

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Planeación estratégica para la Imprenta Renacer**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Herbert Giovanni Moscoso Hernández

Guatemala, mayo de 2015

# **Planeación estratégica para la Imprenta Renacer**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Herbert Giovanni Moscoso Hernández

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas (**Asesor**)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisora**)

Guatemala, mayo de 2015

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vice rectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vice rector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

**Terna Examinadora que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida - PED –**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**

Examinadora

**Lic. Ariel De León**

Examinador

**M. Sc. Elio Núñez**

Examinador

**Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas**

Asesor

**Licda. Olga Alicia Torres Palencia**

Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0016-2015-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 06 DE ABRIL DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, tutor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPRENTA RENACER”. Presentada por el estudiante Herbert Giovanni Moscoso Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01681 de fecha 14 de febrero del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cebal  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 26 de noviembre de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Planeación estratégica para la Imprenta Renacer**”, presentado por el estudiante: **Herbert Giovanni Moscoso Hernández**, previo a optar al grado Académico de “**Licenciado en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 88 / 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas  
Colegiado activo No. 16,224  
Asesor

Guatemala, 22 de diciembre de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Planeación estratégica para la Imprenta Renacer”**, presentado por el estudiante **Herbert Giovanni Moscoso Hernández**, previo a optar al grado académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Olga Alicia Torres Palencia', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to the cursive style.

**Licenciada Olga Alicia Torres Palencia.**  
**Revisora**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 437.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Moscoso Hernández Herbert Giovanni** con número de carné 201400065 aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de febrero del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,


**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora

Registro y Control Académico

  
  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretaría General

Claudia Pineda  
cc. Archivo.



## Tabla de contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes de la empresa	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	9
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	22
3.2 Objetivos de la práctica	22
3.3 Alcances y límites	23
3.4 Metodología aplicada a la práctica	23
3.4.1 Sujetos	23
3.4.2 Instrumentos	24
3.4.3 Procedimientos	25
<b>Capítulo 4</b>	
Presentación de resultados	26
<b>Capítulo 5</b>	
Análisis e interpretación de resultados	42
<b>Conclusiones</b>	45
<b>Propuesta</b>	46
<b>Referencias bibliográficas</b>	61
<b>Anexos</b>	62

## Lista de ilustraciones

No.1 Figura 1: Estructura organizacional de la imprenta Renacer	5
No.2 Figura 2: Análisis FODA de la imprenta Renacer	7
No.3 Figura 3: Proceso de planeación estratégica	21
No.4 Figura 4: Gantt de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-	26
No.5 Gráfica 1: Conocimiento de planeación estratégica	28
No. 6 Gráfica 2: Conocimiento de las fases de planeación estratégica	28
No. 7 Gráfica 3: Utilización de algún tipo de planeación estratégica en la imprenta	29
No. 8 Gráfica 4: Conocimiento de la visión	29
No. 9 Gráfica 5: Conocimiento de la misión de la empresa	30
No. 10 Gráfica 6: Conocimiento de la existencia de valores en la imprenta	30
No. 11 Gráfica 7: Conocimiento de los objetivos	31
No. 12 Gráfica 8: Existencia de acciones para que se cumplan la misión, visión, valores y objetivos	31
No. 13 Gráfica 9: Conocimiento de la elaboración de una planeación estratégica	32
No. 14 Gráfica 10: Conocimiento de algún plan para mejorar la situación de la entidad con respecto a la competencia	32
No. 15 Gráfica 11: Motivación y orgullo de pertenecer a la empresa	33
No. 16 Gráfica 12: Disminución en las ventas	33
No. 17 Gráfica 13: Existencia de un plan de ventas	34
No. 18 Gráfica 14: Principal factor de compra de materiales de impresión	35
No. 19 Gráfica 15: Opinión sobre los precios que ofrece la imprenta	35
No. 20 Gráfica 16: Calidad de producto que ofrece la imprenta	36

No. 21 Gráfica 17: Factor de calidad importante	36
No. 22 Gráfica 18: Percepción del compromiso en relación a fechas de entrega	37
No. 23 Gráfica 19: La atención y servicio al cliente de la imprenta	37
No. 24 Gráfica 20: Experiencia del cliente con la imprenta	38
No. 25 Gráfica 21: Situación de la imprenta con la competencia en relación al precio	38
No. 26 Gráfica 22: Situación de la imprenta con la competencia en relación a la calidad	39
No. 27 Gráfica 23: Situación de la imprenta con la competencia en relación la entrega de pedidos	39
No. 28 Gráfica 24: Situación de la imprenta con la competencia en relación con la atención y servicio	40
No. 29 Gráfica 25: Situación de la imprenta con la competencia en relación con la imagen de la imprenta	40
No. 30 Figura 5: Selección de estrategias en base a la matriz FODA de la empresa	51
No. 31 Figura 6: plan de acción para la consolidación de los colaboradores de la entidad	52
No. 32 Figura 7: plan de acción para mejorar las actividades de entrega de pedidos de la entidad	53
No. 33 Figura 8: plan de acción para estimar la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio que brinda la imprenta.	54
No. 34 Figura 9: plan de acción para mejora del proceso de ventas de la entidad	56
No. 35 Figura 10: agenda para la comunicación de la planeación estratégica en la imprenta Renacer	58
No. 36 Figura 11: presupuesto para la planeación estratégica de la Imprenta Renacer	59

## **Resumen**

Para la realización del presente trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida se seleccionó el tema planeación estratégica para una imprenta, la cual se denominará en todo el desarrollo de la investigación como imprenta Renacer, por razones de confidencialidad de la información.

En el capítulo uno se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la imprenta, se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA, el cual permitió determinar la situación de la entidad objeto de estudio, además de la estructura organizacional de la misma.

Luego se procedió a desarrollar el marco teórico, en esta fase se consideraron los conceptos y definiciones relevantes relacionados al tema de investigación.

En el desarrollo del capítulo tres se aborda el planteamiento del problema de forma sistemática, el cual dará paso al planteamiento de los objetivos y determinación de los indicadores claves que permitieron la definición de la metodología de la investigación, la que llevará a seleccionar los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

Una vez realizado el trabajo de campo se procede a realizar el capítulo cuatro, el cual está constituido por la presentación de los resultados, en esta etapa se expone la información recabada, siendo posible por medio de gráficas, que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

En el capítulo cinco se realiza el análisis e interpretación de los resultados, utilizando para ello los conceptos y definiciones recopilados en el marco teórico, para la confrontación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar el proceso susceptible a mejorar.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando con ello

las posibles oportunidades de cambio que se puedan realizar en la organización objeto de estudio, y que pueda representar mayor productividad hacía la misma.

La propuesta se elaboró en función de una mejora de la situación actual de la entidad en donde se identificó la aplicación de una planeación estratégica; incluye la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción la cual permitirá que mejore la situación de la empresa.

## **Introducción**

Las empresas en la actualidad deben diseñar planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo, para lograr cumplir con los objetivos y metas trazadas. Sin planes, no se puede saber cómo organizar a las personas y las acciones; puede que no se tenga ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesita alcanzarse. En la actualidad es importante que las empresas cuenten con planeación estratégica, para que sean proactivas en la formulación de su futuro, puedan canalizar sus esfuerzos y diferenciarse positivamente de los competidores utilizando sus ventajas competitivas.

En general, se requiere determinar cuáles son los resultados del diagnóstico organizacional aplicado a este tema y fortalecer ciertos aspectos como: la identificación hacia la empresa por parte de los colaboradores, la misión, visión, valores y objetivos que previamente deben ser estudiados para identificar la situación actual de la entidad.

La investigación se realizó examinando información generada durante el tercer trimestre del año 2014, la cual proporcionó las herramientas necesarias para analizar el pasado, monitorear el presente y proyectar el futuro.

La metodología que se utilizó se basó en la obtención de información de fuentes primarias, por medio de cuestionarios los cuales se aplicaron a colaboradores y clientes de la empresa.

Para poder identificar y proponer ventajas competitivas, primero se determinó cual es la situación real de la empresa, visualizando cuáles son los puntos débiles, los cuales necesitan de acciones correctivas para mejorar, se evaluó la misión, visión, valores, objetivos, la situación actual con respecto a la competencia, la percepción de los clientes hacia la entidad.

Cabe indicar que la propuesta de planeación estratégica es un aporte diseñado para dar respuesta a las necesidades identificadas, quedando a cargo del dueño (gerente) de la empresa aplicar las recomendaciones derivadas del diagnóstico.

Las conclusiones responden a cada uno de los objetivos planteados, analizando los resultados recabados en el trabajo de campo y comparándolos con el marco teórico, luego se procedió a proponer la guía de planeación estratégica.

La propuesta de mejora pretende proporcionar la información necesaria al gerente y los colaboradores en conjunto para que puedan tener herramientas para evaluar, analizar, gestionar y operar sus actividades.

Se identificaron áreas de oportunidad para que al practicar técnicas de mejora continua y buenas prácticas se tenga como resultado un mejor posicionamiento y participación dentro del mercado de impresiones, mejora de rentabilidad, progreso en productividad individual, avance en competitividad y generación de valor a la empresa.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes de la empresa

### Reseña histórica de la empresa

La imprenta Renacer, es una empresa familiar que nació a la vida jurídica el cinco de marzo de 1991, como una empresa individual dedicada específicamente a la prestación de servicios para pequeñas y medianas empresas que no contaban con equipo en la industria de cómputo, ya que en ese momento era insuficiente la introducción del uso de artes gráficas en medios magnéticos y el mercado de computadoras personales lo dominaba Apple, Machin Tosh, lo que elevaba el costo de adquisición de estos equipos.

Con el paso del tiempo, la empresa empezó a diversificar sus servicios, al extremo de convertirse en una empresa de impresión litográfica, prestando servicios de impresión directa ya no de forma intermediaria como solía realizarlo en sus inicios.

En el año 2003 la empresa cambio de razón social realizando inversión de capital y de esta manera adquirió más equipo para complementar su actividad. Durante este tiempo la entidad contaba con veintidós empleados, de estos una parte estaba conformada por familiares y el resto no eran familiares.

En el año 2012 la empresa alcanzó el mayor registro de ventas en su historia.

### Estudios previos

Las impresiones litográficas en las últimas décadas han aumentado su demanda progresivamente derivado de la creciente necesidad de publicidad de las organizaciones. Las empresas que brindan este servicio deben ofrecer un producto final de alta calidad.

A continuación se presenta diferentes estudios relacionados con el estudio de este tema.

Según Edgar Rolando Lutin García (2009), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de “Aplicación de la planeación estratégica en la Cooperativa Integral de consumo provisión de artes gráficas de Guatemala”, elaborada durante el año 2009, en el objetivo general de su



estudio propone la aplicación del proceso de planeación estratégica, así como también la realización de un estudio técnico tomando en cuenta la situación actual de la empresa encaminándola a ser líder en el mercado en la venta de sus productos.

Lionel Recinos Gálvez (2008), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis “Planeación estratégica de una empresa de producción y distribución de encajes”, elaborada durante el año 2008, expone en el objetivo general, diseñar la filosofía de gestión y las estrategias de negocio para una empresa que produce y distribuye encajes, con el fin de mejorar su competitividad dentro del sector textil.

Emerson Marroquín Hernández (2004), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis “La planeación estratégica aplicada a una empresa farmacéutica como herramienta para incrementar la productividad”, en el objetivo general de la misma expone lo siguiente: Aplicar la metodología de la planeación estratégica para diseñar estrategias administrativas por medio del análisis de las distintas fuerzas que afectan el desarrollo económico de la empresa, que permitan obtener altos niveles de productividad para que ésta sea más rentable.

#### Situación actual de la empresa

Durante los últimos años, la imprenta se ha ido fortaleciendo ya que en la actualidad ofrece diferentes productos de calidad como por ejemplo: formularios, afiches, revistas y todo lo relacionado a impresos en papel.

La imprenta se encuentra ubicada en la zona uno de la ciudad capital de Guatemala entre la quince y dieciséis calles y primera avenida, a sus alrededores se encuentran las zonas tres, ocho, dos y seis. El local comercial donde se encuentra la empresa es una casa particular cerrada.

Anteriormente la empresa contaba con veintidós empleados, hoy en día únicamente cuenta con siete trabajadores de los cuales unos son familiares y otros no. Las actividades que realizan los empleados son: Mensajería, operadores de las máquinas de impresión, apoyo familiar atendiendo a los clientes y cuidando responsablemente lo que les pertenece; cuenta con el representante legal

de la misma siendo este un familiar, él es el responsable máximo de cerrar negocios con los clientes; otro familiar cumple con la función de gerente de producción, este a la vez cumple la función de prensista; otro familiar tiene el puesto de gerente administrativo y responsable de la administración de la imprenta; también cuentan con un familiar que realiza la función de secretaría y a la vez de operadora de máquina; hay dos vendedores, uno es familiar y el otro no. El horario de trabajo es de ocho horas diarias, de lunes a viernes y medio día los días sábados como es estipulado por la ley.

Esta empresa está compuesta en su mayoría por familiares, el aporte laboral solamente se desglosa entre ellos mismos y unos cuantos trabajadores particulares, la remuneración de los empleados se paga según el salario establecido por la ley.

En la actualidad existe mucha competencia en el mercado de empresas que prestan los servicios de litografía y esto trae como consecuencia una guerra de precios dentro del mismo, es por ello que es necesario tener bien clara la misión, visión, los objetivos, los valores y principios de la empresa para saber hacia dónde va.

La misión, visión que se describen a continuación fueron descritas por el gerente general de la organización.

La imprenta Renacer cuenta con su propia misión y visión, las que se detallan a continuación.

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes, brindando servicios y soluciones de su material impreso.

Visión: Ser una empresa de éxito reconocida en el mercado guatemalteco por su servicio, soluciones y alta calidad de impresión.

A pesar que cuenta con una misión y una visión, estas no se tienen de una manera formal ya que no se encuentra de forma impresa y no están siendo visualizadas por los trabajadores, esto ha provocado que no existan criterios que se encuentren orientados a los trabajadores hacia un fin en común.

En lo que se refiere a los objetivos, no se tienen bien claros al igual que los principios ni valores, únicamente se encuentran en la mente del representante de la entidad, sin embargo, no se encuentran en forma escrita para que los trabajadores los puedan visualizar. Al no contar con objetivos claros dentro de la empresa, los empleados no tienen bien definido qué es lo que se pretende alcanzar y hacia dónde ir y por lo tanto, no es posible que se pueda dar un seguimiento de verificación de estos y el alcance que estos puedan tener ya que no se encuentran impresos.

La empresa no cuenta con estrategias definidas que ayuden a visualizarse a un largo plazo y para poder atraer más clientes.

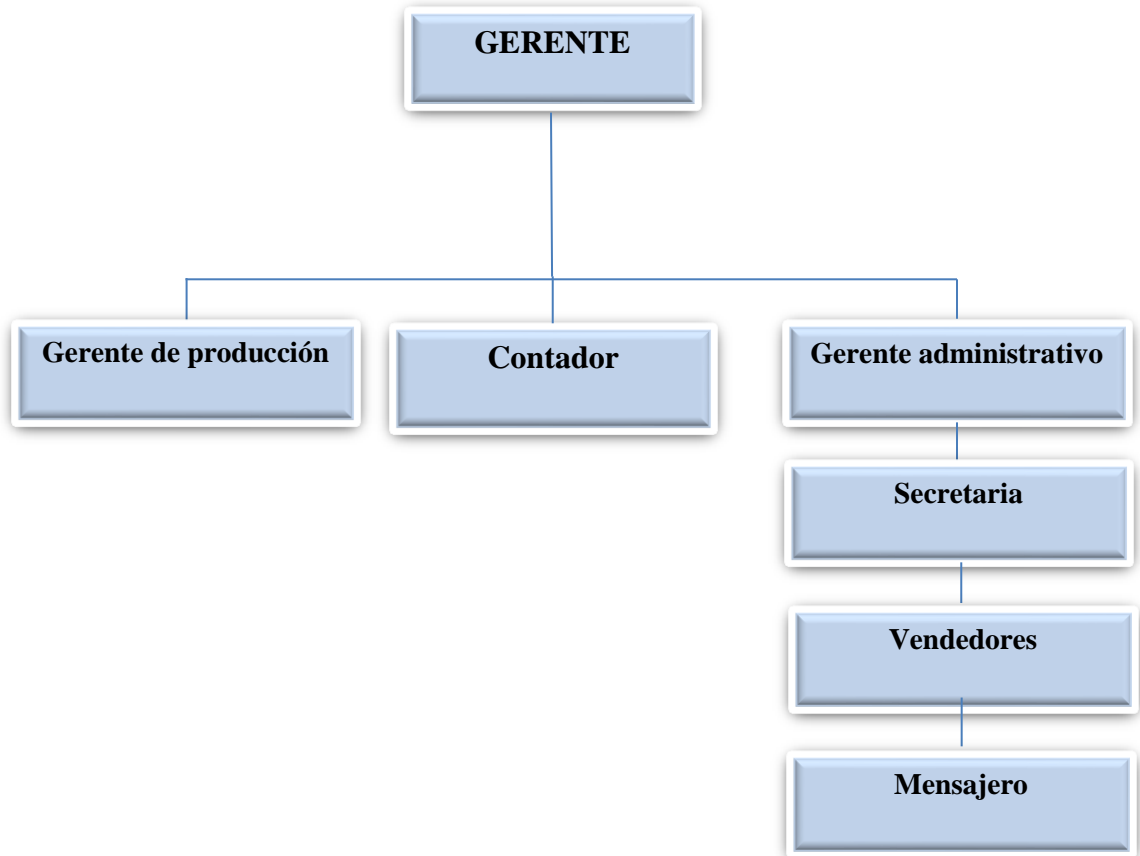
Alrededor de donde se encuentra la empresa existen otras entidades que ofrecen el mismo servicio.

La entidad no cuenta con un organigrama formal, se tiene información que se cuenta con la persona legalmente encargada de la empresa, familiares de esta persona y otros trabajadores que no son familiares.

Con la información anterior se puede construir un organigrama de la siguiente forma.

Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura organizacional de la Imprenta Renacer



Fuente: Elaboración propia, junio 2014

El gerente es el encargado del aspecto legal de la empresa, lo relacionado a la dirección general de la misma, la toma de decisiones, el control y el cierre de los negocios con los clientes.

El gerente de producción, quien pertenece a la familia, se encarga de todo lo referente a sacar los pedidos de los clientes y también realiza el trabajo de prensista.

El gerente administrativo pertenece a la familia y se encarga de todo lo relacionado a la administración de la misma.

Existe una secretaria que realiza las actividades concernientes al área secretarial, así como al trabajo de operadora de maquinaria para los trabajos de impresión.

De los dos vendedores, uno de ellos pertenece a la familia, quienes realizan las actividades de interactuar con los clientes para futuros trabajos.

Un mensajero, realiza las actividades de pagos correspondientes de la empresa y a la entrega de trabajos.

El contador, este es contratado por medio de outsourcing, esta persona tiene como función llevar los libros al día y todo lo relacionado a la tributación de la empresa.

A continuación se presenta un análisis interno y externo de la imprenta, en el cual se pudieron detectar sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas (FODA) para conocer la situación actual en la que se desenvuelve la imprenta.

Ilustración No. 2

Figura 2: FODA de la empresa

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe alta demanda por el servicio y/o productos que ofrece la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de clientes por mejores estrategias de ventas por parte de la competencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de productos y/o servicios de impresión para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe competencia a los alrededores de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente ubicación ya que la imprenta se encuentra en la zona 1, lugar de mucha afluencia de personas y comercios de toda índole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de las ventas por la poca afluencia de clientes hacia la entidad.</li> </ul>
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de maquinaria en buen estado para atender los pedidos de impresión que realizan los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de identificación por parte de los familiares y trabajadores hacia la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo familiar, ya que la mayoría de los empleados pertenecen al mismo núcleo familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuntualidad por parte de la entidad en la entrega de los pedidos que realizan los clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el tipo de servicio y/o productos que ofrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, Misión, valores y objetivos no están claros para los empleados.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia junio 2014

Descripción del FODA de la empresa:

Oportunidades:

La alta demanda que está teniendo este servicio por parte de empresas que lo requieren, además la imprenta cuenta con varios años de estar dentro del mercado, cuenta con vasta experiencia ofreciendo el servicio de impresión, debido a esto puede mejorar la calidad del servicio para la satisfacción de las demandas de los clientes, la zona donde se encuentra está en muy buena ubicación ya que es la zona uno de la ciudad capital, una zona bien transitada y además cuenta con todo tipo de negocios que podrían necesitar el servicio de impresión.

Amenazas:

La empresa ha perdido clientes y esto es debido a la existencia de varias empresas que ofrecen el mismo servicio que la entidad. Debido a la zona en que se encuentra, si bien es de oportunidades, en las cercanías tiene a la competencia y por esto mismo las ventas se han visto reducidas.

Fortalezas:

La empresa cuenta con maquinaria disponible para atender los diferentes pedidos de los clientes. Los colaboradores se pueden apoyar mutuamente para sacar adelante la empresa ya que en su mayoría son familiares. La empresa lleva ya 23 años en el mercado, cuenta con mucha más experiencia que la competencia en los servicios y productos que ofrece.

Debilidades:

Se tiene el riesgo de que los familiares no se sientan identificados con la empresa y solo sacar el máximo provecho sin ningún esfuerzo hacia la misma. La empresa se ha visto en la necesidad de reducir al personal con que cuenta debido a la baja en ventas, esto ha provocado que mucha de la maquinaria con que cuenta la empresa esté sin usar y que se descomponga por estar sin utilizar. Los problemas mencionados con anterioridad también se deben a que los colaboradores no tienen bien claros, la misión, visión, valores y objetivos.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Para entrar en materia de la investigación se hace necesario consultar distintas fuentes de información literaria que permitan conceptualizar, analizar y emitir juicios de todos aquellos temas relacionados con la problemática planteada que atañen la investigación.

“La revisión de la literatura, consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53).

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59).

#### Planeación

Planear para el futuro permite conocer que se puedan analizar con detalle en la organización, proyectos de la empresa, objetivos, estrategias y las actividades que se requieren para lograr los objetivos deseados.

La planeación es el puente que va desde el lugar donde se está hasta el lugar adonde quiere llegar en un futuro deseado.

Según Gladys Rodas & Iris Santizo (2007) “la planeación comprende los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades” (p. 49).

#### Estrategia

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2011) “Una estrategia es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo. Una



estrategia bien hecha gobierna por periodos prolongados, de 10 a 15 años, aunque en ocasiones es intemporal.” (p. 276).

La definición anterior implica que los gerentes desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de las estrategias. Estas crean una dirección para la empresa en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos que se usan para alcanzarlos.

### Planeación estratégica

“Los avances tecnológicos, la proliferación de sistemas automatizados y la globalización económica provocan una desaforada competencia que exige a las empresas establecer mecanismos para asegurar su éxito y sobrevivencia. En este contexto, la planeación estratégica adquiere especial relevancia, ya que gran parte del éxito de cualquier organización depende de su capacidad de plantear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos” (Münch Galindo Lourdes, 2011, p. 5)

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es indispensable determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación estratégica. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos, de recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

El desafío de toda institución es conocer la forma en que han de enfrentarse a los cambios que presenta la globalización. Un proceso fundamental para hacer frente a esta situación es la planeación estratégica. Si una compañía no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directivos o gerentes tienen conceptos muy distorsionados sobre planeación estratégica y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran ineficiente, y algunos más ignoran los beneficios del proceso tanto para ellos como para sus instituciones.

## Definición de planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y programas sean ejecutados. Según Lourdes Münch Galindo (2011) “Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.”. (p. 13).

Es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos, como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

La empresa fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, qué hacer para lograrlos, y eso es básicamente la planeación estratégica.

## Importancia de la planeación estratégica

Sergio Hernández y Rodríguez (2011) afirma: “La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve” (p. 276)

Proporciona el marco teórico para la actuación que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen, en

forma similar, las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable, lo cual conduce a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, como todo planeamiento se hace en un ambiente de incertidumbre. Es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Beneficios de la planeación estratégica

- Beneficios financieros

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

- Beneficios no financieros

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Aumenta la capacidad de prevención de problemas.

Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.

Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.

Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas. Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.

Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.

Disciplina y formaliza la administración.

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa.

El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, que debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica.

El proceso de la planeación estratégica

Lourdes Münch Galindo (2011) afirma: “El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización” (p. 18)

- Análisis del entorno

Según Lourdes Münch Galindo (2011) “consiste en un estudio minucioso de los factores o condiciones internas o externas que pueden afectar el plan” (p. 20)

Se efectúa al inicio del proceso de planeación, aunque también puede realizarse a lo largo de éste. El análisis del entorno debe fundamentarse en un sistema de información actualizado, veraz y eficiente, que presente todos los factores que pueden influir en el logro de los planes.

- Elaborar el análisis FODA

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2011) “FODA es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas” (p. 292)

Es decir, realizar un análisis para detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir las fuerzas y debilidades internas de una empresa en particular. Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a tendencias y hechos que se encuentran fuera del control de la empresa.

Las fuerzas y debilidades internas: son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Todos estos factores se establecen en comparación con la competencia.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas: diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El instrumento del cual se vale el análisis FODA es la matriz FODA que, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades

Hay que tomar en cuenta que al realizar el análisis a través de la matriz FODA, únicamente se generan estrategias alternativas y por lo tanto, no todas serán seleccionadas, únicamente se tomarán en cuenta aquellas que fortalezcan los factores clave de la empresa, tanto internos, como externos.

- Elaborar la misión

Según Lourdes Münch Galindo (2011) “La misión es un enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente” (p. 30)

La cual consiste en una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.

- Elaborar la visión

Según Lourdes Münch Galindo (2011) “La visión es una definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía” (p. 30)

La visión es la capacidad de ver más allá –en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar –ver con los ojos de la imaginación- en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

- Elaborar los valores

Münch (2011) afirma: “Los valores son pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización” (p. 29)

Los empleados ponen en práctica estos patrones de conducta cuando los interiorizan y se vuelven importantes en su entorno, los valores marcan diferencias, puesto que es una forma de identificar a la organización mediante la imagen que proyectan al exterior.

- Los objetivos

Münch (2011) afirma: “Los objetivos son resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión” (p. 30)

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias deben ser congruentes, normalmente entre dos y cinco años.

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como: crecimiento de los activos y de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender el papel que desempeñan dentro del futuro de la organización, funcionan como normas para evaluar a

personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa.

- Implantación de estrategias

Según Lourdes Münch Galindo (2011) “Las estrategias son alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos” (p. 30)

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, motive a los colaboradores, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo.

- Objetivos anuales

Los objetivos anuales son esenciales para implementar las estrategias por ser la base para asignar recursos, y por ser el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo y establecer las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.

El propósito de los objetivos anuales se podría resumir de esta manera:

- Sirven de directrices para la acción porque dirigen y canalizan los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización.
- Presentan una fuente de legitimidad en una empresa porque justifican las actividades ante las partes interesadas.
- Sirven como parámetros del desempeño. Suelen ser una fuente importante de motivación e identificación para los empleados.
- Ofrecen incentivos para el desempeño de gerentes y empleados. Sientan las bases para el diseño de la organización.

Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

- Políticas

Según Lourdes Münch Galindo (2011) “son pautas que orientan la toma de decisiones” (p. 30)

Los cambios en el curso estratégico de una empresa no se operan en forma automática, se necesitan políticas, día con día, para que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias; en términos generales, política se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Las políticas son instrumentos que sirven para implementar las estrategias, comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos y, por tanto, aumentan las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias. Sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización y disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.

- Motivar a los empleados

Los gerentes y los empleados de toda la organización deben participar desde el principio, y en forma directa, en las decisiones para implementar las estrategias.

El papel dentro de la implementación de las estrategias debe partir de la participación previa en las actividades para formular las estrategias. La comunicación debe fluir de arriba hacia abajo a efecto de conseguir apoyo de abajo hacia arriba.

- Asignación de recursos

Münch (2011) afirma: “Presupuesto es una proyección de los recursos necesarios para lograr el plan” (30)

Asignar recursos es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. Al utilizar el tipo de administración antes mencionada, se puede asignar recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. Nada puede ser más perjudicial para el éxito de la organización, que el hecho, de que los recursos sean asignados de forma que no concuerde con las prioridades que se señalan en los objetivos anuales aprobados.



Todas las organizaciones tienen, cuando menos, cuatro tipos de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Asignar los recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implementarán con buen éxito. Existe una serie de factores que suele impedir la debida asignación de los mismos, incluyendo la excesiva protección, el exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la organización, la inseguridad de las metas de las estrategias, la escasa inclinación a correr riesgos y la falta de conocimientos necesarios.

El verdadero valor de un programa para la asignación de recursos radica en que permite que se alcancen los objetivos de una organización. La asignación eficaz de recursos no garantiza que la estrategia se llegue a implementar con éxito porque los programas, el personal, los controles y el compromiso deben inspirar vida en los recursos proporcionados.

- Evaluación de estrategias.
- ❖ El proceso de la administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. La mayoría de los gerentes, está de acuerdo, que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una organización.
- ❖ Las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica.
- ❖ La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas: Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados y los resultados reales, tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.
- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa

La retroinformación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz. La evaluación de estrategias resulta esencial para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Es imposible demostrar contundentemente que una estrategia es específica y óptima o incluso garantizar que funcionará; no obstante, sí es posible evaluarla con el propósito de encontrar fallas críticas.

Las actividades de dicha evaluación, se deben realizar en forma continua y no al término de un plazo determinado o justo después de ocurridos los problemas. Evaluar las estrategias de manera continua, en lugar de periódica, permite establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia más eficaz.

- Medidas correctivas

Consiste en tomar medidas correctivas y requiere que se efectúen cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro.

Es preciso tomar medidas correctivas a efecto de mantener a la organización en el camino para alcanzar los objetivos.

Las acciones correctivas deben colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar las fuerzas internas, para aprovechar las oportunidades clave externas, para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para superar las debilidades internas.

Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo correcto y un grado de riesgo conveniente, deben tener consistencia interna y responsabilidad social, sin embargo, lo más importante es que las medidas correctivas fortalezcan la posición competitiva de la organización. La evaluación constante de las estrategias mantiene a los estrategas cerca del pulso de la organización y les proporciona la información que necesita un sistema eficaz para la administración estratégica.

## Competencia

La competencia (2010, 7 de junio). Definición de competencia. Son aquellos conjuntos de empresas que ofrecen productos iguales y comercializan los mismos que una determinada empresa. Recuperado de: <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html>

Pero la competencia no se limita al caso de las empresas que compiten con otra empresa directamente (con los mismos productos), también se considera competencia a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los productos mismos, evalúa el posicionamiento de los

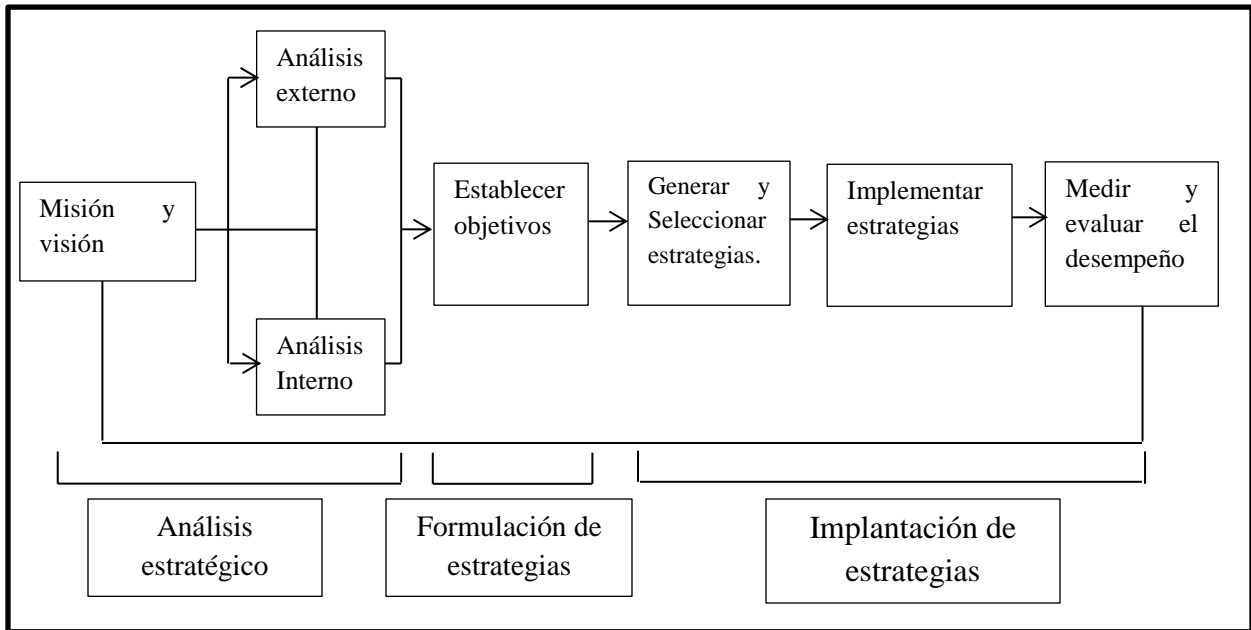
productos para saber el lugar que ocupa el producto en el mercado, de acuerdo al estilo de marketing.

También deben ser consideradas como competencia todas aquellas medidas y acciones que impiden que los productos de una empresa lleguen al mercado. Hay que tener presente que no siempre los competidores recurren a métodos éticamente aceptables, muchas veces aprovechan ciertos vacíos legales para emplear métodos éticamente muy cuestionables.

Además existen otras empresas que vienen a ser competencia con diferentes productos o que simplemente son sustitutos de los productos que ofrece determinada empresa, es decir pueden cambiar en calidad o precio pero para el usuario cumple las mismas funciones al satisfacer sus necesidades. Una empresa se encuentra rodeada de mucha competencia y de potenciales competidores.

Ilustración No. 3

Figura 3: Proceso de planeación estratégica



Fuente: David. Fred R. Conceptos de Administración estratégica. Editorial Pearson Educación. Decimoprimera edición. México 2008. Página 15

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

A partir del año 2013, las ventas de la empresa fueron disminuyendo a tal punto que hasta la fecha se han visto afectadas en un 50% en comparación al año 2012, año en que la entidad logró vender más en comparación con todos los años desde sus inicios.

En la actualidad la empresa está operando en el punto medio, en otras palabras en su punto de equilibrio, no tiene pérdidas pero tampoco tiene ganancias. Esto ha traído como consecuencia la reducción del personal dentro de la misma, contando únicamente con 6 empleados, siendo estos en su mayoría miembros del mismo núcleo familiar.

La baja de ventas se puede dar debido a que no existe una estructura organizacional bien definida y por la cantidad de competidores que existen en la cercanía de la entidad y se ha visto reflejado en la reducción de clientes. Por lo anterior se ha planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las causas que han provocado el declive de la imprenta Renacer al no contar con un modelo de planeación estratégica?

### Objetivos de la práctica realizada

#### Objetivo general

Determinar las causas que han provocado el declive de la imprenta Renacer al no contar con un modelo de planeación estratégica.

#### Objetivos específicos

- 1) Realizar un diagnóstico a la empresa para poder establecer la situación actual de la misma.
- 2) Evaluar cómo se encuentra la organización en comparación a la competencia.
- 3) Evaluar la calidad del servicio que ofrece la entidad.

### 3.3 Alcances y límites de la práctica

La investigación se desarrolló en la en la imprenta Renacer, ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala evaluando la situación actual de la imprenta, la visión, la misión, los objetivos y los valores con que cuenta la misma. . La cual abarcó desde la gerencia general, administrativa, producción y ventas, con lo cual, se logró obtener información representativa para lograr los objetivos de la investigación.

La principal limitante es no contar con información detallada, ya que el encargado de la entidad ha brindado la información de una manera informal a grandes rasgos. Se utiliza un nombre ficticio para la empresa a solicitud del gerente general. Solo se logró pasar el cuestionario a cuatro clientes debido a que la entidad cuenta con poca cantidad.

### **Metodología aplicada en la práctica**

#### 3.4.1 Sujetos:

Para el desarrollo de la investigación se consideran de suma importancia las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con las actividades de la imprenta y de alguna manera esto hace que sean parte de la misma. En el proceso de investigación participó 6 sujetos, integrados por todo el personal de la entidad.

También se tomó en cuenta la opinión de los clientes debido a que gracias a ellos la imprenta se encuentra en pie y se puede obtener información importante de la competencia que tiene la imprenta. Se logró encuestar a cuatro de los clientes debido a que la entidad cuenta con poca afluencia. Por ser población pequeña se realizó un censo, con el objetivo de que la información recolectada sea confiable y valida.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente General: Es la persona a cargo de todo lo que concierne a coordinar y dirigir las actividades de la imprenta.

- Gerente Administrativo: tiene a su cargo el área administrativa de la imprenta y como es una entidad pequeña que cuenta únicamente con seis personas, también es operadora de maquinaria.
- Gerente de producción: lleva el control de los pedidos que realizan los clientes y a la vez tiene el cargo de prensista de la imprenta.
- Secretaria: persona que también tiene el cargo de operadora de máquina.
- Vendedores: encargados de buscar clientes que deseen el servicio de impresión.
- Clientes: la imprenta Renacer en la actualidad cuenta con una cantidad mínima de clientes es por ello que se realizó la encuesta por medio de un censo para que de esta manera se pudiera incluir a todos los que utilizan el servicio de la entidad.

#### 3.4.2 Instrumentos

Para la presente práctica se aplicaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario, según Hernández Sampieri, Roberto (2010), “un cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (P. 217). Dirigido a los clientes para identificar cómo se encuentra la imprenta en relación a sus competidores, con un total de 9 items.

Encuesta dirigida a todas las personas que trabajan en la entidad debido a que son únicamente seis: Gerente General, Gerente Administrativo que cumple con la función de operador de máquina, Gerente de Producción que también realiza el trabajo de prensista, Secretaria quien realiza la actividad de operadora de maquinaria y las dos personas que cumplen la función de vendedores, con un total de 12 preguntas, para identificar oportunidades y debilidades que pueden ser aprovechadas en esta investigación, para el aporte a la solución del problema.

#### 3.4.3 Procedimiento

Se consideró la imprenta Renacer para la presente investigación de práctica empresarial por ser una entidad que en la actualidad está en decadencia y tiene la necesidad de crecer y desarrollarse para poder ser competitiva dentro del mercado de impresión.

El presente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada para la práctica empresarial dirigida, de la siguiente manera:

- Selección de la empresa.
- Selección del tema.
- Obtención de información de la empresa para poder establecer los antecedentes de la misma.
- Con el método de observación se analizaron diversas problemáticas y de esta manera construir un análisis FODA.
- Definida la pregunta de investigación, se seleccionó el título de la práctica empresarial dirigida.
- Se plantearon los objetivos generales y específicos que permitieron responder ampliamente a la problemática.
- Con la información recabada, se procedió a redactar el planteamiento del problema, que puso en contexto los temas centrales de la investigación.
- El marco teórico se construyó con el propósito de sustentar con información actualizada todos los conceptos que permitan tener una base técnica en el análisis y estudio.
- Se construyó un cuadro de medición de variables, donde se definieron los principales indicadores que surgieron al plantear los objetivos.
- Se definieron los alcances y límites de la investigación.
- Se determinó la metodología de investigación.
- Se seleccionaron los sujetos de la investigación.
- Se procedió a realizar diferentes instrumentos de investigación con el objetivo de recabar información, analizarla.
- Tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.
- Elaboración de propuesta para que la imprenta pueda mejorar su situación en un futuro no muy lejano.
- Inclusión de anexos.



Ilustración No. 4

Figura 4: Gantt de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Actividades	Meses					
	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Selección de la empresa. Selección del tema. Obtención de información de la empresa para poder establecer los antecedentes de la misma. Con el método de observación se analizaron diversas problemáticas y de esta manera construir un análisis FODA.	X					
Con el método de observación se analizaron diversas problemáticas y de esta manera construir un análisis FODA. Definida la pregunta de investigación, se seleccionó el título de la práctica empresarial dirigida. Se plantearon los objetivos generales y específicos que permitieron responder ampliamente a la problemática.		X				
El marco teórico se construyó con el propósito de sustentar con información actualizada todos los conceptos que permitan tener una base técnica en el análisis y estudio. Se construyó un cuadro de medición de variables, donde se definieron los principales indicadores que surgieron al plantear los objetivos.		X				
Se definieron los alcances y límites de la investigación. Se determinó la metodología de investigación.		X				
Selección de los sujetos de investigación.			X			
Selección de los instrumentos siendo estos el cuestionario.			X			
Se procedió a realizar diferentes instrumentos de investigación con el objetivo de recabar información, analizarla.				X	X	
Tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.					X	
Elaboración de propuesta para que la imprenta pueda mejorar su situación en un futuro no muy lejano.						X
Inclusión de anexos.						X

Fuente: Elaboración propia, año 2014

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre planeación estratégica de la imprenta Renacer durante al año 2014, se procedió a realizar el trabajo de campo en donde se utilizaron dos tipos de instrumentos, una encuesta y un cuestionario:

- El primero dirigido al gerente general y a todo el personal, con el que se trató de determinar la situación actual de la entidad.
- El segundo cuestionario se dirigió a los clientes para obtener información sobre la situación de la imprenta en relación a la competencia.

Por medio del trabajo de campo y los instrumentos utilizados se obtuvo información de primera mano, la cual fue obtenida del personal, en total son seis personas que laboran, gerente general (dueño del negocio), gerente de producción (prensista), gerente administrativo (operadora de maquinaria), secretaria (operadora de maquinaria), dos vendedores y a clientes que utilizan los diferentes servicios que presta la imprenta Renacer. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

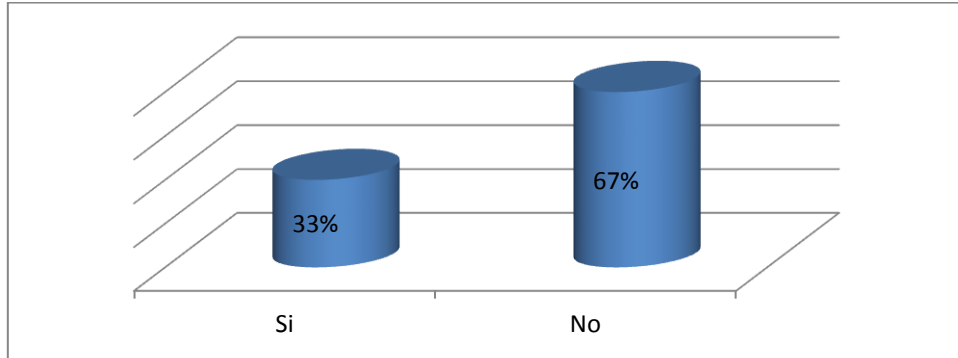
Resultado del cuestionario dirigido al personal:

En lo que respecta al cuestionario dirigido al gerente y personal en general, se hace énfasis al lugar donde se tuvo que pasar el mismo, que fue donde cada uno realiza sus actividades.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio del cuestionario que se aplicó.

### Ilustración No. 5

Gráfica No. 1: Conocimiento de planeación estratégica

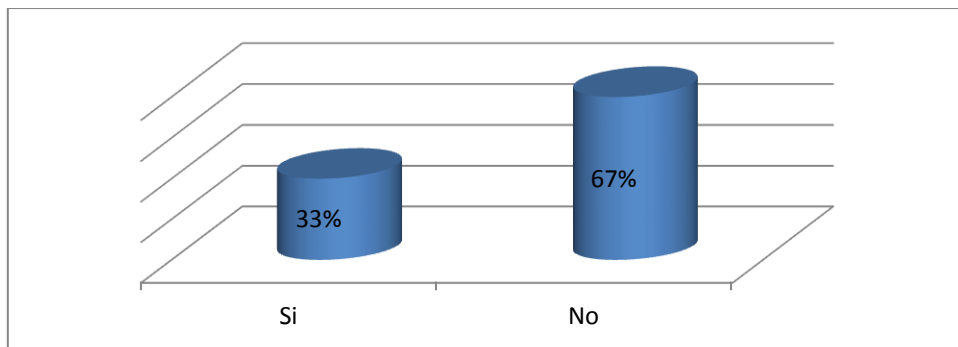


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La anterior gráfica muestra que la mayoría de los colaboradores de la imprenta no tienen conocimiento de lo que significa el término planeación estratégica. Los que contestaron que si conocen, dieron una respuesta muy a medias de lo que entendían de dicho término.

### Ilustración No. 6

Gráfica No. 2: Conocimiento de las fases de planeación estratégica

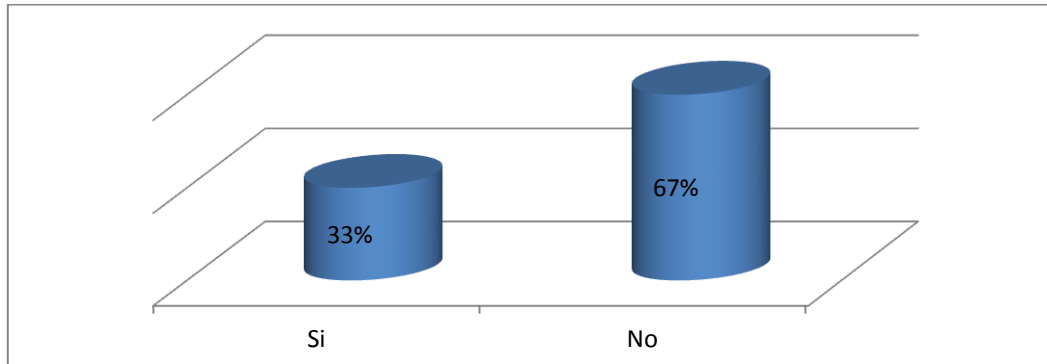


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

En la gráfica anterior se muestra que una minoría de los encuestados respondió que conocen algunas de las fases de la planeación estratégica, mencionaron por ejemplo que se compone de misión, visión, objetivos y planes. Mientras que la mayoría no respondió nada debido al desconocimiento total de lo que significa planeación estratégica.

### Ilustración No. 7

Gráfica No. 3: Utilización de algún tipo de planeación estratégica en la imprenta

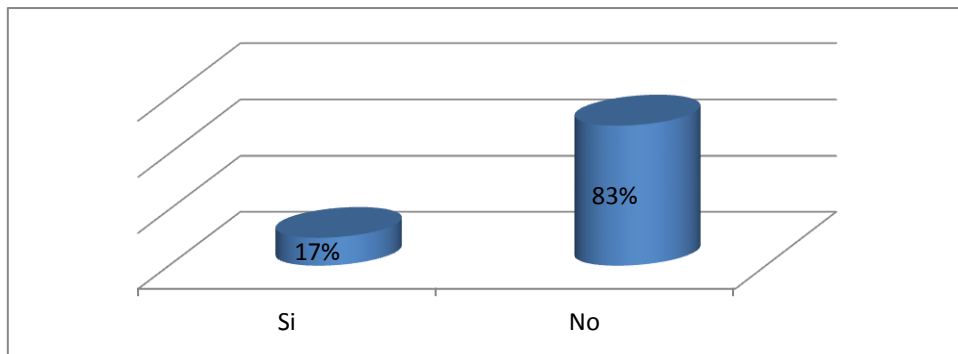


Fuente: Elaboración, octubre 2014

Los datos presentados en la anterior gráfica revelan que la mayoría de los encuestados no han utilizado ningún tipo de planeación estratégica. Los que contestaron que sí, indicaron que utilizan a corto plazo y direccional.

### Ilustración No. 8

Gráfica No. 4: Conocimiento de la visión

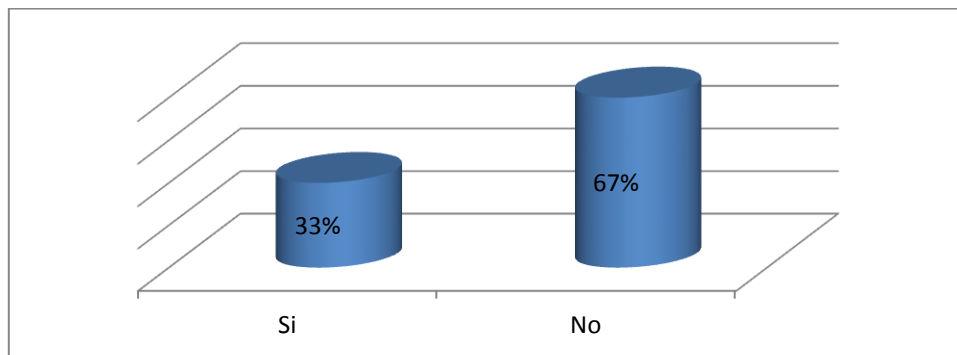


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Del total de los encuestados una minoría respondió que conoce la visión de la imprenta, cabe mencionar que es el gerente el que indicó que sí, sin embargo escribió únicamente algunas características como por ejemplo; ser una empresa exitosa con servicio de calidad, no entró en muchos detalles y sólo la tiene en su mente.

### Ilustración No. 9

Gráfica No. 5: Conocimiento de la misión de la empresa

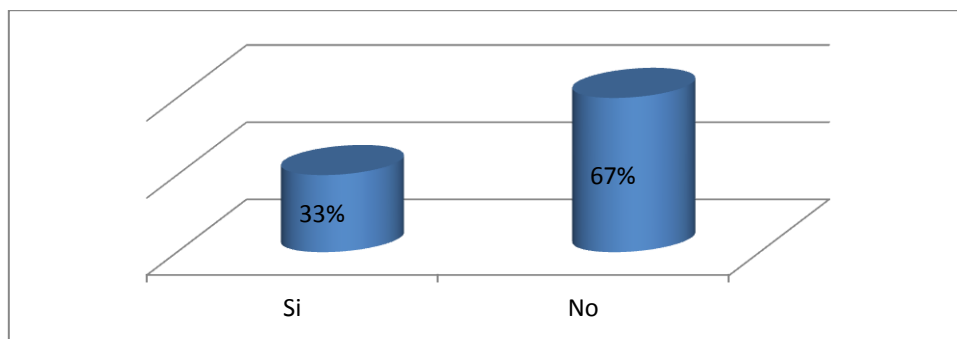


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Como se puede observar en la anterior gráfica son pocos los que respondieron que conocen la misión de la entidad en comparación con los que desconoce en su totalidad. Los que contestaron que sí, tienen una idea vaga de la misma ya que respondieron en general que, la misión de esta es, satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un servicio de calidad.

### Ilustración No. 10

Gráfica No. 6: Conocimiento de la existencia de valores en la imprenta

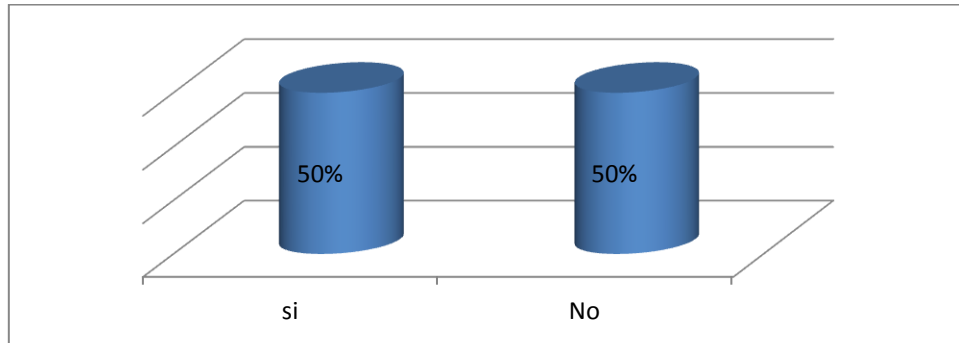


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La gráfica anterior indica que la mayoría de los encuestados desconocen si la organización cuenta con valores, sólo unos cuantos están familiarizados con algunos valores que se aplican, entre los que mencionaron están; la amabilidad y la responsabilidad.

### Ilustración No. 11

Gráfica No. 7: Conocimiento de los objetivos

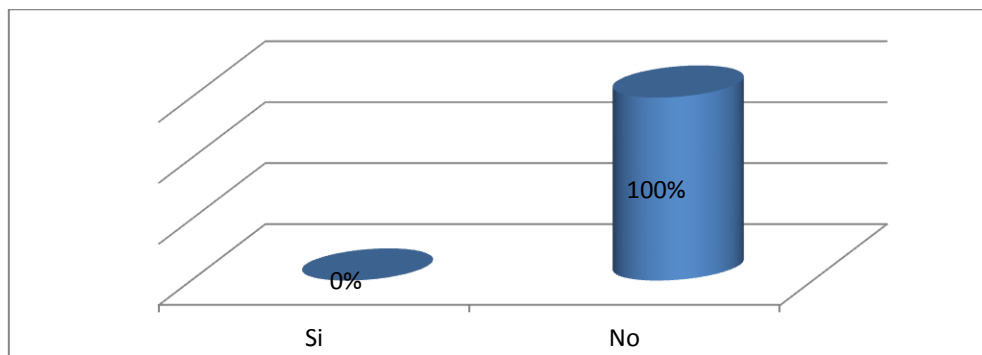


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Según respuesta de los encuestados, la mitad indicó que si conocían los objetivos con que cuenta la imprenta, en comparación con la otra parte que respondió que no los conocen. Cabe mencionar que los que dieron una respuesta afirmativa coincidieron que los objetivos están enfocados al aumento de las ventas para que la situación de la misma mejore.

### Ilustración No. 12

Gráfica No. 8: Existencia de acciones para que se cumplan la misión, visión, valores y objetivos

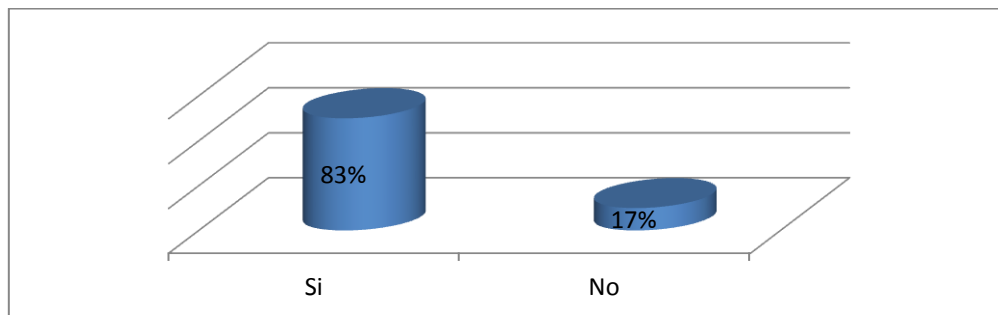


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Del total de las personas que se encuestaron, todas indicaron que no existe ningún tipo de acción para hacerse cumplir la visión, misión, valores y objetivos.

### Ilustración No. 13

Gráfica No. 9: Conocimiento de la elaboración de una planeación estratégica

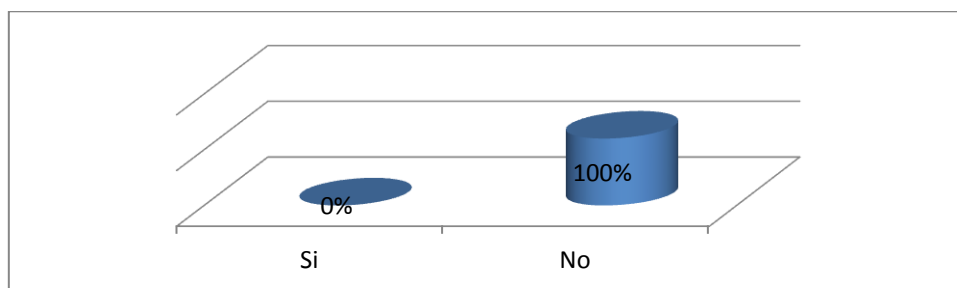


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La gráfica anterior muestra que un alto porcentaje tiene interés en conocer la elaboración de una planeación estratégica para poderla aplicar dentro de la entidad, en comparación con un bajo porcentaje que no está interesado. Los que respondieron que sí en su mayoría le gustaría conocer por algún medio escrito y una minoría por algún medio electrónico.

### Ilustración No. 14

Gráfica No. 10: Conocimiento de algún plan para mejorar la situación de la entidad con respecto a la competencia

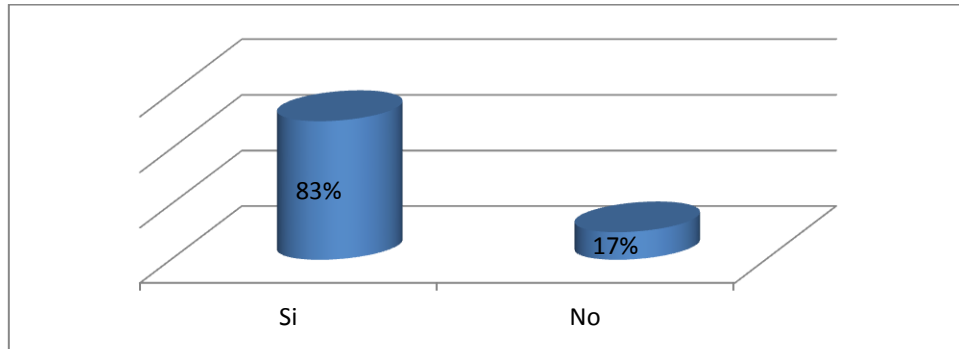


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

En la gráfica anterior se puede observar que el total de los encuestados, indicó que no existe plan para mejorar la situación de la entidad con respecto a la competencia. Cabe recalcar que la mayoría reveló que no existen dichos planes de lo contrario los conocieran, un encuestado indicó que no existen debido a que no hay tiempo para realizarlo.

### Ilustración No. 15

Gráfica No. 11: Motivación y orgullo de pertenecer a la empresa

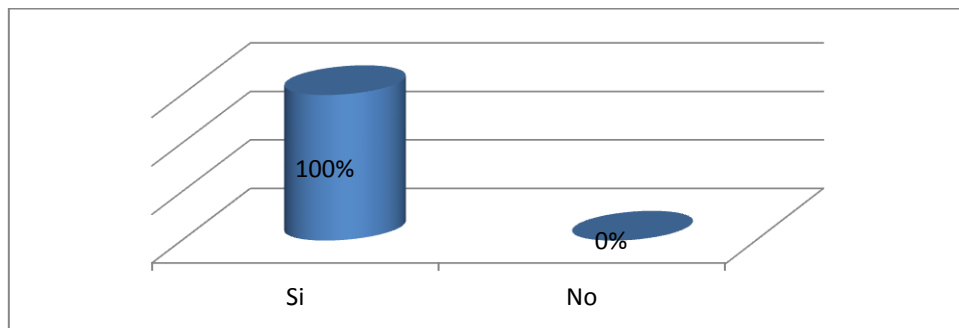


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

De las personas encuestadas, la mayoría respondió que se sienten motivadas y orgullosas de pertenecer a la empresa. Según indicaron en el cuestionario, lo que les motiva es que la entidad genera bienes económicos y no por sentirse parte de ella como tal, ni por el trabajo que realizan.

### Ilustración No. 16

Gráfica No. 12: Disminución en las ventas



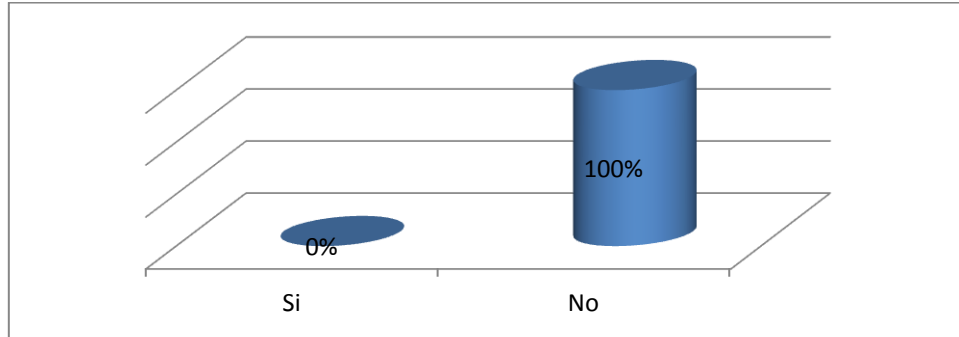
Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La gráfica anterior muestra que el total de las personas encuestadas está de acuerdo en que las ventas han disminuido durante los últimos años. Coinciden que las causas se deben más que todo a que existen más entidades que ofrecen los mismos servicios y también el avance de la tecnología.



### Ilustración No. 17

Gráfica No. 13: Existencia de un plan de ventas



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

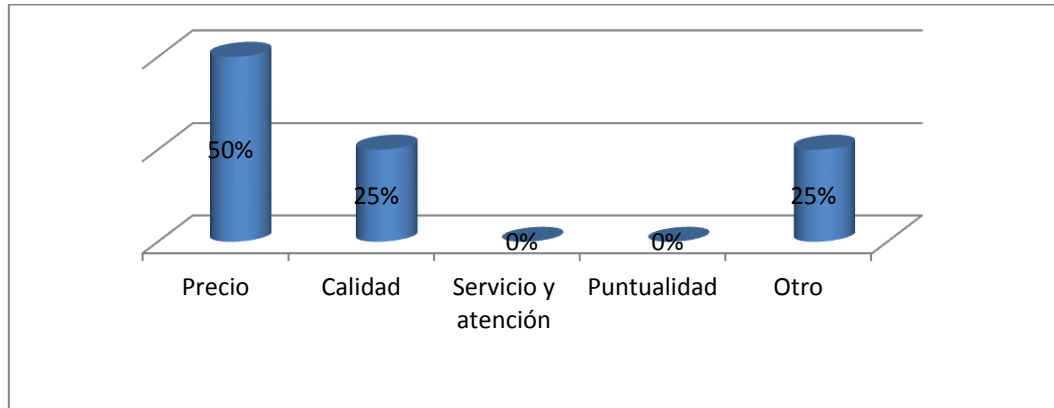
En la gráfica anterior se puede observar que el total de los encuestados indicó que no existe un plan específico de ventas. Entre las causas indicaron desconocimiento total, no ha habido el deseo y el tiempo en realizarlo.

### **Resultado del cuestionario dirigido a los clientes**

El cuestionario número dos fue aplicado a los clientes con que cuenta la imprenta Renacer en donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las interrogantes que se plantearon.

### Ilustración No. 18

Gráfica No. 14: Principal factor de compra de materiales de impresión

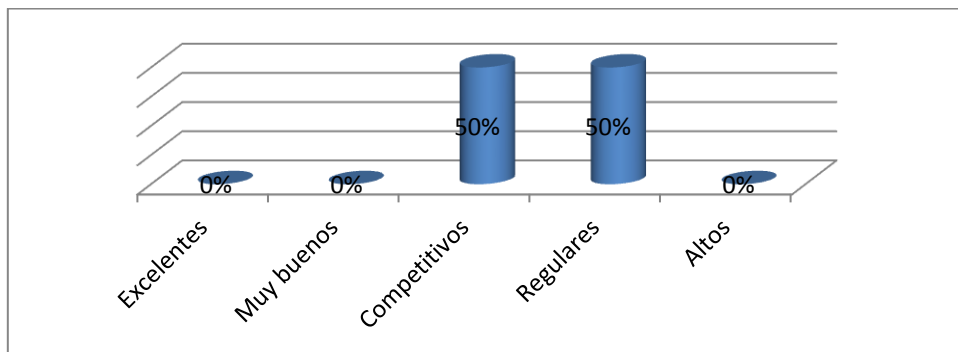


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

En la gráfica anterior se puede observar la percepción que tienen los clientes que utilizan el servicio de impresión y el factor principal para ellos que es el más importante es el precio seguidos de la calidad y otro, este último, reveló que por cercanía al lugar utiliza el servicio.

### Ilustración No. 19

Gráfica No. 15: Opinión sobre los precios que ofrece la imprenta

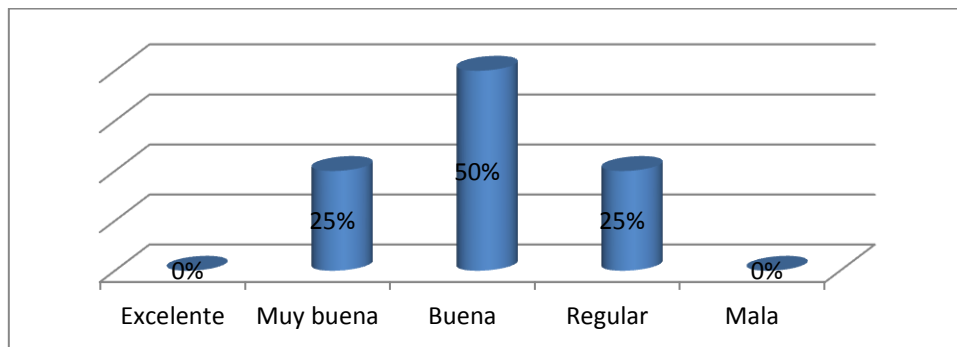


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La anterior gráfica muestra la apreciación de los clientes hacia los precios que ofrece la imprenta, se encuentran en el rango de los que la competencia está brindando, sin embargo a pesar que no los consideran elevados tampoco piensan que son los mejores.

### Ilustración No. 20

Gráfica No. 16: Calidad de producto que ofrece la imprenta

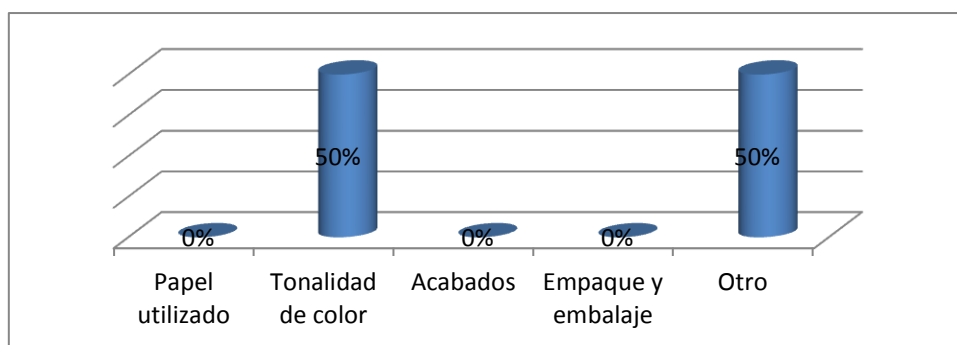


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La gráfica anterior muestra la opinión de los clientes en relación a la calidad de productos que ofrece la entidad, la mayoría respondió que es buena, a pesar que nadie la percibe como mala tampoco consideran que es de lo mejor.

### Ilustración No. 21

Gráfica No. 17: Factor de calidad importante

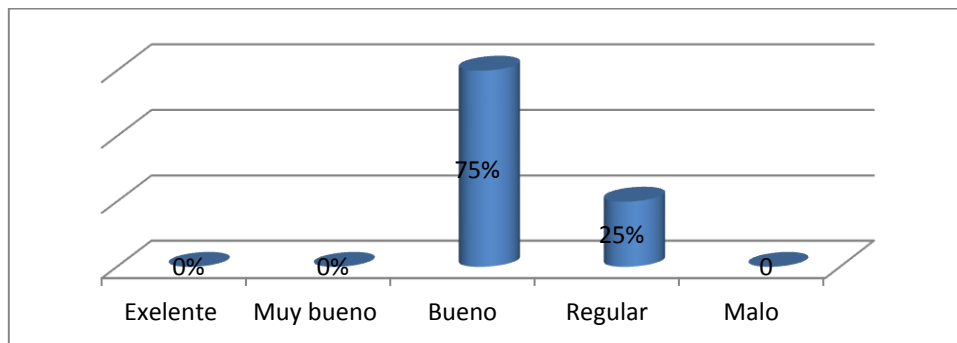


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La anterior gráfica muestra lo que perciben los clientes en relación a los factores de calidad más importantes para ellos: la tonalidad de color y otro, los que respondieron la opción otro recalcaron que consideran todas las opciones anteriores importantes y también hicieron mención que la nitidez de los trabajos como algo significativo.

### Ilustración No. 22

Gráfica No. 18: Percepción del compromiso en relación a fechas de entrega

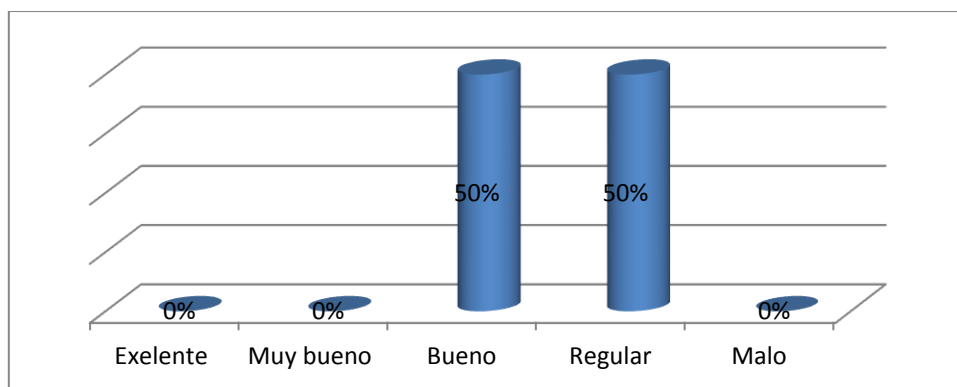


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

En relación a la apreciación que los clientes tienen sobre el compromiso que la imprenta tiene hacia las fechas de entrega de los pedidos, en su mayoría indicaron que es buena, pese a esto tampoco la valoran de lo mejor.

### Ilustración No. 23

Gráfica No. 19: La atención y servicio al cliente de la imprenta

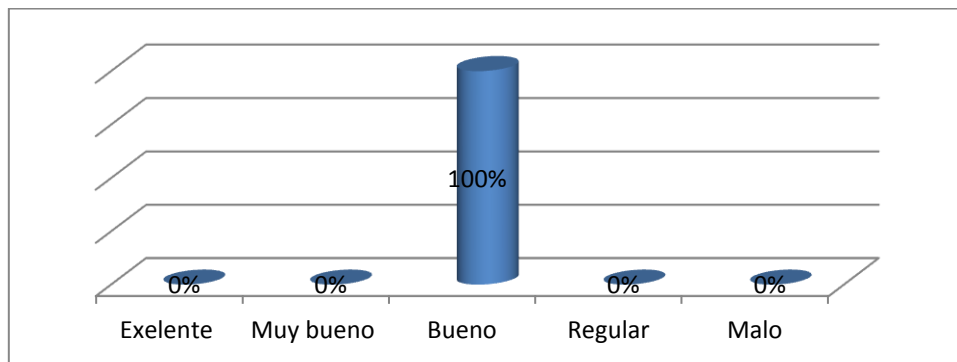


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La anterior gráfica muestra que la entidad no está ofreciendo una excelente atención y servicio ya que los clientes perciben estos factores como buenos y regulares a pesar que no los califican como malos tampoco los consideran más allá de bueno.

### Ilustración No. 24

Gráfica No. 20: Experiencia del cliente con la imprenta

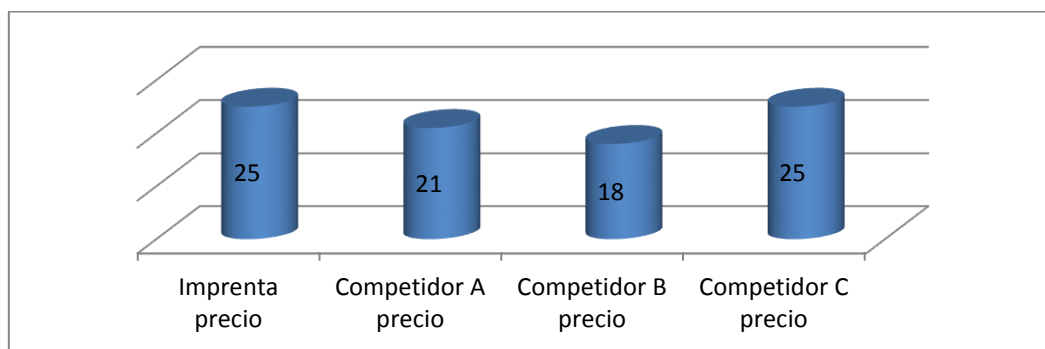


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La anterior gráfica muestra que, el total de los encuestados consideran que la experiencia con la imprenta al ser cliente de la misma ha sido buena, no la divisan como mala pero no le brindan otra categoría mejor, lo cual se puede decir que no ha sido del todo bien.

### Ilustración No. 25

Gráfica No. 21: Situación de la imprenta con la competencia en relación al precio

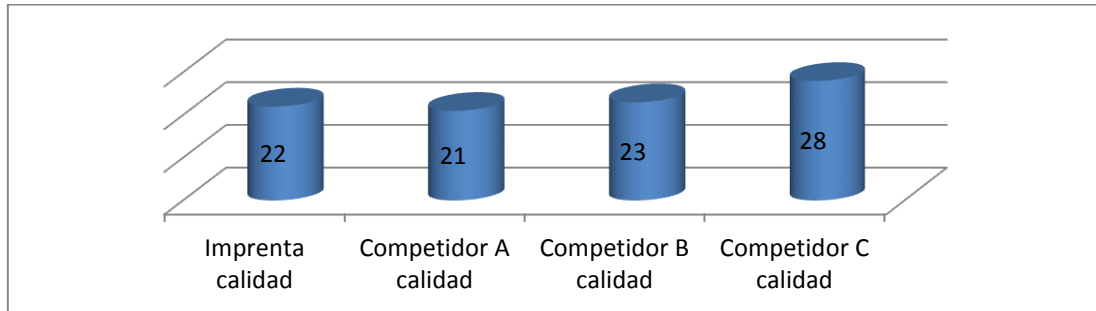


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

En la gráfica anterior se puede observar que los clientes muestran una percepción positiva hacia la imprenta en relación a sus competidores directos en lo que respecta a los precios que ofrecen ya que le dan una valoración más alta en comparación a los demás competidores a excepción a otro que tiene lo mismo.

### Ilustración No. 26

Gráfica No. 22: Situación de la imprenta con la competencia en relación a la calidad

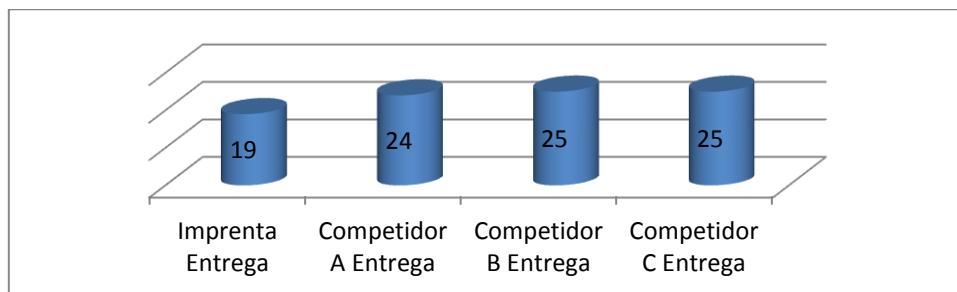


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

En lo que respecta a la calidad de trabajos que ofrece la imprenta, los clientes dieron uno de los puntajes más bajos a dicha entidad, únicamente sobrepasando al competidor A por un punto. Esto refleja que los mismos tienen una percepción no muy buena en comparación con los otros competidores.

### Ilustración No. 27

Gráfica No. 23: Situación de la imprenta con la competencia en relación la entrega de pedidos

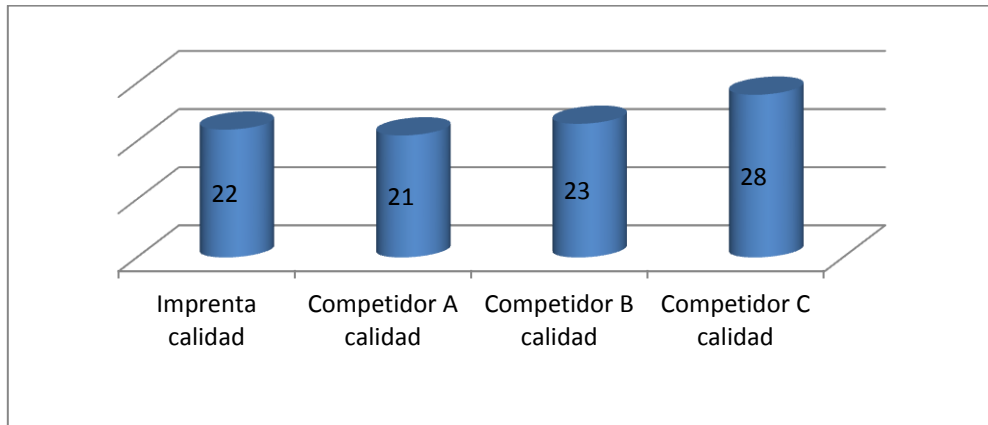


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La gráfica anterior muestra los puntajes que obtuvieron la imprenta y los competidores en relación al cumplimiento de las fechas de entrega, se puede observar que los clientes le dieron un puntaje menor a la entidad, esto significa que estos no ven con buenos ojos el compromiso que la misma adquiere en lo que se refiere la puntualidad de entrega de los trabajos de impresión.

Ilustración No. 28

Gráfica No. 24: Situación de la imprenta con la competencia en relación la atención y servicio

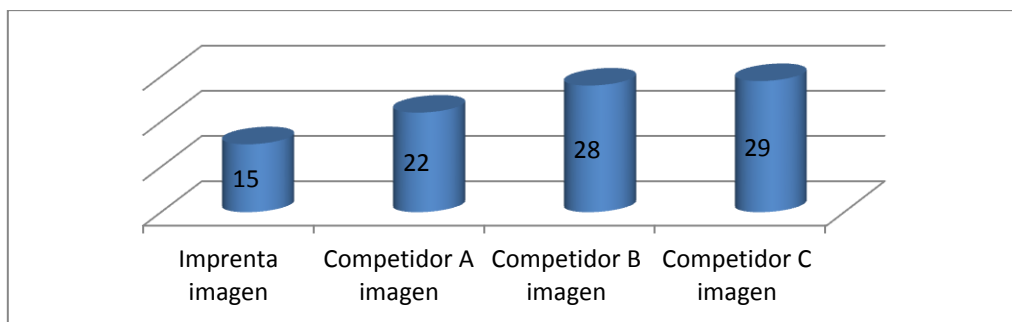


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La anterior gráfica muestra que la imprenta tiene un puntaje menor en relación de los competidores, significa que los clientes perciben que la atención y el servicio que la imprenta ofrece no son buenos en comparación con los que brinda la competencia.

Ilustración No. 29

Gráfica No. 25: Situación de la imprenta con la competencia en relación con la imagen de la imprenta



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La gráfica anterior muestra la apreciación que tienen los clientes en lo que se refiere a la imagen de la entidad y como se puede observar se encuentra muy por debajo en comparación con los competidores.

Se tomó el valor de 36 puntos en total debido a que, los clientes podían calificar tanto a la imprenta como a cada uno de los competidores con un rango de 0 a 9 puntos, y como fueron encuestados cuatro clientes, las gráficas muestran los punteos de todos los clientes que participaron en dicha encuesta.

En la última pregunta del cuestionario, a los clientes se les pidió que escribieran algún comentario o sugerencia que tuvieran sobre la imprenta y algunos coincidieron en que los pedidos en algunas ocasiones no se entregan en las fechas indicadas, también indicaron que a veces necesitan comunicarse con la entidad y no responden a las llamadas.



## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. (2010), la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación. Asimismo, que puede haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

#### Estado actual de la empresa

Conforme a las interrogantes planteadas en la investigación y de los resultados obtenidos de los cuestionarios se evidencia que existe un problema relacionado con la falta de identidad verdadera de parte de los colaboradores hacia la entidad, desconocen la misión, visión, los objetivos y valores y tampoco poseen planes a futuro para el mejoramiento de la misma. En este sentido, según lo expresa Sergio Hernández y Rodríguez (2011) “La Planeación estrategia es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno” (p.276), se hace necesario que los colaboradores de la entidad sepan hacia dónde ir para trazarse metas y poderlas alcanzar en determinado tiempo.

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2011) “la misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes. La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección” (p. 279)

Un alto porcentaje de los colaboradores indicó que desconocen la misión y visión de la entidad y los que contestaron que sí tienen conocimiento no dieron una respuesta acertada, como algo que se les ocurrió en ese momento. Esto ha traído como consecuencia que los participantes no se

involucren en su totalidad en las actividades de la organización y la poca identidad que estos tienen hacia la misma está provocando de alguna manera el declive de esta.

Sergio Hernández y Rodríguez (2011) afirma: “los objetivos son lo que buscan los empresarios. En forma concreta se refieren a la rentabilidad de sus inversiones (utilidades) o metas tangibles: cuantitativas, mensurables, temporales” (p. 279)

Lourdes Münch Galindo (2011) afirma: “Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa” (p. 30)

Según los resultados que arrojaron los cuestionarios, los colaboradores de la entidad desconocen en su mayoría los objetivos y valores con que cuenta la empresa, a pesar que algunos contestaron que sí los conocían no dieron una respuesta muy acertada, se reconoce que no tiene un conocimiento exacto de ellos. Esto ha provocado como consecuencia que los colaboradores que pertenecen a la entidad no tengan las metas claras que persigue la empresa.

Situación de la empresa en comparación con la competencia

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2011) “competidores directos son las empresas que elaboran un producto o servicio igual o similar, y compiten directamente por la preferencia de los consumidores y/o usuarios” (p. 277)

Los resultados de la encuesta indican que la percepción del cliente en relación al precio de los servicios que ofrece la empresa es bueno ya que le dieron un puntaje considerable en relación a otras entidades que les proporcionaron un porcentaje menor.

En lo que respecta a la calidad, los clientes le dieron un puntaje bajo únicamente sobrepasando a uno de los competidores, esto significa que la entidad no está dando un servicio de alta calidad.

En lo referente al tiempo de entrega, los resultados de las encuestas muestran que los clientes no están satisfechos con la entidad ya que le dieron la calificación más baja.

Lo que concierne a la atención y al servicio que ofrece la organización en comparación a la competencia, según los clientes no se encuentra bien ya que le dieron la puntuación más baja.

En relación a la imagen que proyecta la entidad con respecto a sus competidores no se encuentra bien ya que según la puntuación que le dieron a la misma es bastante baja y eso muestra que los clientes no tienen buena percepción de la empresa.

Servicio que ofrece la empresa

El servicio al cliente (2013, 20 de noviembre). Definición de servicio al cliente. Se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. Recuperado de: [http://www.ehowenespanol.com/concepto-servicio-cliente-sobre\\_84222/](http://www.ehowenespanol.com/concepto-servicio-cliente-sobre_84222/)

Los resultados de la encuesta indican que la apreciación del cliente en relación a la calidad del servicio que ofrece está dividida, ya que la mitad de encuestados indicó que es bueno y la otra parte contestó que es regular. Esto refleja que la entidad no le ha dado la importancia necesaria que esta cualidad necesita.

Los cuestionarios realizados a los colaboradores de la entidad así como también a los clientes proporcionaron datos interesantes, como oportunidades de mejora, podemos mencionar la atención y el servicio al cliente, que todos los trabajadores que pertenezcan a la organización se sientan identificados con la entidad no sólo porque ésta es familiar y que genera un beneficio económico sino que de verdad sientan identificados con la empresa como tal, independiente de estos factores.

## Conclusiones

1. La entidad como tal en los últimos años ha venido declinando debido a que los colaboradores no se sienten identificados con la misma, a pesar que es familiar la mayoría de sus miembros sólo piensan en ella como un ente generador de bienes económicos.  
El desconocimiento por parte de los colaboradores de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa ha causado que estos no sepan con exactitud la razón de ser, hacía dónde va, las metas a alcanzar, el futuro de la organización.
2. En general los clientes no tienen una buena percepción de la entidad en relación con sus competidores directos en especial en lo que se refiere a la calidad de productos que ofrece, la puntualidad, tiempo de entrega, atención y servicio e imagen de la misma.
3. La percepción que los clientes muestran hacia la entidad en lo referente al servicio que ofrece ésta no es del todo buena, ya que de las opciones siguientes que se les dio a los encuestados: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo, respondieron entre bueno y regular, por lo tanto la entidad debe tomar las medidas necesarias para que la situación de la misma mejore.

**Propuesta para la mejora de la situación actual de la imprenta Renacer con el  
diseño de una planeación estratégica**

## **Propuesta de mejora**

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la imprenta Renacer, la cual va enfocada a mejorar la situación actual de la misma.

### **1. Presentación**

En el actual entorno económico y comercial tan competitivo y cambiante, las empresas deben de contar con las herramientas necesarias para identificar las áreas de oportunidad y las áreas de mejora en donde deben de tomarse decisiones estratégicas para aprovechar y corregir estas áreas.

La planeación estratégica, en todos los niveles de la organización debe estar definida, integrada y gestionada de una forma óptima. En la empresa, la planeación estratégica debe empezar desde el nivel de mando superior en este caso el gerente general, quien debe dictar las directrices a seguir para que sirvan de guía a todos los colaboradores de la entidad que están involucrados en todas las actividades que se realizan dentro de la misma.

### **2. Justificación**

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se abordó la temática del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se identificaron las áreas de mejora y de oportunidad, en donde se concluyó que existe la oportunidad de progreso de las operaciones de la entidad, por medio de una planeación estratégica que ayude a los colaboradores a identificarse más con la organización y de esta manera cambiar el rumbo de forma positiva dentro de la misma.

La planeación estratégica define la misión, la visión que tiene la empresa, los objetivos que permitirán que la entidad cumpla las metas a través de cumplir las estrategias y planes de acción establecidos.

### **3. Objetivos**

Objetivo general

Proponer un diseño de planeación estratégica, considerando los hallazgos encontrados en el diagnóstico situacional actual de la empresa, realizado durante la investigación, que permita prestar un buen servicio a los clientes, ser más competitiva y más rentable.

Objetivos específicos

Sociabilizar con todos los colaboradores, la misión, visión, valores y objetivos de la entidad.

Diseñar estrategias que ayuden a mejorar la situación actual de la organización.

### **4. Desarrollo de la propuesta**

La presente propuesta de planeación estratégica está dirigida a todos los colaboradores involucrados en las actividades de la empresa: gerente general, gerente de producción (prensista), gerente administrativo (operador de maquinaria), secretaria (operador de maquinaria) y vendedores, que sirva como un medio eficaz que ayude a mejorar la situación de la entidad.

#### **4.1 Diseño de la misión, visión, valores y objetivos.**

Misión

Somos una imprenta que ofrece un servicio de calidad de todo tipo de impresiones, superando las expectativas de los clientes, sirviendo siempre con respeto, integridad y trabajo en equipo, generando valor a los colaboradores y la entidad misma.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en la comercialización y producción de toda clase de impresiones, brindando un servicio de calidad, gracias al trabajo de colaboradores responsables y la lealtad de nuestros clientes.

## **Valores**

Compromiso.

Los colaboradores dan todo de sí mismos para cumplir con los objetivos de la entidad.

Integridad.

Realizar el trabajo adecuadamente, con honradez.

Lealtad.

Que todos los colaboradores sean leales a la imprenta y lo demuestren con su actuar, ante el gerente y en especial a los clientes.

Espíritu de servicio.

Sirviendo a la organización y a los clientes con todo el deseo por mejorar cada día la atención y el servicio.

Responsabilidad.

Cumplimiento de los compromisos que se adquieren ante la imprenta y los clientes de la misma.

Respeto.

Saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades, que exista un sentimiento de reciprocidad.

Solidaridad.

El trabajo en equipo y la unidad son bases esenciales para alcanzar el éxito.

## **Objetivos**

Establecerse como una imprenta preferida por los clientes.

Aumentar las ventas de la imprenta con la cooperación activa de todos los colaboradores.



## **Selección de estrategias**

Según lo expresa Fred R. David (2008) “Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía. Esta información, junto con la declaración de misión de la empresa, ayudará a los participantes a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la organización. En este proceso intelectual debe alentarse la creatividad.” (p. 218)

La selección de las estrategias determinarán los cursos de acción que permitirán a la empresa Renacer avanzar de su posición actual a una posición deseada en el futuro y fortalecer a la vez su perfil estratégico.

A continuación se presentan una serie estrategias diseñadas por medio de la aplicación de la matriz FODA y con el propósito que se cumpla con la visión, misión, valores y los objetivos de la empresa objeto de estudio, se proponen opciones estratégicas, consideradas importantes que coadyuvarán a contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas.

Ilustración No. 30

Figura 5: Selección de estrategias en base a la matriz FODA de la empresa

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1 Disponibilidad de maquinaria en buen estado para atender los pedidos de impresión que realizan los clientes.</p> <p>F2 Apoyo familiar, ya que la mayoría de los empleados pertenecen al mismo núcleo familiar.</p> <p>F3 Experiencia en el tipo de servicio y/o productos que ofrece.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1 Falta de identificación por parte de los familiares y trabajadores hacia la empresa.</p> <p>D2 Impuntualidad por parte de la entidad en la entrega de los pedidos que realizan los clientes.</p> <p>D3 Visión, Misión, valores y objetivos no están claros para los empleados.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1 Existe alta demanda por el servicio y/o productos que ofrece la empresa.</p> <p>O2 Mejoramiento de la calidad del servicio de impresión para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes.</p> <p>O3 Excelente ubicación ya que la imprenta se encuentra en la zona 1, lugar de mucha afluencia de personas y comercios de toda índole.</p>	<p>Estrategia (FO): Maxi-maxi</p> <p>1) Implementar evaluación de servicio al cliente mediante el personal de ventas que atiende al consumidor final, que ayude a obtener su opinión y percepción. (F1, O2)</p>	<p>Estrategia (DO): Mini-max</p> <p>1) Establecer y calendarizar actividades entre los colaboradores para lograr la consolidación del trabajo en equipo, con el propósito de fortalecer todo tipo de actividades tanto laboral como personal en beneficio de la entidad misma y los clientes. (D1, O1)</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1 Pérdida de clientes por mejores estrategias de ventas por parte de la competencia.</p> <p>A2 Existe competencia a los alrededores de la empresa.</p> <p>A3 Reducción de las ventas por la poca afluencia de clientes hacia la entidad.</p>	<p>Estrategia (FA): Maxi-mini</p> <p>1) Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia. (F3, A3)</p>	<p>Estrategia (DA): Mini-mini</p> <p>1) Planificar los pedidos de productos en tiempo y cantidades requeridas en el mejor tiempo y al más bajo costo. (D2, A1)</p>

Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

## 4.2 Estrategias y planes de acción

Estrategia.

1. Establecer y calendarizar actividades entre los colaboradores para lograr la consolidación del trabajo en equipo, con el propósito de fortalecer todo tipo de actividades tanto laboral como personal.

Objetivo

Mejorar la participación del personal de la imprenta y el trabajo en equipo por medio de reuniones y charlas adecuadas a las necesidades de la organización.

Ilustración No. 31

Figura 6: plan de acción para la consolidación de los colaboradores de la entidad.

Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto	Observaciones
Impartición de charlas sobre la importancia de la labor del empleado para la empresa. Celebración de fechas importantes, cómo cumpleaños, aniversarios y alcance de metas.	Gerente general	Cada trimestre del año 2015	Q 300.00	El gerente coordinará el tema a impartir, puede ser por ejemplo una reflexión. Es de suma importancia que participen todos los colaboradores. Las fechas serán acorde a las necesidades de la empresa. Se harán las reuniones cuatro veces al año y cada una tendrá un costo aproximados de Q300. 00.
Total de implementación del plan anual.			Q 1,200.00	

Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Esta estrategia busca decididamente la consolidación del equipo de colaboradores de tal forma que estos se empiecen a identificar más con la entidad y que cada uno se vaya integrando y adaptando más a esta en beneficio de ellos mismos la organización y en especial los clientes.

2. Coordinar de manera adecuada las actividades de impresión y de logística de los productos para que haya una entrega eficiente y eficaz.

### Objetivo

Planificar los pedidos de productos en tiempo y cantidades requeridas en el mejor tiempo y al más bajo costo.

### Ilustración No. 32

Figura 7: plan de acción para evaluación del servicio al cliente de la imprenta.

Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto	Observaciones
Discutir y planificar propuesta para coordinar las actividades, recursos y tiempo que conllevan los pedidos. Coordinar con los vendedores la cantidad y despacho de los pedidos. Verificar transporte para evitar contratiempos de entrega.	Gerente general, gerente producción y ventas.	De enero a diciembre del año 2015	Q 100.00	Los resultados serán comunicados a todos los colaboradores, por si hubiera una falla durante el proceso ver cómo se puede mejorar. Se verificará que toda la papelería este perfectamente elaborada. El transporte debe estar en óptimas condiciones para una entrega eficaz Las reuniones se harán según el número de pedidos que entren, tendrán un costo aproximado de Q100. 00 cada una para un pequeño refrigerio.
Total de implementación del plan anual			Q 1,200.00	

Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

No se definen fechas exactas debido a que es un proceso continuo y permanente, lo ideal es retroalimentar con el desempeño diario de las actividades que involucran tanto a los que están en la planta como también a los vendedores que son los encargados de entregarles el producto final a los clientes.

3. Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia.

Objetivo

Planificar las ventas y cubrir la demanda de productos requerida por los clientes en un 100% a corto plazo.

Ilustración No. 33

Figura 8: plan de acción para mejora del proceso de ventas de la entidad.

Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto	Observaciones
Elaboración de proyecciones de ventas por cliente. Visita a todos los clientes para toma de pedidos. Entrega de pedidos de ventas a la gerencia para su revisión. Estructura de pedido global y envío a departamento de producción.	Gerente general, gerente producción y ventas.	Enero a diciembre del año 2015	Q 400.00	Reunión para revisar y analizar pedidos del mes contra la meta proyectada de ventas, si existieran cambios se informara de inmediato a todos los colaboradores. Este plan se deberá realizar en forma mensual. El presupuesto asignado es para los respectivos viáticos de los vendedores que visitaran a los clientes que son dos y se les asignará Q200. 00 a cada uno mensualmente con un total de Q400.00.
Total de implementación del plan			Q 4,800.00	

Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

La programación de las ventas es importante y a su vez alimentará al departamento de producción para que pueda efectuar, con antelación, todos los pedidos y cumplir con los clientes las entregas pactadas en las fechas indicadas.

Al planificar las ventas, es necesario retroalimentar la información de pedidos a través de atención personalizada a los clientes y a la vez consolidar las relaciones comerciales en esta forma. La información se apoyará con opiniones de los colaboradores de la entidad, y el personal de ventas involucrado, para hacer un breve análisis sobre sugerencias de los mismos clientes. Además puede servir para visitar clientes que han precedido del servicio de la imprenta y de esta manera tratar de recuperar la cartera de clientes perdida.

Estrategia.

4. Implementar evaluación del servicio al cliente mediante la opinión y percepción del mismo tanto hacia la entidad como el personal de ventas que atiende al consumidor final, y que esto ayude a la mejora del servicio que presta la organización.

Objetivo

Recopilar información que permita tener mejora continua en la prestación de servicio de impresión al consumidor final a corto plazo.

Ilustración No. 34

Figura 9: plan de acción para estimar la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio que brinda la imprenta.

Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto	Observaciones
Discutir propuesta de boleta de encuesta. Plasmar por escrito la boleta de encuesta autorizada. Impresión y publicación de la boleta de encuesta. Implementar la utilización de la boleta de encuesta.	Gerente general, administrativo producción y ventas	Cada trimestre del año 2015	Q 400.00	Reunión con los encargados de ventas. Los resultados serán notificados a todos los colaboradores de la entidad. En coordinación con los encargados de ventas. Se harán reuniones informativas para comunicar el avance obtenido cada trimestre con un costo aproximado de Q. 400.00 que cubrirán los gastos que conllevan, la reunión, la estructura de la encuesta y los costos de impresión de las mismas.
Total de implementación del plan.			Q 1,600.00	

Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Evaluar la prestación del servicio y/productos que brindan tanto la empresa como los vendedores a los clientes es parte del seguimiento y control que se debe tener para conservar la buena imagen y calidad de la entidad a la vez ayuda a tener una mejora continua, ver anexo 3.

### **4.3 Control y seguimiento de la implementación**

Para obtener una planeación estratégica sólida y llevar a cabo su ejecución, es necesario que se complemente con el control de las estrategias propuestas y el seguimiento adecuado del desempeño de los planes de acción propuestos a cada unidad de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de verificar que todo lo propuesto se cumpla y si algo no ocurre como se planeó, tomar en el momento oportuno las acciones correctivas para evitar distorsiones considerables en la consecución de los planes.

Es importante que el gerente use las habilidades de liderazgo que posee y motive a los colaboradores que se encuentran bajo su cargo para que el desarrollo de los planes de acción sea exitoso.

El gerente y los colaboradores deben participar en conjunto desde el inicio y en forma directa en las decisiones de implantación de las estrategias, así los logros y el buen desempeño se harán evidentes en la empresa y esto los mantendrá motivados a contribuir en el logro de los planes.



## 5. Comunicación de la propuesta

Cuando se realiza un cambio en la organización se hace indispensable realizar un proceso de comunicación, donde se pueda compartir con claridad los objetivos, las metas y acciones a seguir, buscando con ello el compromiso por parte de los colaboradores y el gerente en conjunto, en consecuencia se presenta la agenda para difundir la implementación de planeación estratégica en la imprenta Renacer.

Ilustración No. 35

Figura 10: agenda para la comunicación de la planeación estratégica en la imprenta Renacer.

<b>Agenda</b>		
Presentación de la planeación estratégica.		
Total de participantes	Seis colaboradores	
Lugar: oficina del gerente.	Horario: de 8:00 a 10:00 am.	
<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Horario</b>
Bienvenida	Gerente	8:00 – 8:10
Introducción del tema	Gerente	8:10 – 8:30
Comentarios y expectativas	Todos	8:30 – 9:00
Receso	Todos	9:00 – 9:20
Presentación de la propuesta	Gerente	9:20 – 9:45
Preguntas y respuesta	Todos	9:45 – 9:55
Agradecimiento y despedida	Gerente	9:55 – 10:00

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

## 6. Presupuesto integrado para la implementación

Siendo una entidad pequeña que no cuenta con demasiados recursos se ha tratado de establecer estrategias que no consuman muchos recursos económicos ya que es necesario contemplar este rubro para ejecutar los planes de acción diseñados.

### Ilustración No. 36

Figura 11: presupuesto general para la implementación de la planeación estratégica de la Imprenta Renacer.

<b>Estrategia</b>	<b>Costo anual</b>
Establecer y calendarizar actividades entre los colaboradores para lograr la consolidación del trabajo en equipo, con la intención de fortalecer las actividades cotidianas.	Q 1,200.00
Coordinar de manera adecuada las actividades de impresión y de logística de los productos para que haya una entrega eficiente y eficaz.	Q 1,200.00
Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia.	Q 4,800.00
Implementar evaluación del servicio al cliente mediante la opinión y percepción del mismo tanto hacia la entidad como el personal de ventas que atiende al consumidor final, y que esto ayude a la mejora del servicio que presta la organización.	Q 1,600.00
<b>Total presupuesto anual</b>	<b>Q 8,800.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014.

## **7. Resultados esperados**

Con la implementación de la propuesta se esperan obtener los siguientes resultados:

Que la situación actual de la entidad mejore de manera que ese cambio positivo pueda verse reflejado en todos los colaboradores sintiéndose que son parte de la misma como tal, y que todas las actividades las realicen conjuntamente de una forma amena, y que no sólo miren a la empresa como un ente que les pueda generar bienes económicos sólo así sin ningún esfuerzo físico.

Que exista la buena voluntad de parte de todos los colaboradores de la empresa para alcanzar la visión y misión de la misma mediante sus valores que son: compromiso, lealtad, respeto, integridad, solidaridad, espíritu de servicio, responsabilidad.

Que los colaboradores de la empresa sientan que son parte fundamental de ésta y como tal tienen derechos que ejercer y obligaciones que cumplir por el bien recíproco.

Que la entidad tome conciencia y que pueda ofrecer un buen servicio a los clientes.

Que los clientes se sientan satisfechos con el servicio y/o productos que ofrece la imprenta Renacer.

## Referencias bibliográficas

1. Facultad de Ciencias Económicas (2014). *Guía PED*. Universidad Panamericana de Guatemala.
2. Fred R. David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11ª. Edición). México: Pearson Educación.
3. Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge (2011). *Introducción a la administración. Teoría general y administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (5ª. Edición). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. DE C.V.
4. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edición). México: McGraw-Hill.
5. La competencia (2010, 7 de junio). *Definición de competencia*. Recuperado de: <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html>
6. Lutin García, Edgar Rolando. (2009), *Aplicación de la planeación estratégica en la Cooperativa Integral de consumo provisión de artes gráficas de Guatemala*, (tesis de ingeniería), Universidad de San Carlos de Guatemala.
7. Recinos Gálvez, Lionel. (2008). *Planeación estratégica de una empresa de producción y distribución de encajes*, (tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala.
8. Marroquín Hernández, Emerson. (2004). *La planeación estratégica aplicada a una empresa farmacéutica como herramienta para incrementar la productividad*. (tesis de ingeniería). Universidad de san Carlos de Guatemala.
9. Münch Galindo, Lourdes (2011). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. (2ª. Edición) México Trillas.
10. Santizo de López, Iris, & Rodas, Gladys. (2007), *Administración de Empresas*. (4ª. Edición). Guatemala: Zantmaró Ediciones, S.A.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Instrumento 1

#### Cuestionario dirigido al personal.



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

#### BOLETA DE ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA IMPRENTA.

**Puesto de trabajo que ocupa dentro de la imprenta:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la encuesta:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Obtener información real de la situación actual acerca de la imprenta Renacer.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales debe marcar con una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con veracidad a cada uno de los items.

1. ¿Conoce usted qué es planeación estratégica?

SI  NO

Si su respuesta es afirmativa, defina el concepto de planeación estratégica:

---

---

2. Mencione las etapas que integran la planeación estratégica que usted conozca.

---

---

3. ¿Utiliza algún tipo de planeación estratégica en el área en la que se desenvuelve?

SI  NO

Si su respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

a. Estratégica  b. Operacional  c. A corto plazo   
d. A mediano plazo  e. A largo plazo  f. Planeación específica

g. Planeación direccional

h. Otros especifique:

---

---

4. ¿Conoce usted cuál es la visión que tiene la empresa?

SI  NO

Si su respuesta es afirmativa, anótela en el siguiente espacio:

---

---

Si su respuesta es negativa, ¿por qué considera que no la conoce?

---

---

5. ¿Sabe usted cuál es la misión que tiene la empresa?

SI  NO

Si su respuesta es afirmativa, anótela en el siguiente espacio:

---

---

Si su respuesta es negativa, ¿por qué considera que no la conoce?

---

---

6. ¿Conoce usted los valores con que cuenta la empresa?

SI  NO

Si su respuesta es afirmativa, escríbalos a continuación:

---

---

Si su respuesta es negativa, ¿por qué considera que no los conoce?

---

---

7. ¿Conoce usted los objetivos generales de la empresa?

SI

NO

Si su respuesta es sí, escríbalos a continuación:

---

---

Si su respuesta es negativa, ¿por qué considera que no los conoce?

---

---

8. Si considera que existen: Misión, visión, valores y objetivos dentro de la imprenta.

¿Considera que se toma algún tipo de acciones para su cumplimiento?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa. ¿Cuáles son esas acciones?

---

---

9. ¿Considera necesario que se le dé a conocer cómo se elabora y aplica una planeación estratégica?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, ¿qué medio considera el apropiado para darle a conocer la planeación estratégica?

Medios escritos

Medios audiovisuales

Medios electrónicos

Reuniones de trabajo

Seminario

Otros especifique: \_\_\_\_\_

---

---

10. ¿Conoce algún plan a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición con respecto a la competencia?

SI

No



Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál es el plan? \_\_\_\_\_

---

---

11. ¿Se siente usted orgulloso y motivado de pertenecer al equipo de trabajo de la imprenta?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

12. ¿Considera que las ventas han disminuido en comparación con años anteriores?

SI

NO

Si su respuesta es sí, escriba los factores que considere que estén afectando la disminución de las ventas: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es no, ¿por qué considera que las ventas no están disminuyendo?

---

---

13. ¿Cuenta la imprenta con estrategias de ventas?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, menciónelas: \_\_\_\_\_

---

---

Si su respuesta es negativa, ¿por qué considera que no tiene?

---

---

**Por la información brindada**

**¡Muchas gracias!**

## Anexo 2

### Instrumento 2

#### Cuestionario dirigido a los clientes.



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EN UNA IMPRENTA.

Objetivo: Obtener información para analizar cómo se encuentra la imprenta en relación a la competencia.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales debe marcar con una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con veracidad a cada uno de los items.

1. ¿Cuál es el principal factor de compra en lo que se refiere a la impresión de materiales?

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Servicio y atención
- d. Puntualidad
- e. Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Qué opina de los precios que ofrece la imprenta?

- a. Excelentes
- b. Muy buenos
- c. Competitivos
- d. Regulares
- e. Altos

3. ¿Cómo considera la calidad de las impresiones?
- a. Excelente
  - b. Muy buena
  - c. Buena
  - d. Regular
  - e. Mala
4. ¿Qué factor de calidad es para usted más importante?
- a. Papel utilizado
  - b. Tonalidad de color
  - c. Acabados
  - d. Empaque y embalaje
  - e. Otro: \_\_\_\_\_
5. ¿Qué percepción tiene acerca del compromiso que tiene la imprenta en relación con las fechas de entrega?
- a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo
6. ¿Qué opina acerca de la atención y servicio al cliente?
- a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular

e. Malo

7. ¿En general, su experiencia con la imprenta ha sido?

a. Excelente

b. Muy bueno

c. Bueno

d. Regular

e. Malo

8. A continuación se presenta un cuadro que relaciona la imprenta con sus competidores directos que usted conoce, favor de calificar cada factor colocando un número en la celda correspondiente, siendo cero la calificación más baja y nueve la calificación más alta:

	Imprenta	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Precio				
Calidad				
Entrega				
Atención				
Imagen				

Sugerencias u observaciones

---

---

**Por la información brindada**

**¡Muchas gracias!**

### Anexo 3

## MODELO DE BOLETA DE ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA IMPRENTA RENACER.

***SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS***

Fecha en que recibió la atención: \_\_\_\_\_

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Deseamos siempre brindarle el mejor servicio y para ello necesitamos conocer su opinión al respecto. Marque una X la respuesta que considere adecuada.

1. Favor calificar la amabilidad y atención recibida.

Excelente  Muy buena  Regular  Necesita mejorar

2. Favor calificar la presentación e imagen de la persona que le atendió.

Excelente  Muy buena  Regular  Necesita mejorar

3. Está satisfecho con la calidad del servicio y/o producto que recibió.

Sí  No

4. Obtuvo toda la información que necesitaba.

Sí  No

5. Califique el nivel de comprensión de sus necesidades requeridas por parte de la persona que le atendió.

Excelente  Muy buena  Regular  Necesita mejorar

6. ¿realizaría actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Sí  No

Según sea su respuesta, ¿por qué?

---

---

7. ¿Recomendaría nuestros productos y/o servicios a otras personas?

Sí  No

Según sea su respuesta, ¿por qué?

---

---

8. Comentarios o sugerencias.

---

---

***Por su colaboración***

***¡Muchas gracias!***

**Anexo 4**  
**Tabla de variables**



**Nombre de la tesis: Planeación estratégica para la imprenta Renacer**

<b>Problemática</b>	<b>VARIABLE de Estudio de la Tesis</b>	<b>Indicadores de la variable de estudio</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)</b>	<b>Sujetos de investigación</b>
Desconocimiento de la Misión, Visión, valores y objetivos	Planeación Estratégica	Análisis situacional De la empresa con respecto a la misión, visión, valores y objetivos.	¿Cuáles son las causas que han provocado el declive de la imprenta Renacer al no contar con un modelo de planeación estrategia?	Determinar las causas que han provocado el declive de la imprenta Renacer al no contar con un modelo de planeación estrategia	1. Realizar un diagnóstico a la empresa para poder establecer la situación actual de la misma.	1. ¿Cuenta con misión y visión, valores y objetivos formales la entidad? 2. ¿Cuál es el fin principal de la empresa? 3. ¿Cómo quiere estar la empresa en un futuro no muy lejano? 4. ¿Qué acciones se toman para el cumplimiento de la misión y visión?	Gerente General. Gerente Administrativo. Gerente de Producción. Vendedores. Secretaría.
Bajos niveles en ventas		Análisis situacional respecto a la competencia			2. Evaluar cómo se encuentra la organización en comparación a la competencia.	1. ¿Cuál es la competencia principal de la empresa? 2. ¿Por qué los clientes prefieren los productos y/o servicios que ofrece la competencia? 3. ¿Cuál es la apreciación que los clientes tienen hacia la imprenta en comparación a la competencia? 4. ¿Qué estrategias está utilizando la competencia para atraer más clientes?	Clientes
Aumento de entidades que ofrecen el mismo servicio.		Percepción y opinión de los clientes en lo que se refiere a calidad y servicio que ofrece la entidad.			3. Evaluar la calidad del servicio que ofrece la entidad.	1. ¿Se encuentran satisfechos los clientes con el servicio que la imprenta ofrece? 2. ¿Hay alguna insatisfacción por parte de los clientes con respecto a los precios? 3. ¿Cuál es la percepción de los clientes hacia la imprenta en lo que concierne a puntualidad de entrega? 4. ¿Ha sido buena la experiencia de los clientes con la entidad?	clientes
Poca afluencia de clientes dentro de la entidad.							

## Anexo 5

### Tabla de sujetos



Nombre del estudiante: Herbert Giovanni Moscoso Hernández.

Nombre de la tesis: Planeación estratégica para la imprenta Renacer.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>SUJETOS</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico a la empresa para poder establecer la situación actual de la misma.</li> </ul>	Gerente General. Gerente Administrativo. Gerente de Producción. Vendedores. Secretaría.	6	6	Boleta de encuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar cómo se encuentra la organización en comparación a la competencia.</li> </ul>	Clientes	4	4	Cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la calidad del servicio que ofrece la entidad.</li> </ul>	Clientes.	4	4	Cuestionario
<b>TOTAL</b>				Un instrumento boleta de encuesta. Un instrumento cuestionario.