



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Título:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APOORTE EN EL
DESARROLLO DE LA EMPRESA IMPRENTA HUELLAS OFFSET DE
LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERIODO 2016.

***TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL***

AUTOR:

José Luis Mita Chafla

TUTOR:

Phd. Wilson Saltos Aguilar

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

INFORME DEL TUTOR

Luego de haber asesorado y revisado, la investigación realizada por el Sr. José Luis Mita Chafla en calidad de Tutor me permito dar a conocer que el trabajo de investigativo con el tema: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APORTE EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA IMPRENTA HUELLAS OFFSET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERIODO 2016”**. Cumple con todos los requisitos establecidos, por lo tanto, autorizo proseguir los trámites pertinentes para su debida presentación.

Riobamba 18 de Enero de 2018



Phd. Wilson Saltos Aguilar

TUTOR:

CALIFICACION DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
TÍTULO DEL PROYECTO

Los miembros del Tribunal de Graduación de la tesis de título “**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APOORTE EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA IMPRENTA HUELLAS OFFSET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERIODO 2016**”. Presentado por José Luis Mita Chafla y dirigida por el Phd. Wilson Saltos.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final de la tesis con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Para constancia de lo expuesto firman

TUTOR

Phd. Wilson Saltos

10
CALIFICACIÓN


FIRMA

MIEMBRO 1

Ing. Sandra Huilcapi

9
CALIFICACIÓN


FIRMA

MIEMBRO 2

Ing. Luis Paucar

10
CALIFICACIÓN


FIRMA

NOTA 9,67 (SOBRE 10)

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **JOSÉ LUIS MITA CHAFLA**, con cédula de ciudadanía N° **060454529-3**, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas realizadas en la presente investigación previamente establecida por la Carrera de Ingeniería Comercial y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



José Luis Mita Chafla

C.I. 060454529-3

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y por permitirme llegar hasta este momento tan importante y especial, por los triunfos y por los momentos difíciles que me han enseñado a madurar y ser más fuerte cada día.

A mi padre, por ser el pilar fundamental he importante y por demostrarme siempre su amor y su apoyo incondicional sin importar las circunstancias. A mi madre, a pesar de nuestra distancia física, siento que está conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido especial para ella como lo es para mí. A mis Hermanos, Luis, Segundo y Oscar, con quienes compartí momentos únicos he inolvidables y por estar siempre cuando he necesitado de cada uno de ellos, por saberme escuchar y ayudarme en cualquier comento y estar unidos siempre como Familia.

José Luis Mita Chafla

AGRADECIMIENTO

Agradezco mucho a Dios por haberme guiado y bendecido siempre a lo largo de mi carrera, por ser siempre mi fortaleza en los momentos difíciles y por brindarme una vida llena de aprendizajes, sabiduría y experiencias y sobre todo de bendición y felicidad.

Como no Agradecer en principal a mi Padre Luis Alberto Mita, quien con su esfuerzo supo apoyarme en todo momento, por los valores y principios que ha inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una educación, sobre todo por ser un hombre dedicado a sus hijos un ejemplo de lucha y perseverancia que a pesar de las dificultades de la vida supo solventarnos para cualquier cosa, de quien me siento orgullo y agradecido eternamente.

También a mis hermanos, por siempre ser parte importante de mi vida y estar unido siempre en el lazo familiar, por llenar de mi vida de felicidad y por regalarme siempre su apoyo y consejos en todo momento.

José Luis Mita Chafla

ÍNDICE GENERAL

INFORME DEL TUTOR	ii
CALIFICACION DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	16
1 MARCO REFERENCIAL.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
CAPÍTULO II.....	18
2. ESTADO DEL ARTE (MARCO TEÓRICO).....	18
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES REALIZADAS CON RESPECTO AL PROBLEMA	18
2.2. FUNDAMENTO TEÓRICO	19
2.2.1. Marketing	19
2.2.2. El entorno empresarial y las cinco fueras de Michael Porter.....	20
2.2.3. Diagnóstico	21
2.2.4. Diagnóstico Estratégico	21
2.2.5. Ventaja Competitiva.....	22
2.2.6. Análisis de Mercado.....	22
2.2.7. Administración Estratégica	22
2.2.8. Planeación Estratégica	22

2.2.9.	Presupuesto	22
2.2.10.	Políticas	23
2.2.11.	Ética Empresarial y Administración Estratégica.....	23
2.2.12.	Organización	23
2.2.13.	Dirección	24
2.2.14.	Segmentación de Mercado	24
2.2.15.	Posicionamiento	24
2.2.16.	Evaluación de la Estrategia	25
UNIDAD I		26
2.3.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	26
2.3.1.	Historia de la empresa	26
2.3.2.	Antecedentes de la Empresa.....	27
2.3.3.	Línea de productos o cartera	28
UNIDAD II		30
2.4.	ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
2.4.1.	Diagnóstico y situación actual de la imprenta.....	30
2.4.2.	Análisis PEST	31
2.4.3.	Las variables de PEST	31
2.4.4.	Entorno Político	32
2.4.5.	Entorno Económico.....	32
2.4.6.	Entorno Social.....	33
2.4.7.	Entorno Tecnológico.....	33
2.4.8.	ANALISIS DAFO.....	34
2.4.9.	ANALISIS FODA.....	37
UNIDAD III.....		39
2.5.	DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
2.5.1.	DESARROLLO DE UNA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES APROPIADOS.....	39
2.5.2.	Formulación de la visión.....	39
2.5.3.	Formulación de la misión.....	39
2.5.4.	Formulación de los valores	40
2.5.5.	Análisis FODA.....	41
2.5.6.	Formulación de Objetivos	44
2.5.7.	Formulación de Estrategias	44

2.5.8. Determinación de planes de acción, tácticas. medios, recursos y responsables.....	45
2.5.9. Cuadro de Mando Integral	47
2.5.10. Evaluación y Control.....	49
CAPÍTULO III.....	50
3. METODOLOGÍA.....	50
3.1. MÉTODO	50
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
CAPÍTULO IV	52
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	60
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Maquinaria Imprenta HUELLAS.....	34
TABLA N° 2 Matriz de Ponderación Interna.....	42
TABLA N° 3 Matriz de Ponderación Externa.....	43
TABLA N° 4 Plan de Acción para Capacitar al Personal	45
TABLA N° 5 Plan de Acción para Incrementar el Nivel de Ventas	45
TABLA N° 6 Plan de Acción para Reducir el Desperdicio	46
TABLA N° 6 Plan de Acción para Reducir el Desperdicio	46
TABLA N° 7 Población Interna de la Imprenta Huellas Offset.....	51
TABLA N° 8 Plan Estratégico de la Imprenta Huellas	52
TABLA N° 9 Socialización de la Misión y Visión	53
TABLA N° 10 Organigrama Estructural de la Imprenta.....	54
TABLA N° 11 Determinación de la Estrategia	55
TABLA N° 12 Sistema de Planificación Estratégica	56
TABLA N° 13 Plan de Acción para convertir las Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades.....	57
TABLA N° 14 Implementación de un Sistema de Planificación Estratégica.....	58
TABLA N° 15 Analizar y Recolectar Información de los Clientes y Empleados.....	59
TABLA N° 16 Contrastación de las Variables.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Cinco Fuerzas de Porter	21
GRÁFICO N° 2 Variable PEST	31
GRÁFICO N° 3 DAFO	35
GRÁFICO N° 4 Análisis DAFO	36
GRÁFICO N° 5 Matriz - FODA.....	37
GRÁFICO N° 6 Análisis FODA	41
GRÁFICO N° 7 Mapa Estratégico de Inteligencia.....	47
GRÁFICO N° 8 Mapa Estratégico de Procesos	48
GRÁFICO N° 9 Mapa Estratégico de Clientes	48
GRÁFICO N° 10 Mapa Estratégico de Beneficios	49
GRÁFICO N° 11 Plan Estratégico de la Imprenta Huellas	52
GRÁFICO N° 12 Socialización de la Visión.....	53
GRÁFICO N° 13 Organigrama Estructural de la Imprenta.....	54
GRÁFICO N° 14 Determinación de la Estrategia	55
GRÁFICO N° 15 Sistema de Planificación Estratégica	56
GRÁFICO N° 16 Plan de Acción para convertir las Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades	57
GRÁFICO N° 17 Implementación de un Sistema de Planificación Estratégica	58
GRÁFICO N° 18 Analizar y Recolectar Información de los Clientes y Empleados	59
GRÁFICO N° 19 Planificación Estratégica de la Imprenta	60
GRÁFICO N° 20 Planeamiento Estratégico de la Imprenta.....	61
GRÁFICO N° 21 Estructura Organizacional	62

RESUMEN

La presente tesis titulada “La planificación estratégica y su aporte en el desarrollo de la empresa Imprenta Huellas offset de la ciudad de Riobamba periodo 2016”, tiene como finalidad, elaborar un modelo de planificación estratégica para la empresa Imprenta Huellas, por lo tanto se desarrolló en tres unidades.

Unidad I, Generalidades de la Empresa, se presenta la problematización que originó el estudio y con la cual se formuló una pregunta base de la cual surgieron los objetivos, y se complementa con la justificación de porqué y para qué se realizó la investigación.

Unidad II, Análisis de la Planificación Estratégica, se presenta inicialmente investigaciones anteriores que se relacionan con el estudio y los fundamentos teóricos de cada una de las variables.

Unidad III, Desarrollo de la Planificación Estratégica, se indica el método de estudio, su diseño, tipo y nivel de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de información, y las técnicas para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta y observación de información relacionada con la planificación estratégica en la Imprenta Huellas Offset.

ABSTRACT

This research is about "The strategic planning and its contribution in the development of the printing Huellas Offset company of Riobamba city, period 2016", it has as purpose, to elaborate a model of strategic planning for this company ,therefore it was developed in three units.

Unit I, Generalities of the Company, it is presented the problematization that originated the study and with which was formulated a base question from which the objectives arose, and it is amplified with the justification of why and for what the research was carried out.

Unit II, Analysis of Strategic Planning, we present initially previous investigations that are related to the study and the theoretical foundations of each one of the variables.

Unit III, Development of Strategic Planning, indicates the method of study, its design, type and level of research, population and sample, techniques and instruments used in the collection of information, and techniques for analysis and interpretation of the results obtained with the application of the survey and observation of information related to strategic planning in the Printing Offset Prints.


Reviewed by: Lopez, Ligia

LANGUAGE CENTER TEACHER



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo va orientado para la Imprenta HUELLAS Offset para mejorar la planificación estratégica, esto implica un trabajo exhaustivo y minucioso que dará como resultado una adecuada planificación, lo cual generara beneficios directamente a la empresa.

Razones para lo cual el propietario de la Imprenta HUELLAS Offset vio la necesidad de elaborar un proyecto en el cual contempla la creación de la planificación estratégica, y espera, con su posterior ejecución corregir los problemas que la Empresa ha tenido a lo largo de su trayectoria en el mercado de la ciudad de Riobamba, así mismo adquirirá nueva maquinaria para la demanda que exige, y por el otro la falta de estrategias desarrolladas para combatir a la competencia que cada vez son mayores y que en un principio se consideraba mínima pues era una industria grande con pocos competidores.

Así mismo se creará la estructura organizacional de la empresa sobre la cual se fundamentarán las tareas que cada empleado tenga encomendadas dentro de la Imprenta, y que será parte fundamental del cambio que se quiere dar a la Empresa junto con la recuperación financiera y su proyección de crecimiento en el futuro, a mediano plazo.

También este trabajo va desarrollado para el diseño y la implementación de adecuadas estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad en el servicio deseado, que permita mantener y aumentar clientes alcanzando nuevos mercados, los cuales servirán de publicidad de los servicios de calidad que ofrece la Imprenta HUELLAS Offset, garantizando la calidad de los servicios prestados así también medir el éxito a mediano y largo plazo.

La investigación es conveniente para la Imprenta ya que actualmente es una debilidad el no tener una adecuada planificación, la misma que contribuirá al engrandecimiento y prestigio de la Imprenta HUELLAS Offset, claro sin olvidar el bienestar del cliente, dándole las facilidades para la satisfacción de sus necesidades. Para ello los problemas se los resolverá en forma estratégica y competitiva con la colaboración de todo el

capital humano y financiero que la Imprenta posee para hacerlo, caracterizándose con servicios de calidad especializado y sobre todo para que la planificación estratégica de mejores resultados.

CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de la Empresa surge cuando paso de ser un simple negocio de oficina con tan solo un trabajador a desarrollarse como una imprenta realizando varias actividades de impresión y diseños publicitarios contando ya con un amplio personal que actualmente se encuentran prestando sus servicios. Fue fundada como servicios profesionales en Noviembre del 2007. Debido a esto se manejaban empíricamente por lo que nunca se estableció una estructura organizacional que guie el manejo de la misma lo cual llevo a una a completa desorganización. El volumen de ventas y también el posicionamiento en el mercado, exigía la creación de una debida planificación estratégica para contrarrestar las acciones de los competidores así mismo el comportamiento del mercado que conforme avanza el tiempo, cambia ya que se desarrollan nuevas ideas y estrategias lo que las otras quedan obsoletas.

Prognosis: La imprenta HUELLAS al no tener una adecuada planificación podrá mantenerse el problema y podría en tal caso seguir funcionando pero no podríamos ver los resultados ni tampoco el crecimiento que va teniendo, tampoco se desarrollaría para ser competitiva en el mercado. Es por eso una de las cusas que me motiva a realizar este proyecto para ver el éxito crecimiento de la Imprenta HUELLAS. Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación estratégica. A través de ésta se podrán determinar con mayor exactitud cuál es estado actual, donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la Planificación estratégica en la Empresa Imprenta Huellas Offset de la ciudad de Riobamba, periodo 2016?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

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

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

CAPÍTULO II

2. ESTADO DEL ARTE (MARCO TEÓRICO)

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES REALIZADAS CON RESPECTO AL PROBLEMA

Al indagar en las bibliotecas y repositorios universitarios se han encontrado las siguientes investigaciones y como respaldo a esta investigación también se ha realizado un levantamiento de información en algunos libros en el cual se observó, como la planificación estratégica en una organización ayuda al crecimiento y desarrollo de la misma.

Para (Tomas, 1987) en su trabajo de investigación “Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil” mantiene como objetivo desarrollar un plan estratégico de marketing. Sus resultados obtenidos fueron el incremento de las ventas en la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil.

Para (Figuroa, 2015) en su trabajo de investigación “Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía SCRADY S.A” mantiene como objetivo desarrollar y mejorar el modelo de negocios que la compañía utiliza con la finalidad de que esta sea más rentable. Sus resultados obtenidos fueron el incremento de las ventas en la empresa y debido a la necesidad de la compañía de recuperar la rentabilidad que tenía en los tiempos en los cuales la competencia no era tan grande, las alianzas eran más fuertes y la economía no estaba tan afectada como se encontraba en la actualidad. Scradly S.A. solía dar empleo a más de 20 personas en diferentes áreas con un sueldo por encima del básico que permitía la estabilidad económica de trabajadores.

Fundamentación teórica: La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011)

2.2.FUNDAMENTO TEÓRICO

2.2.1. Marketing

El verdadero marketing es hacer que te compren en lugar de andar tocando puertas para vender. Para esto hay cuatro actividades fundamentales: crear un cliente (innovación), ganarlo (a la competencia), desarrollarlo (hacerlo más rentable) y retenerlo (con servicio y comunicación). (Young & Pagoso, 2008)

Todo producto o servicio debe tener como objetivo central la satisfacción del cliente, es este el que provee sentido a la existencia de un negocio; de nada servirá tener una excelente línea de proceso o un personal altamente capacitado si no se entrega lo que el cliente quiere obtener como resultado de nuestra gestión. Tanto es el poder presente en los consumidores, por medio de su decisión de compra, que aun gigantes de la producción y el servicio ha sufrido reestructuraciones profundas a fin de evitar el término definitivo de sus operaciones.

Según (Kotler & Gary, 2003) El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo.

Es indispensable conocer la necesidad que se desea satisfacer en los clientes, para esto se debe identificar claramente a quién se desea impactar con un producto o servicio, nace con esto el concepto de “Segmentación” que permite identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing

Para (Kotler & Gary, 2003) *“Luego la empresa selecciona a aquellos que puede satisfacer en mayor medida, considerando todos los aspectos de su funcionamiento tanto internos como externo”*.

En forma natural las personas u organizaciones tienen necesidades que deben ser satisfechas, ahora bien, estas se transformaran en deseo cuando se logre influir en el

consumidor a fin de que éste prefiera nuestro producto o servicio y no otro, aquí nace la tarea del marketing.

2.2.2. El entorno empresarial y las cinco fuerzas de Michael Porter

“Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio”. (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003)

De lo anterior podemos comprender que su desempeño se verá afectado en gran medida de cómo se comporte su entorno y cómo esta reaccione al mismo. Por esto es necesario ahondar en el conocimiento del entorno, no tan solo bajo parámetros cuantitativos sino asumiendo una realidad más compleja que abarca aspectos cualitativos e intangibles. Para esto se utilizará la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter, esquema creado por el profesor de Harvard Business School y publicado en su libro “estrategia competitiva”.

Para (Porter, 2009) Dice: La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten.

Las cinco fuerzas buscan considerar los entes que se relacionan directamente con el negocio, es decir, el sector, estos son:

Competidores Directos: Empresas que pueden entregar el mismo bien o producto.

Competidores Potenciales: Empresas que probablemente entren a competir al entorno comercial actual.

Proveedores: Empresas que suministran los insumos necesarios para producir un bien o servicios

Clientes: Consumidores del bien o servicios

Sustitutos: productos que pueden satisfacer la misma necesidad aun cuando sea distinto a este.

GRÁFICO N° 1 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva. Porter (1980)

Elaborado Por: Luis Mita

2.2.3. Diagnóstico

Según (Luna, 2014) el diagnóstico de la empresa también se entiende como la conclusión del estudio de investigación de la situación real de la compañía, que detectan alteraciones negativas, como las debilidades y amenazas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento.

2.2.4. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis necesarios para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo. (Luna, 2014)

2.2.5. Ventaja Competitiva

“Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante” (Luna, 2014)

2.2.6. Análisis de Mercado

Los Autores (Carro & Gonzáles, 2015) Afirman que: *“El análisis de mercado divide primero a los consumidores de la organización en segmentos y luego se identifican las necesidades de cada uno de esos segmentos de manera que se pueda diseñar un sistema apropiado de operaciones”.*

2.2.7. Administración Estratégica

Para (Fred, 2008) lo define como: *“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad”.*

2.2.8. Planeación Estratégica

Para (Arranz, 1995) Define que: *“Planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”.*

2.2.9. Presupuesto

“El presupuesto es la formulación de planes para un determinado período en términos numéricos. Descomponiéndolo en sus componentes de acuerdo con la estructura organizativa, los presupuestos se correlacionan con la planificación”. (Arranz, 1995)

2.2.10. Políticas

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; las políticas son guías para la toma de decisiones y para mejorar situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización y entre ellos. (Fred, 2008)

2.2.11. Ética Empresarial y Administración Estratégica

La ética empresarial se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica. Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia tienen implicaciones éticas. (Fred, 2008)

2.2.12. Organización

Para (Fred, 2008) establece que: El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué, y quién le reporta a quién. La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo, combinar puestos para formar departamentos y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere del desarrollo de las descripciones y especificaciones de

los puestos. Estas herramientas clarifican a los empleados y a los gerentes en qué consiste un puesto de trabajo en particular.

2.2.13. Dirección

La dirección se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos. La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado. La función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales, tales como el liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional. (Fred, 2008)

2.2.14. Segmentación de Mercado

Según (Fred, 2008) la segmentación de mercado es, al menos por tres razones principales, una variable importante en la implementación de las estrategias. En primer lugar, las estrategias como el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la penetración de mercado y la diversificación requieren aumentar las ventas mediante nuevos mercados y productos. En segundo lugar la segmentación de mercado permite a las empresas operar con recursos limitados puesto que no se requiere que la producción, la distribución o la publicidad sean masivas. La segmentación del mercado permite a las empresas pequeñas competir exitosamente con una empresa grande al maximizar sus ganancias por unidad y sus ventas por segmento.

2.2.15. Posicionamiento

Según (Fred, 2008) *“El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo los productos o servicios se comparan con los de los competidores en las dimensiones más importantes para tener éxito en la industria”*.

2.2.16. Evaluación de la Estrategia

Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menuda resulta demasiado difícil, si no es que imposible. Por eso, la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. (Fred, 2008)

UNIDAD I

2.3.GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.3.1. Historia de la empresa

Recuerdo que desde una temprana edad quise ser empresario y mi propio jefe. Entrar a la universidad prepararme y formarme académicamente, sabía que esta era mi meta, tenía una ligera noción de que era tener y crear una empresa, pero sabía hacía donde me dirigía. La verdad es que todo apuntaba a que mi futuro estaba a la pasión y dedicación que lo ponía en cada uno de los diseños que realizaba; es por ello que trabaje en otras imprentas muy reconocidas del país en donde adquirí experiencia, fue entonces que empecé a conocer más a fondo cómo se maneja una imprenta y que me sentía en la capacidad de poner una propia.

Es así que decidí emprender mi propia Imprenta, solo empecé prestando mis servicios en noviembre del 2007 abrí el RUC como primer paso a mi actividad económica, recuerdo claramente en el año 2011 empezó esta gran aventura y mi cuarto de estudio fue mi primera oficina realizando diseños para clientes contados que ya conocían la excelencia de mi trabajo, se requirió muchas horas de dedicación y me mostró lo que era ser emprendedor. Claro, en ese momento no sabía lo que estaba pasando, ni mucho menos que esto me abriría las puertas de seguir creciendo. En el año 2013 contrate ya a un diseñador más para poder cubrir la demanda que existía y el crecimiento que estaba teniendo en el mercado, es importante recalcar que todos mis diseños y trabajos mandaba a Quito a imprimirlos para yo simplemente entregarlos. En el 2014 fue increíble cómo iba creciendo y obteniendo mejores resultados en cada uno de mis trabajos. Las buenas toma de decisiones eran necesarias para poder crecer más es por ello que se hizo una previa planificación y adquisición de maquinaria con alta tecnología, la inversión fue muy fuerte pero se logró, para Diciembre del mismo año ya nos ubicamos estratégicamente en el centro de la Ciudad.

Fuente: Jairo Sánchez

Su nombre inicia en un proyecto que se realizó por el Gerente al realizar una revista publicitaria y documental con testimonios reales de personas que quisieron plasmarlos

en un papel y lo denominé con el nombre de HUELLAS, que obtuvo buenos resultados y no dudó en ponerle el nombre a su imprenta.

Es decir, HUELLAS Imprenta offset, Esta empresa Riobambeña inició su actividad económica solo como servicios profesionales, contando solamente con un trabajador, al pasar los años va logrando posesionarse en el mercado por su calidad en sus servicios y productos, los clientes, empresas públicas como municipios, empresas privadas como cooperativas, bancos, he imprentas han logrado ser sus clientes potenciales para el posicionamiento en el mercado y de esa manera van teniendo confianza en sus trabajos realizados dentro y fuera de la provincia. Así es como llega a convertirse en una imprenta el 28 de enero del 2015, por la demanda y para mejorar y garantizar los trabajos a los clientes, adquiere maquinarias de alta tecnología como es la GTO-52, 5 colores, siendo así la única en la ciudad de Riobamba. Actualmente da servicios de corte en guillotina, tipografía, doblado automático, y una máquina para realizar placas adicionales al diseño gráfico y consta en la actualidad 7 empleados de planta y 4 empleados ocasionales. Superando así las ventas anuales de 200.000,00 dólares americanos.

Sin embargo, ha existido ciertas dificultades y problemas en la imprenta relata el Señor propietario Jairo Sánchez, ya que en una reunión pudimos identificar que a pesar que ha existido un incremento en sus ventas como posicionamiento en el mercado, ha venido realizando sus actividades de manera empírica sin tener alguna planeación adecuada para el desarrollo de su imprenta. Es por ello que se vio la necesidad de crear una planificación, ya que según los estudios a lo mejor podría seguir funcionando, pero tendría un mayor impacto en el mercado ni mucho menos a convertirse en una Editorial como había mencionado Jairo Sánchez el propietario de la Imprenta.

2.3.2. Antecedentes de la Empresa

La Imprenta Huellas empezó hace aproximadamente 11 años como un negocio solo de prestación de servicios de diseño e impresión desarrollado en un principio solamente por Jairo Sánchez, quien ante la necesidad de un trabajo propio empezó a entrar en este negocio y que poco a poco fue integrando a más amigos también diseñadores para que ayuden en la creación de productos promocionales tales como impresiones de

camisetas, gorras, calendarios acrílicos, calendarios de imprenta, y demás artículos promocionales ofrecidos a pequeños negocios o a grandes empresas como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Quien ha sido uno de sus clientes potenciales, elaborando cada uno de sus diseños y trabajos publicitarios del cual requería, se enfocaba simplemente en la creación de artículos para publicidad post venta, mediante recuerdos como llaveros, calendarios, camisetas y gorras, los cuales eran adquiridos luego de realizar una compra en la compañía o negocio para el cual se fabricaban estos artículos.

2.3.3. Línea de productos o cartera

Huellas Imprenta Offset, ofrece en el mercado una grande línea de productos y servicios que ha logrado obtener buenos resultados, tras un periodo bastante largo a la imprenta les complace comunicar a todos sus clientes, empresas Públicas y privadas, amigos etc. Que implementara una nueva línea de productos que formara parte de la Imprenta los cuales han sido rigurosamente seleccionados para brindar un mejor servicio en cada uno de sus productos.

Productos y servicios

- Logotipos
- Hojas Membretadas
- Afiches
- Agendas
- Calendarios
- Certificados – Diplomas
- Hojas volantes
- Trípticos – Dípticos
- Todo tipo de libretas para entidades Financieras
- Libros
- Bolsos publicitarios
- Boletos – Carnets
- Programa de Fiestas de entidades Públicas y Privadas
- Periódicos

- Plegables
- Souvenirs

Nueva línea de productos

- Revistas sociales, comerciales, investigaciones
- Forros de papel para cuadernos
- Línea de cuadernos propios de la imprenta
- Línea de calendarios
- Libros educativos
- Fundas ecológicas

Comportamiento Organizacional

Los Autores (Hellriegel & John, 2009) Define que es el: *“Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”*.

Clima Organizacional

Para (Chiavenato, 1992) *“El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización”*.

Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

UNIDAD II

2.4. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1. Diagnóstico y situación actual de la imprenta

Hoy en día la empresa conforme pasaba el tiempo, la competencia y las técnicas publicitarias de cada una de las imprentas en la ciudad cambian y renuevan día a día, así también el auge del nuevo milenio, Huellas demuestra su versatilidad al saber adaptarse a los cambios que el medio estaba exigiendo por la demanda como también la competencia iban adquiriendo nuevas técnicas y maquinaria para poder competir es aquí donde Huellas empieza a incursionar primero a encontrar un nuevo y amplio local y la Adquisición de maquinaria que le exigía trabajos y contratos ya más grandes con empresas públicas y privadas que estaban dentro y fuera de la Ciudad.

Más tarde la nueva adquisición de Maquinaria y personal capacitado logra desarrollar una mayor escala de producción debido a la creciente demanda de materiales para la implementación de nuevos trabajos y proyectos publicitarios y, lo cual le permitió ser una de las primeras Imprentas con esta nueva maquinaria quien le permitió involucrarse en el mercado en este tipo de negocios, teniendo una competencia mínima ya que el mercado era demasiado grande para ciertas imprentas de la ciudad, de modo que los competidores no eran mayor amenaza.

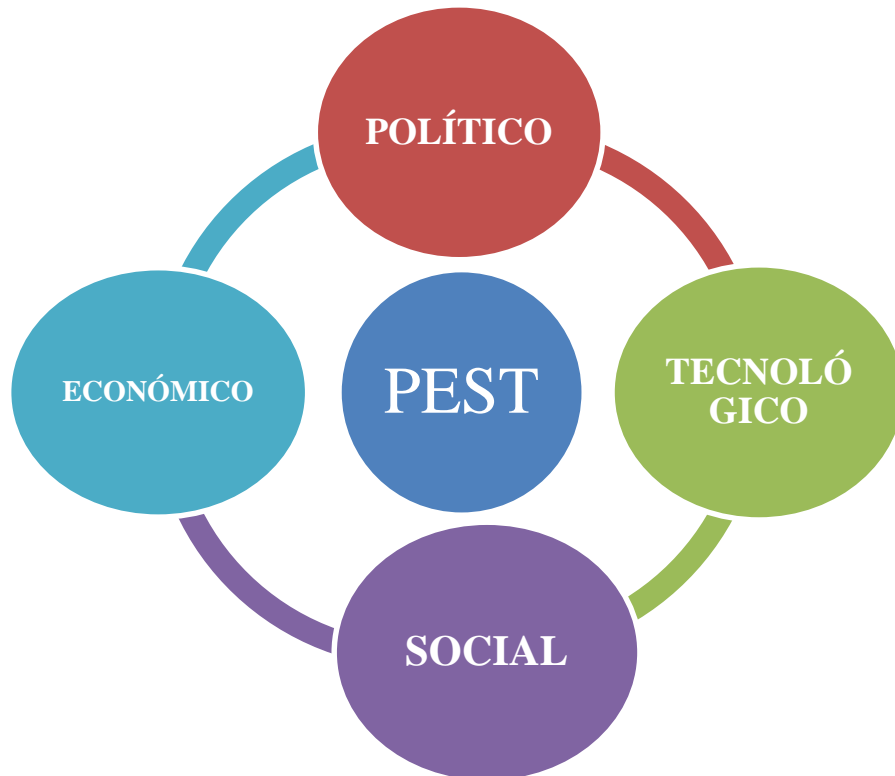
Es lo que ha mantenido en la actualidad a la Imprenta continuar en el mercado cada día mejorando sus servicios y productos de calidad, de esta manera hace que la empresa sea una de las más grandes de esta ciudad compitiendo con editoriales, adquiriendo nueva maquinaria como también personal para la elaboración y venta de sus productos en el mercado local y del País.

2.4.2. Análisis PEST

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las empresas a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En ciertos casos, se han añadido otros dos factores, como son los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Si podemos ver hay algunos estudios que suman otro más sin embargo estas son las principales para un análisis empresarial.

2.4.3. Las variables de PEST

GRÁFICO N° 2 Variable PEST



Elaborado por: Luis Mita
Fuente: Análisis PEST Justin Sachs 2016

2.4.4. Entorno Político

Si hablamos en la actualidad sobre la situación Política del país en su mayoría las empresas se sienten cómodas al interactuar con clientes, proveedores y competidores, en busca de generar rentabilidad mediante el incremento de sus ventas y el control de sus costos. Sin embargo, en muchas ocasiones una estrategia empresarial que puede considerarse eficaz para maximizar utilidades, fracasa en la realidad. Esto ocurre porque las empresas dejan de lado el análisis del entorno político, En nuestro país se ha producido una infinidad de hechos dando lugar así a la sucesiva destitución de presidentes de la república como fruto de movilizaciones sociales, así cayeron los presidentes Bucaram en 1997, Mahuad en el 2000, y Gutiérrez el 2005.

El resultado: un contexto político convulsionado con una crisis social y económica generalizada del año 2007 a 2016. Hoy en día se puede notar la diferencia de la situación económica con la nueva administración del presidente Lenin Moreno que ha encontrado muchas irregularidades que dejó la antigua administración del expresidente Rafael Correa.

ANÁLISIS

Así también para la Imprenta no afecta de manera directa ya que los cambios políticos van a ser constantes y la imprenta se ha mantenido por algunos años, por que deberíamos estar a la expectativa si de pronto se aprueba algunas leyes sobre las imprentas.

2.4.5. Entorno Económico

En este periodo complejo, Ecuador enfrenta el desafío de alcanzar los consensos políticos necesarios para adecuar su economía al nuevo contexto internacional, retomar una senda del crecimiento sostenible con mayor participación del sector privado y proteger los avances sociales logrados durante la bonanza. Por lo que se debe tomar en cuenta los precios de ciertos productos para la imprenta que son necesarias para su elaboración de diseños y acabados gráficos. En un contexto en que la inversión pública no podrá continuar siendo motor del crecimiento, es indispensable una mejora sistemática en el clima de inversiones que promueva una mayor participación privada y agilice la movilidad del capital y del trabajo a actividades emergentes.

ANÁLISIS

Un sector privado más robusto y flexible podría ayudar a diversificar la economía ecuatoriana, aumentar su productividad y generar empleos de calidad con el fin de promover el desarrollo y continuar con la reducción de la pobreza.

2.4.6. Entorno Social

Según la municipalidad el cantón Riobamba existen algunas proyecciones para la ciudad como es elaborar e implementar proyectos en programas sociales y económicos de emprendimiento, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo para cuantificar las mejoras en el bienestar de la población, que permitan medir en SUMAK KAWSAY o Buen Vivir.

ANÁLISIS

Lo que indica que es algo positivo no solo para la Imprenta Huellas, sino también para toda la ciudadanía que también será necesario estar preparados para cualquier cambio político, social y económico de la ciudad y del País.

2.4.7. Entorno Tecnológico

En la actualidad la exigencia de los clientes es mucho mayor, es por eso que el servicio de imprenta se ha vuelto muy competitivo, exigiendo a cada empresa elaborar sus productos con mayor rapidez y calidad, por lo que se requiere un grupo de profesionales eficientes y el respaldo de las telecomunicaciones, internet, tecnología adecuada, lo cual generara cambios, oportunidades y posibilidades de desarrollo social.

En el área productiva la maquinaria debe estar en excelentes condiciones para asegurar la elaboración de un producto libre de defectos, además apostar constantemente por la mejora de la tecnología en los procesos productivos expansión de capacidad instalada y nuevos servicios con valor agregado es una estrategia de innovación que beneficia a la empresa con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad.

TABLA N° 1 Maquinaria Imprenta HUELLAS

PRENSAS			CALIFICACION		
CANT	TIPO	ELABORA	REGULAR	BUENO	EXELENTE
1	GTO-52 - Impresiones	Impresión 5 Colores			x
1	CTP – Medio Pliego	Procesadora de Placas			x
1	Guillotina Polar N° 72	Refila Trabajos		x	
2	Perforadora de Mano	Perfora Hojas			x
1	Tipográfica T2 Heidelberg	Numera trabajos, Invitaciones, Boletos		x	
1	Dobladora STAHI	Dobla todo tipo de trabajos			x

Elaborado por: Luis Mita

Fuente: Imprenta Huellas

ANÁLISIS

Para la Imprenta es muy importante este factor ya que cuenta con maquinaria sofisticada para la elaboración de cada uno de sus trabajos, logrando así garantizar la calidad en sus trabajos gráficos. Por otro lado también existe la posibilidad de comprar por Internet representa una oportunidad de conseguir mejores precios, no tener que desplazarse hasta las tiendas o centros comerciales, no cargar dinero en efectivo son algunos de los beneficios que ponen a soñar a los consumidores que con frecuencia ingresan a la Red.

2.4.8. ANALISIS DAFO

Ayuda de manera oportuna a la empresa que su sigla significa Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades. (DAFO), o también análisis FODA, es una herramienta técnica de planificación estratégica usada por empresas y emprendedores, es un elemento fundamental para establecer un buen plan estratégico, esto ayudara alcanzar los objetivos de la empresa.

Este análisis también es una estrategia por excelencia, que al momento de aplicarlo en la imprenta nos ayudara a conocer la situación actual de la misma, así también el riesgo y las oportunidades que nos brinda en mercado local con los cambios de ciertos factores.

GRÁFICO N° 3 DAFO



Elaborado por: Luis Mita

ANALISIS

También tiene como objetivo concretar en un gráfico o una tabla para poder medir los puntos fuertes y los puntos débiles internas que tiene en la actualidad la Imprenta Huellas, así también de las amenazas y oportunidades externas, por lo que lo más ideal será medir que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

EL DAFO: Nos tiene que ayudar a analizar el momento presente de la Imprenta Huellas para identificar la fuerzas que nos ayudan o dificultan para conseguir con eficacia y eficiencia el cumplimiento de nuestra misión.

GRÁFICO N° 4 Análisis DAFO



Fuente: Estrategia Competitiva. Porter (1980)

Elaborado Por: Luis Mita

2.4.9. ANALISIS FODA

Es una herramienta muy utilizada en la administración de las empresas para alcanzar sus metas y potencializar a los cambios frecuentes que tiene el mercado, por lo que ayudara a la Impetra huellas trazar en un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la Imprenta, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

- FORTALEZAS
- OPORTUNIDADES
- DEBILIDADES
- AMENAZAS

Esto ayuda de manera oportuna y positiva para la imprenta antes de tomar alguna decisión siempre y cuando se tome en cuenta la realidad en la actualidad en tiempo real que se encuentra la Imprenta, así garantizara el buen uso de todas las herramientas que tenga la imprenta como es tecnología en maquinaria, talento humano entre otros, para la mejora en su atención y calidad de sus productos.

GRÁFICO N° 5 Matriz - FODA



Fuente: blog.elinsignia FODA (2017)
Elaborado Por: Luis Mita

Proceso de la Administración Estratégica

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran a continuación.

Análisis de la Industria

La formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado.

Perfil de la Empresa

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo tipo el país de origen o, incluso, en diferentes países además evalúa la posición competitiva de la organización.

UNIDAD III

2.5. DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.5.1. DESARROLLO DE UNA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES APROPIADOS

Una vez analizado las matrices, PEST, DAFO y FODA se propone la siguiente Misión y Visión para la Imprenta Huellas tomando en cuenta que responda a las siguientes preguntas.

MISION:

- a) ¿Cuál es la razón de ser?
- b) ¿Para quién trabajamos?
- c) ¿Cuál es la finalidad de la Imprenta?

VISIÓN:

- a) ¿Dónde quiere y como quiere estar la Imprenta dentro de 3-4 años?

2.5.2. Formulación de la visión

- **VISIÓN**

Somos una Imprenta de artes gráficas de referencia hasta convertirnos en una editorial, con excelencia en nuestros trabajos de impresión, en el buen trato de nuestros clientes, en la protección del medio ambiente y sobre todo en la satisfacción plena de todos los clientes con productos y servicios de calidad.

2.5.3. Formulación de la misión

- **MISIÓN**

Ser una imprenta integral de artes gráficas, con excelencia y calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes de una manera efectiva.

2.5.4. Formulación de los valores

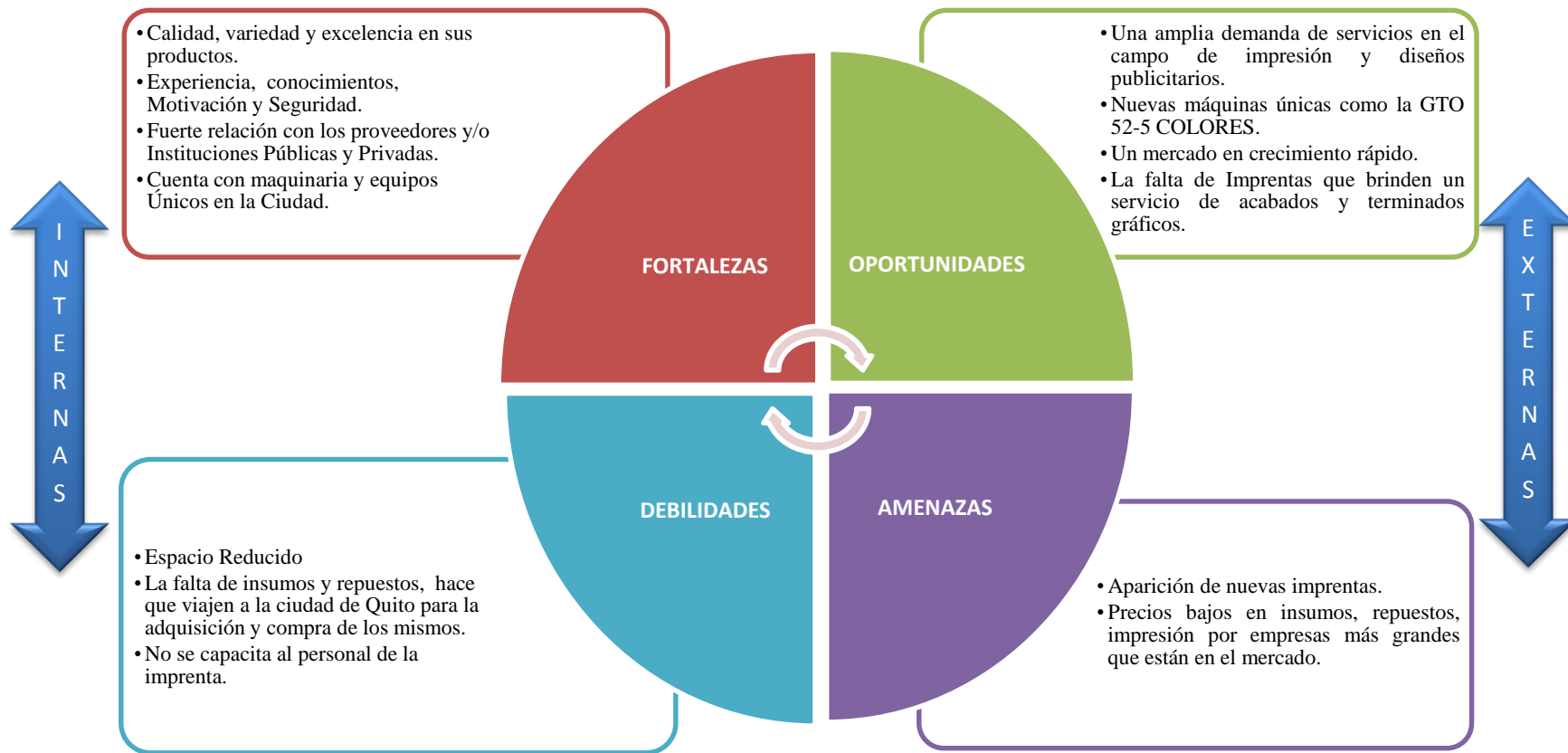
- **VALORES**

Para HUELLAS imprenta offset el activo más importante y clave en el éxito es su equipo humano, altamente calificado tanto en el uso de la tecnología como en el conocimiento funcional de las áreas de trabajo en las que desarrolla su labor y nuestros principales valores con:

- Puntualidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Integridad
- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en Equipo

2.5.5. Análisis FODA

GRÁFICO N° 6 Análisis FODA



Fuente: Estrategia Competitiva. Porter (1980)
Elaborado Por: Luis Mita

TABLA N° 2 Matriz de Ponderación Interna

CÓD.	VARIABLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS				
F1	Calidad variedad y Excelencia en sus productos.	0.10	5	0.50
F2	Experiencia, conocimientos, motivación y seguridad.	0.10	5	0.50
F3	Fuerte relación con los proveedores y/o instituciones públicas y privadas.	0.10	5	0.50
F4	Cuenta con maquinarias y equipos únicos en la ciudad.	0.10	5	0.50
DEBILIDADES				
D1	Espacio Reducido	0.10	2	0.20
D2	Falta de Insumos y repuestos, hace que viajen a la ciudad de Quito para la adquisición y compra de los mismo.	0.10	1	0.10
D3	No se capacita al personal de la imprenta	0.10	1	0.10
	TOTAL	0.70	24	2.40

Elaborado por: Luis Mita

SISTEMA DE PONDERACIÓN	
VARIABLE	CALIFICACIÓN
Gran Fortaleza	5
Fortaleza	4
Neutral	3
Debilidad	2
Gran debilidad	1

TABLA N° 3 Matriz de Ponderación Externa

CÓD.	VARIABLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES				
O1	Una amplia demanda de servicios en el campo de impresión y diseños publicitarios.	0.10	5	0.50
O2	Nuevas máquinas únicas como la GTO 52-5 COLORES.	0.10	4	0.40
O3	Un mercado en crecimiento rápido.	0.10	4	0.40
O4	La falta de Imprentas que brinden un servicio de acabados y terminados gráficos.	0.10	5	0.50
AMENAZAS				
A1	Aparición de nuevas imprentas	0.10	2	0.20
A2	Precios bajos en insumos, repuestos, impresión por empresas más grandes que están en el mercado.	0.10	1	0.10
TOTAL		0.60	21	2.10

Elaborado por: Luis Mita

SISTEMA DE PONDERACIÓN	
VARIABLE	CALIFICACIÓN
Gran Oportunidad	5
Oportunidad	4
Neutral	3
Amenaza	2
Gran Amenaza	1

ANÁLISIS:

Mediante la ponderación interna de las variables se puede observar que la Imprenta HUELLAS posee más fortalezas que debilidades, mientras que en la ponderación externa posee más oportunidades que amenazas, por lo que es recomendable que la imprenta haga uso de sus fortalezas para eliminar sus debilidades, así mismo aproveche sus oportunidades en el medio externo, para neutralizar cualquier amenaza posible.

2.5.6. Formulación de Objetivos

- Capacitar al 50% del personal de la imprenta durante el primer trimestre del año 2018.
- Incrementar el nivel de ventas en un 30% hasta el primer semestre del año 2018.
- Cumplir con eficiencia y eficacia cada uno de los pedidos, reduciendo en un 40% el nivel del desperdicio de los insumos en el primer semestre del año 2018.
- Reducir el número de quejas y sugerencias por parte de los clientes y usuarios de la imprenta en un 90% durante el año 2018.

2.5.7. Formulación de Estrategias

- Realizar cursos de preparación al personal, para poder disponer de capital humano altamente capacitados y con la suficiente experiencia para poder cubrir la demanda en el mercado de esa manera llevar a cabo la misión de la Imprenta.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando la sostenibilidad económica de la imprenta a través de la creación de nuevos ingresos.
- Mejorar la coordinación y comunicación entre procesos claves (áreas de trabajo) para poder ofrecer trabajos y diseños innovadores de máxima calidad que den respuesta a las necesidades de quienes lo requieran.
- Dar una atención personalizada y ágil a todos nuestros clientes que requieren nuestros servicios de diseño, acabados gráficos e impresión.

2.5.8. Determinación de planes de acción, tácticas, medios, recursos y responsables.

TABLA N° 4 Plan de Acción para Capacitar al Personal

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Capacitar al 50% del personal de la imprenta durante el primer trimestre del año 2018.	Realizar cursos de preparación al personal, para poder disponer de capital humano altamente capacitados y con la suficiente experiencia para poder cubrir la demanda en el mercado de esa manera llevar a cabo la misión de la Imprenta.	a) Contenido de la capacitación acorde a las necesidades de la institución. b) Mejorar la gestión del conocimiento externo e interno. c) Crear y socializar un perfil profesional para cada puesto de la empresa.	Gerente General	Recurso Financiero Recurso Humano	3 meses.	Número de personas <u>capacitadas durante el año 2018</u> Total de Empeados

Elaborado por: Luis Mita

TABLA N° 5 Plan de Acción para Incrementar el Nivel de Ventas

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Incrementar el nivel de ventas en un 30% hasta el primer semestre del año 2018.	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando la sostenibilidad económica de la imprenta a través de la creación de nuevos ingresos.	a) Realizar un estudio de Mercado. b) Crear promociones que atraigan a los potenciales clientes. c) Invertir en Publicidad a través de redes sociales.	Departamento de Ventas y Cobro	Recurso Financiero Recurso Humano	6 meses.	Ventas realizadas en el primer <u>semestre del año 2018.</u> Total de ventas realizadas durante el año 2017.

Elaborado por: Luis Mita

TABLA N° 6 Plan de Acción para Reducir el Desperdicio

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Cumplir con eficiencia y eficacia cada uno de los pedidos, reduciendo en un 40% el nivel del desperdicio de los insumos en el primer semestre del año 2018.	Mejorar la coordinación y comunicación entre procesos claves (áreas de trabajo) para poder ofrecer trabajos y diseños innovadores de máxima calidad que den respuesta a las necesidades de quienes lo requieran.	<ul style="list-style-type: none"> a) Implantar un sistema de control de calidad. b) Diseñar un plan de acciones correctivas. c) Establecer un plan de entrenamiento continuo para el personal de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Impresión. Departamento de Guillotina. Departamento de Dobladora. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Financiero Recurso Humano 	6 meses.	Total de bienes producidos en <u>el primer semestre del 2018.</u> Insumos Totales empleados en el proceso productivo durante el primer semestre del 2018

Elaborado por: Luis Mita

TABLA N° 7 Plan de Acción para Reducir el Desperdicio

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Reducir el número de quejas y sugerencias por parte de los clientes y usuarios de la imprenta en un 90% durante el año 2018.	Dar una atención personalizada y ágil a todos nuestros clientes que requieren nuestros servicios de diseño, acabados gráficos he impresión.	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar la razón precisa por la que el cliente presenta reclamos. b) Brindar un trato personalizado a los clientes. c) Informe al cliente las diferentes formas en que se puede resolver el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Departamento de Ventas y Cobros 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano 	1 año.	Número de Quejas recibidas en <u>el año 2018</u> Número de Quejas recibidas en el año 2017

Elaborado por: Luis Mita

2.5.9. Cuadro de Mando Integral

- **Direccionamiento**

Misión

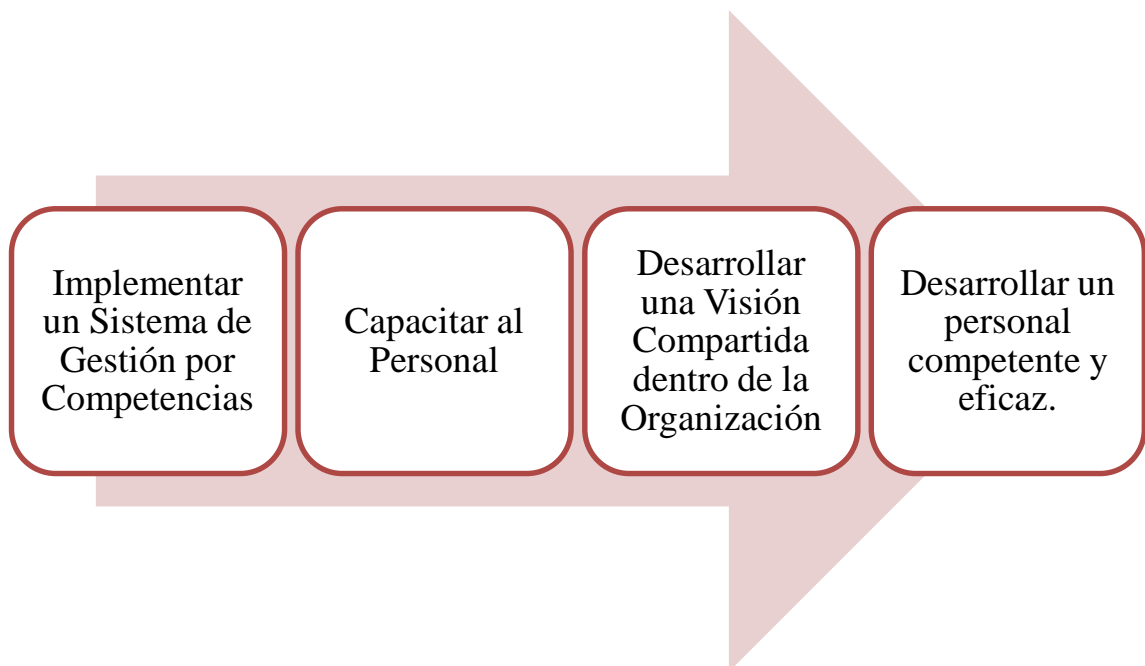
La Imprenta HUELLAS es una organización integral de artes gráficas, con excelencia y calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes de una manera efectiva.

Visión

Ser una Imprenta de artes gráficas de referencia hasta convertirnos en una editorial, con excelencia en nuestros trabajos de impresión, en el buen trato de nuestros clientes, en la protección del medio ambiente y sobre todo en la satisfacción plena de todos los clientes con productos y servicios de calidad.

- **Objetivos de Inteligencia**

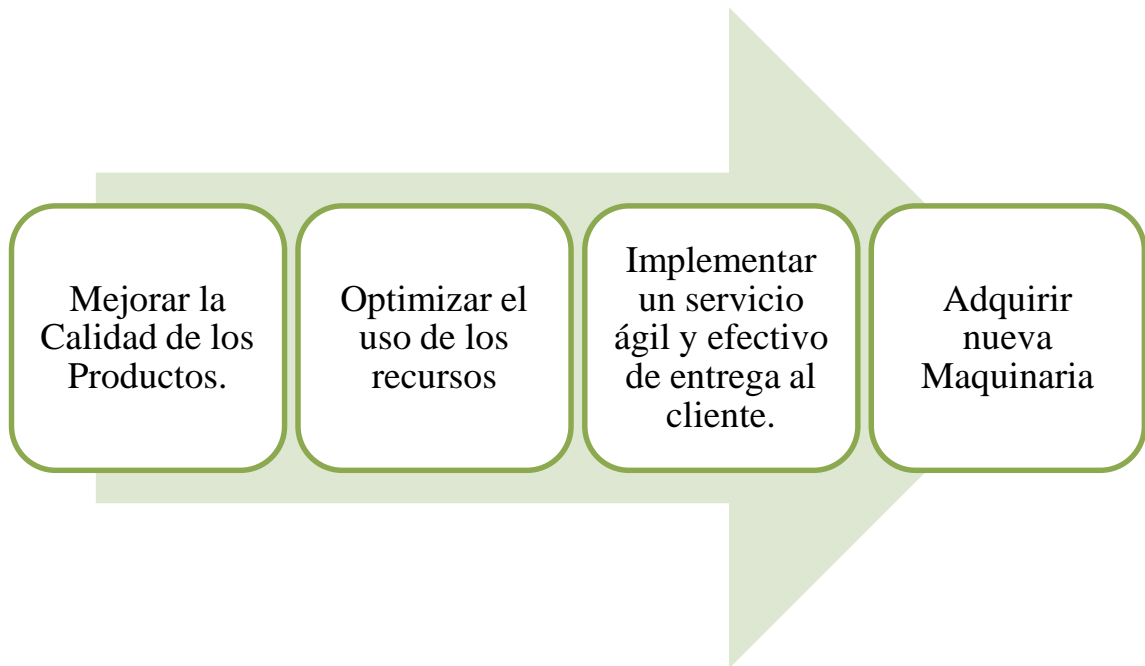
GRÁFICO N° 7 Mapa Estratégico de Inteligencia



Elaborado por: Luis Mita

- **Objetivos de Procesos**

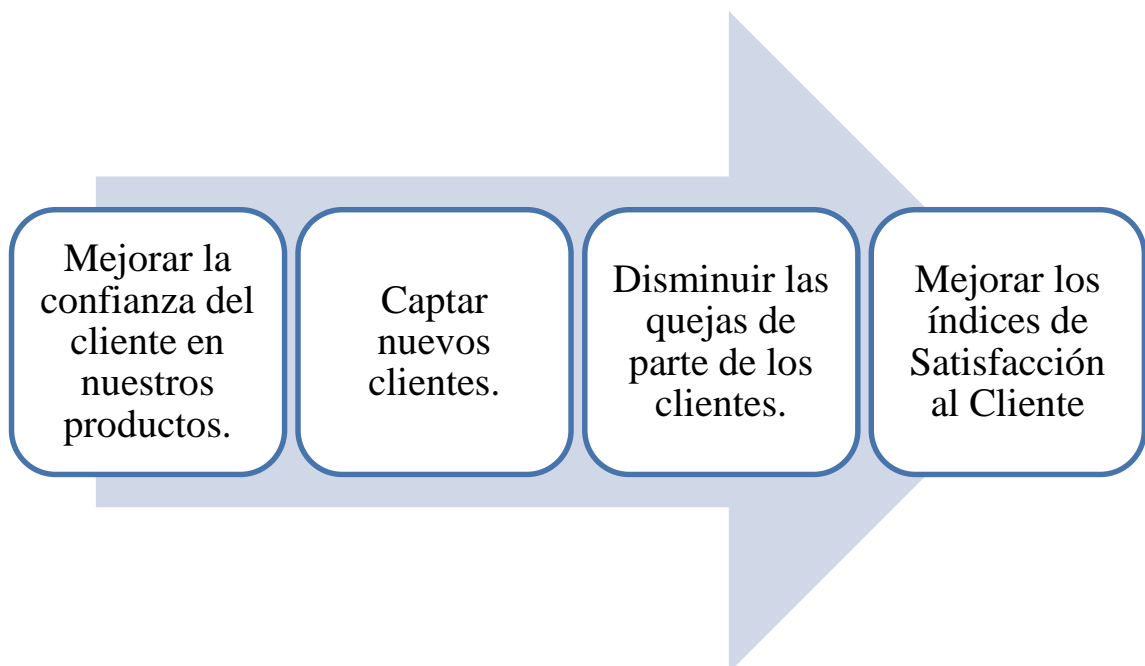
GRÁFICO N° 8 Mapa Estratégico de Procesos



Elaborado por: Luis Mita

- **Objetivos de Clientes**

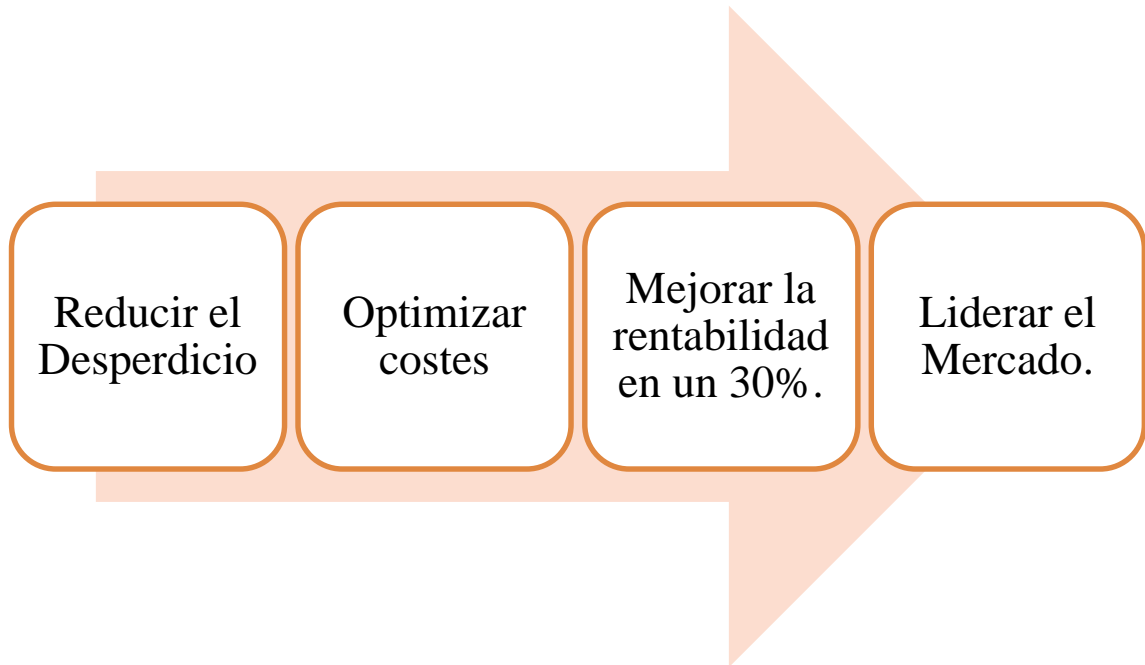
GRÁFICO N° 9 Mapa Estratégico de Clientes



Elaborado por: Luis Mita

- **Objetivos de Beneficios**

GRÁFICO N° 10 Mapa Estratégico de Beneficios



Elaborado por: Luis Mita

2.5.10. Evaluación y Control

Con el propósito de que la imprenta HUELLAS garantice el cumplimiento de sus objetivos, es necesario comparar el rendimiento de la institución con los resultados deseados, de tal forma que la empresa pueda tomar medidas correctivas de forma oportuna a través de un proceso de retroalimentación en el caso que se requiera.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1.MÉTODO

La presente investigación se aplicará en el método analítico-sintético por lo que se ha considerado inicialmente analizar varios conceptos por separado, es decir las características administrativas de la empresa, para luego reunir los diferentes conceptos de planificación estratégica y estos resultado ayudara a formular una solución al problema planteado, así como las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

3.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN

De campo

La investigación se realizó directamente en la empresa Imprenta Huellas Offset de Riobamba., obteniendo información de parte del gerente y trabajadores.

Explicativa

Porque permite aclarar la realidad de los hechos que tiene la imprenta

Analítico

Se realizará una investigación donde se pretende analizar los factores relacionados con el desarrollo de la Empresa Huellas Imprenta Offset.

3.3.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicará un diseño no experimental ya que no se manipulan las variables del proyecto.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio es el personal que en total son 8 es decir al Gerente y empleados de la imprenta Huellas, motivo por el cual no se aplicó la muestra por el número de personas que son 8 y la población es muy reducida.

POBLACIÓN

TABLA N° 8 Población Interna de la Imprenta Huellas Offset

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Empleados	7

Fuente: Imprenta Huellas Offset
Elaborado Por: Luis Mita.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICAS

- **La encuesta**

Esta Técnica permitirá recolectar información mediante la aplicación de este instrumento de manera directa a los empleados de la Empresa Huellas Imprenta Offset, lo que permitirá obtener información más concreta para poder desarrollar la presente investigación.

- **Observación**

De esta manera observaremos como se encuentra la Empresa para verificar si mantienen un manejo adecuado de una planificación estratégica.

INSTRUMENTOS

- Cuestionario de la encuesta

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis e interpretación encuesta dirigida al total de empleados pertenecientes a la empresa Huellas Imprenta Offset.

Pregunta N° 1.- ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

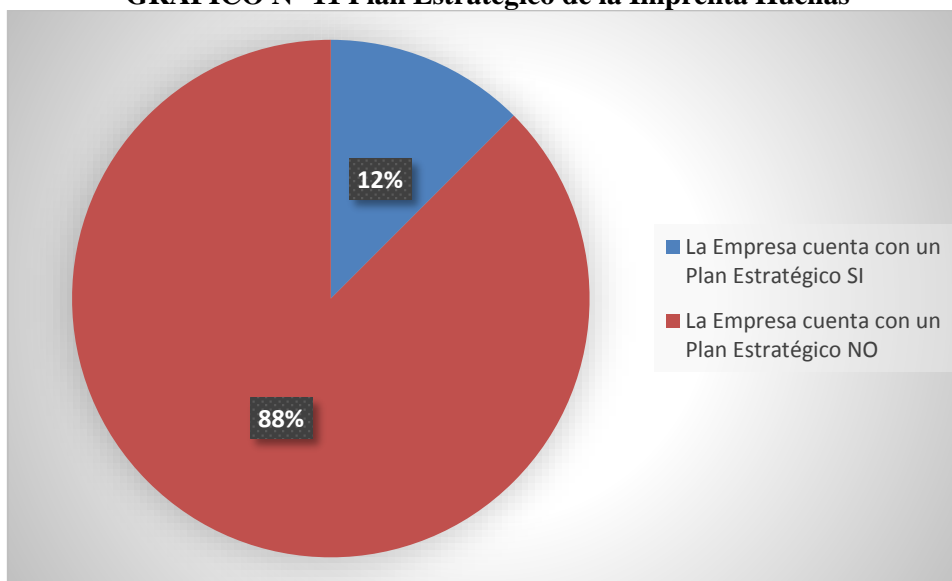
TABLA N° 9 Plan Estratégico de la Imprenta Huellas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12 %
NO	7	88 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 11 Plan Estratégico de la Imprenta Huellas



Fuente: Tabla N°2

Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Claramente podemos apreciar los resultados arrojados en la pregunta número 1 de la encuesta dirigida a los empleados y Gerente de la Imprenta acerca de la existencia de una planificación estratégica, el 88% de encuestados manifestaron que no conocen de la existencia de algún tipo de planificación mientras que el 12% dijeron que si conocen la planificación que se tiene internamente es por ello que existe algunos problemas y surgió la necesidad de planificar.

Pregunta N° 2.- ¿La Empresa tiene definido y socializado su misión y visión adecuadamente a todos los integrantes de la institución?

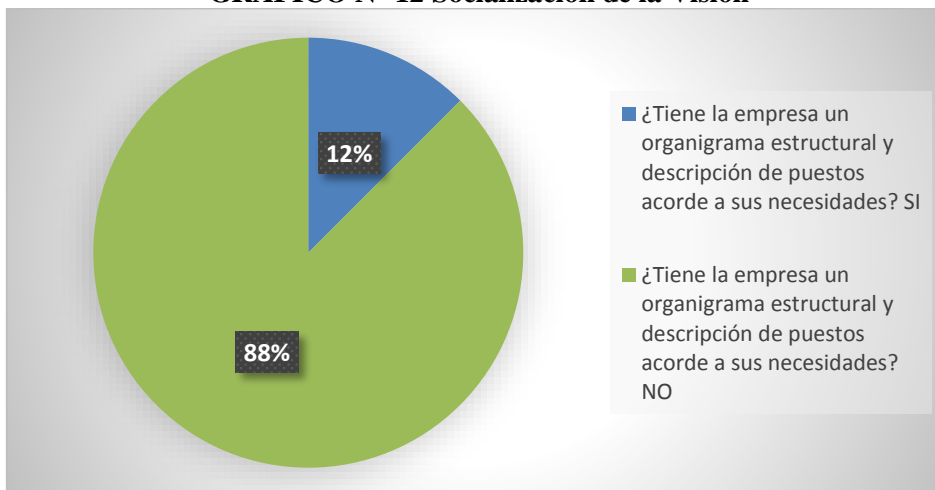
TABLA N° 10 Socialización de la Misión y Visión

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12 %
NO	7	88 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 12 Socialización de la Visión



Fuente: Tabla N°3

Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Podemos observar que tan solo el 12% de los encuestados menciona que tienen conocimiento de su misión y visión de la Imprenta que es muy bajo y tan solo un trabajador sabe a dónde quiere llegar como Imprenta, por lo que se recomienda que el Gerente debería socializar a cada uno de sus trabajadores y el porcentaje suba a un 100% de conocimiento.

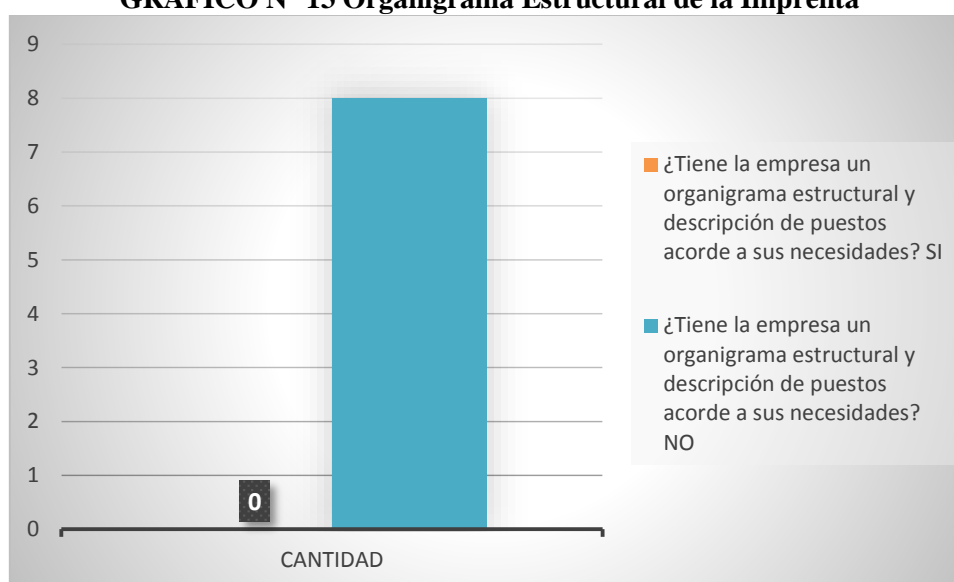
Pregunta N°3 ¿Tiene la empresa un organigrama estructural y descripción de puestos acorde a sus necesidades?

TABLA N° 11 Organigrama Estructural de la Imprenta

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Resultado de encuestas
Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 13 Organigrama Estructural de la Imprenta



Fuente: Tabla N°4
Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Es evidente los resultados que en su totalidad de encuestados afirman que no existe un orgánico estructural por parte de la imprenta y la mayoría de trabajadores trabajan de acuerdo a lo que el gerente les pida es decir que no existe tampoco una adecuada planificación es por ello la implementación de un sistema de planificación interna se dará una mejora a la gestión administrativa y el desarrollo laboral lo cual hace que la empresa sea viable, tenga una buena imagen corporativa y ofrezca la mejor atención a sus clientes.

Pregunta N° 4 ¿Determina las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para implementación de estrategias?

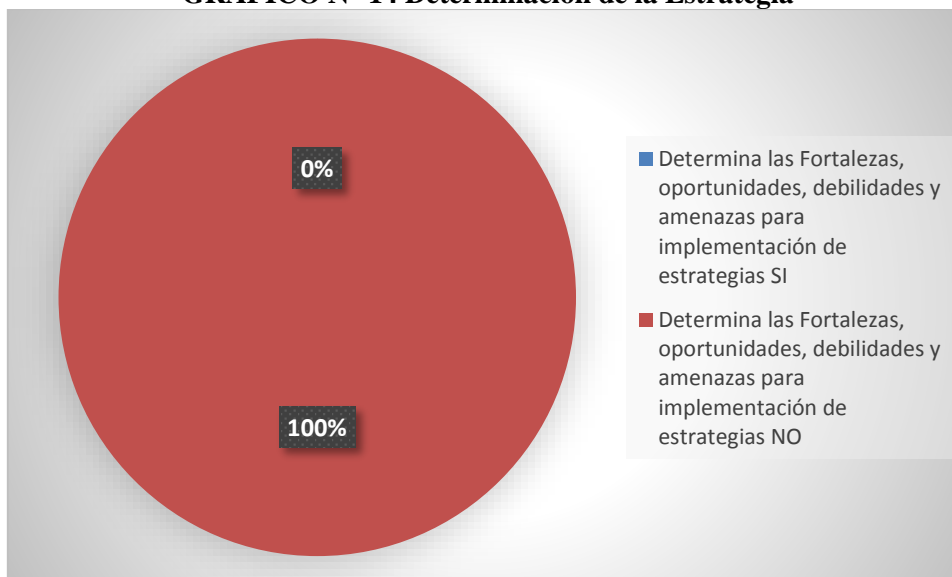
TABLA N° 12 Determinación de la Estrategia

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 14 Determinación de la Estrategia



Fuente: Tabla N°5

Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Este es otro de los problemas que existe en la Imprenta al no tener en claro tampoco el FODA institucional ya que el 100% de los encuestados manifiesta no haber formado parte de la planificación de la Imprenta ni tampoco saber de su FODA, la gran problemática radica en que dicho accionar no se lo maneja de forma constante es decir que dicha planificación que realiza la empresa no es la adecuada. Por lo que los trabajadores solo se dedican hacer cada una de sus funciones y trabajos que llegan a diario a la Imprenta.

Pregunta N° 5 ¿Estaría usted dispuesto a formar parte para integrar un sistema de planificación para mejorar la gestión administrativa en la Imprenta?

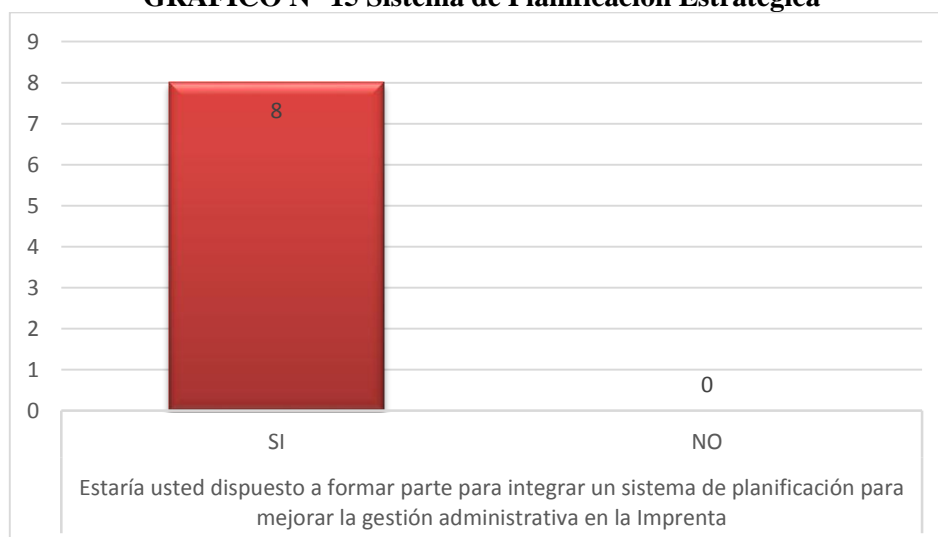
TABLA N° 13 Sistema de Planificación Estratégica

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 15 Sistema de Planificación Estratégica



Fuente: Tabla N°6

Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Todos los integrantes encuestados de la Imprenta han manifestado que si estarían dispuestos a formar parte para integrar un sistema de planificación para mejorar la gestión administrativa en la Imprenta, es por ello que vemos como algo positivo para la Imprenta de crecer y mejorar cada una de las estrategias planteadas y la adecuada planificación que se llevara a cabo con este proyecto.

Pregunta N° 6 ¿Ha establecido un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

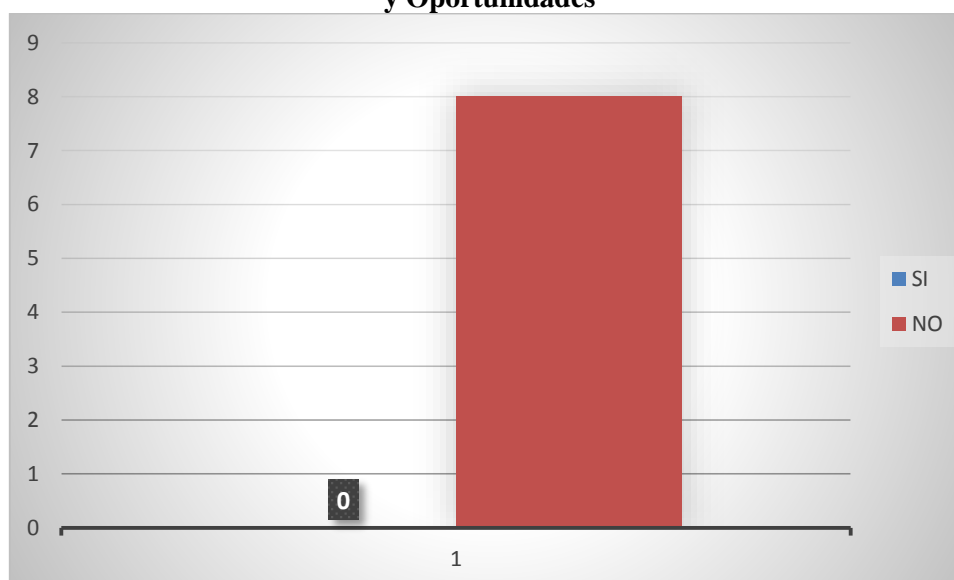
TABLA N° 14 Plan de Acción para convertir las Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	8	100 %
TOTAL	8	100 %

Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 16 Plan de Acción para convertir las Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades



Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Este es otro de los problemas que existe en la Imprenta al no tener en claro tampoco el FODA institucional ya que el 100% de los encuestados manifiesta no haber formado parte de la planificación de la Imprenta ni tampoco saber de su FODA, la gran problemática radica en que dicho accionar no se lo maneja de forma constante es decir que dicha planificación que realiza la empresa no es la adecuada. Por lo que los trabajadores solo se dedican hacer cada una de sus funciones y trabajos que llegan a diario a la Imprenta.

Pregunta N° 7 ¿Si se implementa un sistema de planificación estratégica como consideraría usted el servicio a los clientes?

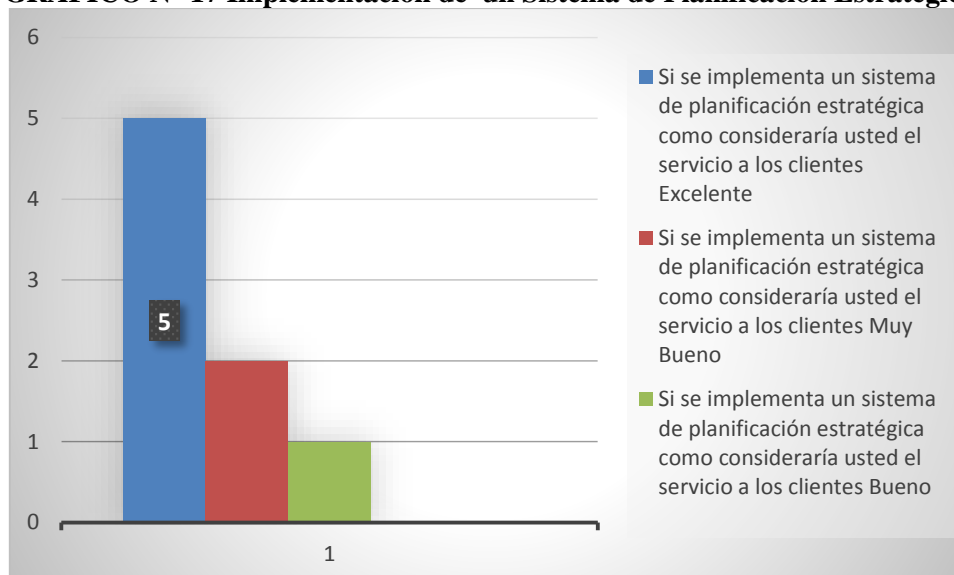
TABLA N° 15 Implementación de un Sistema de Planificación Estratégica

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	62 %
MUY BUENO	2	25 %
BUENO	1	13 %
REGULAR	0	0 %
MALO	0	0 %
TOTAL	8	100%

Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 17 Implementación de un Sistema de Planificación Estratégica



Fuente: Tabla N°8

Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Este es un indicador muy importante para la Imprenta si apreciamos los resultados obtenidos en la presente pregunta nos podremos dar cuenta que la totalidad de los encuestados afirman que por medio de la implementación de una adecuada planificación podrán brindar de una manera más eficiente y oportuna el servicio a cada uno de sus clientes así también el funcionar cotidiano de la organización mejorara y podrá aumentar su nivel de impacto en los clientes externos, con un porcentaje del 62% que es muy positivo para la Imprenta

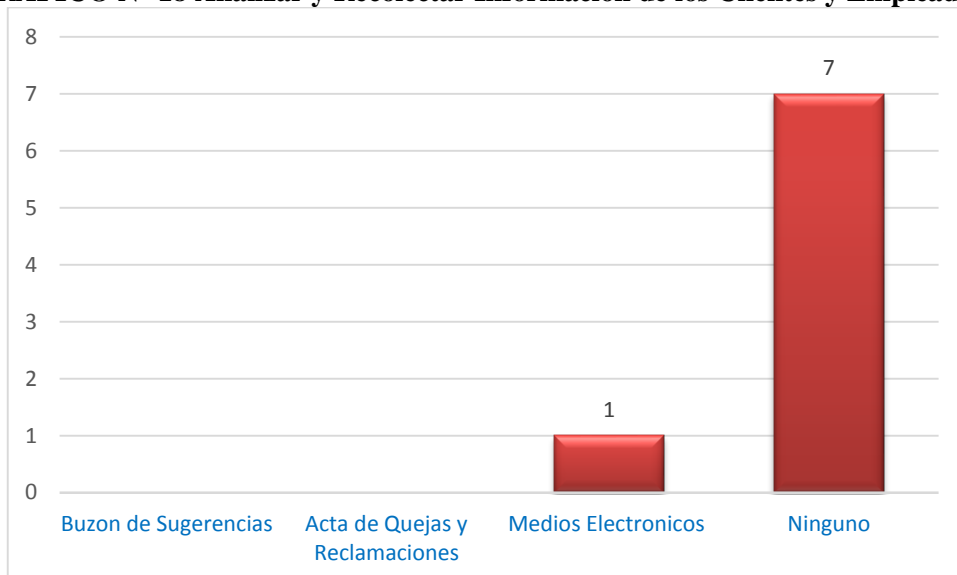
Pregunta N° 8 ¿Qué opción utiliza la empresa para analizar y recolectar información de los clientes y empleados?

TABLA N° 16 Analizar y Recolectar Información de los Clientes y Empleados

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUZON DE SUGERENCIAS	0	0%
ACTA DE RECLAMACIONES Y QUEJAS	0	0%
MEDIOS ELECTRONICOS	1	12 %
NINGUNO	7	88 %
TOTAL	8	100%

Fuente: Resultado de encuestas
Elaborado por: Luis Mita

GRÁFICO N° 18 Analizar y Recolectar Información de los Clientes y Empleados



Fuente: Tabla N°9
Elaborado por: Luis Mita

Análisis e interpretación

Los resultados son evidentes por la mayoría de trabajadores que es un porcentaje del 88% que es muy alto, que la Imprenta no cuenta con un método para poder medir y analizar lo que los empleados piensan de la Imprenta y que pueden sugerir al Gerente, por lo que se recomienda también realizar algún medio que tengan los trabajadores para dar a conocer sus sugerencias.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al no tener una adecuada planificación interna de la imprenta hace que exista muchos problemas, ya sean estas el sistema de gestión de talento humano ya que ocurre que el servicio que ofrece la Imprenta está afectando tanto internamente como es a las funciones y actividades que deben realizar cada trabajador y externo a los clientes porque no se están cumpliendo con el buen servicio y la calidad que deben ofrecer y esto con lleva a la insatisfacción del cliente en ciertos trabajos no muy bien terminados es por ello que se realiza una adecuada planificación.

GRÁFICO N° 19 Planificación Estratégica de la Imprenta

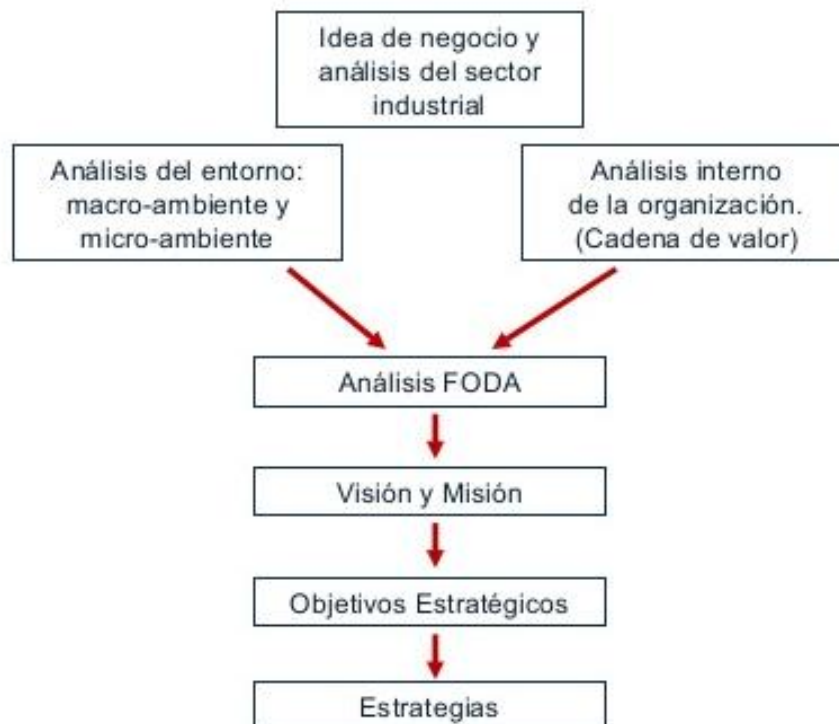


Elaborado por: Luis Mita

Al ver todos los problemas existentes también sugiero este modelo de planificación que va a contribuir a la mejora de calidad de servicios y productos, logrando así las expectativas, así también para la empresa es muy importante ya que la Imprenta no cuenta con una planificación adecuada y establecida, por medio de este modelo propuesto se logrará integrar varios factores que con lleven al éxito y a todas las áreas de la empresa que juegan un papel importante, para mejorar el rendimiento colectivo del talento humano, que poniéndole en práctica logre superar las deficiencias en las actividades que se desarrollan día tras día en la Imprenta.

FORMULACION DE UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

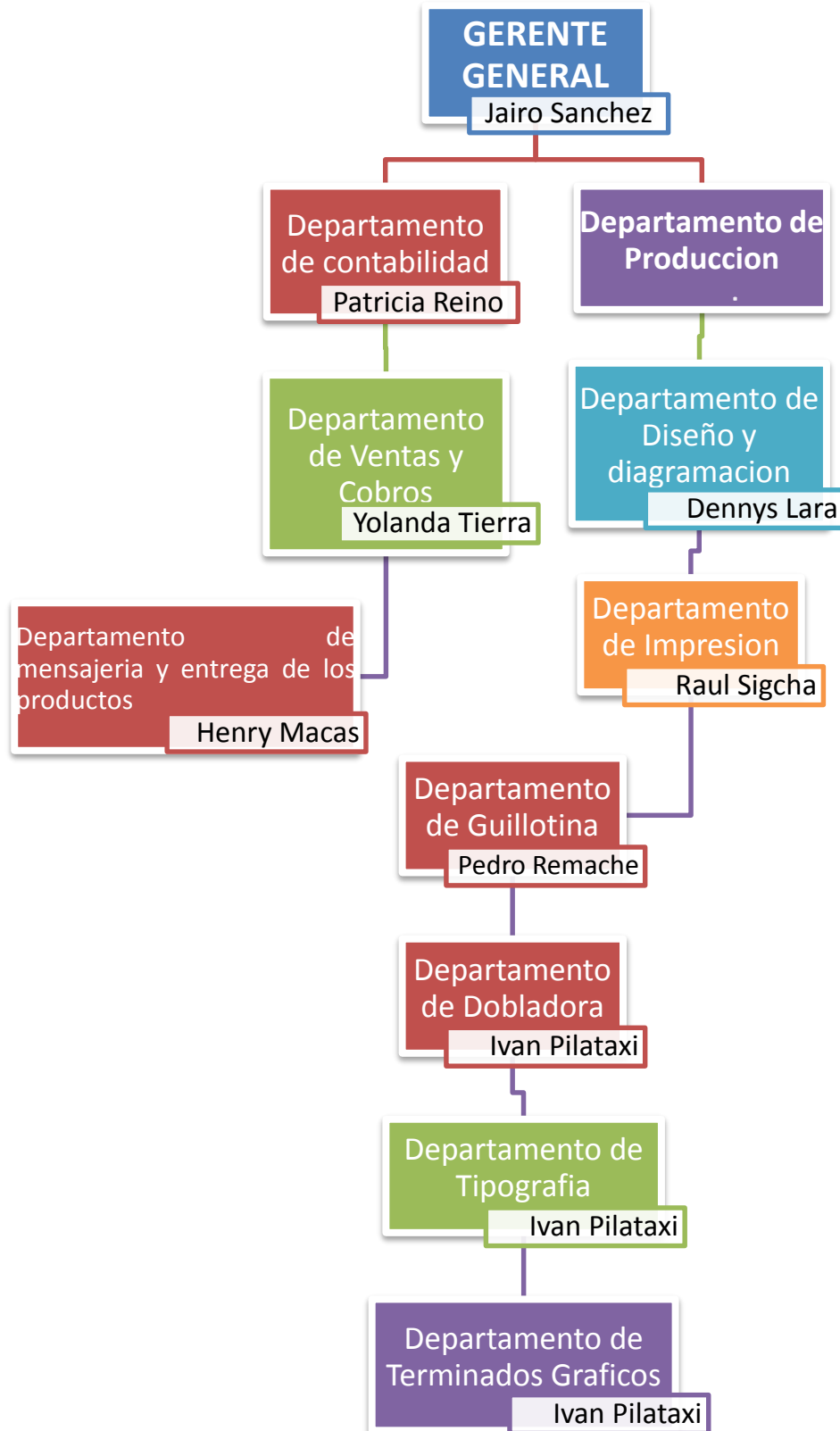
GRÁFICO N° 20 Planeamiento Estratégico de la Imprenta



Elaborado por: Luis Mita

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HUELLAS IMPRENTA OFFSET – PROPUESTA

GRÁFICO N° 21 Estructura Organizacional



Fuente: Imprenta Huellas
Elaborado por: Luis Mita

ANÁLISIS DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL

También es importante contar con un orgánico funcional dentro de la Imprenta por lo que recomiendo hacer uso del mismo al Gerente de la imprenta. Una vez tener claras la Visión y la Misión de la Imprenta las cuales se implementaron en el proyecto y que debe aparecer en el Plan Estratégico.

El organigrama tiene varios beneficios por lo que es una representación gráfica de la estructura organizativa de la Imprenta. Se convierte en un instrumento de análisis que permite visualizar en forma rápida las funciones de los trabajadores que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos.

Las utilidades del Organigrama Funcional son varias:

- Representan un elemento valioso para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- El asesoramiento del departamento.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

CONTRASTAR LAS VARIABLES EN ESTUDIO

El tema de investigación se realizó una contrastación cualitativa **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APOORTE EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA IMPRENTA HUELLAS OFFSET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERIODO 2016.**

Se procedió a utilizar los indicadores más relevantes, y estos son Desarrollo administrativo, planificación estratégica. Las preguntas a tomar en consideración serán aquella que se presenten con respuestas (si - no), como también las respuestas Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, para las personas que van a formar parte de un sistema de planificación por lo tanto la contratación de las dos variables.

TABLA N° 17 Contrastación de las Variables

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL	
¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?	7	1	8	
¿Estaría usted dispuesto a formar parte para integrar un sistema de planificación para mejorar la gestión administrativa en la Imprenta?	8	0	8	
¿Estaría usted dispuesto a formar parte para integrar un sistema de planificación para mejorar la gestión administrativa en la Imprenta?	Excelente	5	0	8
	Muy Bueno	2	0	
	Bueno	1	0	
	Regular	0	0	
	Malo	0	0	

Fuente: Resultado de encuestas dirigidas a los trabajadores y Gerente de la Imprenta

Elaborado por: Luis Mita

ANÁLISIS

La tabla de contrastación de las variables permite obtener valores globales por medio del formulario de encuesta, arrojando valores en los que los encuestados consideran si afecta o no los procesos administrativos, sistema de planificación, gestión administrativa.

El sistema de planificación no era el adecuado y funcionaba mal dentro de la empresa de la Imprenta Huellas por lo tanto disminuye y refleja que la planificación estratégica de la empresa afecta dentro y fuera de la misma generándose una mala aplicación del sistema de planificación estratégica.

CONCLUSIONES

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

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Imprenta mejorar el sistema de planificación partiendo del concepto de un servicio de calidad que permita la distinción de la Imprenta sobre los competidores y con ello se mejorara el posicionamiento de la Imprenta en el mercado local y Nacional.
- Se recomienda también hacer énfasis en cada una de las necesidades que tiene la empresa, teniendo una adecuada planificación con cada uno de los trabajadores que serán más eficientes en cada una de sus tareas designadas.
- Se recomienda la aplicación del presente proyecto y el desarrollo de la Misión y Visión como también la adecuada planificación estratégica partiendo del concepto de un servicio de calidad con el fin de mejorar la imagen corporativa y establecer el posicionamiento en el mercado con mayor profesionalismo y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

Arranz, A. (1995). *Planeación Estratégica Integral*. México: IICEE.

Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El Entrono Empresarial y La Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas . *Scientia et Technica*, 61-66.

Carro, R., & Gonzáles, D. (2015). *Estrategia de Producción y Operaciones*. Mar del Plata: Universidad Nacional del Mar del Plata.

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Hellriegel, D., & John, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Kotler, P., & Gary, A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México : PEARSON Educación.

Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria S.A de C.V.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. California: University of California Press.

Young, F., & Pagoso, C. (2008). *Principios de Marketing*. Philippine: Rex Bookstore,
Inc.

ANEXOS



Unach

Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas
Carrera de Ingeniería Comercial



ENCUESTA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Esta encuesta esta direccionado al Gerente y personal de la empresa Huellas Imprenta Offset de la ciudad de Riobamba, con el objetivo de conocer como incide el desarrollo y crecimiento de la planificación estratégica.

INDICACIONES

Responda cada una de las preguntas de forma honesta, seleccionando la opción que considere adecuada; con el fin de impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la Imprenta.

SEXO:

MASCULINO
FEMENINO

EDAD:

20 – 25 _____
26 – 35 _____
36 – Adelante _____

1. ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

SI _____

NO _____

2. ¿La Empresa tiene definido y socializado su misión y visión adecuadamente a todos los integrantes de la Imprenta?

SI _____

NO _____

3. ¿Tiene la empresa un organigrama estructural y descripción de puestos acorde a sus necesidades?

SI _____

NO _____

4. ¿Determina las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para implementación de estrategias?

SI _____

NO _____

5. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte para integrar un sistema de planificación para mejorar la gestión administrativa en la Imprenta?

SI _____

NO _____

6. ¿Ha establecido un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

SI _____

NO _____

7. ¿Si se implementa un sistema de planificación estratégica como consideraría usted el servicio a los clientes?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Qué opción utiliza la empresa para analizar y recolectar información de los clientes y empleados?

- Buzón de Sugerencias
- Acta de Quejas y reclamaciones
- Medios Electrónicos
- Ninguno

¡Muchas gracias por su Valioso Aporte