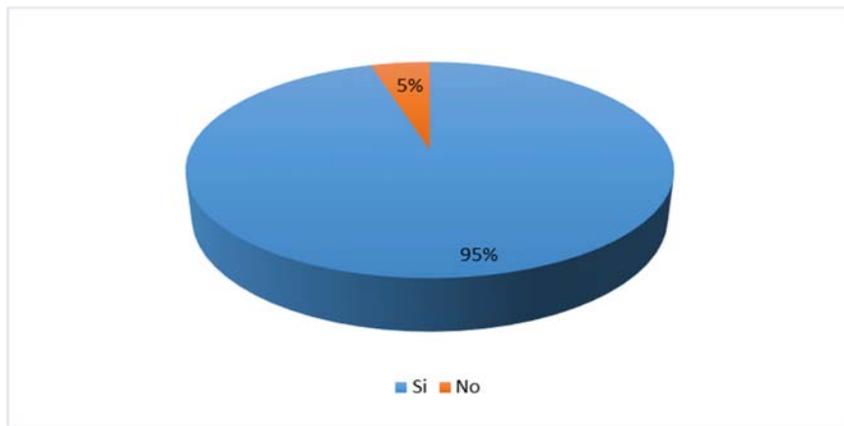
**Análisis:**

Conforme a la encuesta aplicada, se evidencia que el 51% de las personas llegó a conocer sobre una imprenta por la fuerza de ventas de la misma; adicionalmente, existe un 16 % de personas que revisan por internet, siendo esta herramienta una de las más útiles en estos tiempos, pues, en google /adwords en la ciudad de Quito, aproximadamente 100 personas buscan imprenta.

**Pregunta 6. ¿Considera usted que la imprenta debe mejorar sus estrategias publicitarias?**

**Tabla 27: Mejora de estrategias publicitarias**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
<b>Si</b>	122	95%
<b>No</b>	6	5%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 26. Mejora de estrategias publicitarias**

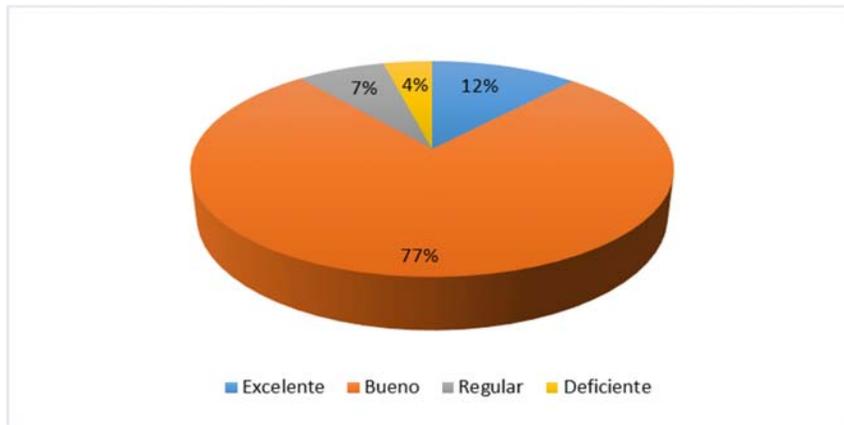
**Análisis:**

Conforme a la información recopilada, se evidencia que el 95% de los encuestados considera que la empresa si debe mejorar sus estrategias publicitarias, y un 5% asegura que no. Es decir, la mayor parte de clientes considera que si se deben mejorar, de tal forma que se dé una mayor cobertura, y la empresa gane posicionamiento a través de la misma, pudiendo así obtener un mayor número de clientes, y que éstos de igual forma, los recomienden y se pueda crecer y posicionar organizacionalmente ante la competencia.

**Pregunta 7. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio actual brindado por la imprenta?**

**Tabla 28: Calidad del servicio brindado por la imprenta**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	15	12%
<b>Bueno</b>	99	77%
<b>Regular</b>	9	7%
<b>Deficiente</b>	5	4%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 27. Calidad del servicio brindado por la imprenta**

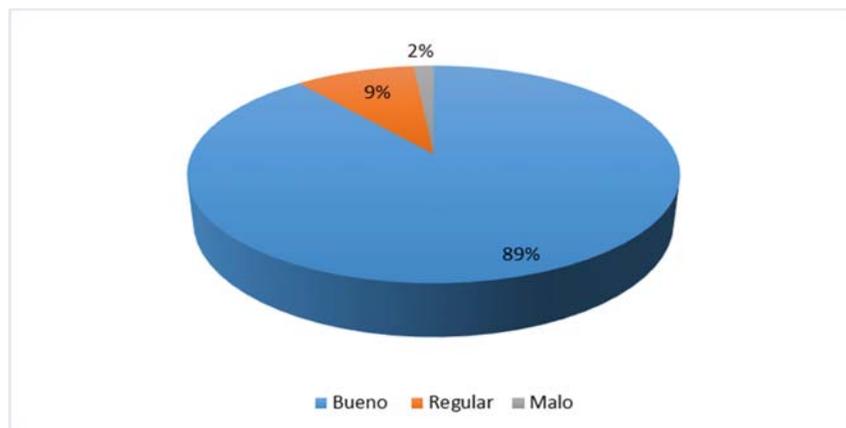
**Análisis:**

De acuerdo con la encuesta aplicada, se evidencia que el 77% opina que el servicio que brinda la imprenta es bueno; el 12% asegura que es excelente; el 7% dice que es regular, y el 4% que es deficiente. Es decir, aunque la mayor parte de los encuestados encuentra que el servicio es bueno, no lo califican como excelente. Por ello, se deduce que se necesita mejorar ciertos aspectos estratégicos, para generar mayor competitividad ante otras imprentas.

**Pregunta 8. ¿Cómo considera la calidad del trabajo que le brinda actualmente la imprenta?**

**Tabla 29: Calidad del producto final**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
<b>Bueno</b>	114	89%
<b>Regular</b>	12	9%
<b>Malo</b>	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 28. Calidad del producto final**

**Análisis:**

Conforme a la información obtenida a través de la encuesta, el 89% de los encuestados considera que los productos son buenos; el 9%, que son regulares, y el 2%, que son malos. Es decir, aunque los productos finales que entrega la imprenta son buenos, según los clientes, éstos señalan la necesidad de que se mejore en aspectos como el tiempo de entrega, y en evitar la confusión de los productos, ya que esto les causa molestias.

**Pregunta 9. ¿Considera que su imprenta es una organización innovadora?**

**Tabla 30: Organización innovadora**

ALTERNATIVAS	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Si	49	38%
No	79	62%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>



**Figura 29. Organización innovadora**

**Análisis:**

Según los datos de la encuesta, el 62% de los encuestados considera que la imprenta no es una organización innovadora, mientras que el 38% considera que si lo es.

**CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO:**

1. De acuerdo con la encuesta realizada a los empleados, se evidenció que un 60% si conoce la misión organizacional; sin embargo, no se comprometen del todo con la misma; de igual forma, si conocen los principios y valores pero solo en ciertos casos los ponen en práctica. Además, un 70% no conoce las políticas empresariales, lo cual afecta el buen funcionamiento de la organización dentro del corto plazo, impactando inclusive al clima laboral.
2. Los empleados en un 70%, desconocen sobre las estrategias promocionales, por lo cual, no otorgan la información sobre la misma; el porcentaje no tiene claras las funciones que desempeña cada uno dentro de la imprenta, debido a que la organización no cuenta con manuales que les digan cuáles son éstas; el mismo porcentaje conoce que hay personas encargadas de supervisar las actividades, pero que no opinan ya que tales personas no se encuentran pendientes de que las actividades se desarrollen correctamente.
3. El jefe es estricto y autoritario, debido a que es exigente con los trabajadores; de igual forma, un 80% de los empleados asegura que el jefe no considera las ideas y opiniones de los mismos, sino que toma sus propias decisiones; además, el mismo porcentaje afirma que el principal motivo por el cual los clientes los prefieren es por sus precios y la calidad de su servicio.
4. Un 70% de los trabajadores considera que es necesario implementar estrategias de posicionamiento de mercado, pues están de acuerdo en que es necesario otorgar un mejor servicio a los consumidores finales.
5. A través de la encuesta aplicada a los clientes, se indica que la imprenta si brinda un servicio de calidad; sin embargo, consideran que el personal no se encuentra del todo capacitado, y no tiene las mejores condiciones para realizar el trabajo.

6. De igual forma, se concluye que los clientes también consideran que a pesar de que la imprenta tenga los precios semejantes a los de la competencia, estos los prefieren debido a que ya conocen la calidad del trabajo de la imprenta y, además, que lo hace de acuerdo a sus requerimientos, y cumpliendo con sus expectativas.
  
7. Los clientes si se sienten conformes con la calidad del servicio y de los productos finales que les brinda la imprenta, sin embargo, afirman que si necesita mejorar sus estrategias publicitarias para atraer un mayor número de clientes, y con ello posicionarse en el mercado.

## **CAPITULO IV**

### **4 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO SEGÚN BALANCED SCOR CARD**

#### **4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la empresa Gráficas García, cuya importancia descansa en la implementación de políticas y estrategias que dan rumbo y marcan el cumplimiento eficiente de las actividades diarias.

Engloba la definición de la personalidad propiamente dicha de la empresa, mediante el uso de la filosofía y cultura empresarial, lograda por consenso de los altos directivos y direccionado a alcanzar las metas y objetivos por ellos trazados.

Una vez que se ha definido la realidad interna de la organización y la relación con su entorno, la planificación precisa una fase de programación (se definen planes y programas) orientada al trazado de la visión, misión y objetivos estratégicos.

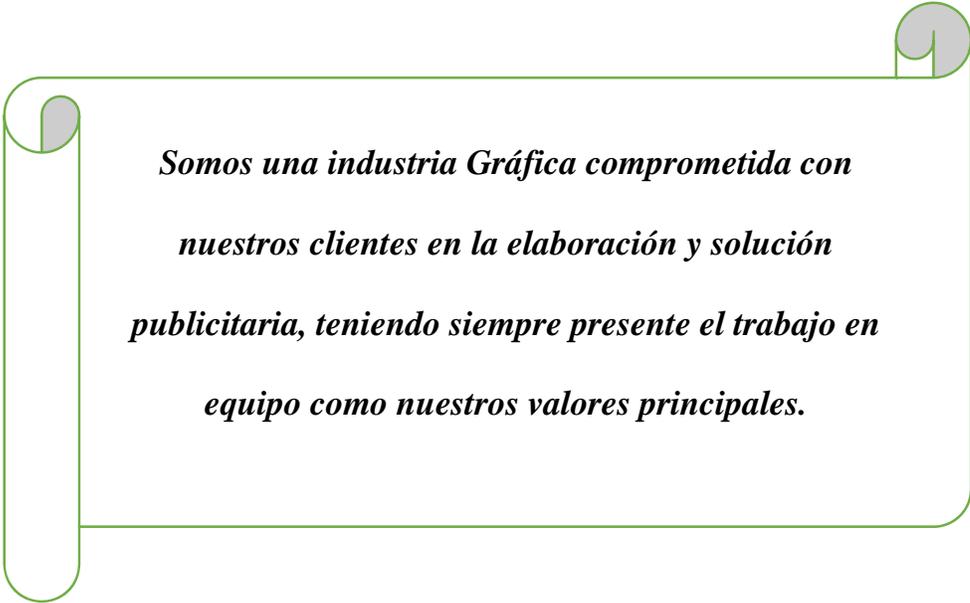
##### **4.1.1 Misión**

Gráficas García determina como el quehacer diario, la razón propia de ser, permitiendo la fijación de objetivos empresariales y la formulación de estrategias, especialmente orientadas a satisfacer las expectativas de sus clientes, al satisfacer sus necesidades.

Establecer la misión de Gráficas García, permitirá orientar las acciones y la toma de decisiones de los involucrados en los procesos internos de la empresa, en función del cumplimiento de los principios y valores, y permitirá que se establezcan objetivos, se formulen estrategias y se ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

Con el establecimiento de la misión en Gráficas García se podrá:

- Motivar a los integrantes de la empresa, logrando el compromiso de ellos hacia el cumplimiento eficiente de sus actividades.
- Establecer una imagen empresarial de eficiencia y calidad.
- Implementar una cultura organizacional enfocada en la calidad de atención al cliente.
- Alcanzar la diferenciación frente a los productos de empresas similares.



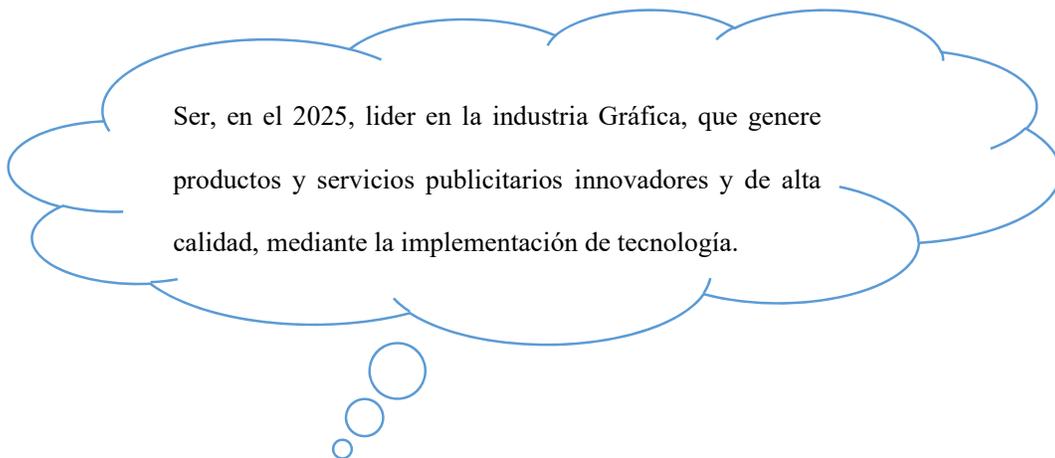
***Somos una industria Gráfica comprometida con  
nuestros clientes en la elaboración y solución  
publicitaria, teniendo siempre presente el trabajo en  
equipo como nuestros valores principales.***

#### **4.1.2 Visión**

Gráficas García elaboró su misión como el conjunto de acciones que quiere y espera conseguir en un futuro, estableciéndola como una guía que permita a los miembros de la empresa, identificar el rumbo para lograr un eficiente y eficaz desarrollo de las actividades, a través del cumplimiento de sus objetivos.

La importancia de la visión en Gráficas García, se manifiesta como la representación de la iniciativa empresarial y que se quiere lograr en el futuro. La misión es mirar a la empresa en un tiempo determinado. Para Gráficas García, la determinación de una visión permitirá:

- Fomentar el compromiso de los miembros de la empresa.
- Incentivar para que desde el director general, hasta el último trabajador que se haya incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.
- Recordar que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Que al ser adecuada la visión, evite que se hagan modificaciones; de lo contrario, cualquier cambio esencial, dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.



#### **4.1.3 Objetivos**

Los objetivos en Gráficas García comprenden los resultados que se espera alcanzar en periodos determinados de corto, mediano y largo plazo. Los mismos tienen como

característica particular, ser medibles en tiempo, en costo, en porcentajes o en cantidades.

### **General**

- Direccionamiento de Gráficas García hacia un futuro mediante la implementación de una Planificación Estratégica respaldada con un Balanced Scorecard, con el fin de que la misma, se inserte sólidamente en el mercado, adoptando los procesos idóneos para su mejor funcionamiento.

### **Específicos**

- Diseñar e implementar un Plan Estratégico en la empresa Gráficas García.
- Desarrollar y difundir la Misión y Visión de Gráficas García a todos los miembros de la empresa.
- Establecer a la empresa Gráficas García como una entidad competitiva a nivel nacional.
- Crear un Departamento de investigación y desarrollo que permita ingresar en mercados tecnológicos e innovadores.
- Desarrollar Sistemas de Gestión de Calidad en atención al cliente, a través del levantamiento de los procesos internos.
- Promover la imagen de Gráficas García en la elaboración de productos de calidad y cumplimiento eficiente.
- Capacitar al talento humano en temas operativos y administrativos de manera permanente, a fin de mantener al personal comprometido con la empresa.

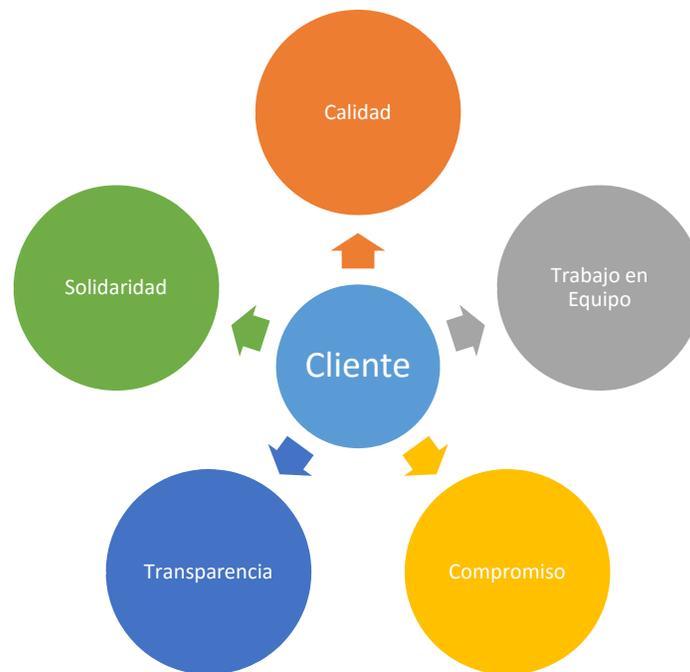


#### 4.1.4 Principios empresariales

“Los principios son reglas o normas de conducta que permiten orientar las acciones de todos los integrantes de una empresa, se trata de normas de carácter general”. (Agudelo, 2005, pág. 23).

Se los puede definir como modales éticos, en los cuales la empresa gesta el modo de comportamiento de los miembros interventores en los procesos internos, a través de la satisfacción del cliente. Se caracterizan por aplicar sus productos como imagen principal de la empresa.

Algunos de los principios con los que la empresa cuenta son los siguientes:



**Figura 30. Principios Empresariales**

- **Calidad:** Satisfacción plena de las necesidades de los clientes, cubriendo sus expectativas, despertando nuevas exigencias, diseñando nuevos productos que propendan hacia la mejora continua y hacia la competitividad.

- **Trabajo en equipo:** Unión de todos los que integran la empresa, tanto personal administrativo como operativo, dejando sus diferencias de lado, y aunando esfuerzos para el cumplimiento de objetivos: la unión hace la fuerza.
- **Compromiso:** Hacer propio el beneficio común y satisfacción de las necesidades, actuando con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno, llevando a la empresa al beneficio común.
- **Transparencia:** Disposición de mostrar, sustentar y comunicar las actuaciones, manejar la información en forma real, completa y ágil, para el desarrollo de la empresa y de los clientes.
- **Solidaridad:** Compromiso firme con el cumplimiento de las necesidades de los clientes; ayudar y fomentar la igualdad de todos; respeto de la libertad, y toma de decisiones en forma equitativa.

#### 4.1.5 Valores

Los valores se los puede reconocer como juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales, a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores constituyen el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión, determinándose a través de una filosofía en el pensamiento de las personas, estableciéndose como la cultura de la misma; toda persona cuenta con un conjunto de valores, que determinan su forma de comportamiento. (Agudelo, 2005, pág. 25).

Los valores para Gráficas García son de vital importancia, ya que constituyen fuerzas éticas y morales con las cual se guía la empresa, y que condicionan la manera de realizar las actividades diarias asumidas por los miembros de la empresa. Los valores le permiten a la empresa:

- Posicionar dentro de la empresa una cultura enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Establecer lineamientos en la toma adecuada y eficiente de decisiones.
- Definir el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.
- Promover cambios en el pensamiento y comportamiento de los miembros de la empresa.
- Implementar nuevos sistemas de gestión calidad, procesos, Balanced Score Card.
- Perfeccionar los procesos internos mediante una mejora continua.



### Figura 31. Valores

- **Responsabilidad:** Se establece que el cumplimiento de tal valor determinará el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes, y reflejará el compromiso y la responsabilidad de los involucrados.
- **Ética:** Conjunto de principios que orientan la conducta humana, los cuales se constituyen en las herramientas básicas para la construcción de una convivencia sana.
- **Honestidad:** Cualidad de las persona para actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia; expresa respeto por uno mismo y por los demás, sembrando confianza en todos aquellos con los que dicha persona se relaciona.
- **Respeto:** Aceptar y comprender las particularidades de cada persona, valorando sus cualidades y el medio que nos rodea.
- **Transparencia:** Encontrarse dispuestos a mostrar, sustentar y comunicar las actuaciones, manejando la información en forma ágil, completa y veraz.

#### 4.1.6 Políticas

En la empresa Gráficas García, las políticas tienen como característica definir límites a los miembros de la empresa al momento de la toma de decisiones; tales políticas pueden ser expresadas como normas que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos empresariales.

Las políticas permiten dar una estructura unificada a los planes, evitando análisis y procesos repetitivos y, al mismo tiempo, facilitando la delegación y el control. Es necesario contar con directrices que guíen las acciones de cada operario, sin la necesidad de consultar permanentemente a los supervisores para saber si está obteniendo los resultados deseados.

Las políticas empresariales consisten en estimular el criterio dentro de ciertos límites, los cuales son definidos por la política y por el nivel administrativo de quien tome la decisión.

Es por lo tanto, la toma de decisiones a todo nivel empresarial, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa depende de la toma de decisiones en todos los aspectos, tanto rutinarios como ocasionales, que se presenten dentro de Gráficas García.

- Los trabajadores de Gráficas García deberán presentar un informe mensual de las actividades y funciones a ellos encomendadas.
- Gráficas García trabajará en la implementación de sistemas de comunicación nuevos y adecuados, para que la comunidad conozca de los productos que ofrece la empresa.
- Todos los miembros de la empresa deberán conocer la Planificación Estratégica, y cumplir con las especificaciones que la misma demanda.
- La Administración, conjuntamente con el área de Planificación y Talento Humano, serán las encargadas de difundir los objetivos, políticas y estrategias empresariales, con los cuales se procura cumplir con la misión y visión de la empresa.
- Se realizarán capacitaciones continuas del personal operativo y administrativo de la empresa, con el fin de que se puedan cumplir con los objetivos y estrategias empresariales, y, de ese modo, se logre prestar una atención que satisfaga al cliente de la empresa.

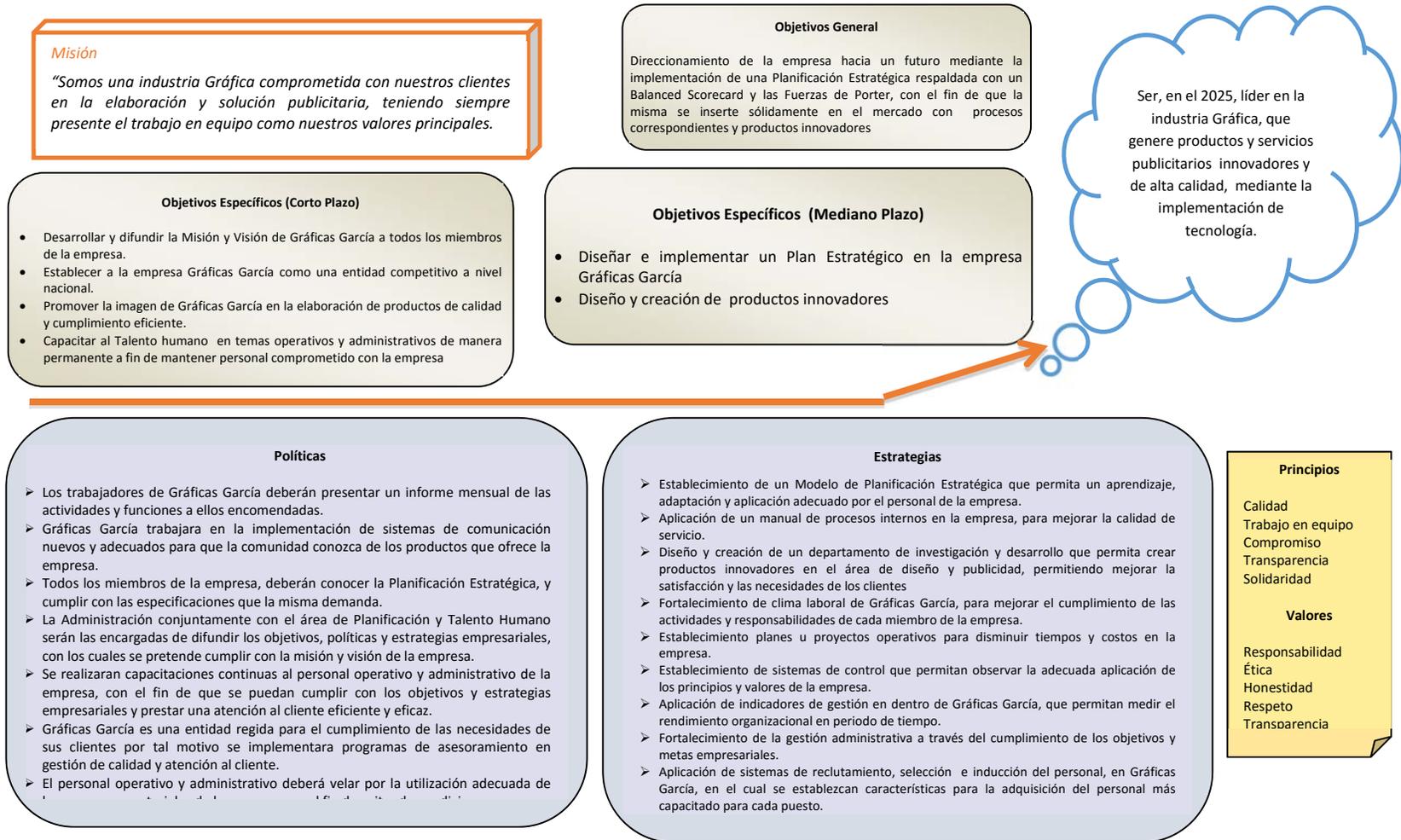
- Gráficas García es una entidad orientada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes; por tal motivo, se implementarán programas de asesoramiento en gestión de calidad y atención al cliente.
- El personal operativo y administrativo deberá velar por la utilización adecuada de los recursos y materiales de la empresa, con el fin de evitar desperdicios.

#### **4.1.7 Estrategias**

Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios, debido a que toda empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que no solo se satisfacen con los objetivos, sino que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

- Establecimiento de un Modelo de Planificación Estratégica que permita un aprendizaje, adaptación y aplicación adecuados por parte del personal de la empresa.
- Aplicación de un manual de procesos internos en la empresa, para mejorar la calidad del servicio.
- Diseño y creación de un departamento de investigación y desarrollo, que permita crear productos y sistemas innovadores en el área de diseño y publicidad, permitiendo mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Fortalecimiento del clima laboral de Gráficas García, para mejorar el cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada miembro de la empresa.
- Establecimiento de planes y proyectos operativos, para disminuir tiempos y costos en la realización de las actividades de la empresa.

- Establecimiento de sistemas de control que permitan observar la adecuada aplicación de los principios y valores de la empresa.
- Aplicación de indicadores de gestión, que permitan medir el rendimiento organizacional en periodos de tiempo.
- Fortalecimiento de la gestión administrativa a través del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.
- Aplicación de sistemas de reclutamiento, selección e inducción del personal de Gráficas García.



**Figura 32. Mapa Estratégico**

## 4.2 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

**Tabla 31. Determinación de Proyectos la empresa Gráficas García.**

OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECÍFICA	PROYECTOS	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un Plan Estratégico en la empresa Gráficas García.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Plan Estratégico basado en el BSC de manera que permita el cumplimiento de la misión y visión de Gráficas García.</li> </ul>	Implementación del Plan Estratégico Basado en el BSC		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y difundir la Misión y Visión de Gráficas García a todos los miembros de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e implementar sistemas de comunicación eficientes para el personal operativo y administrativo.</li> </ul>	Diseño de un correo electrónico interno	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer a la empresa Gráficas García como una entidad competitiva a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un departamento de investigación y desarrollo que permita crear productos innovadores en el área de diseño y publicidad, permitiendo mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes</li> </ul>	Creación de productos y servicios nuevos y únicos		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Sistemas de Gestión de Calidad en atención al cliente a través del levantamiento de los procesos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de gestión por procesos en la empresa</li> <li>• Diseñar y Ejecutar un manual de procesos para Gráficas García</li> </ul>	Manual de Gestión por procesos de Gráficas García	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la imagen de Gráficas García en la elaboración de productos de calidad y cumplimiento eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer programas y campañas de publicidad y promociones de los productos mediante las redes sociales e internet</li> </ul>	Plan de publicidad y marketing empresarial	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al Talento humano en temas operativos y administrativos de manera permanente a fin de mantener personal comprometido con la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar programas de capacitaciones</li> </ul>	Plan de capacitación Gráficas García manejo y mantenimiento de maquinaria	X		

## Desarrollo de los Perfiles de Proyectos

### Proyecto 1

**Tabla 32. Perfil Proyecto 1**

<b>Empresa Gráficas García.</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Implementación de la Planificación Estratégica basada en el Balance Scorecard		<b>DURACIÓN ESTIMADA:</b> 5 años
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General Personal administrativo Personal operativo		<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA:</b> Quito - Ecuador	
<b>COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA:</b> \$ 3.000.00		<b>FINANCIAMIENTO:</b> Presupuesto participativos Convenio con Universidades o Estudiantes Universitarios	
<b>JUSTIFICACIÓN</b>  El Plan Estratégico define la ruta empresarial que debe seguir Gráficas García para lograr sus objetivos, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia. Lo logrará estableciendo su composición a través de valores éticos, objetivos institucionales, políticas, lineamientos etc., con sus respectivos indicadores que nos permitan evidenciar su cumplimiento.			
<b>OBJETIVOS</b>  Implementación de una Planificación Estratégica basada en un Balance Scorecard que permita el cumplimiento de las estrategias empresariales		<b>METAS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer en un 90% en la satisfacción de las necesidades de los clientes.</li> <li>• Disminuir en un 95% las quejas y reclamos de los clientes</li> </ul>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>  Indicadores de eficiencia
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b>  Cumplimiento de la misión establecida dando paso al logro de la visión en 5 años		<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ejecute los proyectos establecidos.</li> <li>• Que la empresa no cubra el estudio e implementación del Plan.</li> </ul>	$\frac{\text{Nº de objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Establecidos}} * 100$
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b> Objetivos cumplidos	<b>FECHA: 2016</b>	<b>HITOS</b>  Contar con el presupuesto necesario para la ejecución de planes y proyectos.	<b>FECHA: 2025</b>
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>			
<b>RECURSOS HUMANOS</b> Personal Administrativo Técnicos el Planificación y BSC	<b>RECURSOS ECONÓMICOS:</b> Presupuesto participativo	<b>RECURSOS MATERIALES:</b> Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación	<b>OTROS</b>
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR:</b>  Indicadores de gestión		<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>APROBADO POR:</b>  GRÁFICAS GARCÍA		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  2016	

Tabla 33. Perfil de Proyecto 2

<b>Empresa Gráficas García</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Plan de Innovación		<b>DURACIÓN ESTIMADA:</b> 2 años
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General Personal administrativo Personal operativo		<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA:</b> Quito - Ecuador	
<b>COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA:</b> \$ 8.000.00		<b>FINANCIAMIENTO:</b> Gerencia y contabilidad	
<b>JUSTIFICACIÓN</b> En la industria Gráfica existen varias empresas que siguen compitiendo en el mismo sector de flyers, afiches, etc. Sin tomar en cuenta la evolución tecnológica.			
<b>OBJETIVOS</b> Crear un departamento de investigación y desarrollo		<b>METAS</b> • Crear un producto innovador que sobre satisfaga las necesidades del cliente	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b> Personal capacitado
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b> Competir en nuevos mercados azules		<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b> • Falta de compromiso • Falta de recursos económico	Nº de trabajadores capacitadas _____
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b> Plan de Capacitación	<b>FECHA: 2016</b>	<b>HITOS</b> Personal totalmente capacitado Adquisición de nuevos conocimientos por parte de los trabajadores Utilización de los conocimientos para dar cumplimiento eficiente en las actividades de la empresa	<b>FECHA: 2016</b>
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>			
<b>RECURSOS HUMANOS</b> Personal del área de I+D	<b>RECURSOS ECONÓMICOS:</b> Presupuesto participativo	<b>RECURSOS MATERIALES:</b> Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación	<b>OTROS</b> Tecnológicos
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR:</b> Indicadores de gestión		<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>APROBADO POR:</b> GRÁFICAS GARCÍA		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 2016	

Tabla 34. Perfil Proyecto 3

<b>Empresa Gráficas García</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Manual de Gestión por procesos de Gráficas García		<b>DURACIÓN ESTIMADA:</b> 5 años
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General Personal administrativo Personal operativo		<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA:</b> Quito - Ecuador	
<b>COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA:</b> \$ 3.000.00		<b>FINANCIAMIENTO:</b> Presupuesto participativos Convenio con Universidades o Estudiantes Universitarios	
<b>JUSTIFICACIÓN</b> Actualmente, los procesos son considerados la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se van convirtiendo en el fundamento estructural de un número creciente de empresas. Por tanto, la implementación de un sistema de gestión por procesos permitirá a la empresa gestionar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos y metas, buscando siempre la calidad en la atención al cliente.			
<b>OBJETIVOS</b> Delinear un Manual de Gestión de Procesos dentro de la empresa Gráficas García		<b>METAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir en un 80% los cuellos de botella</li> <li>Incrementar en un 90% la satisfacción los clientes</li> <li>Incrementar en un 100% el cumplimiento de las actividades empresariales</li> </ul>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b> Calidad en la atención al cliente
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b> Cumplimiento de los objetivos empresariales de manera eficiente y eficaz.		<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que no exista un cambio en la estructura de la empresa</li> <li>Que exista resistencia en la implementación</li> <li>Que no se cuente con la colaboración de las autoridades</li> </ul>	Nº de objetivos alcanzados * 100 Objetivos Establecidos
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b> Objetivos cumplidos	<b>FECHA: 2016</b>	<b>HITOS</b> Personal totalmente capacitado Adquisición de nuevos conocimientos por parte de los trabajadores Utilización de los conocimientos para dar cumplimiento eficiente en las actividades de la empresa	<b>FECHA: 2016</b>
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>			
<b>RECURSOS HUMANOS</b> Personal Administrativo Técnicos el Planificación y BSC	<b>RECURSOS ECONÓMICOS:</b> Presupuesto participativo	<b>RECURSOS MATERIALES:</b> Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación	<b>OTROS</b>
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR:</b> Indicadores de gestión		<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>APROBADO POR:</b> GRÁFICAS GARCÍA		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 2016	

### 4.3 BALANCED SCORECARD

En la siguiente tabla del Balance Scorecard se han colocado los objetivos principales y las estrategias de acuerdo a cada una de las perspectivas, manteniendo para cada estrategia, las metas, su indicador de resultados, el cronograma y el departamento responsable.

En la Perspectiva Financiera: Gráficas García pretende gestionar el ciclo de vida de los activos físicos de la empresa, conocimiento, mantenimiento y reemplazo de materiales y maquinaria; costo óptimo de las operaciones de compra, máximo ahorro en el proceso de negociación.

En la Perspectiva Clientes: se gestionan los principios de una excelente calidad en atención al cliente, con un enfoque de la satisfacción de sus necesidades y expectativas; realizar un registro de clientes, uno de ventas, una encuesta de posicionamiento, y un programa de seguimiento de clientes, que incluya: programa de atención ágil de reclamos, reducción del tiempo de gestión y resolución, monitoreo de los clientes y de las ventas, mejor conocimiento de problemas y peticiones, optimización de presupuesto dedicado al soporte de clientes, estrategia de retención de clientes, fidelización, buzón de sugerencias.

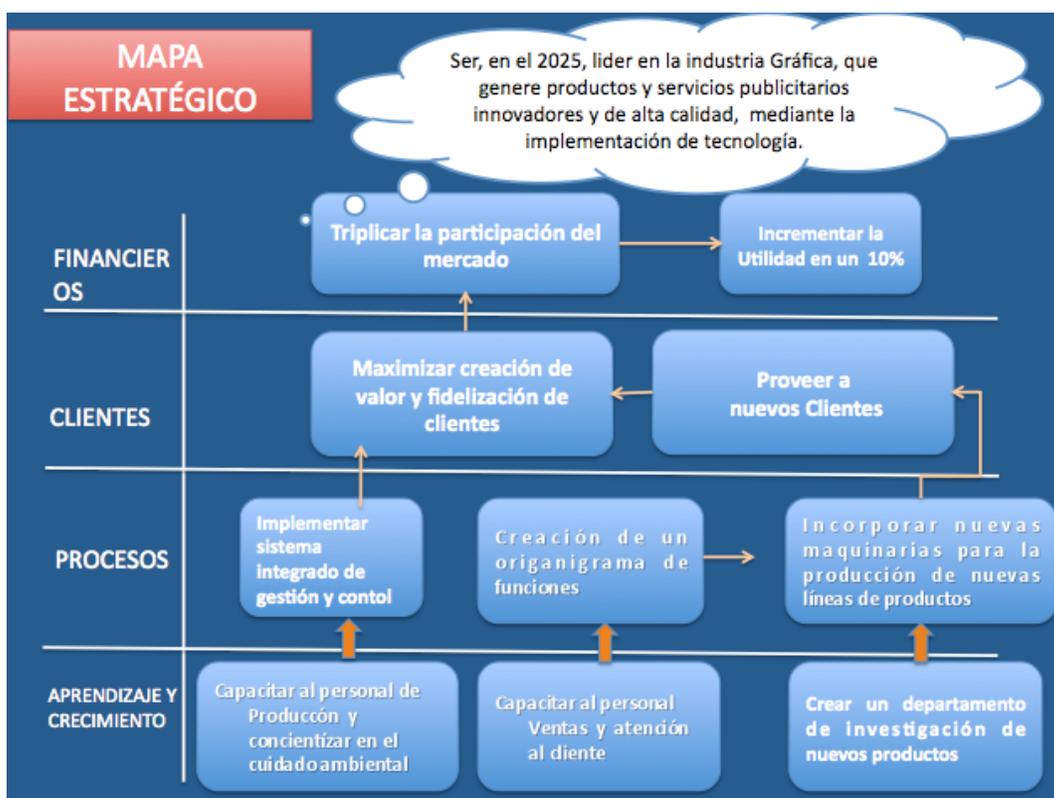
En la Perspectiva Procesos: Sistema de gestión de Calidad, Manual de Procesos y Procedimientos, excelencia en adquisiciones, uso efectivo de enfoques de contratación, programa administrativo y programa de satisfacción de necesidades, implementar marketing de servicios que comprenda marketing externo, interno e interactivo, para formular y cumplir promesas que se establezcan con los clientes; programa de soluciones integrales; programa de entregas a tiempo.

En la Perspectiva de Aprendizaje: Sistemas de capacitación con planes actualizados en manejo y mantenimiento de maquinarias y materiales, servicio al cliente, cursos de

motivación, disponibilidad de información mediante sistemas en línea, programa “el mejor empleado del año”, programas por cumpleaños, por navidad, etc.

**Tabla 35. Balanced Scorecard de la empresa Gráficas García**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES DE RESULTADOS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Lograr un crecimiento del 10% en los ingresos anuales de Gráficas García.	Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras otorgadoras de crédito directo para el crecimiento de la empresa	Alianzas estratégicas 2016	% de crecimiento en Ventas	Anual	Departamento de contabilidad
	Disminuir los gastos, a través de una política de optimización de los recursos y materiales	Utilización de los recursos económicos de forma óptima en la compra y contratación de personal calificado para lograr un desempeño eficiente y eficaz	Compra y contratación del personal eficiente	% gastos operativos	Trimestral	
	Utilizar eficientemente el capital circulante	Llevar los registros económicos de la empresa de manera eficiente y realizar revisión periódica de los gastos.	Registros contables al día para su revisión	% de revisión de registros contables	Mensual	
CLIENTE	Generar confianza en el cliente	Cumplimiento de los requerimientos del cliente en tiempo, calidad y costo	100% satisfacción del cliente	Nº de total de clientes	Anual	Departamento de Talento Humano
	Adquirir mayor participación en el mercado	Implementación de publicidad y marketing en productos nuevos y diferenciados	90% cumplimiento del Plan de publicidad	Nº de nuevos clientes atraídos		
	Generar una ventaja competitiva para la satisfacción del cliente	Diseño de sistemas de comunicación adecuados entre todo el personal de la empresa	100% satisfacción de las necesidades de los clientes	Nº de clientes satisfechos		
PROCESOS	Lograr efectividad en los procesos internos	Implementación de sistemas de gestión de calidad	100% implementación de calidad	Nº de objetivos cumplidos	Anual	Departamento de planificación, procesos y ventas
		Levantar los procesos internos de la empresa	100% Norma ISO 9001 – 2015			
	Determinar las actividades que agregan valor a la empresa y las actividades que agregan valor al cliente	Número de manuales aplicados y actividades cumplidas al 100%				
	Disminución de Tiempos y Costos empresariales		Aplicación del manual de procesos internos	100% aplicación del manual		
			Eliminación de cuellos de botella, tiempos muertos	90% aumento de eficiencia		
			Suprimir actividades que se dupliquen en la empresa	90% eliminación de desperdicios		
Optimizar materiales y herramientas utilizadas para la elaboración de productos en la empresa						
APRENDIZAJE	Lograr la efectividad del personal	Capacitación del personal en temas de calidad de atención al cliente	100% personal de la empresa capacitado y motivado	No de personal capacitado y Motivado 100%	Anual	Departamento de Talento Humano
		Capacitar al personal en cuidado y mantenimiento de maquinaria				
	Mejorar el ambiente de trabajo	Disponibilidad de información en sistemas automatizados	100% implementación de sistemas de cultura organizacional buen ambiente laboral			
		Implementación de sistemas de mejoramiento de la cultura organizacional				
	Desarrollo de competencias laborales del personal administrativo y operativo	Programa premio al trabajador del año o del mes.	Determinar competencias intelectuales y técnicas según las necesidades del puesto			
		Celebración de los cumpleaños del personal de la empresa				



**Figura 33. Mapa Estratégico**

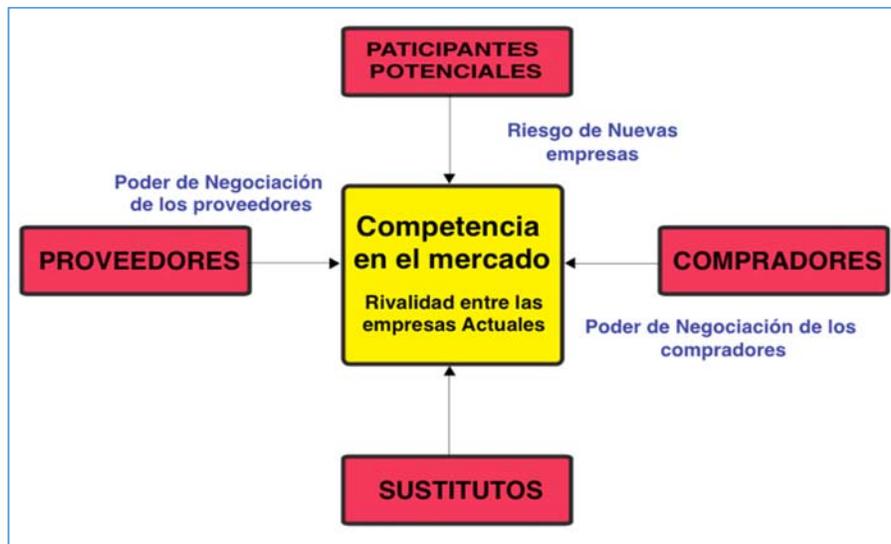
#### **4.3.1 Ventaja Competitiva de Gráficas García**

##### **Análisis Estructural de la Industria y la Estrategia**

Gráficas García se encuentra en la ciudad de Quito, lo que implica una ventaja competitiva alta, con costos logísticos de entrada bajos, por la cercanía a los proveedores y compradores; sin embargo, para poder atender de mejor manera, se estudiará la posibilidad de abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil, que cuenta con un 32% del mercado según la asociación de industriales gráficos AIG.

Para el análisis realizado, se ha tomado en cuenta información de cliente activos de la empresa y potenciales nuevos clientes.

### 4.3.2 Fuerzas Competitivas



**Figura 34. Fuerzas Competitivas**

- La industria gráfica en el Ecuador está conformada en un 80%, por pequeñas y medianas empresas que en su mayoría, carecen de una estructura definida; por esta razón, su constante rivalidad ha ocasionado que sus negocios enfrenten frecuentemente, una guerra de precios, lo que implica que su rentabilidad sea mínima, y que se dañe el mercado como consecuencia.

El ingreso a la industria cada vez tiene menos barreras, es así que, según los últimos informes, en Ecuador existen alrededor de 4000 micro imprentas, de las cuales el 48 % de los competidores se sitúan en la provincia de Pichincha y un 32 % en la Provincia de Guayas, lo que hace que se convierta en una industria de fácil acceso, sobre todo para la pequeña empresa (que no necesita de mayor inversión). Por esto, Gráficas García tiene que generar un desarrollo competitivo fundamentado en economías de escala, ejecutando sus trabajos con mayor eficiencia, para reducir de esta manera sus costos fijos. Además, dentro de las artes gráficas existen líneas de productos que no han sido explotadas, y que al momento tienen altas barreras de entrada como, la producción de etiquetas, fundas

de empaque impresos, rollos impresos para máquinas registradoras y cajeros automáticos, etc. y es aquí donde se debe buscar una adecuada penetración.

- La industria gráfica se abastece de los principales productos, tales como papel y tintas, por medio de proveedores que importan (en un 90 %) desde China, Colombia, y Brasil. Esto genera una posibilidad para en el futuro, realizar una integración vertical hacia atrás, y dejar a los proveedores con un poder de negociación bajo. Al momento, en el país existen 4 proveedores mayoristas de papel: Papelesa, Propandina, Compapeles y Dispapeles, lo que les hace confiar en su fuerte poder de negociación. En respuesta, Gráficas García debería realizar nexos verticales con la cadena de los proveedores, para lograr de esta manera una coordinación óptima que permita disminuir los costos por abastecimiento, tiempos muertos, excesivo inventario, y agilizar el procedimiento en pedidos, etc.

Adicionalmente, se debe procurar procesos de aseguramiento de la calidad mediante un servicio técnico programado, que permita que la maquinaria esté en óptimas condiciones para trabajar al 100%, y realizar la entrega de los encargos de clientes en los tiempos programados. Para lograr un enlace con los proveedores, se realizará un estudio de sus principales fortalezas, y se les propondrá un trabajo en equipo conforme a las condiciones de la empresa, especialmente en tiempos de entrega.

- En el caso de Gráficas García, el poder de negociación por parte del consumidor es alto, ya que el 80% de los clientes son empresas grandes que demandan volúmenes considerables mes a mes.

Es importante enfocarse en una fidelización de los mismos, fortaleciendo las relaciones, dando un adecuado seguimiento, y brindando solución a cualquier problema que tengan.

- Dentro de los productos sustitutos, se encuentra otra amenaza que es la publicidad digital, que está reemplazando -de una u otra forma- la impresión de flyers, afiches y otro tipo de material publicitario que realiza Gráficas García. Adicionalmente, la tecnología es un sustituto muy fuerte: por ejemplo, el uso de las tablets que tiende a reemplazar al de los libros; la facturación electrónica impuesta por ley, etc. Para enfrentar tal amenaza, el enfoque se dará en la compra de nueva maquinaria que permita la impresión de etiquetas en rollo y diversificar de esta manera el mercado objetivo.

### **4.3.3 La Cadena de Valor**

El objetivo fundamental de la cadena de valor es llegar a identificar las fuentes de ventaja competitiva y entender el sistema en conjunto mediante el desarrollo de actividades de manera gráfica.

#### **Actividades Primarias**

La logística de entrada en la empresa Gráficas García debe estar pendiente de los manejos de inventarios y despachos internos para la producción.

Las operaciones son las actividades mediante las cuales se realiza la transformación del papel en un producto terminado como son: flyers, tarjetas de presentación etc.

La logística de salida se manejará para el bodegaje y posterior distribución de los productos terminados, programando de esta manera los vehículos, mensajeros, horarios de reparto etc.

La mercadotecnia y ventas son realizadas de manera personal, mediante la fuerza de ventas con un sistema que permita realizar pedidos y cotizaciones en línea, y que se encuentre respaldada con la publicidad tanto digital como impresa.

Finalmente, se realizará con un lapso máximo de dos días después de entregado el producto, una encuesta que permita saber las fortalezas y debilidades para poder mejorar los productos o servicio. Por otro lado, se dará capacitación al personal, por lo menos una vez cada tres meses, para de esta manera, brindar productos de alta calidad y con una producción más eficiente.

La diferenciación de Gráficas García, se logrará mediante un análisis de la cadena de valor, sobre todo la logística de entrada que es un factor crucial para realizar productos con puntualidad en tiempos de entrega; adicionalmente, se debe establecer nexos con proveedores que entreguen materia prima de calidad (papel), que presente una alta durabilidad, sin olvidar que la calidad se encuentra inmersa en la diferenciación, y lo que se va a lograr es crear valor para el cliente.

Adicionalmente, se implementarán sistemas que apoyen la mercadotecnia y las ventas de manera digital, para facilitar y optimizar el registro, el pedido y la coordinación de trabajos desde cualquier lugar, y tener un seguimiento de los mismos.

La empresa no cuenta con un sistema de medición de desempeño, por lo cual se debe desarrollar un mecanismo que permita evaluar objetivamente los resultados de la fuerza de ventas. Con parámetros claros de cumplimiento, se podrá identificar el aporte de cada uno de los vendedores. Además, esto permitirá desarrollar un plan de recompensas directamente ligado al incremento en ventas.

### **La Tecnología**

En la industria gráfica, como en otras, la tecnología es el ente fundamental que genera ventaja competitiva, sobretodo en un país donde se sigue usando maquinaria de más de 40 años, y no se encuentra innovación de ningún tipo en las pequeñas y medianas empresas.

Fuentes que permitan la diferenciación:

- Productos de alta calidad.
- Inversión en nuevas tecnologías.
- Servicio al cliente.
- Tiempos de entrega exactos, ya que este es el factor fundamental para los compradores.
- Distribución programada a las provincias.
- Crear Brand Awareness y llegar a estar entre las 10 imprentas.
- Infraestructura de Calidad, con amplios espacios que generen facilidad para transportar los materiales, y un trabajo sin pérdidas de tiempo.

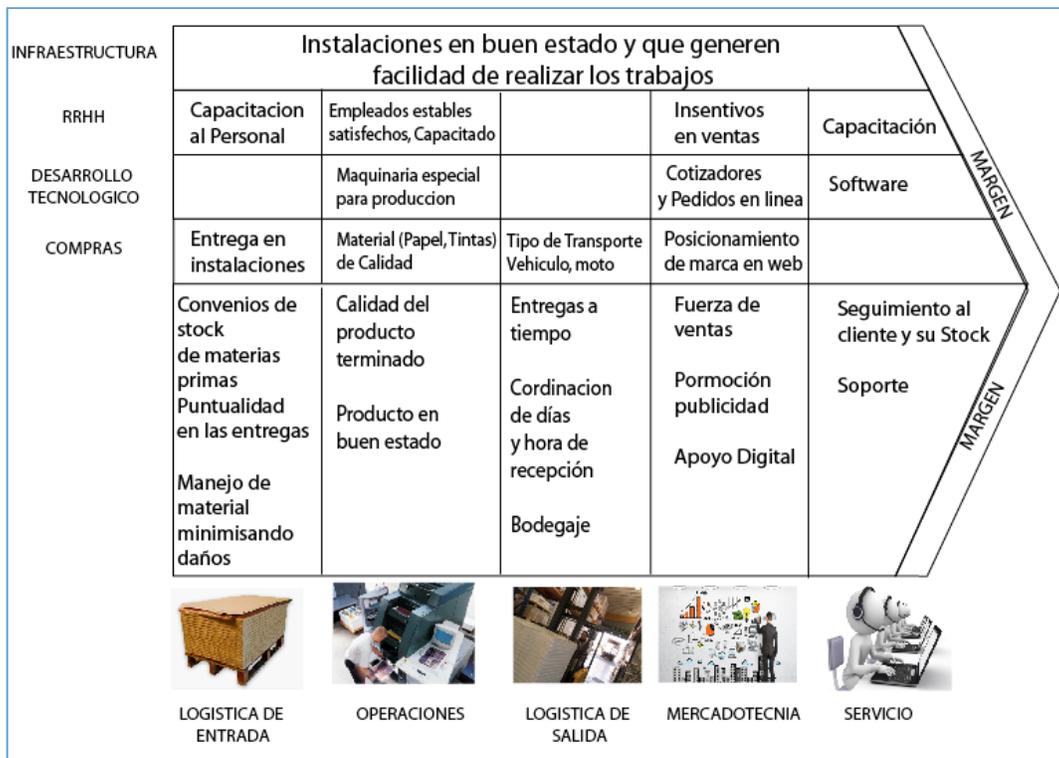


Figura 35. Cadena de Valor

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- El plan estratégico fue elaborado en base a la investigación de mercado y con la herramienta del FODA; utilizando estos instrumentos de análisis, se concluye que los clientes que llegan a la imprenta lo hacen porque les gusta cómo trabaja la misma, además de que reconocen que el servicio y los productos son de calidad acorde a sus requerimientos.
- En cuanto al diagnóstico realizado dentro de Gráficas García, se evidencia que la gestión administrativa y de talento humano, presentan algunas falencias, ya que el personal no tiene establecidas claramente sus funciones y mucho menos cuenta con una persona que realmente supervise a cabalidad cada una de las actividades desarrolladas dentro de la misma.
- Gráficas García posee gran potencial competitivo, ya que cuenta con la fidelidad de los clientes y si cuenta con algunas estrategias, además de que los clientes aseguran que los servicios y productos que brinda la empresa son de calidad, y cumplen con sus expectativas.
- Los proyectos planteados son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la imprenta, su operación y gestión estratégica, ya que a través de estos se mejoran y refuerzan todas las falencias de la imprenta, permitiéndole de tal forma mejorar su nivel competitivo, y por ende posicionarse en el mercado.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Capacitar adecuadamente a los empleados sobre cómo se debe tratar a la clientela, además de profundizar su conocimiento respecto a cuáles son los servicios que ofrece y en qué consiste cada uno de ellos, de modo que, al momento de atender a un cliente se le dé la información más pertinente.
- Se recomienda crear un departamento que se encargue de la planificación y desarrollo de proyectos en busca de nuevos mercados en océanos azules y mejore el posicionamiento.
- Evaluar constantemente si la ejecución de los proyectos establecidos dentro del Plan Estratégico se están cumpliendo adecuadamente en cada una de las actividades propuestas, y si esta ejecución está permitiendo una mejor gestión de la organización.
- Difundir el Plan Estratégico en la imprenta, para que todos los trabajadores se encuentren informados y, por ello, este Plan pueda ser ejecutado de la mejor manera posible.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Agudelo, J. (2005). *Adiministración Estratégica de Mercado*. Recuperado el 1 de junio de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>
2. Aguilar, G. (2008). *¿Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos?* Madrid, España: Gesbiblo S.L.
3. Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas* (3ra. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
4. Banco Central del Ecuador. (2014). *Cálculo del Producto Interno Bruto por el enfoque del ingreso*. Recuperado el 27 de abril de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/609-el-banco-central-del-ecuador-retoma-el-c%C3%A1lculo-del-producto-interno-bruto-por-el-enfoque-del-ingreso>
5. Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
6. Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasas de interés*. Recuperado el 27 de abril de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
7. Baraybar, F. (2011). *Balanced ScoreCard*. Madrid, España: ESIC.
8. Barksdale, S., & Lund, T. (2006). *Successful Strategic Planning*. Virginia, USA: ASTD.
9. Bohm, A. (2008). *El analisis FODA*. Germany : GRIN .
10. Bryson, J. (2011). *Planificación Estratégica* (8va. ed.). USA: SDF.
11. Bueno, L. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Bueno Gonzales (BG) Ediciones.
12. Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica (Pensamiento y Gestión)*. México D.F., México: Pearson Education.
13. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Pearson Education.
14. De Los Santos, A., Ramírez, J., & Lara, J. (2013). *Guia Técnico Pedagógica (Disño de proyectos innovadores)*. México D.F., México: SEP.

15. Doni, F., & Inghirami, L. (2011). *Información estratégica BSC Model*. USA: GUIFRÉ EDITORE.
16. Farrel, M. (2014). *Marketing Strategy* (6ta. ed.). USA: South-Western.
17. Griffin, R. (2011). *Administración* (10ma. ed.). USA: CENGAGE Learning.
18. Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2011). *Balanced Scorecard - Strategy for Dummies*. USA: Wiley Publishing, Inc.
19. Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alineación (Usando el BSC para crear sinergías corporativas)*. USA: Harvard Business School Publishing.
20. Laerence, A. (2011). *Administración de negocios para estudiantes y profesionales*. USA: Trafford.
21. Lorino, P. (2010). *El control de gestión estratégico*. Marcombo, S.A.
22. Maeto, D. (2007). *¿Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa?* Madrid, España: Ideas Propias.
23. Martel, C. (2014). *Modelo de BSC (servicio de atención al cliente)*. México D.F., México: GRIN Verlag.
24. Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santo S.A.
25. Martínez, P., & Guitiérrez, M. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid, España: Díaz de Santos.
26. Matthews, S., & Mattheuws, K. (2013). *Planeación Estratégica*. USA: ABC.
27. Münch, L. (2010). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo*. México D.F., México: Prentice Hall.
28. Niven, P. (2011). *Balanced Scorecard Paso a Paso* (2da. ed.). New Jersey, USA: WILEY.
29. Parmenter, D. (2011). *Indicadores de Gestión*. USA.
30. Pharn-Gla, K. (2009). *Balanced Scorecard (Soluciones en sistemas contables)*. Germany: GRIN verlag.
31. PROPLAN. (2008). *Proceso de análisis para la definición de políticas*. Santo Domingo, República Dominicana: IICA.
32. Reece, M. (2013). *Cómo innovar el marketing*. New Jersey, USA: Pearson Education.

33. Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
34. Smith, R. (2010). *Gestión de proceso de negocios*. USA: 56.
35. Speth, C. (2015). *Aálisis FODA* . USA : 50 MINUTES.com.
36. Stationery Office. (2010). *Administración de Riesgos*. USA: MOR.
37. Viktor, G. (2012). *A Strategic Analysis of the Construction Industry in the United Arab Emirates*. Hamburg : DIPLOMICA VERLAG .