



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA HUELLAS IMPRENTA
OFFSET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2025”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

SOLANGE PAULINA ANDRADE GARZÓN

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA HUELLAS IMPRENTA
OFFSET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2025”**

Trabajo Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: SOLANGE PAULINA ANDRADE GARZÓN

DIRECTOR: ING. GIOVANNY JAVIER ALARCÓN PARRA

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Solange Paulina Andrade Garzón

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de autor.

Yo, Solange Paulina Andrade Garzón, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

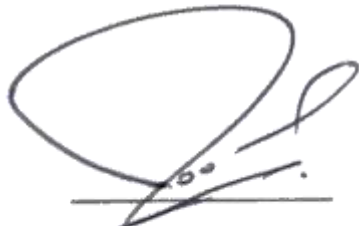
Riobamba, 20 de mayo de 2022



Solange Paulina Andrade Garzón
160047268-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación, tipo: Proyecto de Investigación, “**PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA HUELLAS IMPRENTA OFFSET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2025**”, realizado por la señorita **SOLANGE PAULINA ANDRADE GARZÓN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Emma Lucía Ríos Sanipatin PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		20 de mayo del 2022
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		20 de mayo del 2022
Ing. Iván Giovanni Bonifaz Arias MIEMBRO DE TRIBUNAL		20 de mayo del 2022

DEDICATORIA

Dedico de todo corazón mi tesis a mis padres. A mi madre quién con su bendición, amor y esfuerzo a lo largo de su vida me ha cuidado, protegido e impulsado a ser mejor cada día, motivándome siempre alcanzar mis sueños y metas, enseñándome a ser una persona de valores, diferente a los demás, amándome incondicionalmente y dedicándome su tiempo, salud y apoyo en cada paso que he dado; en agradecimiento, mi princesa a tu esfuerzo y amor incondicional te dedico con todo mi amor y respeto mi tesis.

A mi padre que a pesar de la distancia siempre estuvo para mí, cuidándome, esforzándose, amándome, apoyándome y aconsejándome sobre la vida, enseñándome a ser una buena persona a pesar de las adversidades, por tus bendiciones a lo largo de mi camino que me han permitido sentirme querida; y aunque la vida decidió que no vivamos bajo un mismo techo, siempre te llevo presente en mi corazón y mente, por todo ello y más te dedico también con amor y respeto mi tesis papi.

Gracias, padres amados, que con su amor y sacrificio incondicional me han llevado alcanzar una de mis primeras metas y llegar a ser el ser humano que soy.

Solange

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen por brindarme salud durante todo este tiempo, por darme unos padres buenos que vieron por mí en todo momento y me brindaron apoyo me llenaron de amor y enseñanzas.

Agradezco a la vida por brindarme mi familia, amigos y personas que de una u otra forma me han apoyado de diferentes maneras durante toda mi carrera.

Agradezco a mis docentes que fueron una guía fundamental durante la elaboración de mi trabajo de titulación.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y Escuela de Administración de Empresas que se convirtió en mi segundo hogar durante todos estos años de carrera.

Solange

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de investigación.....	2
1.2. Marco Teórico.....	3
1.2.1. Planificación.....	3
1.2.1.1. Fases de la planificación.....	3
1.2.1.2. Definición de estrategia.....	4
1.2.2. Planificación en las organizaciones.....	4
1.2.2.1. Tipos de planificación.....	4
1.2.3. Planificación estratégica.....	5
1.2.3.1. Importancia de la Planificación estratégica.....	6
1.2.3.2. Beneficios de la Planificación estratégica.....	6
1.2.4. Proceso de la Planificación estratégica.....	8
1.2.4.1. Análisis del entorno FODA.....	8
1.2.4.2. Componentes del Análisis FODA.....	8
1.2.4.3. Procedimiento para elaborar un análisis FODA.....	9

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	10
2.1. Enfoque de investigación.....	10
2.2. Nivel de investigación.....	10
2.2.1. Exploratorio.....	10
2.2.2. Descriptivo.....	10
2.3. Diseño de investigación.....	11
2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente:.....	11
2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo:.....	11
2.4. Tipo de estudio.....	11

2.5.	Métodos de investigación	11
2.7.	Técnicas de investigación	12
2.8.	Instrumentos de investigación	13

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	14
3.1.	Resultados	14
3.1.1.	<i>Entrevista aplicada al Gerente de la Imprenta Huellas Offset.</i>	14
3.1.2.	<i>Encuesta aplicada a los trabajadores de la Imprenta Huellas Offset.</i>	16
3.1.3.	<i>Encuesta aplicada a los clientes fijos de la Imprenta Huellas Offset.</i>	23
3.2.	Discusión de Resultados	29
3.3.	Propuesta	31
3.3.1.	<i>Título de la propuesta</i>	31
3.3.2.	<i>Contenido de la propuesta</i>	31
3.3.3.	<i>Presentación de la Planificación estratégica para la empresa Huellas Imprenta Offset</i>	31
3.3.4.	<i>Descripción y diagnóstico institucional</i>	32
3.3.4.1.	<i>Descripción de la institución</i>	32
3.3.4.2.	<i>Logo</i> 32	
3.3.4.3.	<i>Reseña Histórica</i>	33
3.3.5.	<i>Diagnóstico institucional</i>	33
3.3.5.1.	<i>Descripción de factores internos</i>	33
3.3.6.	<i>Análisis Situacional</i>	36
3.3.6.1.	<i>Análisis de contexto – Macroentorno</i>	36
3.3.6.2.	<i>Análisis sectorial y diagnóstico territorial.</i>	37
3.3.6.3.	<i>Análisis del microentorno – Mapa de actores</i>	39
3.3.6.4.	<i>Análisis FODA</i>	41
3.3.7.	<i>Elementos orientadores propuestos para la empresa</i>	44
3.3.7.1.	<i>Misión</i>	44
3.3.7.2.	<i>Visión</i>	44
3.3.7.3.	<i>Valores</i>	45
3.3.8.	<i>Diseño de estrategias, programas y proyectos</i>	45
3.3.8.1.	<i>Estrategias</i>	45
3.3.8.2.	<i>Programas y proyectos</i>	47
3.3.8.3.	<i>Mapa estratégico</i>	47
3.3.9.	<i>Objetivos Estratégicos</i>	48
3.3.9.1.	<i>Alineación a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo</i>	49

3.3.10.	<i>Ejecución y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional</i>	50
3.3.10.1.	<i>Estrategia de difusión y empoderamiento del Plan estratégico</i>	50
3.3.10.2.	<i>Seguimiento y evaluación de las estrategias</i>	50
	CONCLUSIONES	52
	RECOMENDACIONES	53
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1.	Antecedentes investigativos.....	2
Tabla 1-3.	Modelo de entrevista.....	14
Tabla 2-3.	Género de los trabajadores de Imprenta Huellas Offset	16
Tabla 3-3.	Edad de los trabajadores	16
Tabla 4-3.	Nivel de educación de los trabajadores.....	17
Tabla 5-3.	Pregunta 1 - Encuesta a Trabajadores.....	18
Tabla 6-3.	Pregunta 2 - Encuesta a Trabajadores.....	18
Tabla 7-3.	Pregunta 3 - Encuesta a Trabajadores.....	19
Tabla 8-3.	Pregunta 4 - Encuesta a Trabajadores.....	20
Tabla 9-3.	Pregunta 5 - Encuesta a Trabajadores.....	20
Tabla 10-3.	Pregunta 6 - Encuesta a Trabajadores.....	21
Tabla 11-3.	Pregunta 7 - Encuesta a Trabajadores.....	22
Tabla 12-3.	Cumplimiento de las expectativas del cliente	23
Tabla 13-3.	Cumplimiento de los tiempos de entrega.....	23
Tabla 14-3.	Variedad de productos, diseños y servicios.	24
Tabla 15-3.	Atención y amabilidad del personal que trabaja en la imprenta	25
Tabla 16-3.	Atención a quejas y reclamos	25
Tabla 17-3.	Aspectos para mejorar en el servicio de la imprenta	26
Tabla 18-3.	Calidad de los productos y servicios de la imprenta.....	27
Tabla 19-3.	Recomendación a conocidos.....	28
Tabla 20-3.	Información adicional de la empresa	33
Tabla 21-3.	Funciones de Talento Humano	34
Tabla 22-3.	Análisis de contexto.....	37
Tabla 23-3.	Perspectivas y tendencias del sector	38
Tabla 24-3.	Matriz de Calificación	42
Tabla 25-3.	Factores externos EFE	42
Tabla 26-3.	Factores internos EFI.....	43
Tabla 27-3.	Misión de la empresa	44
Tabla 28-3.	Visión de la empresa.....	44
Tabla 29-3.	Estrategias de Huellas Imprenta Offset.....	45
Tabla 30-3.	Alineación a los Objetivos de PND	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Género de los trabajadores de la Imprenta Huellas Offset	16
Gráfico 2-3.	Edad de los trabajadores	17
Gráfico 3-3.	Nivel de educación de los trabajadores.....	17
Gráfico 4-3.	Pregunta 1 - Encuesta a Trabajadores.....	18
Gráfico 5-3.	Pregunta 2 - Encuesta a Trabajadores.....	19
Gráfico 6-3.	Pregunta 3 - Encuesta a Trabajadores.....	19
Gráfico 7-3.	Pregunta 4 - Encuesta a Trabajadores.....	20
Gráfico 8-3.	Pregunta 5 - Encuesta a Trabajadores.....	21
Gráfico 9-3.	Pregunta 6 - Encuesta a Trabajadores.....	21
Gráfico 10-3.	Pregunta 7 – Encuesta a trabajadores	22
Gráfico 11-3.	Cumplimiento de las expectativas del cliente.....	23
Gráfico 12-3.	Cumplimiento de los tiempos de entrega.....	24
Gráfico 13-3.	Variedad de productos, diseños y servicios.....	24
Gráfico 14-3.	Atención y amabilidad del personal que trabaja en la imprenta	25
Gráfico 15-3.	Atención a quejas y reclamos	26
Gráfico 16-3.	Aspectos para mejorar en el servicio de la imprenta	26
Gráfico 17-3.	Calidad de los productos y servicios de la imprenta.....	27
Gráfico 18-3.	Recomendación a conocidos.....	28
Gráfico 19-3.	Contenido de la propuesta	31
Gráfico 20-3.	Logo de Huellas Imprenta Offset.....	32
Gráfico 21-3.	Propuesta de estructura organizacional.....	34
Gráfico 22-3.	Propuesta Cadena de Valor.....	36
Gráfico 23-3.	Fuerzas competitivas	39
Gráfico 24-3.	Mapa de Actores	40
Gráfico 25-3.	FODA Huellas Imprenta Offset.....	41
Gráfico 26-3.	Programas y proyectos para Huellas Imprenta Offset	47
Gráfico 27-3.	Mapa estratégico.....	48
Gráfico 28-3.	Objetivos estratégicos.....	48
Gráfico 29-3.	Estructura metodológica	51
Gráfico 30-3.	Alineación para el seguimiento y evaluación	51

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A.** TARJETA DE PRESENTACIÓN
- ANEXO B.** PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES
- ANEXO C.** OFERTA DE SERVICIOS
- ANEXO D.** PRODUCTOS ELABORADOS

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue diseñar una planificación estratégica para la empresa Huellas Imprenta Offset de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo período 2020-2025, previo un estudio del entorno interno y externo de la organización, reflejando así debilidades, fortalezas estrategias y como amenaza principal la pandemia por Covid-19, En el trabajo de investigación se recopiló información mediante la aplicación de encuestas al Gerente, trabajadores y clientes fidelizados, lo que permitió la elaboración de una matriz FODA brindándonos un panorama más real de la situación actual de la empresa, estableciendo misión, visión, objetivos, estrategias y metas que permitirán tener como resultado una mejora continua e innovación en la administración de la Imprenta. Recomendando así que la empresa debe acoger la propuesta establecida la misma que permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo de investigación desarrollando así un direccionamiento estratégico adecuado generando una mayor rentabilidad, una mejor planificación y el cumplimiento correcto de metas y objetivos organizacionales esto permitirá un posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <RENTABILIDAD>, <ANÁLISIS FODA>, <COVID-19 >, <OBJETIVOS>.

REVISADO

01 JUL 2022

Ing. Jonathan Parroño Uquillas, MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA

20-06-2022

1318-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this degree work was to design a strategic planning for the company Huellas Imprenta Offset in the city of Riobamba, Province of Chimborazo, period 2020-2025, after a study of the internal and external environment of the organization, reflecting weaknesses, strengths, strategies and the main threat of the Covid-19 pandemic, In the research work, information was collected through the application of surveys to the Manager, workers and loyal customers, which allowed the development of a SWOT matrix giving us a more realistic picture of the current situation of the company, establishing mission, vision, objectives, strategies and goals that will result in continuous improvement and innovation in the management of the printing company. Thus recommending that the company should accept the established proposal, which will allow the fulfillment of the objectives set out in the research work, thus developing an adequate strategic direction, generating greater profitability, better planning and the correct fulfillment of organizational goals and objectives, which will allow a competitive positioning of the company in the market.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <PROFITABILITY>, <WHODA ANALYSIS>, <COVID-19>, <OBJECTIVES>.



Lic. Viviana Yáñez Msc
0201571411

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la utilización de la imprenta es primordial en la vida cotidiana, para esto, la planificación y la estrategia van de la mano para el desarrollo de posibles oportunidades y amenazas, considerando las fortalezas y debilidades que permiten el diseño de los objetivos organizacionales, llevando a cabo un direccionamiento estratégico.

El objetivo principal de esta investigación es elaborar un Plan Estratégico para la empresa Huellas Imprenta Offset de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020-2025, el mismo que garantice la continuidad de las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas de la imprenta.

Con el análisis y formulación del problema en base a la situación actual de la imprenta, la investigación aborda tres capítulos, los que se detallan: En el Capítulo I se refleja el marco teórico referencial en el que detalla la sustentación del estudio, las definiciones relacionadas a la planificación estratégica, los componentes, el proceso y la estructura. En el Capítulo II se detalla la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, para el diagnóstico y estudio se aplicaron encuestas y entrevistas que permitieron obtener la información necesaria.

En el Capítulo III contiene la propuesta de la planificación estratégica que hace referencia al análisis de los factores internos y externos de la organización, estructuración del organigrama, formulación de misión, visión, valores, direccionamiento estratégico, determinación de programas y proyectos. El documento finaliza con el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones que la empresa debe considerar para la toma de decisiones y la implementación de la propuesta estructurada.

En conclusión, con el diseño de la planificación estratégica se estructura y direcciona el sistema organizacional de empresa, estableciendo objetivos a corto y largo plazo, los mismos, que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios, y posicionarse en el mercado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

Tabla 1-1. Antecedentes investigativos

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS			
TÍTULO	AUTORES/ AÑO DE PUBLICACIÓN	UNIVERSIDAD	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GLOBALCLOUD	Karina Belén Montesinos Juela 2018	Universidad del Azuay	La elaboración del plan estratégico busca ayudar a la organización a establecer la parte administrativa y filosófica para su direccionamiento y el cumplimiento de sus objetivos, de tal manera que pueda crecer competitivamente en el mercado.
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA IMPRENTA Y DISEÑO GRÁFICO AMAZONAS, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.	Mario Vicente Murillo Naranjo 2018	Escuela Superior De Politécnica Chimborazo	Su diseño pretende encontrar índices para la satisfacción eficientes y efectivos de la organización y para sus clientes, diferenciándose de la competencia por la oferta de un servicio de calidad. Fundamenta en que una organización inicialmente debe enfocarse en el diagnóstico situacional que determine los lineamientos y estrategias que orienten en la toma de decisiones e influyan en el posicionamiento de la empresa fortaleciendo su ventaja competitiva.
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SEVILLA DON BOSCO, 2016 – 2020.	Roberto Marcelo Saant Pujapat 2017	Escuela Superior De Politécnica Chimborazo	Dentro de su aplicación es necesario la para que los miembros de la organización estén debidamente capacitados para definir factores de riesgo, las fortalezas y debilidades de su organización, así como las oportunidades y amenazas en el que se desempeña y rodea.
Plan estratégico de la “Empresa Anita” periodo 2015- 2020 en la ciudad de Babahoyo.	Sofía Madeleine Para Solís 2015	Universidad Católica De Santiago De Guayaquil	La elaboración de un plan estratégico determina la herramienta que colecciona lo que la organización quiere alcanzar para cumplir su misión y lograr su propia visión “esto es imagen futura”. A demás representa los principios corporativos que regulan la vida de la organización.

Realizado por: Andrade, S., 2022.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Planificación

La planificación es la formulación previa de actividades a realizar.

Neira, J. y Tenelema C. (2017) definen que:

“la planificación es el proceso de definir objetivos y acciones que se deben considerar para lograrlos, en sentido más universal, es incluir acciones que permitan realizar una selección adecuada de estrategias que faciliten la toma de decisiones necesidades dentro de la organización, así como también una dirección adecuada que logre el alcance de los objetivos y metas establecidas.” (p.12)

Según lo antes mencionado la planificación es un proceso que permite a las organizaciones realizar actividades proactivas en formulación de sus objetivos y estrategias que representan acciones positivas en el futuro de la empresa. En este caso, en la imprenta Huellas Offset se podrá determinar que la planificación es la determinación de acciones que permitan el alcance de las metas y objetivos deseados, como una guía para la toma de decisiones.

1.2.1.1. Fases de la planificación

Para Arias A. y Zúñiga M. (2015) La planificación presenta 4 fases que permiten determinar el camino efectivo y confiable a donde la empresa pretende ir, estas son:

- **“Establecimiento de objetivos.** Esta fase consiste en formular la finalidad de lo que se quiere realizar en un determinado tiempo, presentándose como un reto a corto y largo plazo.
- **Definición de políticas.** Representan las reglas de conducta que la empresa u organización debe cumplir.
- **Creación de programas.** Se deben determinar actividades secuenciales que indiquen un orden de tiempos y recursos, con la finalidad de crear una coordinación entre todos los miembros de la organización.
- **Determinación de presupuestos.** Se debe determinar recursos financieros para el desarrollo de las actividades” (p.12)

Con la definición del autor es importante manifestar que las fases de la planificación pueden variar su descripción depende el autor, pero de manera general se establecen 4 fases que permiten el desarrollo de una planificación adecuada para la organización. Con la ejecución de estas fases dentro de la planificación, nos ayuda a identificar las actividades que se deben aplicar para realizar una planificación relacionada con el crecimiento de imprenta Huellas Offset.

1.2.1.2. Definición de estrategia

La estrategia es la combinación de metas y políticas que se proponen para alcanzarlos, por medio de reglas que permiten la toma de decisiones guiando a la organización en sus actividades.

Según la definición de Koontz H. y Heinz W., (1999) la estrategia: “es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de acciones con la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.” (pág. 162)

El desarrollo de una estrategia genera el crecimiento y fortalecimiento de la empresa imprenta Huellas Offset haciendo referencia a su posicionamiento, además permite el avance de sus proyectos estratégicos en base a las necesidades de la empresa. Su formulación permite redactar las posibles actividades estrategias en la planificación de actividades, las mismas que lleven al logro de los objetivos y metas.

1.2.2. Planificación en las organizaciones

La planificación en las organizaciones exige un grado de formalización y sistematización.

“Esto respondiendo a las ideas del sistema por medio del establecimiento de relaciones de independencia entre las distintas áreas de trabajo de la organización, contemplando los objetivos y contribuyendo en la coherencia y coordinación de todas las actividades. La planificación dentro de las organizaciones también representa la presencia de estrategias de forma racionalizada”
(López, 2015, pág. 56).

Es importante realizar la planificación en la imprenta Huellas Offset ya que esto representa el rumbo de la empresa para el logro de sus objetivos, partiendo de una revisión de la situación actual y de la identificación de necesidades para mejorar la operatividad. A partir de ello, se presentan los resultados de la organización encaminadas al éxito organizacional y financiero. Al aplicar la planificación en las organizaciones genera ventajas tales como:

- El uso eficiente de los recursos
- El establecimiento de metas
- El trabajo en equipo
- Gestión del riesgo y la incertidumbre
- Favorece la creación de ventajas competitivas

1.2.2.1. Tipos de planificación

Los planes surgen de las ideas donde se determinan objetivos.

En el contexto de Ortiz M., (2017) determina que “la planificación debe establecer las actividades que realiza la empresa de manera clara, mientras que los colaboradores planean según los objetivos generales y asignaciones que fueron establecidas en la organización”. (pág. 12)

Según Münch (2016) los tipos de planificación son:

“Estratégica: Hace referencia a la planificación general de la organización y su aplicación en los altos niveles. Se establecen los planes a mediano y largo plazo.

Táctica o funcional: Capta los planes elaborados en cada una de las áreas de la organización con el propósito de cumplir con el plan estratégico.

Operativa: Se crea en base a los planes funcionales, es decir se realiza en los niveles operativos de la organización” (p.42)

Lo más importante que se destaca de la definición de los autores es que los tipos de planes también se puede rescatar a la planificación contemporánea que es caracterizada por la aplicación de ciclos pequeños en donde los objetivos deben cumplirse mediante el trabajo diario planificado a través de microciclos. Dentro de la imprenta Huellas Offset, cada uno de estos planes forman parte del camino al logro de los objetivos sea a corto o largo plazo.

1.2.3. Planificación estratégica

Existen varias teorías del plan estratégico en la que varios autores Figueroa y otros (2017), determinan que “es una de las herramientas más utilizada dentro de los negocios, que ha venido surgiendo a mediados del siglo XX” (pp.24-25).

Al paso del tiempo el plan estratégico ha ido mejorando en base a las investigaciones realizadas. Para esto, existen algunas conceptualizaciones que detallan lo que es un plan estratégico, el mismo que se presenta como un documento que acoge toda la información de las actividades que se desarrollan dentro de la organización en base a sus necesidades referentes para el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

Por otra parte, Vicuña (2015) al mencionar del plan estratégico de la organización, establece que “se centra en el plan maestro para el almacenamiento de las decisiones estratégicas colectivas que las mismas que serán parte de la formación futura de la empresa, logrando el alcance profesional de las perspectivas de los grupos de interés” (p.25).

En su representación más sencilla un plan estratégico es un instrumento que almacena lo que la empresa quiere conseguir para cumplir con su objetivo, las acciones necesarias y conseguir su

propia visión, así, como las necesarias acciones para el logro de ese futuro propuesto, en este caso de la empresa imprenta Huellas Offset.

1.2.3.1. Importancia de la Planificación estratégica

Todas las empresas necesitan de un plan para poder obtener sus objetivos, ya sean estos a corto, mediano o largo plazo, por este medio se conoce su visión y qué medios se debe tomar para conseguirlo. Contar con un plan estratégico es elemental debido a su contenido: proporción de un marco general de actuación para la empresa, conocer la actual situación y el transcurso que se siguió para llegar a esas instancias.

Para Tito (2016) la importancia de elaborar una planificación estratégica es tener un punto de vista a largo plazo, en donde su aplicación:

- *“Exige a los ejecutivos analizar el planteamiento desde la perspectiva organizacional.*
- *Conserva el enfoque del futuro y el presente.*
- *Intensifica los principios que fueron adquiridos en la formulación de la visión, misión y estrategias.*
- *Promueve la comunicación.*
- *Prioriza la asignación de recursos.*
- *Perfecciona el desempeño de la organización, creando acciones de dirección y liderazgo.*
- *Apoya con la creación de valores corporativos, tales como: el trabajo en equipo, el compromiso organizacional, la calidad, el desarrollo humano, mejora lazos de comunicación, fomenta el liderazgo, entre otros”* (pág. 52).

Según Pincay (2016) “el plan estratégico hace mucha relevancia en el desarrollo de todo emprendimiento o negocio, ya que es considerado como una herramienta esencial en el mercado e influyente en toma de decisiones en beneficio de la organización.” (p.19)

Según la definición de los autores la importancia de la planificación estratégica recae en la estructuración de la organización de la empresa imprenta Huellas Offset, mediante la cual se logrará cumplir con los objetivos y metas establecidas para el progreso y desarrollo de la organización.

1.2.3.2. Beneficios de la Planificación estratégica

Los beneficios de la planificación estratégica se van descubriendo con las actividades que se realizan en la empresa, y la respuesta de los empleados ante esta aplicación.

En el desarrollo de una planificación estratégica dentro de una organización se obtienen beneficios los mismos que permiten mejorar los niveles en las diferentes áreas de trabajo existentes en la organización mediante la aplicación de estrategias, programas de acción que son herramientas de comunicación interna y externa, es decir clientes y trabajadores.

Entre los beneficios que genera la planificación están (Árias & Zúñiga, 2015, pág. 8):

- *“Mejor coordinación entre los individuos de la organización*
- *Establece lazos de comunicación entre personal administrativo y trabajadores.*
- *Mayor control en las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas de la empresa.*
- *Genera orden y disciplina.*
- *Orienta en el camino para el crecimiento organizacional.”*

La planificación estratégica en la empresa imprenta Huellas Offset permite establecer los objetivos o actividades necesarios para alcanzar el futuro deseado, además, crea ventajas competitivas de manera que se pueda adaptar a los cambios mediante la coordinación, orden y disciplina para el crecimiento organizacional

.

1.2.3.3. Elementos del plan estratégico

Entre los elementos más importantes de la planificación estratégica esta:

- **Misión:** La elaboración de la misión es el punto de partida para la elaboración de la visión estratégica. Es el propósito o razón de ser de la empresa, es decir se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.
- **Visión:** es el mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, el desarrollo de sus capacidades deseadas y el tipo de empresa que en que se desea convertir.
- **Objetivos estratégicos:** Están orientados al logro de la misión de la organización, determinados a mediano y largo plazo. Se hace referencia a los resultados relevantes que la empresa espera lograr para llegar a su misión.
- **Valores:** Un valor es una virtud que se manifiesta en el comportamiento social, son lo que uno piensa que es lo correcto hacer en la empresa. Los valores se presentan como el soporte para priorizar y tomar decisiones difíciles.
- **Estrategias:** estrategia corporativa hace referencial ser diferente, es decir, realizar actividades distintas a las que otras organizaciones lo hacen, de esta manera ofrecer un valor único.

1.2.4. Proceso de la Planificación estratégica

La planificación estratégica cuenta con un proceso que da a conocer los resultados que se pretende alcanzar, mediante el estudio del desempeño de la empresa, determinando las dificultades y problemas para en base a ello, establecer objetivos precisos en la organización y maneras de conseguirlo. Para la ejecución del proceso de planificación se debe tener en cuenta los elementos de la planificación estratégica y el análisis del entorno en el que se desarrolla la organización.

1.2.4.1. Análisis del entorno FODA

El análisis FODA es un implemento que proporciona la recolección de información de la organización basado en el enfoque interno y externo, positivo y negativo, esto ayuda en la realización de un análisis organizacional a través de un diagnóstico situacional, que permita lograr el éxito y cumplimiento de los objetivos. “La matriz es un modelo sencillo que sirve para controlar los planes de desarrollo de la empresa y los procesos de comercialización” (Díaz, 2015, pág. 105).

Para la SENPLADES (2015) el análisis FODA:

“es construido participativamente en la identificación de las principales Oportunidades y Amenazas frente a los usuarios de la organización a nivel nacional, así mismo las Fortalezas y Amenazas fueron planteadas en base al análisis realizado frente a los procesos institucionales”. (pág. 44)

El objetivo principal de la elaboración de la matriz FODA es conocer la realidad por la que atraviesa un negocio y a la vez, analizar todos los procesos de producción, áreas funcionales y la empresa en general.

Con el concepto de los autores se puede determinar que es importante aplicar el análisis FODA en la empresa imprenta Huellas Offset, ya que esta herramienta se trata de una herramienta analítica que facilita el trabajo con toda la información que se tenga sobre la organización, situación, función o incluso persona, que, a partir de su interrelación facilita el diseño de estrategias en base al análisis del ambiente interno y externo.

1.2.4.2. Componentes del Análisis FODA

El estudio de los factores positivos y negativos, internos y externos que causan efectos dentro de la organización permite elaborar un análisis estratégico en la entidad en que se identifiquen las (SENPLADES, 2015):

- **“Fortalezas:** son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos nacionales positivos, los mismos que permitan el crecimiento interno administrativo y operacional.
- **Oportunidades:** son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución, obteniendo una mejor gestión de los impactos positivos.
- **Debilidades:** son fallas internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar.
- **Amenazas:** son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución, que, si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto creando nuevas estrategias de mercado” (p.46).

Luego de conocer los componentes del FODA es importante que después de su elaboración se debe aplicar la matriz de evaluación de factores los que permitan determinar posibles soluciones.

1.2.4.3. Procedimiento para elaborar un análisis FODA

El procedimiento que se debe realizar para el desarrollo del análisis FODA es el siguiente (Ramirez, 2016):

- a. Identificar los criterios de análisis.
- b. Determinar las condiciones de la situación actual y real de la organización en relación con el análisis de las variables internas y externas.
- c. Asignar la ponderación a cada uno de los factores de la matriz FODA
- d. Calcular los resultados
- e. Establecer el balance estratégico
- f. Realizar el análisis y la representación gráfica de los resultados.
- g. Plantear conclusiones

Mediante la aplicación de este procedimiento se puede realizar un análisis global de la empresa imprenta Huellas Offset con la determinación de un balance estratégico con relación a los factores de optimización de riesgo.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La investigación cualitativa es un diseño que parte de la investigación con observaciones en la que se adoptan a entrevistas, encuestas, entre otros registros escritos. Este tipo de investigación se enfoca en los acontecimientos del entorno centrandolo la investigación en los contextos naturales definidos por el autor.

De acuerdo con la situación actual de la empresa Huellas imprenta Offset se utiliza el método de investigación cualitativo, en el que se verá reflejado la recolección de información y encuestas aplicadas, mediante un estudio profundo del estado actual y real de la empresa.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Exploratorio*

La investigación exploratoria es utilizada para el estudio de un problema, el cual no está claramente definido. Esta investigación genera un supuesto que impulsa al estudio más profundo en el que se logre extraer resultados y conclusiones al problema.

En la investigación realizada se aplica la investigación exploratoria con la finalidad de entender los factores más relevantes de preferencia de los clientes de la empresa Huellas Imprenta Offset, y de la apreciación de éstos hacia la imprenta, el que se logre el estudio de cambios representativos en la empresa.

2.2.2. *Descriptivo*

Como dice Sarduy Y., (2017) “La investigación descriptiva, comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos” (p.32).

Se realizará una investigación descriptiva en el que se dé a conocer los datos reales de la organización y varios aspectos generales que permitan identificar de manera más fácil que áreas de la empresa se han trabajado empíricamente y así se determinaron los requerimientos de esta para el diseño del plan estratégico de manera eficaz y eficiente.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente:

La investigación se basa en una variable independiente no experimental en la que se observan situaciones y acontecimientos existentes, respaldados mediante la información levantada, para su respectivo análisis.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo:

Se utilizará la investigación transversal con la que se recoja y analice los datos obtenidos en el levantamiento de información obtenidos de la Imprenta Huellas Offset.

2.4. Tipo de estudio

Documental o bibliográfica

Este tipo de estudio “se caracteriza por usar, en forma predominante, la información obtenida de libros, revistas, periódicos y documentos en general” (Colección LNS, 2009, pág. 20). Se utilizarán fuentes teóricas, conceptuales y/o metodológica ya que, de documentos como libros, tesis de grado, folletos, artículos, archivos, revistas científicas, manuales y otros materiales escritos o virtuales. Se hará un riguroso análisis de la información obtenida, recolectada, seleccionada y clasificada, misma que tenga concordancia con la temática investigada.

De campo

Según lo considera Baena (2017) en su libro Metodología de la investigación, la investigación de campo “sirve para recopilar los datos de nuestra investigación. Tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos”.

Se empleará una investigación de campo debido a que los datos y acontecimientos fueron analizados desde la empresa Huellas imprenta offset, para determinar los procesos que deben ser implementados en beneficio de mejorar la eficiencia administrativa y operativa en las áreas de la organización.

2.5. Métodos de investigación

Método Analítico- Sistémico

Este método de investigación “se basa en el análisis y la síntesis. El análisis de conocer cada parte del caso de estudio. Y la síntesis relacionada con sus componentes de estudio” (Baena, 2017).

Este método se utilizará para analizar la documentación referente al tema de investigación, el mismo que permita la extracción de los elementos más importantes que se relacionan con el objeto

de estudio, siendo de gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica.

2.6. Población y muestra

La población estadística se estudia, según la perspectiva de Salomón, Uribe y Téllez (2018) mencionan que:

“se debe estudiar a una totalidad de elementos siempre y cuando se considere si es una población limitada o infinita. en la siguiente investigación se va a utilizar una población limitada donde permita estudiar de la mejor manera y sacar soluciones que beneficien a la empresa”.

Por otra parte, Jauset (2013) menciona que es un estudio que se realiza a un cierto porcentaje del universo que se va a utilizar para la investigación, N se le denomina a la población y n los elementos, teniendo como objetivo analizar esa cierta parte con los resultados obtenidos de la muestra teniendo en cuenta como una técnica esencial la aleatoria, para generar decisiones o realizar proyecciones a un futuro.

La población con la que cuenta la empresa Huellas Imprenta Offset es de 11 trabajadores, por lo que no es necesario la extracción de una muestra.

2.7. Técnicas de investigación

Entrevistas

Las entrevistas se realizan mediante un diálogo planificado, que permita obtener información y profundizar lo que se establece en el formato. Se puede considerar que existen situaciones tangibles e intangibles. (Castillo & Reyes, 2015, pág. 175)

Se aplicará esta técnica al gerente de la empresa Huellas imprenta Offset mediante una conversación conjunta con el personal, en la que se reconozca la gestión administrativa y los procesos con los que se determinen los criterios de la gestión administrativa y la divulgación del diseño del plan estratégico.

Encuestas

Las encuestas representan la toma de información de una parte de población y dar marcha al proyecto. Para Font Fábregas (2016) las encuestas se refieren a:

“un método de investigación que brinda la obtención de información de manera conjunta acerca de un determinado número de pobladores, es una de las técnicas más empleadas hasta hoy en día, sus respuestas son de gran uso que permite desarrollar soluciones acertadas”.

La encuesta está dirigida para el personal que labora en la empresa Huellas imprenta Offset, con la finalidad de obtener datos sobre la situación actual y las necesidades de la organización.

2.8. Instrumentos de investigación

Guía de entrevista

Mediante este instrumento se aplicará un banco de preguntas con el propósito de obtener información acerca de las actividades que se desarrollan en la empresa Huellas Imprenta Offset.

Cuestionario de preguntas

Para la elaboración del cuestionario es necesario la descripción de la información que se necesita para una adecuada redacción y la selección del tipo de preguntas. Serán dirigidas a los propietarios y trabajadores, de la empresa, elaborado mediante preguntas de forma clara, en la que se plantearon los hechos investigativos.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Resultados

La interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación para la recolección de datos, tales como fueron la entrevista dirigida al gerente de la empresa Huellas Imprenta Offset y la aplicación de encuestas a trabajadores y clientes fijos de la misma, serán interpretados mediante tablas y gráficos a continuación:

3.1.1. *Entrevista aplicada al Gerente de la Imprenta Huellas Offset.*

Tabla 1-3. Modelo de entrevista

TEMA:	“Plan estratégico para empresa Huellas Imprenta Offset de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020-2025”
OBJETIVO:	Conocer el proceso de planificación que maneja la imprenta Huellas Offset.
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Ing. Jairo Ramos
FECHA DE ENTREVISTA:	18 de enero del 2021

BANCO DE PREGUNTAS:

PREGUNTA	RESPUESTA
<i>¿Cuánto tiempo está la empresa dentro del mercado?</i>	8 años
<i>¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado en la empresa?</i>	Pandemia, espacio limitado, falta de mano de obra calificada con experiencia y escasez de ciertos materiales.
<i>¿Cuáles cree usted que serían las causas?</i>	Demasiada Competencia y falta de empresas proveedoras en la ciudad de Riobamba
<i>¿Existe competencia de impresiones offset?</i>	Si, existe mucha competencia
<i>¿Existe una planificación estratégica en la empresa?</i>	No, existe una planificación estratégica

<i>¿En el caso de que existiera, usted estaría familiarizado con esta planificación?</i>	Sí
<i>¿La empresa cuenta con objetivos planificados?</i>	No, nos manejamos de acuerdo con la necesidad y de manera más empírica
<i>¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la empresa?</i>	Nos caracterizamos por la puntualidad, calidad en los productos y servicios, creatividad, Experiencia adquirida por los años en el mercado y precios accesibles
<i>¿Cuáles cree usted que son las amenazas de la empresa?</i>	Pandemia, Competencia, Digitalización, Aumento de impuestos en ciertos materiales y maquinarias, inestabilidad económica.
<i>¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?</i>	Espacio Limitado, Falta de capacitación constante al personal, No existe nueva Maquinaria, falta de objetivos, misión y visión, reducción del personal por la pandemia.
<i>¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de la empresa?</i>	Digitalización de Productos, empezamos a vender más en línea, los productos que más se han vendido son los digitalizados como (pág. web, spots publicitarios, animaciones, logos para nuevos emprendimientos, etc.), Creación de Productos como cajas para mascarillas y guantes quirúrgicos, etc.

Fuente: Gerencia de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Análisis general

La empresa Huellas Imprenta Offset trabaja 8 años en el mercado, en su trayectoria se han presentado algunos problemas tales como: la pandemia, espacio limitado, falta de mano de obra calificada con experiencia y escasez de ciertos materiales, esto se da debido a la fuerte competencia que existe en el mercado y a la escasez de una planificación estratégica. Actualmente se manejan bajo decisiones empíricas y a las necesidades de la empresa. Huellas Imprenta Offset se caracteriza por la puntualidad, calidad en los productos y servicios, creatividad, experiencia adquirida por los años en el mercado y precios accesibles.

3.1.2. Encuesta aplicada a los trabajadores de la Imprenta Huellas Offset.

Género.

Tabla 2-3. Género de los trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	2	40%
Masculino	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

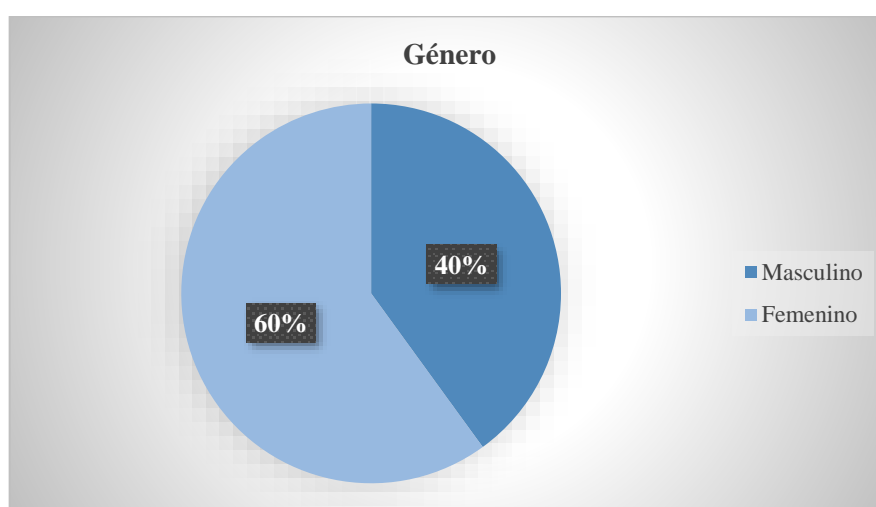


Gráfico 1-3. Género de los trabajadores de la Imprenta Huellas Offset

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Del 100% de los encuestados el 60% de los trabajadores que laboran en Imprenta Huellas Offset pertenecen al género masculino, mientras que el 40% representan al femenino, lo que es un hecho que la mayor parte de trabajadores son mujeres.

Edad.

Tabla 3-3. Edad de los trabajadores

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
30-35	1	20%
36-40	3	60%
41-45	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

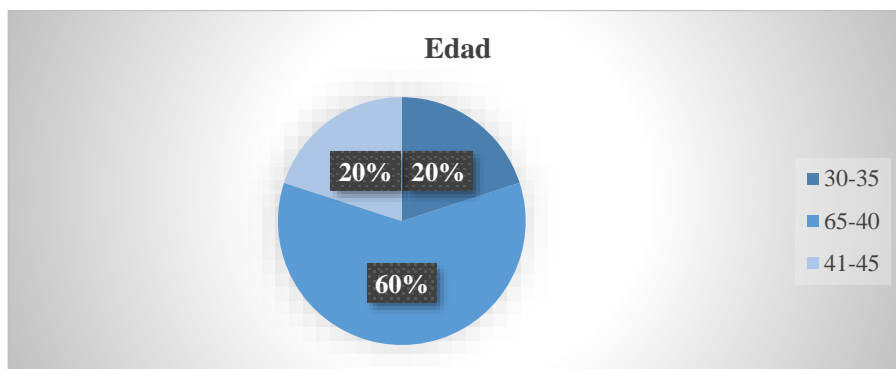


Gráfico 2-3. Edad de los trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

El rango de edad de los trabajadores que laboran dentro de la imprenta está dado de 30 a 35 años representan el 20%, de 36 a 40 años, el 60% y de 41 a 45 el 20%, lo que es un hecho que, la mayoría de los trabajadores que laboran dentro de la empresa son de 36 a 40 años, es decir tienen mayor experiencia.

Nivel de educación.

Tabla 4-3. Nivel de educación de los trabajadores

Nivel de educación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Básica	0	0%
Secundaria	2	40%
Superior	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

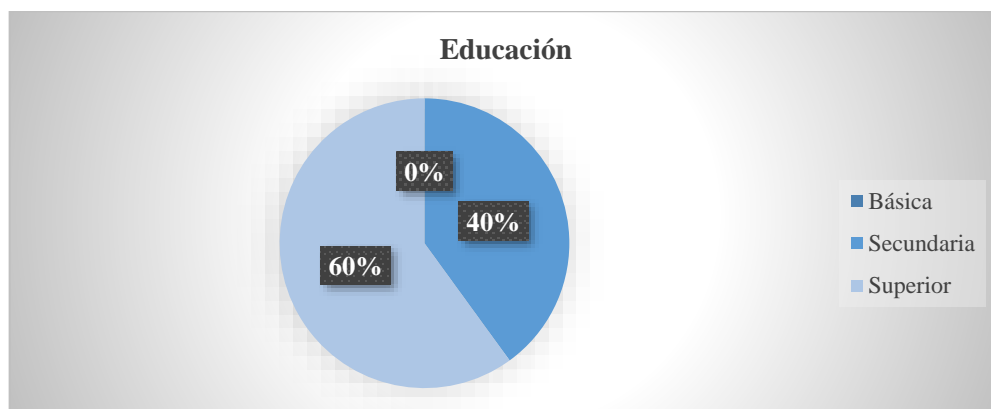


Gráfico 3-3. Nivel de educación de los trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

En relación a las encuestas aplicadas a los trabajadores de la imprenta se refleja que el 40% de trabajadores tienen educación secundaria, mientras que el 60% restante, representa trabajadores con educación superior, esto quiere decir que la formación académica de la mayoría de los trabajadores es superior quienes poseen mayores conocimientos teórico-prácticos.

Pregunta 1: ¿Conoce cuál es la misión, visión y valores organizacionales?

Tabla 5-3. Pregunta 1 - Encuesta a Trabajadores

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

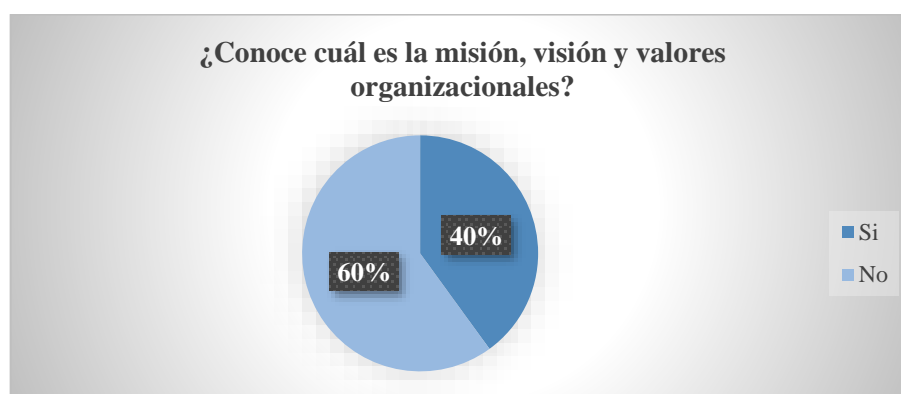


Gráfico 4-3. Pregunta 1 - Encuesta a Trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, se refleja que el 40% de los trabajadores conoce los valores, misión y visión de la organización, mientras que el 60% los desconoce. Es decir, en su mayoría desconocen de estos elementos estratégicos que forma parte de la identidad corporativa.

Pregunta 2: ¿Conoce cuáles son los objetivos de la imprenta?

Tabla 6-3. Pregunta 2 - Encuesta a Trabajadores

Pregunta 2	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

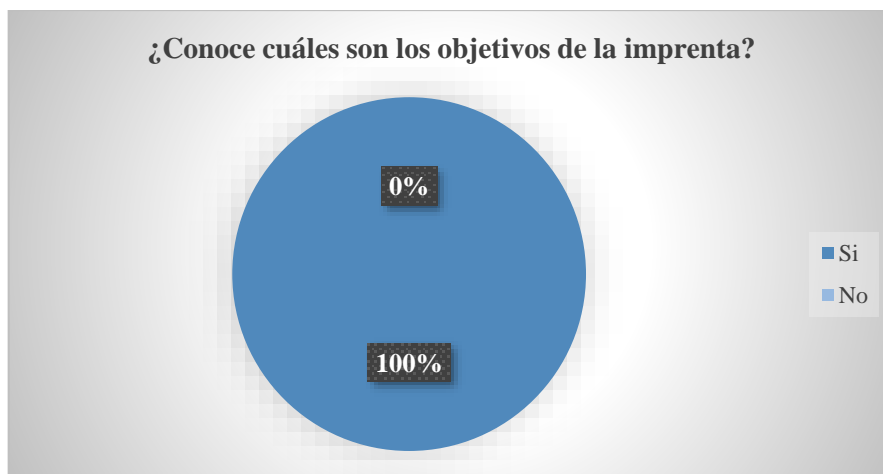


Gráfico 5-3. Pregunta 2 - Encuesta a Trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Como es visto, el 100% de trabajadores tienen en claro cuáles son los objetivos que le caracteriza a la imprenta, esto como efecto de una adecuada inducción de personal.

Pregunta 3: ¿Existe comunicación clara y directa entre el jefe inmediato y usted?

Tabla 7-3. Pregunta 3 - Encuesta a Trabajadores

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

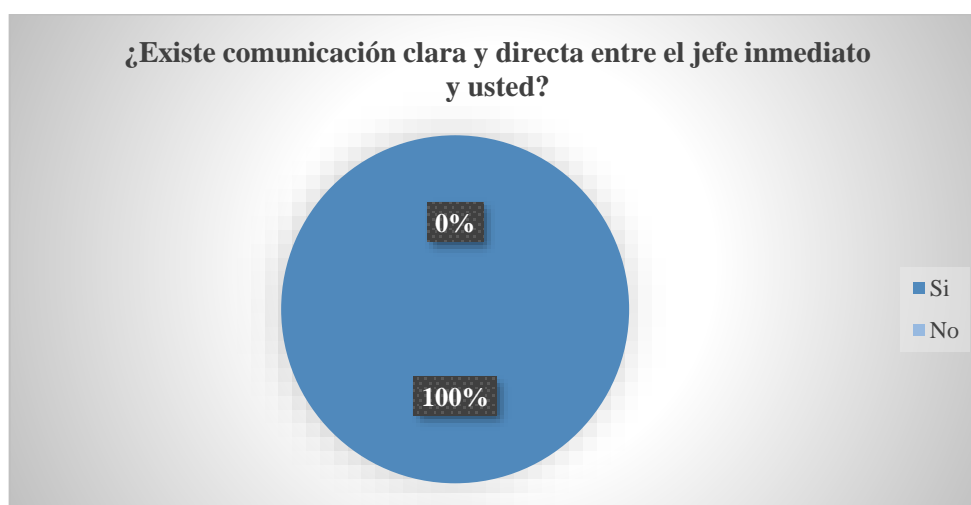


Gráfico 6-3. Pregunta 3 - Encuesta a Trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

El 100% de los trabajadores expresan que, si existe una comunicación clara y directa con el jefe inmediato, con esto se genera un adecuado ambiente de trabajo.

Pregunta 4: ¿Tiene conocimiento del futuro plan estratégico de la empresa?

Tabla 8-3. Pregunta 4 - Encuesta a Trabajadores

Pregunta 4	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

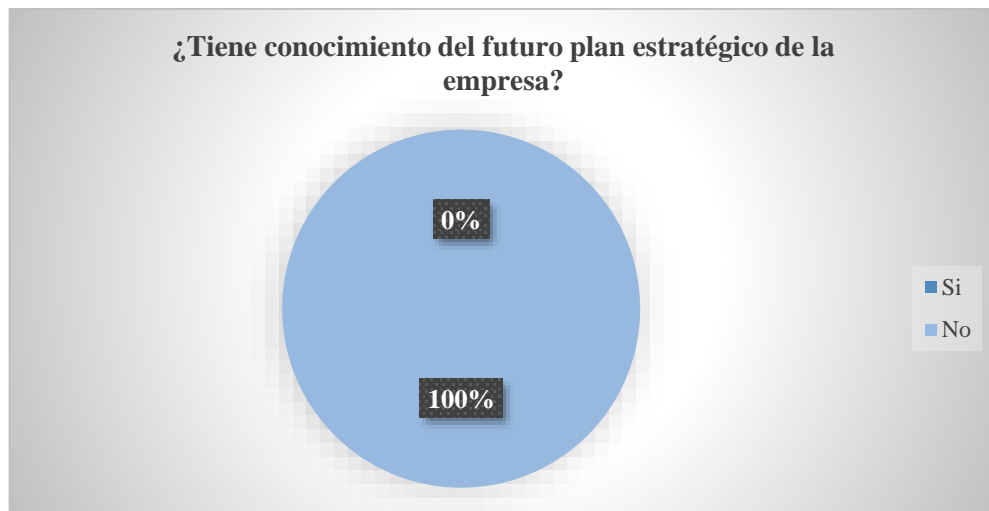


Gráfico 7-3. Pregunta 4 - Encuesta a Trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Como es visto, el 100% de los trabajadores desconocen del plan estratégico que se realizará en el futuro, debido a que es una propuesta en desarrollo.

Pregunta 5: ¿Cree usted que la imprenta es suficientemente conocida en el mercado?

Tabla 9-3. Pregunta 5 - Encuesta a Trabajadores

Pregunta 5	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.



Gráfico 8-3. Pregunta 5 - Encuesta a Trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

El 100% de los trabajadores indican que la imprenta si es conocida a nivel local, esto por las buenas referencias, a la solicitud de servicios, por la prestación de productos y servicios de calidad, y por la facilidad de alianza con instituciones públicas y privadas reflejando creatividad y originalidad.

Pregunta 6: ¿Usted considera necesario que la empresa otorgue capacitaciones para mejorar el servicio que brindan?

Tabla 10-3. Pregunta 6 - Encuesta a Trabajadores

Pregunta 6	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

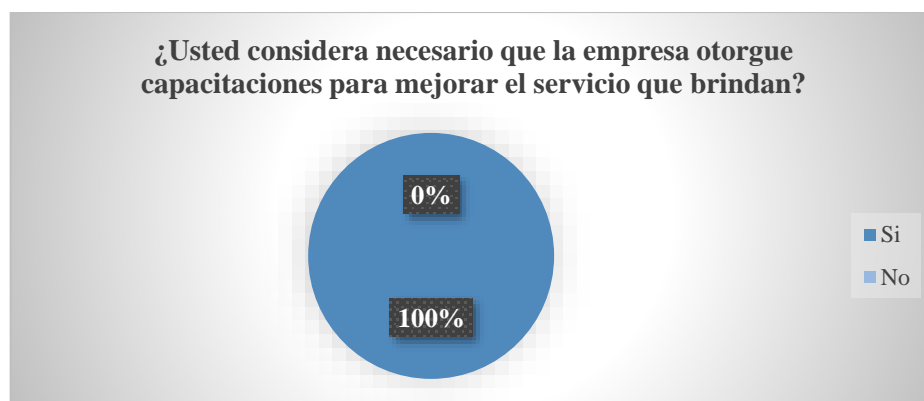


Gráfico 9-3. Pregunta 6 - Encuesta a Trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

El 100% de los trabajadores señalan que es importante y necesario la realización de capacitaciones para mejorar el servicio que brindan, esto porque ven importante actualizarse, adquirir nuevos conocimientos, mejorar los productos y crearlos por excelencia, porque es necesario innovar y porque de esta manera serán reconocidos dentro del mercado.

Pregunta 7: ¿Se trabaja en la imprenta con planificación y organización para lograr las metas establecidas?

Tabla 11- 3. Pregunta 7 - Encuesta a Trabajadores

Pregunta 7	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

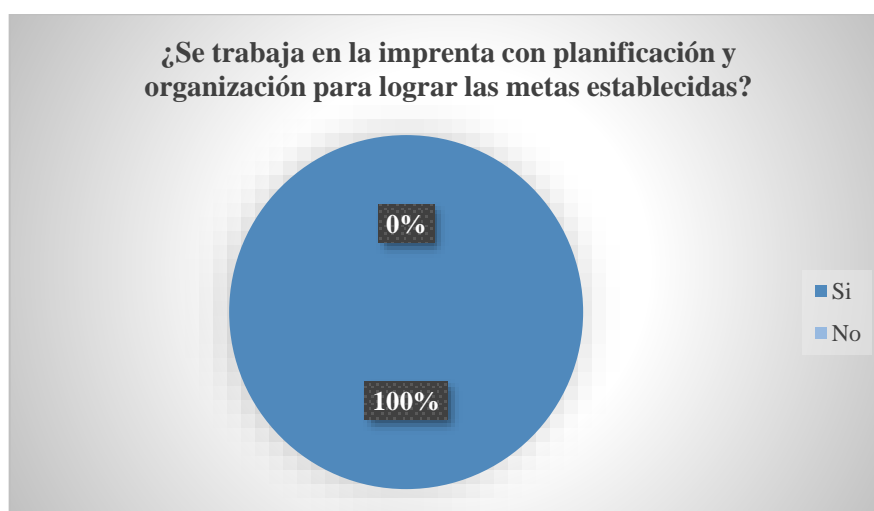


Gráfico 10-3. Pregunta 7 – Encuesta a trabajadores

Fuente: Trabajadores de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

El 100% de trabajadores indican que la imprenta trabaja con planificación y organización para el logro de las metas establecidas, esto con la ayuda de sus colaboradores y su trabajo eficiente.

Análisis general

En este sentido, es esencial indicar que la organización necesita trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones materializando las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente de la imprenta.

3.1.3. Encuesta aplicada a los clientes fijos de la Imprenta Huellas Offset.

Pregunta 1: Cumplimiento de sus expectativas

Tabla 12-3. Cumplimiento de las expectativas del cliente

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	8	80%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.



Gráfico 11-3. Cumplimiento de las expectativas del cliente

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Del 100% de encuestados, el 80% refleja que la empresa cumple con sus expectativas, mientras que el 20% de clientes menciona que es bueno. Esto representa que la empresa cumple con sus objetivos orientados al cliente y su satisfacción.

Pregunta 2: Cumplimiento de los tiempos de entrega

Tabla 13-3. Cumplimiento de los tiempos de entrega

Pregunta 2	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	10	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.



Gráfico 12-3. Cumplimiento de los tiempos de entrega

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

El 100% de los clientes responden que la empresa cumple con las entregas de sus productos y servicios a tiempo, esto quiere decir que son respetados los tiempos de entrega.

Pregunta 3: Variedad de productos, diseños y servicios.

Tabla 14-3. Variedad de productos, diseños y servicios.

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	9	90%
Buena	1	1%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

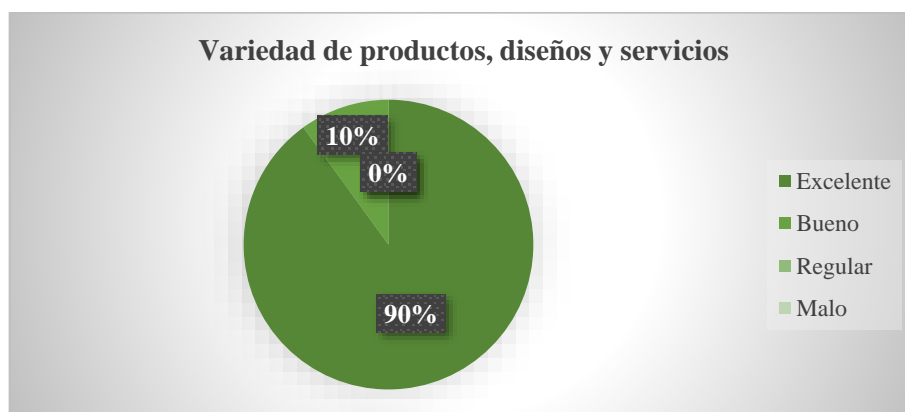


Gráfico 13-3. Variedad de productos, diseños y servicios.

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Del 100% de los clientes, el 90% mencionan que la variedad de productos, diseños y servicios son excelentes, mientras que el 10% restante menciona que es bueno.

Pregunta 4: Atención y amabilidad del personal que trabaja en la imprenta.

Tabla 15-3. Atención y amabilidad del personal que trabaja en la imprenta

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	9	90%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.



Gráfico 14-3. Atención y amabilidad del personal que trabaja en la imprenta

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Los encuestados manifestaron que la atención y amabilidad del personal que trabaja en la imprenta se da en un 90% de excelencia, mientras que el 10% restante determinan como buena.

Pregunta 5: Atención a quejas y reclamos

Tabla 16-3. Atención a quejas y reclamos

Pregunta 5	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	8	80%
Bueno	2	2%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.



Gráfico 15-3. Atención a quejas y reclamos

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Del 100% de clientes encuestados el 80% menciona que la atención a quejas y reclamos en la empresa se da de manera excelente, mientras que el 20% restante deduce que es buena.

Pregunta 6: Qué aspectos mejoraría usted en el servicio de la imprenta?

Tabla 17-3. Aspectos para mejorar en el servicio de la imprenta

Pregunta 6	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Precio	2	20%
Calidad	0	0%
Atención al cliente	1	10%
Puntualidad	0	0%
Otros	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

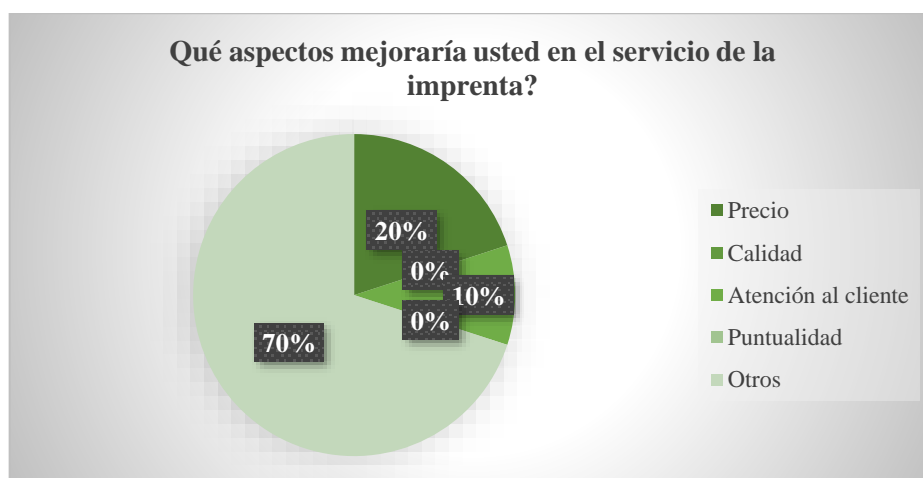


Gráfico 16-3. Aspectos para mejorar en el servicio de la imprenta

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Los clientes encuestados manifestaron que en un 20% se deberían mejorar las cuestiones de precio, el 10% menciona que se debería mejorar la atención al cliente, mientras que el 70% señala que se deberían mejorar otros aspectos tales como: ofertar más promociones, mejorar la atención de sugerencias, impulsar el uso de redes sociales y contar con más personal que se encargue de la atención al cliente.

Pregunta 7: ¿Cómo le parece a usted la calidad de los productos y servicios de la imprenta Huellas Offset en comparación de otras empresas similares?

Tabla 18-3. Calidad de los productos y servicios de la imprenta

Pregunta 7	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	9	90%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

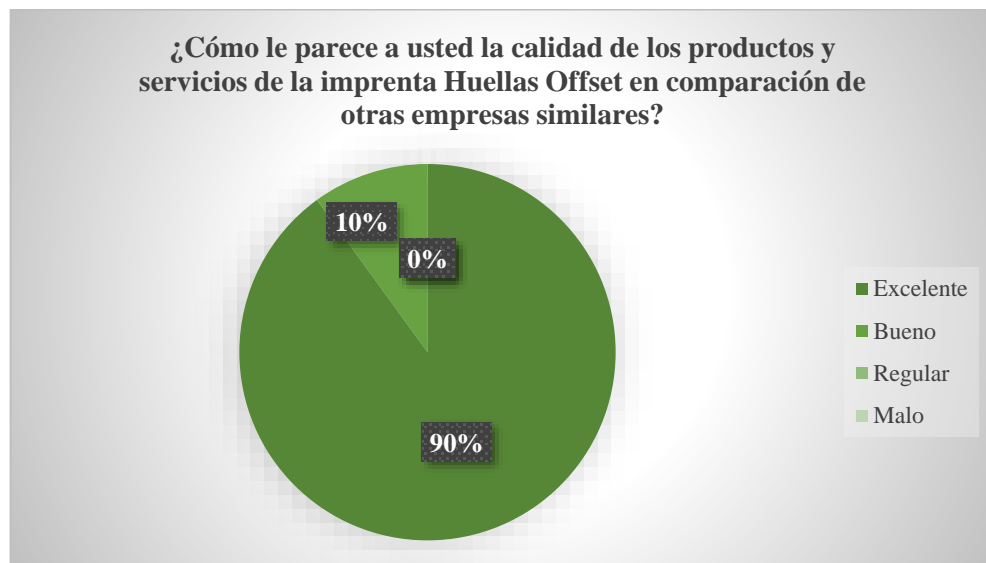


Gráfico 17-3. Calidad de los productos y servicios de la imprenta

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Elaborado por: Andrade, Solange (2021)

Según se observa en el gráfico del 100% de clientes encuestados el 90% señala que la calidad de los productos y servicios de la imprenta Huellas Offset son excelentes en comparación de otras empresas similares, mientras que el 10% restante menciona que es bueno.

Pregunta 8: ¿Recomendaría usted a amigos, familiares, conocidos los servicios de la imprenta Huellas Offset?

Tabla 19-3. Recomendación a conocidos

Pregunta 8	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.



Gráfico 18-3. Recomendación a conocidos

Fuente: Clientes fijos de Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

El 100% de clientes señalan que los productos y servicios de la imprenta si los recomendasen a amigos, familiares, conocidos, entre otros, debido a que su trabajo es de calidad.

Análisis general

Es un hecho que la exigencia de los clientes se vuelve cada vez más exigente, por el incremento de la competencia, sin embargo, la empresa ha buscado e implementado medidas para satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes, en base a sus gustos y sugerencias.

3.2. **Discusión de Resultados**

Con la aplicación de los instrumentos de investigación se ha logrado la recolección de información importante para la elaboración de la planificación estratégica. De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista y la encuesta aplicada al gerente y a los trabajadores de la empresa Huellas imprenta Offset respectivamente, se ha logrado identificar la siguiente información:

- ***Problemas detectados en la empresa***

Con el pasar de los años, la imprenta ha ido evolucionando su trabajo y su sistema de prestación de servicios y productos lo mismo que ha generado varias necesidades y problemas en base a estas actualizaciones, entre las cuestiones críticas que presenta la empresa están:

- ✓ La falta de mano de obra calificada
- ✓ La falta de materiales

Esto debido a que no existe en la ciudad suficientes distribuidores de materia prima, lo cual provoca que se busque fuera de la ciudad a más costo y la falta de profesionales con experiencia en el área de trabajo publicitario, para esto se ha considerado como debilidades existentes dentro de la empresa, pretendiendo fortalecer y buscar alternativas de solución.

- ***Situación actual de la empresa Huellas Imprenta Offset***

En base a la reseña histórica de la empresa, a los datos obtenidos y a las observaciones que se han realizado, se puede determinar que la empresa requiere de un estudio situacional que determinen sus factores internos y externos que benefician en su desarrollo, para esto, con el trabajo de la autora y el gerente general de Huellas imprenta offset se ha determinado lo siguiente:

Factores internos

- ✓ Puntualidad
- ✓ Calidad
- ✓ Creatividad
- ✓ Experiencia
- ✓ Variedad de productos y servicios
- ✓ Espacio Limitado

- ✓ Nueva maquinaria
- ✓ Poco personal
- ✓ Falta de planeación estratégica

Factores externos

- ✓ Nuevos de productos y servicios
- ✓ Ventas en línea
- ✓ Digitalización de la imprenta
- ✓ Nuevas tecnologías
- ✓ Pandemia
- ✓ Competencia
- ✓ Digitalización
- ✓ Impuestos
- ***Conocimiento claro de los objetivos***

Para esta especificación los trabajadores de la empresa tienen en claro, cuáles son los objetivos con los que se representan y las actividades que deben desarrollar en su cargo, sin embargo, es necesario la realización de capacitaciones que les permita entrar en el contexto de la nueva tecnología y los avances del diseño para mejorar sus productos y servicios, fortalecer la calidad y posicionarse entre los primeros puestos del mercado.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título de la propuesta

Plan Estratégico para empresa Huellas Imprenta Offset de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020-2025

3.3.2. Contenido de la propuesta

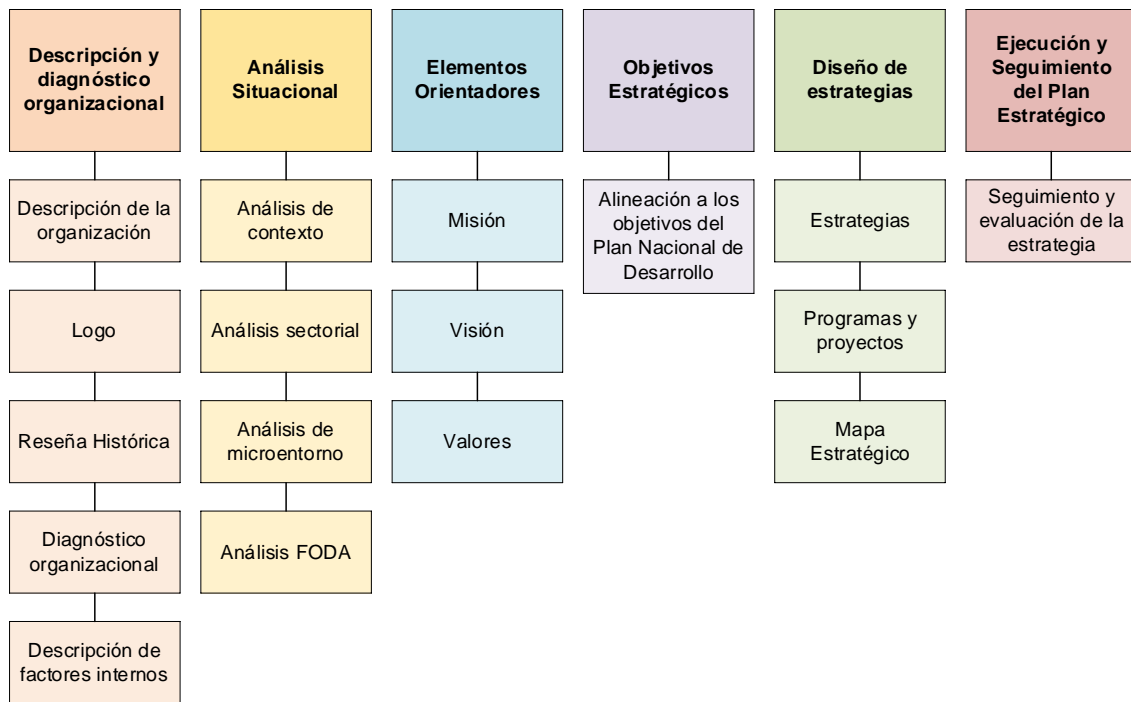


Gráfico 19-3. Contenido de la propuesta

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.3. Presentación de la Planificación estratégica para la empresa Huellas Imprenta Offset

La elaboración e implementación de la planificación estratégica en una empresa es un reto y sus resultados se presentan beneficiosos, puesto que su administración empírica se convierte en una oportunidad para mejorar las expectativas de definir un plan estratégico que defina la misión, visión, objetivos, valores, políticas, planes, proyectos, estrategias y controles que permitan mejorar el desarrollo de la empresa para satisfacer al cliente y la rentabilidad adecuada para mantener la empresa dentro del mercado.

La empresa Huellas Imprenta Offset, es un ente dedicado al diseño editorial, diseño publicitario, imagen corporativa, páginas web, multimedia, rotulación, retoques fotográficos, entre otros, esto en base a la impresión en máquinas offset de revistas, libros, volantes, gigantografías, agendas,

etc. Funciona legalmente, dirigida por los resultados obtenidos gracias al esfuerzo de quienes conforman la imagen empresarial.

El planteamiento del Plan Estratégico es una propuesta de solución para la empresa debido a que la impresión offset cada vez se diversifica más y se requieren de impresiones personalizadas o bien que complementen los tradicionales procesos de impresión con un valor agregado que los diferencie; este valor será la impresión digital que está fuertemente vinculada a una importante elasticidad al precio del producto. Para lo cual la Imprenta Huellas Offset estableció que es de suma importancia plantear de manera clara los objetivos facilitando las acciones más estratégicas para lograr que se cumplan los objetivos de la empresa, a más de permitir el alcance de manera eficiente y eficaz las metas, y el mejoramiento de la proyección de ingresos que ayuden a fortalecerse en el tiempo.

Se propone la elaboración de una planificación estratégica para el período de cinco años, partiendo de los resultados del diagnóstico realizado a través de los instrumentos de investigación aplicados a los trabajadores, clientes y propietario con los que se realizó un análisis FODA tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas.

3.3.4. Descripción y diagnóstico institucional

3.3.4.1. Descripción de la institución

La empresa Huellas Imprenta Offset es una empresa dedicada a es una empresa dedicada al diseño editorial, diseño publicitario, imagen corporativa, páginas web, multimedia, rotulación, retoques fotográficos, entre otros, esto en base a la impresión en máquinas offset de revistas, libros, volantes, gigantografías, agendas, etc.

3.3.4.2. Logo



Gráfico 20-3. Logo de Huellas Imprenta Offset

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Elaborado por: Imprenta Huellas Offset

Tabla 20-3. Información adicional de la empresa

Nombre comercial:	Huellas Imprenta Offset
Dirección imprenta:	Riobamba/ 10 de agosto y Juan de Velasco
Horarios de atención:	08h30 – 18h30
Número de colaboradores:	3 colaboradores fijos y 2 ocasionales
Período de ejecución:	2013 -2021

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.4.3. *Reseña Histórica*

La empresa Huellas Imprenta Offset inicia sus actividades económicas en el año 2007 con servicios profesionales contando con apenas un trabajador, al pasar los años empezó a posicionarse en el mercado caracterizándose por la calidad de sus servicios, para lo cual decide ampliar su campo. Para el año 2014 tomó la decisión más importante para su empresa, realizando una previa planificación y adquiriendo maquinaria de alta tecnología como la GTO-52, 5 colores, siendo la primera empresa en obtener dicha tecnología en la ciudad de Riobamba, a pesar de que fue una inversión fuerte ésta le permitió ubicarse de manera estratégica en el mercado a finales del mismo año llegando así a convertirse en una imprenta oficial el 28 de enero del 2015. En el 2018 la empresa Huellas Imprenta Offset, en el desarrollo de sus actividades estableció que es de suma importancia plantear de manera clara los objetivos facilitando las acciones más estratégicas para lograr que se cumplan los objetivos de la empresa. En el 2020 debido a la crisis sanitaria que vive el mundo se vio en la necesidad de disminuir el personal de trabajo, a más de innovar sus servicios, esto es con la impresión y creación de cajas para mascarillas, creación de páginas web, edición de videos publicitarios, animaciones, ventas online, entre otros.

3.3.5. *Diagnóstico institucional*

3.3.5.1. *Descripción de factores internos*

- Planificación

En el año 2020 se realizó un análisis general empresarial en el que se determinó que existe la necesidad de elaborar un plan estratégico. Para ello se ha venido realizando planes de inversión y actividades anuales. La gestión de la elaboración del plan se determinó mediante una propuesta para la elaboración de este proyecto de investigación, en el que se realizará un seguimiento, control y evaluación de las actividades, que permita aprovechar las estrategias empresariales.

- Estructura organizacional

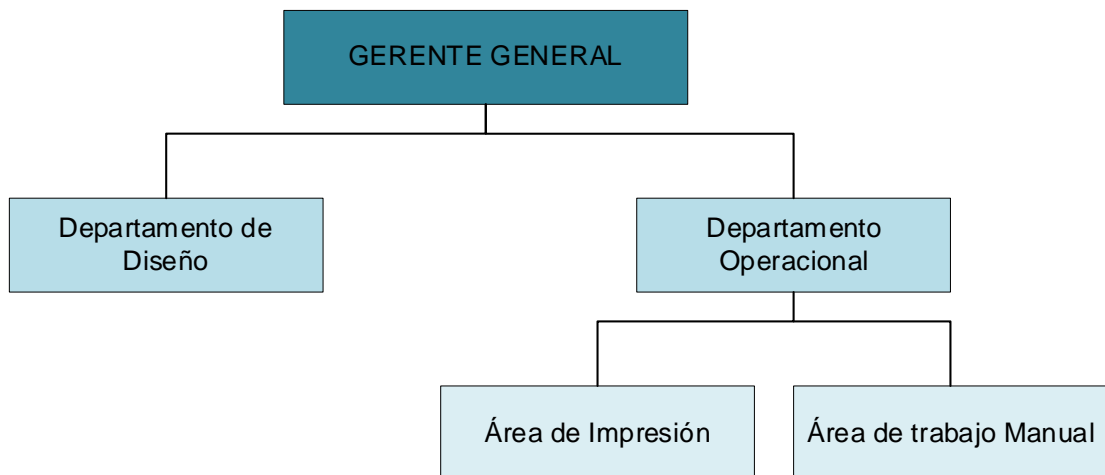


Gráfico 21-3. Propuesta de estructura organizacional

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

- Talento Humano

La empresa está al frente del Gerente General, apoyado de 3 colaboradores: un trabajador en el área de diseño, uno en el área de impresión y otro en el área operacional. En ciertas ocasiones se ven en la necesidad de contratar los servicios de 2 colaboradores ocasionales uno para los trabajos manuales y otro para el área operacional.

Tabla 21-3. Funciones de Talento Humano

CARGO	FUNCIÓN
Gerente	Es quien dirige las operaciones planificadas, mediante una adecuada distribución de recursos humanos y materiales.
Diseñador	Interpreta los gustos y necesidades de los clientes, de acuerdo con las indicaciones formuladas.
Operador	En el área operacional se encuentran el encargado de impresión y el encargado de los trabajos manuales (trabajador ocasional). Su función es la de producir los diseños, y darles la forma final, para ser entregados a sus clientes.

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

- Tecnologías de la información y Comunicaciones

Computador

El uso de la computación es un factor importante dentro de la empresa debido a las múltiples aplicaciones e instrumentos de diseño existentes tales como Adobe Photoshop CC, Adobe Illustrator, Adobe InDesign, Corel Draw, Paint Shop Pro 2020, GIMP, Canva, Photo Pos Pro 3, entre otros.

Internet

Mediante la utilización de este insumo se ha podido incrementar su nivel de marketing dentro del mercado a la vez beneficiar los niveles de comunicación con el cliente, y su expansión de promoción de productos mediante redes sociales.

Maquinaria de alta tecnología GTO-52, 5 colores

Esta maquinaria ayuda en la construcción de módulos con las mismas características en cuanto a sistema y manejo, con la técnica de impresión opcional de tira y retirada en máquinas conmutables, con sistemas de mojado ALCOI.OR, control CPC de color y registro y con control CP Tronic para los modelos con marcador de escalerilla.

- Procesos y Procedimientos

La cadena de valor y los procedimientos que realiza la empresa Huellas Imprenta Offset de acuerdo con una gestión por procesos se detalla a continuación:

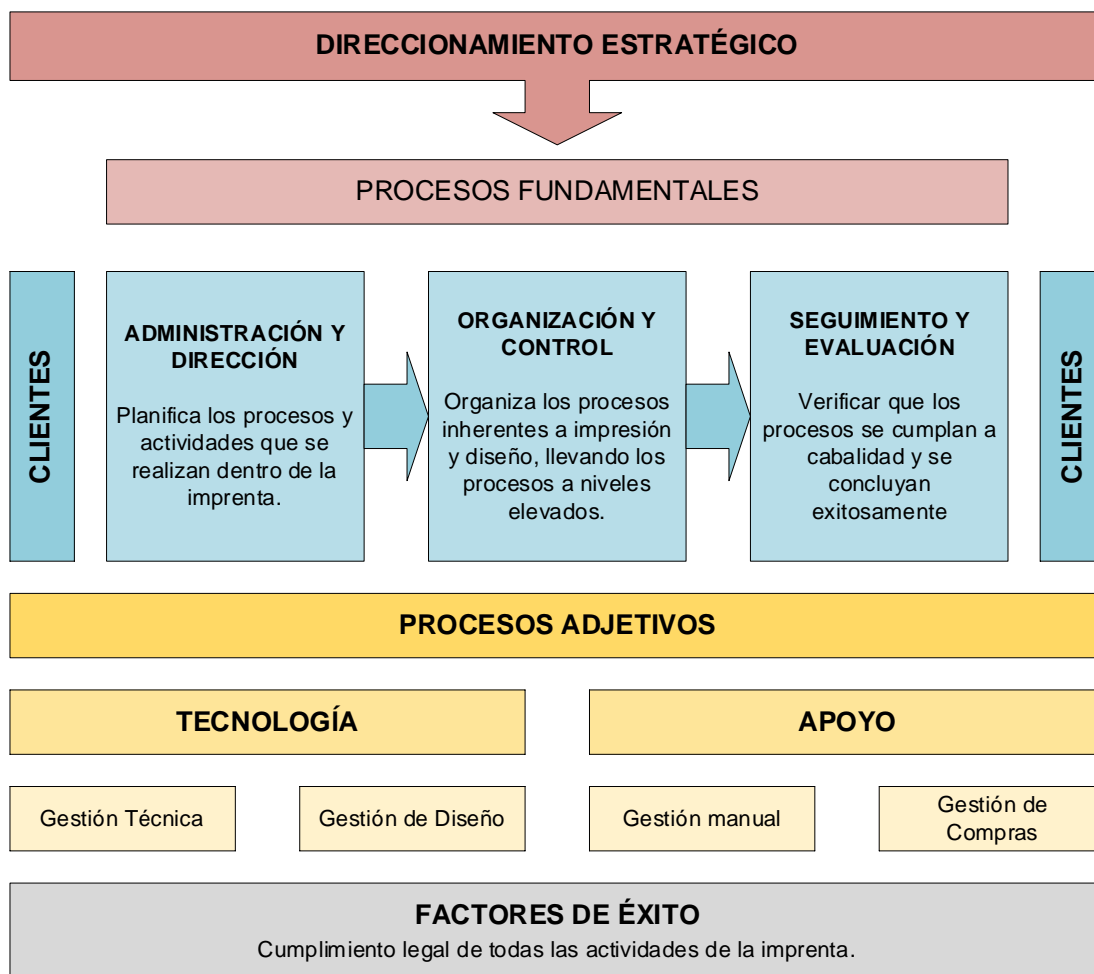


Gráfico 22-3. Propuesta Cadena de Valor

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Como entidad privada, la cadena de valor permite identificar los procesos fundamentales que justifica la realidad de la imprenta, de la misma manera ayuda a identificar la relación entre los procesos fundamentales, adjetivos, de tecnología y apoyo, los mismos que están enfocados en la satisfacción del cliente en búsqueda de los factores de éxito con el cumplimiento de todas las actividades de la imprenta.

En la cadena de valor propuesta para Imprenta Huellas Offset es importante resaltar los procesos que llevan al cumplimiento de la planificación y al usuario final que es el cliente.

3.3.6. *Análisis Situacional*

3.3.6.1. *Análisis de contexto – Macroentorno*

Imprenta Huellas Offset como una empresa de diseño editorial, diseño publicitario, imagen corporativa, páginas web, multimedia, entre otros, debe tener en cuenta los factores externos que

influyen en sus actividades para obtener resultados positivos en las decisiones que tome para los futuros procesos que realice la empresa.

En el proceso del análisis de los factores externos, se podrán identificar características que pueden convertirse en oportunidades o amenazas en la empresa y a través de ello poder formular estrategias para aprovecharlas. Además, se pretende considerar las tendencias del mercado en el sector de diseño e impresión y el análisis del comportamiento del mercado definido por la empresa, de tal manera que aporte con información de la situación actual de la empresa y se pueda realizar un análisis preciso para aportar en el plan estratégico. Entre los factores externos que influyen en la empresa esta:

Tabla 22-3. Análisis de contexto

ENTORNO	DESCRIPCIÓN
Económico	Para el análisis del entorno económico, es importante considerar los aspectos regionales en la que se detalle las situaciones que se están viviendo en la actualidad y las proyecciones que se tiene en el ámbito de la impresión offset. Con esto se define la crisis actual que se vive, y la demanda de publicidad, diseño e impresión actual.
Social	Para este entorno es necesario identificar las variables que afectan en el sector social y de la imprenta. Entre estos se presenta el desempleo, la seguridad y el desarrollo humano.
Tecnológico	El sector tecnológico del Ecuador busca el diseño, la adaptación y promover los planes, políticas, y proyectos de las TIC. Esto hace relación a la infraestructura de la empresa, nuevas tecnologías de impresión y productividad, uso de internet, aplicaciones, entre otros.

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.6.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial.

Para lograr la obtención de información acertada sobre el entorno sectorial de la imprenta Huellas Offset, el análisis del sector en el que está la empresa debe ser significativo ya se podrán determinar oportunidades y amenazas fuertes y potenciales de la empresa. Según la actividad que realiza la empresa que es el diseño e impresión se debe hacer un análisis.

Diseño e impresión: La industria del diseño e impresión en la actualidad se ha visto altamente demandado debido a la situación que se vive a nivel mundial, esto con la necesidad de crear ideas,

diseños para los emprendimientos que surgieron en este tiempo, creación de páginas web y el incremento de impresión de plantillas de cajas para productos tales como mascarillas.

Es importante que la imprenta conozca sobre la situación actual de los subsectores y determinar si se beneficia o no para la creación de estrategias en la que se clasifiquen las oportunidades o amenazas en la empresa.

Perspectivas y tendencias del sector: Se pretende que el sector del diseño e impresión en Riobamba tenga un estímulo y aumente su demanda, esto con la necesidad de generar valor en el mercado, generar empleos, incrementar sus ingresos, de tal manera que mejore la economía.

Fuerzas competitivas del sector: Según la teoría de Porter existen 5 fuerzas que determinan las características competitivas del sector (precios, costos, inversiones). Estas fuerzas son:

Tabla 23-3. Perspectivas y tendencias del sector

FUERZAS	DETALLE
Amenaza de entrada de nuevos competidores	El ingreso de los nuevos competidores se ha convertido en una amenaza, ya que se presentaría un aumento o disminución de precios con la entrada de más recursos y capacidades. La imprenta busca fortalecer sus productos con la calidad ajustándose a los gustos y necesidades de los clientes.
Poder de negociación de los compradores	La imprenta busca fortalecer y tener a su favor la variedad de proveedores para elegir productos de calidad, acorde a las necesidades del comprador.
Poder de negociación de los proveedores	El comprador realiza sus actividades en base a las conveniencias que le otorgue su proveedor esto presenta que, si el proveedor incrementa sus precios y disminuye su calidad, el comprador se ve en la necesidad de buscar otras alternativas, la misma que cumpla con sus expectativas.
Presión de sustitutos	En la industria del diseño no existe mayor número de sustitutos, siempre y cuando el producto compita con el precio de otros.
Rivalidad entre competidores	La rivalidad entre competidores depende de los factores con los que la empresa se fortalezca, es decir alcanzar una posición de preferencia del consumidor a la hora de necesitar productos de diseño e impresión.

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

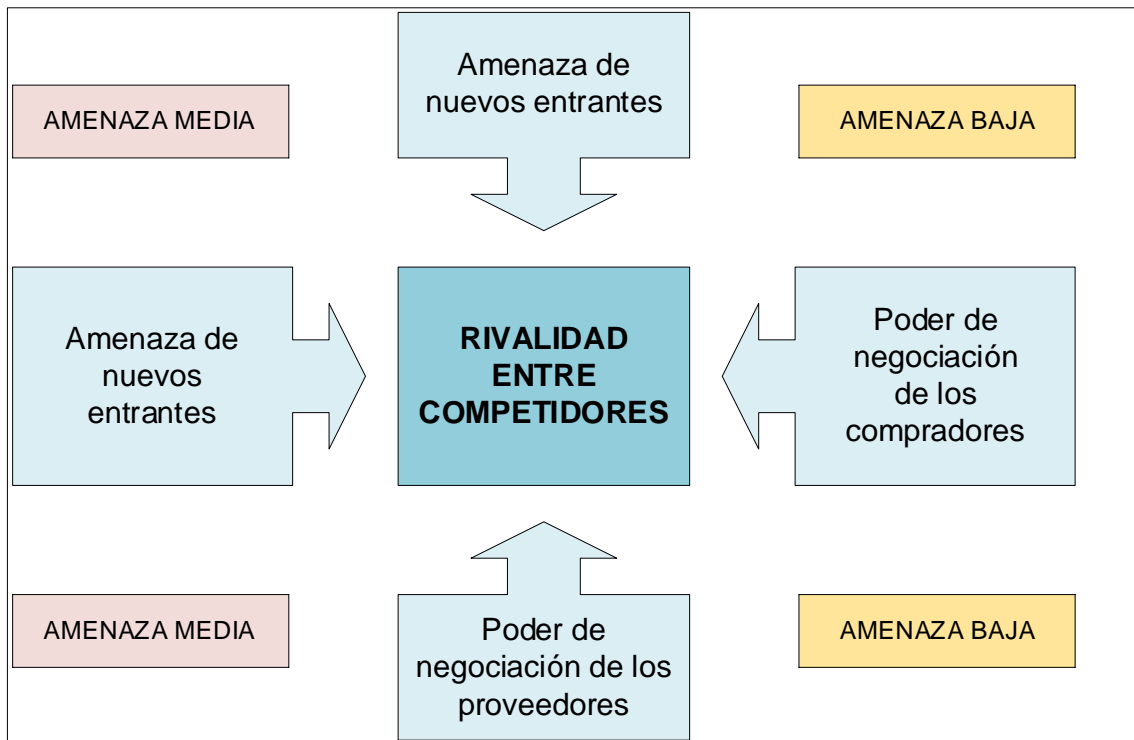


Gráfico 23-3. Fuerzas competitivas

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.6.3. Análisis del microentorno – Mapa de actores

El análisis interno de la empresa permite determinar los grupos de interés de la empresa, los mismos que son definidos como actores sociales, sean estos personas o instituciones que se extienden en el medio del sector del diseño.

- La sociedad, son el eje principal de la empresa en quienes se centran para cumplir con sus gustos y necesidades, es representado como Stakeholders externo del que pueden aparecer oportunidades para la empresa.
- Medios de promoción, es el medio por el que la empresa busca llevar a sus clientes y lograr su captación mediante publicaciones, promociones, de ahí la atracción a nuevos clientes. Esto representa una oportunidad de crecimiento.
- Clientes: Los clientes son factores externos que hacen de la empresa una organización en desarrollo permitiendo satisfacer de manera adecuada sus necesidades en base a la calidad que la caracteriza., como parte de sus oportunidades.

- Propietarios: Son los encargados de direccionar a la organización con la formulación de planes y estrategias. Además, es quien conoce de todas las actividades que se desarrollan en empresa.
- Colaboradores: están orientados a la competitividad. En quienes los propietarios invierten para posicionarse en el mercado
- Proveedores: Son los encargados de abastecer de productos para el diseño e impresión directamente en la empresa.

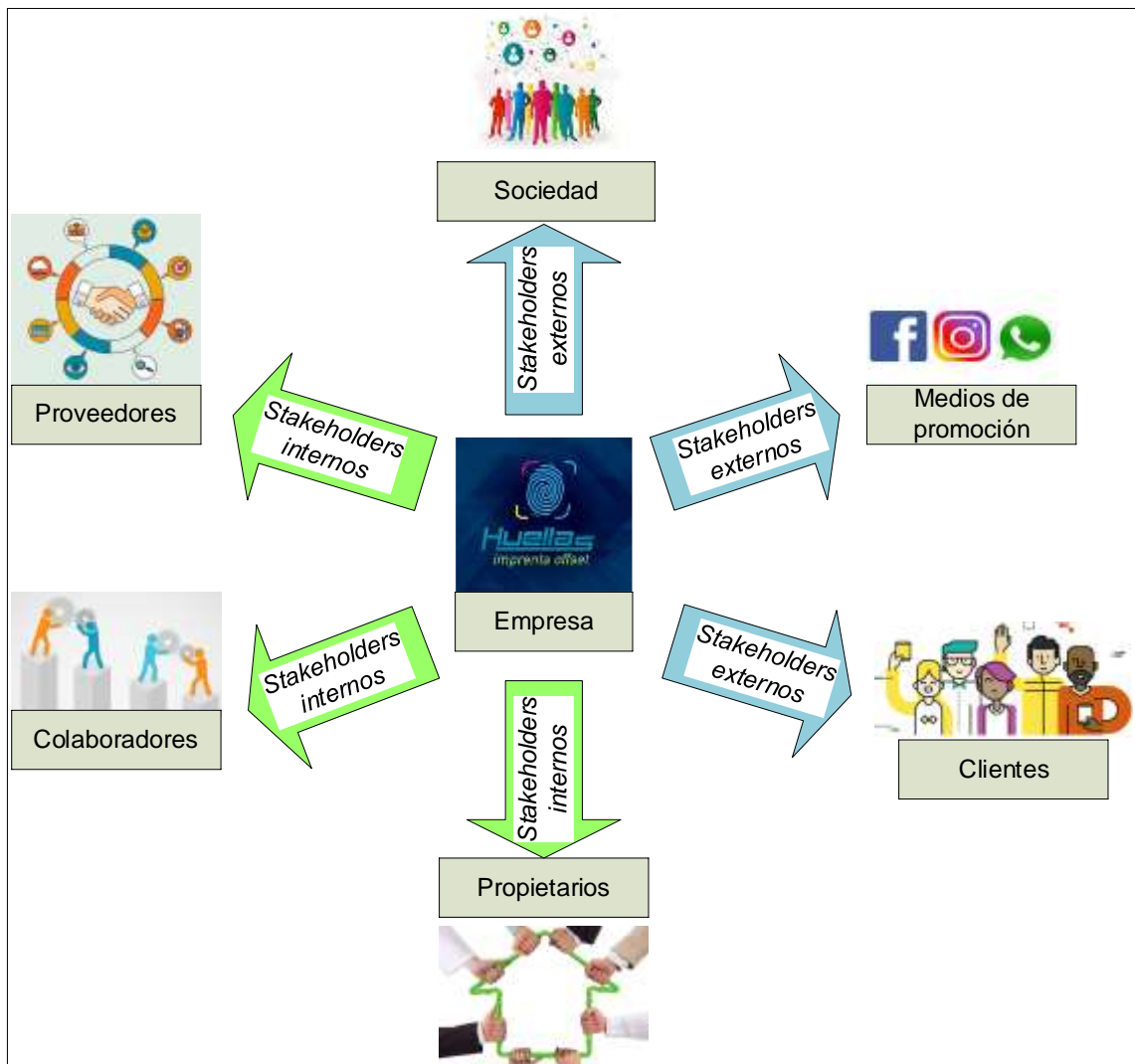


Gráfico 24-3. Mapa de Actores

Fuente: Imprenta Huellas Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.6.4. Análisis FODA

La elaboración del FODA se dio con la participación de todos los actores, unidades de trabajo de la empresa, permitiéndose conocer la capacidad de la empresa para la elaboración y aplicación de un plan estratégico. De esto se determinará el compacto de estrategias, con el aprovechamiento de las fortalezas, disminución de amenazas, beneficio de las oportunidades y prevenir las debilidades.

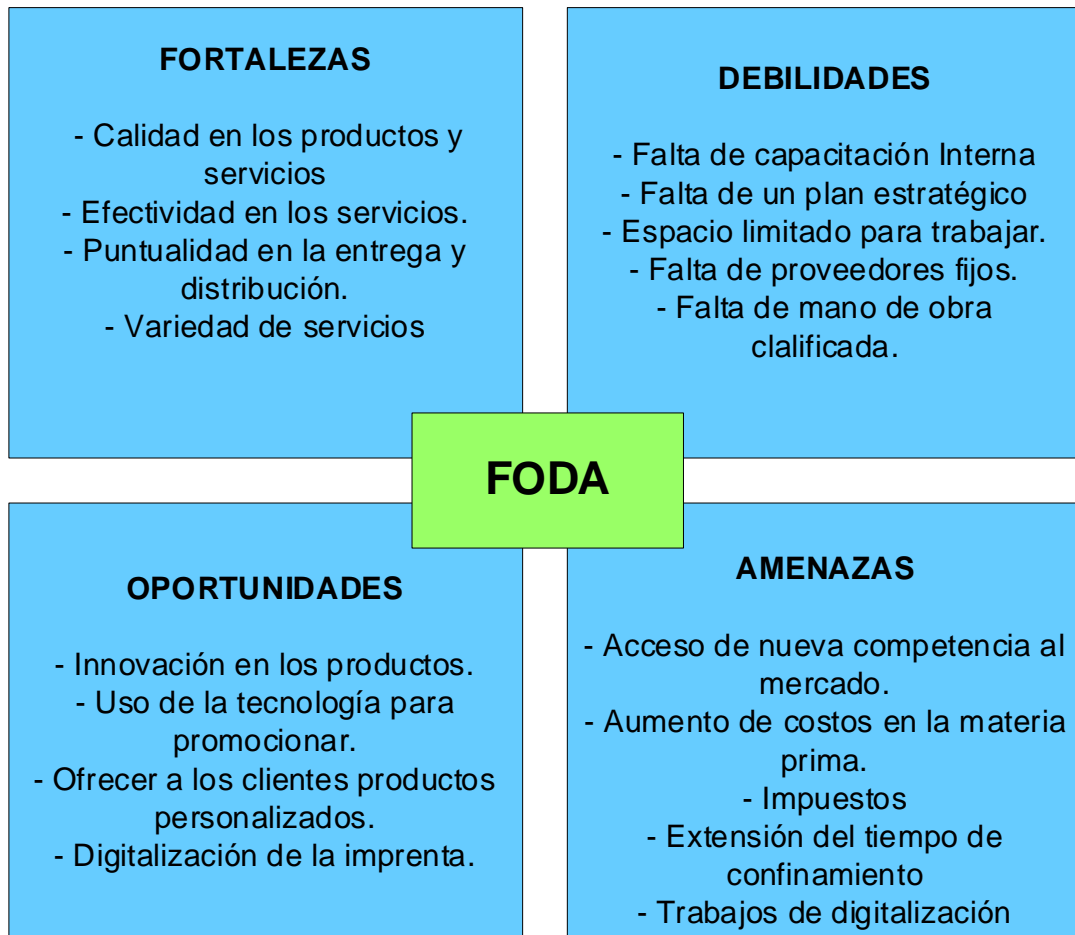


Gráfico 25-3. FODA Huellas Imprenta Offset

Fuente: Huellas Imprenta Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Para la elaboración del FODA se han considerado los factores internos y externos que se describieron con anterioridad. Clasificados en la Matriz EFE y EFI.

Tabla 24-3. Matriz de Calificación

Factor externo	Calificación	Factor interno	Calificación
Amenaza con menor importancia	1	Debilidad con menor importancia	1
Amenaza con mayor importancia	2	Debilidad con mayor importancia	2
Oportunidad con menor importancia	3	Fortaleza con menor importancia	3
Oportunidad con mayor importancia	4	Fortaleza con mayor importancia	4

Fuente: Plan estratégico Senplades

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Factores externos

Tabla 25-3. Factores externos EFE

Factores externos			
OPORTUNIDADES	Valor	Calificación	Ponderación
Innovación en los productos.	0,40	4	1,60
Uso de la tecnología para promocionar.	0,30	4	1,20
Ofrecer a los clientes productos personalizados.	0,20	3	0,60
Digitalización de la imprenta.	0,10	3	0,30
TOTAL			3,70
AMENAZAS	Valor	Calificación	Ponderación
Acceso de nueva competencia al mercado.	0,15	2	0,30
Aumento de costos en la materia prima.	0,25	2	0,50
Impuestos	0,15	1	0,15
Extensión del tiempo de confinamiento	0,25	2	0,55
Trabajos de digitalización	0,20	1	0,20
TOTAL			1,70

Fuente: Huellas Imprenta Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Factores internos

Tabla 26-3. Factores internos EFI

Factores internos			
FORTALEZAS	Valor	Calificación	Ponderación
Calidad en los productos y servicios	0,40	4	1,60
Efectividad en los servicios.	0,20	4	0,80
Puntualidad en la entrega y distribución.	0,20	4	0,80
Variedad de servicios	0,20	3	0,60
TOTAL			3,80
DEBILIDADES	Valor	Calificación	Ponderación
Falta de capacitación Interna	0,15	2	0,30
Falta de un plan estratégico	0,25	2	0,50
Espacio limitado para trabajar.	0,20	2	0,40
Falta de proveedores fijos.	0,30	2	0,60
Falta de mano de obra calificada.	0,10	2	0,20
TOTAL			2,00

Fuente: Huellas Imprenta Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

Como conclusión del análisis de los factores internos y externos que influyen en la imprenta, se puede determinar que eternamente la empresa supera la medida de 2,5 de las puntuaciones ponderadas, esto conlleva a que la empresa se encuentra preparada para aprovechar las oportunidades y enfrentarse a las amenazas. Dentro de las oportunidades con mayor calificación se tiene que puede innovar sus productos y utilizar tecnología para promocionar sus productos, estas generarían mayores ingresos económicos en la empresa. Además, representan el desarrollo empresarial y el aprovechamiento de las ventajas competitivas generando mayor valor agregado.

Los factores internos que se analizaron permitirán el incremento de la utilidad empresarial, en donde puedan fortalecerse dentro del mercado con la oferta de productos y servicios de calidad y variación de estos. Esto con el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se presentaron y estando atento ante las posibles amenazas que puedan existir, poniendo resistencia a sus debilidades de competencia y de escasez de proveedores.

3.3.7. Elementos orientadores propuestos para la empresa

3.3.7.1. Misión

Se solicitó al gerente de la empresa la facilitación de información para establecer la misión de la organización, debido a que carece de la misma, para esto se aplicaron las siguientes cuestiones para poder definir este elemento:

Tabla 27-3. Misión de la empresa

Qué somos	Huellas Imprenta Offset
Qué buscamos	Satisfacer las necesidades de los clientes, en base a sus diseños.
Qué hacemos	Diseño editorial, diseño publicitario, imagen corporativa, páginas web, multimedia, rotulación, retoques fotográficos, entre otros, esto en base a la impresión en máquinas offset de revistas, libros, volantes, gigantografías, agendas, etc.
Dónde lo hacemos	En Riobamba
Por qué lo hacemos	Por la necesidad de crear nuevas ideas y diseños originales.
Para quién trabajamos	Para cooperativas, personas naturales y empresas.

Fuente: Huellas Imprenta Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

“La empresa Huellas Imprenta Offset es una empresa que brinda a sus clientes productos, servicios y asesoría en el diseño gráfico, publicitario y editorial; atendiendo así a las necesidades de nuestros usuarios, mediante un equipo comprometido con el servicio y la satisfacción total del cliente, el cual se convierte en un socio estratégico, ya que se oferta productos de alta calidad.”

Visión

Para la propuesta de visión institucional se respondieron a las siguientes interrogaciones:

Tabla 28-3. Visión de la empresa

Qué tratamos de conseguir	Ser líderes en el mercado local
Cuáles son nuestros valores	Responsabilidad Puntualidad Creatividad
Cómo produciremos resultados	Con el diseño al gusto de los clientes
Cómo nos enfrentaremos al cambio	Con procesos de capacitación

Como conseguiremos ser competitivos	Con el apoyo de los clientes y la innovación de nuevos servicios.
-------------------------------------	---

Fuente: Huellas Imprenta Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

“Ser una empresa líder, con alta tecnología y altamente productiva, con vocación de servicio, formada por profesionales entusiastas, comprometidos y calificados, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes e innovando en las tendencias tecnológicas para proveer soluciones integrales que respondan en tiempo, calidad y funcionalidad a los intereses presentes y futuros clientes.”

3.3.7.2. Valores

Los principios y valores son parte de la cultura organizacional, en base a sus características competitivas y a las expectativas de los clientes y propietarios, para lo cual, con la investigación se propone los siguientes valores y principios que serán parte de la identidad corporativa:

- **Ética:** El hacer un trabajo excelente, representa la fidelidad de los clientes.
- **Compromiso:** Aplicar las capacidades para realizar el trabajo que se ha confiado, de manera eficiente y efectiva.
- **Responsabilidad:** Administra, orienta y reflexiona las actividades que se deben realizar en base a lo moral.
- **Creatividad:** La elaboración de diseños originales y plasmar las ideas de los clientes.
- **Puntualidad:** Se entregan los productos los servicios solicitados en el tiempo establecido.
- **Confianza:** Los clientes conocen de nuestros servicios de calidad y la seguridad que se ofrece de la misma.

3.3.8. Diseño de estrategias, programas y proyectos

3.3.8.1. Estrategias

Tabla 29-3. Estrategias de Huellas Imprenta Offset

OE 1	Promover la utilización de nuevas técnicas de impresión a través de un servicio eficiente.
------	--

E 1.1	Alcanzar los fines empresariales mediante un fuerte control administrativo.
E 1.2	Ofrecer a los clientes productos innovadores con estándares de calidad.
E 1.3	Capacitar a los trabajadores como parte del compromiso empresarial.
E 1.4	Ofrecer servicios que estén de acuerdo con las necesidades de los clientes.

OE 2	Diferenciarse de la competencia con varias alternativas de servicio.
------	--

E 2.1	Aumentar la cobertura de servicios personalizados a nivel local y nacional.
E 2.2	Cumplir con las expectativas de los clientes generando un crecimiento en la imprenta.
E 2.3	Diversificar los productos para ingresar a nuevos mercados.
E 2.4	Fortalecer la cartera de servicios con la ampliación de servicios.

OE 3	Desarrollar e implementar promociones que llamen la atención del cliente.
------	---

E 3.1	Ofrecer descuentos y precios convenientes diferentes a los de la competencia.
E 3.2	Presentar ofertas en la elaboración de los productos.

OE 4	Crear alianzas con empresas para la requisición de materia prima
------	--

E 4.1	Establecer convenios con proveedores para el abastecimiento suficiente y necesario de materia prima.
E 4.2	Elaborar una base de datos de proveedores calificados.
E 4.3	Estrechar relaciones con las empresas proveedoras.

Fuente: Huellas Imprenta Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.8.2. Programas y proyectos

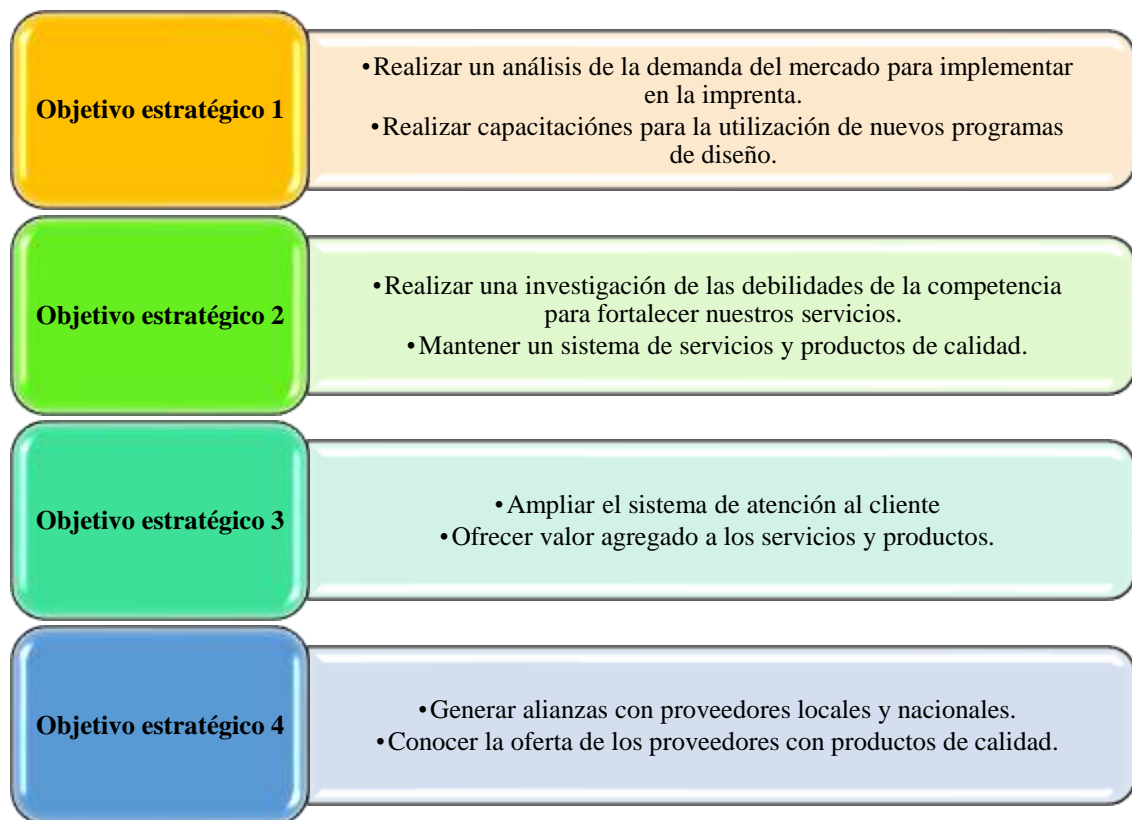


Gráfico 26-3. Programas y proyectos para Huellas Imprenta Offset

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.8.3. Mapa estratégico

El mapa estratégico que se propone para la empresa Imprenta Huellas Offset es importante para dar a conocer las estrategias de manera clara y efectiva, en donde se trazarán los objetivos empresariales y los aspectos estratégicos, teniendo en cuenta cuatro perspectivas equilibradas del Balance Scorecard, bien constituidas y coherentes:

- Perspectiva financiera
- Clientes y mercado
- Procedimientos internos
- Aprendizaje y crecimiento

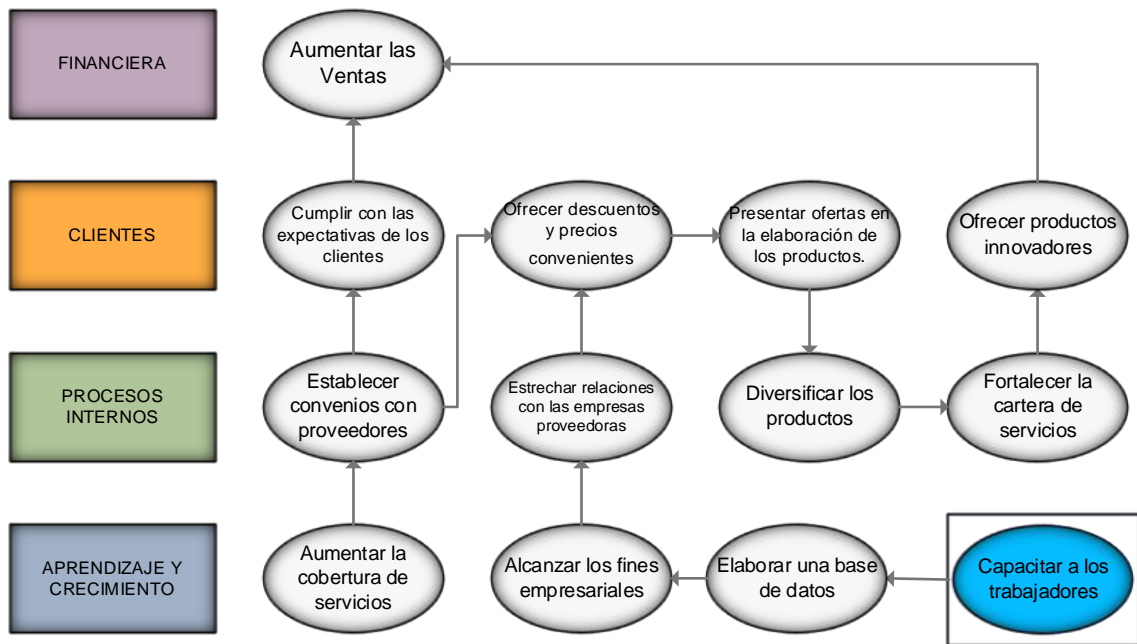


Gráfico 27-3. Mapa estratégico

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.9. *Objetivos Estratégicos*

Los objetivos estratégicos que se detallan a continuación son producto del proceso de planificación estratégica aplicado a la empresa Huellas Imprenta Offset:



Gráfico 28-3. Objetivos estratégicos

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.9.1. Alineación a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

Tabla 30-3. Alineación a los Objetivos de PND

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO		PLAN ESTRATÉGICO “HUELLAS IMPRENTA OFFSET” 2020-2025
OPNDTV	POLÍTICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	5.3 Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.	1. Promover la utilización de nuevas técnicas de impresión a través de un servicio eficiente.
Objetivo 1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	1.7 Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas.	2. Diferenciarse de la competencia con varias alternativas de servicio.
Objetivo 2. Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas	2.3. Promover el rescate, reconocimiento y protección del patrimonio cultural tangible e intangible, saberes ancestrales, cosmovisiones y dinámicas culturales.	3. Desarrollar e implementar promociones que llamen la atención del cliente.
Objetivo 3. Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización	4.8. Incrementar el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la economía popular y solidaria.	4. Crear alianzas con empresas para la requisición de materia prima

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo

Realizado por: Andrade, S., 2022.

3.3.10. Ejecución y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

La gerencia general de la empresa será la encargada de:

- La implementación, seguimiento y control del plan estratégico propuesto para el período 2020-2025.
- La gestión de cada uno de los planes estratégicos, acciones y proyectos organizacionales.
- Evaluar el desarrollo de cada una de las actividades.

3.3.10.1. Estrategia de difusión y empoderamiento del Plan estratégico

El plan estratégico se debe dar a conocer mediante una comunicación eficiente a todos los integrantes de la organización, para lo cual, es necesario elaborar una estrategia de comunicación, con la que el personal se sienta identificado.

Esta estrategia de comunicación se centrará en la misión, visión y valores que se formularon para la organización, apoyándose en los siguientes instrumentos:

- **Comunicación interna:** Los directivos serán los encargados de dar a conocer el plan estratégico que será implementado en la imprenta.
- **Boletines:** Se elaborarán boletines con información referente al Plan Estratégico y el contenido de este para su eficiente aplicación.
- **Redes Sociales:** Los directivos ser encargarán de difundir mensajes con las estrategias que se aplicarán en la empresa para lograr una ventaja competitiva en el mercado.
- **Dinámicas:** Al interior de la institución se reunirán los integrantes de la organización para conocer del nuevo sistema estratégico, en donde todos serán partícipes y conocedores de su aplicación.

3.3.10.2. Seguimiento y evaluación de las estrategias

Una vez elaborado el Plan estratégico se da por concluido el cumplimiento de las cinco fases de la planificación, con la verificación del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de su aplicación determinando si sus objetivos, la planificación y resultados corresponden a las necesidades que fueron diagnosticadas al inicio de la investigación y a la misión y visión formulada.

El principal objetivo del seguimiento y evaluación es mejorar los procesos internos de la organización, y de esta manera mejorar y facilitar la toma de decisiones.

Para determinar de mejor manera la aplicación del seguimiento y evaluación de las estrategias, se plantea la siguiente estructura metodológica:

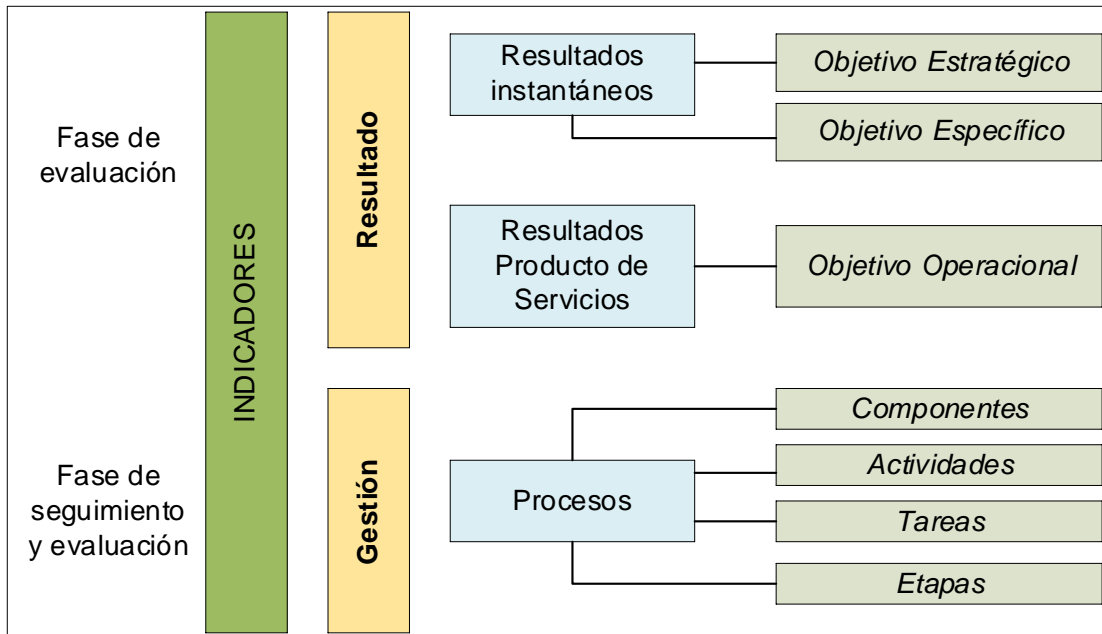


Gráfico 29-3. Estructura metodológica

Realizado por: Andrade, S., 2022.

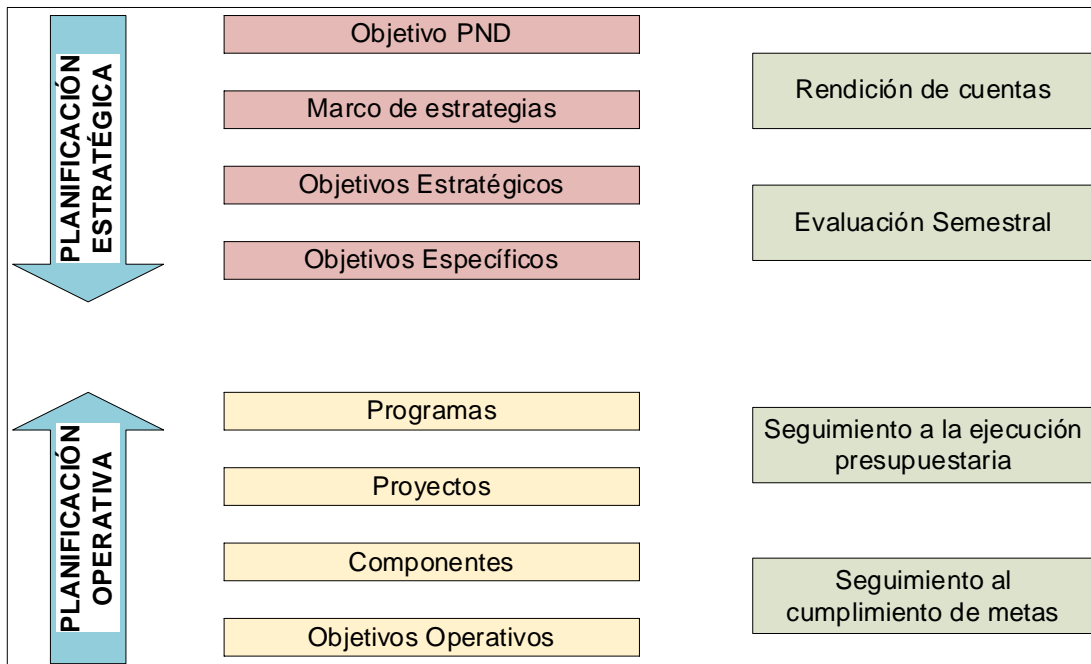


Gráfico 30-3. Alineación para el seguimiento y evaluación

Realizado por: Andrade, S., 2022.

CONCLUSIONES

Con la realización de la investigación y el análisis de la situación actual de Huellas Imprenta Offset se determina que:

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

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede recomendar lo siguiente:

- La empresa debe acoger la propuesta establecida para generar una fundamentación estratégica que ayude al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.
- Huellas Imprenta Offset debe realizar periódicamente un análisis situacional para aprovechar las oportunidades y disminuir sus debilidades.
- Se debería aplicar las estrategias planteadas en el trabajo de investigación para direccionar sus actividades y mejorar el rendimiento organizacional.

GLOSARIO

Análisis

El análisis permite realiza un análisis profundo de una situación, con la finalidad de identificar sus fundamentos y motivos de surgimiento, es decir conocer las causas de su origen. (Baena, 2017)

Direccionamiento

Es la acción de determinar un elemento para modificar su contenido, fijando vías de información. (Andía, 2016)

Estrategia

La estrategia es el planteamiento de pasos secuenciales que facilitan la definición de la misión, establecimiento de los objetivos y políticas para evaluar los resultados del desarrollo de una operación, los mismos que son presentados mediante un documento escrito. (Andía, 2016)

FODA

Es una herramienta que sirve para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un estudio de mercado analizando los factores que intervienen en el diagnóstico situacional de una empresa. (Ponce, 2016)

Incertidumbre

Es el grado de desconocimiento de una acción futura, es decir no se conoce la probabilidad de que ocurra o no el hecho. (Tito, 2016)

Metas

Las metas se consideran necesarias en lazo del presente y el futuro deseado de una organización, pueden ser amplias, así como también claras y definidas. (Tito, 2016)

Microciclo

Son estructuras compuestas por sesiones de entrenamiento en base a un objetivo, por lo general duran una semana. (Díaz, 2015)

Objetivo

Los objetivos representan los resultados obtenidos de la organización, los mismos que sirven para la medición del cumplimiento organizacional, determinando el éxito alcanzado en el logro de su meta. (Baena, 2017)

Offset

Es un método de impresión indirecta, no tiene contacto con la superficie de la plancha de impresión. (Koontz & Heinz, 1999)

Optimización

Es la capacidad de resolver algún inconveniente de la manera más eficiente, utilizando la menor cantidad de recursos. (Baena, 2017)

Plan

El plan es la fijación de la acción que se va a seguir, establecido por los principios de orientación y la secuencia de operación para su realización. (Andía, 2016)

Plan estratégico

El plan estratégico es un documento elaborado en base a estándares que permiten la fijación de la misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias que va a implementar una organización para la búsqueda del posicionamiento dentro del mercado competitivo. (Díaz, 2015)

Subsector

Sector económico o social integrado en otro más amplio. (Díaz, 2015)

BIBLIOGRAFÍA

- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Árias, M., & Zúñiga, A. (2015). *Propuesta de plan estartégico para el período 2015-2019 de la empresa RICATEAK S.A.* Cuenca: Tesis de grado. UPS Cuenca.
- Armijo, M. (2015). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES. CEPAL.
- Armijo, M. (2020). *Planificación Estratégica e Indicadores en el Sector Público*. Obtenido de ILPES-CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Carquin, J. (26 de 10 de 2020). *Formulacion de estrategias*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/angeluni/formulacion-de-estrategias>
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente altamente efectiva*. Buenos Aires - Barcelona – México.
- Díaz, L. (2015). *Analisis y Planeamiento*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Figueroa, G., Paladines, J., Paladines, J., Caicedo, C., & Romero, M. (2017). *Modelo de plan estatégico de sistema para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Ecuador: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/03/Modelo-de-plan-estrat%C3%A9gico.pdf>
- Font Fábregas, J. (2016). *Las encuestas de opinión*. España : Editorial CSIC (Consejo superior de la investigaciones científicas). Obtenido de <http://elibro.net/es/ereader/epoch/41846?page=13>
- Jauset, J. (2013). *Estadísticas para periodistas, publicitarios y comunicadores*. Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/56383?page=125>
- Koontz, H., & Heinz, W. (1999). *Administración una perspectiva global* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.
- López, L. (2015). *La planificación en las organizaciones*. Obtenido de <https://sparmas80.files.wordpress.com/2010/02/planificacion-en-organizaciones.pdf>

- Martínez, D., & Gutierrez, A. (2015). *Introducción al plan estartégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Münch, L. (2016). *Administración Gestión Organizacional y enfoque porceso administrativo* (2ª ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://infopedaunahvs.files.wordpress.com/2018/08/administracic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>
- Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2015). El control estratégico Lo que no debemos obviar. *Tecnología en Marcha.*, 18(4).
- Neira, J., & Tenelema, C. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpres dedicada al Servicio Técnico y automotriz en la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Tesis de grado. UG. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). *Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile*. Obtenido de Scielo: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Ortiz, M. (2017). *Plan estartégico para la empresa SERVIEXPRES dedicado al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Tesis de Grado. UG.
- Pincay, G. (2016). La importancia de un plan estartégico en las microempresa. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/plan.html>
- Ponce, H. (2016). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. . Contribuciones a la Economía.
- Ramirez, J. (2016). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 56-57.
- Salomón, I., Uribe, C., & Téllez, M. (2018). *Probabilidad y estadística*. Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/1228557?page=20>
- Sarduy, Y. (2017). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020
- SENPLADES. (2015). *Plan estratégico SENPLADES 2014-2017*. Quito. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Plan-Estrategico-Senplades-2014-2017.pdf>
- Serna Gómez, H. (2018). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores,.
- Tito, P. (2016). *Planteamiento estrtégico para el desarrollo organizacional*. Perú.

UPN. (01 de 12 de 2020). *Direccionamiento Estratégico*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional: <https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/direccionamiento-estrategico>

Vicuña, A. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

ANEXOS

ANEXO A. TARJETA DE PRESENTACIÓN



ANEXO B. PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES



Huellas, imprenta Offset



24 may. 2020 • 🌐

Fabricamos cajas para mascarillas y guantes,
cotiza con nosotros al
WhatsApp 0995656244

**CAJAS
PARA EMPAQUETAR
MASCARILLAS**

DISEÑO E IMPRESIÓN

100%
CARTÓN

PERSONALIZADAS
CON TU LOGO E INFORMACIÓN
DE TU EMPRESA

INFORMACIÓN Y PRECIOS:

Huellas El video no tiene sonido
imprenta offset 0995656244

👍 2

1 comentario • 8 veces compartido

Enviar mensaje



ANEXO C. OFERTA DE SERVICIOS



ANEXO D. PRODUCTOS ELABORADOS

