

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CENTRO IMPRESOR PS, S.A.”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ROSELYN JANETTE SALGADO ICÓ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2013

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDA:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área de Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área de Mercadotecnia	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área de Administración	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Msc. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretaria:	Licda. Msc. Blanca Elizabeth Reyes Vargas
Examinadora:	Licda. Lorena Ileana Hernández García



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guatemala, 3 de noviembre de 2011.

Licenciado

JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención a la notificación emanada de ese Decanato, de fecha veinte de julio del año dos mil diez, mediante la cual se me designa como asesor del trabajo de tesis de la estudiante **ROSELYN JANETTE SALGADO ICÓ**, carné 2001-15685, cuyo tema se denomina "**Planeación estratégica para Centro Impresor PS, S.A.**", el cual cumple con las normas y requisitos académicos establecidos en la Facultad.

En tal sentido, me permito emitir dictamen favorable para que sea aceptado y que la estudiante Salgado Icó pueda sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, M. Sc.

Colegiado No. 2426



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

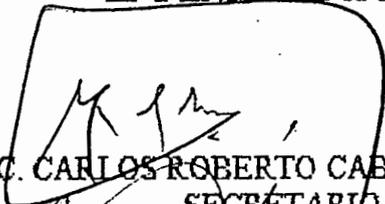
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL TRECE.**

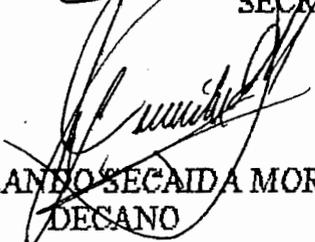
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 8-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de junio de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACION 294-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CENTRO IMPRESOR PS, S.A.", que para su graduación profesional presentó la estudiante ROSELYN JANETTE SALGADO ICO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSÉ ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

A DIOS:

Por proveerme la vida y la oportunidad de llegar a este momento tan importante, dame la sabiduría necesaria para hacer valer este título ante mi familia y la sociedad, para ser no solo mejor profesional si no también mejor persona.

A LA UNIVERSIDAD:

Por el aprendizaje y las lecciones, no solo académicas, sino personales, por todas las experiencias: las malas, las duras, las difíciles pero también por las buenas que me han permitido alcanzar este logro.

A MIS FORMADORES:

Por todas las personas que influyen en cada etapa de mi vida: compañeros, amigos, docentes, guías, líderes, porque de cada uno de ellos aprendí algo siendo parte importante de mi crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa editorial	1
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	2
1.4 Planeación	3
1.4.1 Planeación estratégica	3
1.4.1.1 Filosofía organizacional	6
a) Misión	6
b) Visión	6
c) Valores	7
d) Objetivos	7
1.4.1.2 Estrategia	8
1.4.1.3 Entorno externo (amenazas y oportunidades)	8
1.4.1.4 Entorno interno (fortalezas y debilidades)	9
1.4.1.5 Análisis FODA	10
a) Matriz FODA	10
1.5 Proceso de planeación estratégica	11
1.5.1 Formulación de una estrategia	11
1.5.2 Implementación de la estrategia	12
1.5.2.1 Plan de acción	13
1.5.3 Evaluación de la estrategia	13
1.6 Presupuesto	14

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE CENTRO IMPRESOR PS, S.A.

	Página
2.1 Metodología	15
2.2 Antecedentes	16
2.3 Filosofía organizacional	17
2.3.1 Misión	18
2.3.2 Visión	19
2.3.3 Valores	20
2.3.4 Objetivos	21
2.4 Estrategias	22
2.5 Análisis del macroentorno	23
2.5.1 Factores económicos	23
2.5.2 Factores tecnológicos	24
2.6 Análisis del microentorno	25
2.6.1 Clientes	25
2.6.2 Competencia	26
2.6.3 Proveedores	26
2.7 Análisis FODA	26
2.7.1 Fortalezas (F)	27
2.7.2 Oportunidades (O)	27
2.7.3 Debilidades (D)	28
2.7.4 Amenazas (A)	29
2.8 Análisis y discusión de resultados	32

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA CENTRO IMPRESOR PS, S.A.

	Página
3.1 Justificación	33
3.2 Objetivo de la propuesta	34
3.3 Planeación estratégica	34
3.3.1 Filosofía organizacional	34
3.3.1.1 Misión	34
3.3.1.2 Visión	35
3.3.1.3 Valores	35
3.3.1.4 Objetivo general	35
3.3.2 Formulación de las estrategias	35
3.3.3 Ejecución de las estrategias	37
3.3.4 Evaluación de las estrategias	65
3.4 Presupuesto	67
3.5 Relación Costo – Beneficio	67
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de la planeación estratégica	5
2	Conocimiento de la misión	18
3	Conocimiento de la visión	19
4	Conocimiento de los valores	20
5	Conocimiento de los objetivos	21
6	Conocimiento de las estrategias	22
7	Factores internos y externos	31
8	Matriz FODA	36

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Plan de acción: captar nuevos clientes utilizando como base la capacidad de diversificar productos y servicios, según las necesidades del cliente	38
2	Plan de acción: difundir los elementos de la filosofía organizacional con el fin de que las personas se identifiquen con la empresa y enfoquen sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la misma	43
3	Plan de acción: realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores	58
4	Plan de acción: contratar personal temporal, en los puestos que se relacionan directamente con el aumento de producción en ciertos periodos del año	63
5	Presupuesto para la aplicación de las estrategias	67

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Anuncio para internet	39
2	Evaluación de resultados	40
3	Presupuesto primera reunión refuerzo filosofía organizacional	44
4	Programa primera reunión refuerzo filosofía organizacional	45
5	Rotulo de la misión	46
6	Rotulo de la visión	47
7	Rotulo de los valores	48
8	Descansador de pantalla filosofía organizacional	49
9	Presupuesto segunda reunión refuerzo filosofía organizacional	50
10	Programa segunda reunión refuerzo filosofía organizacional	51
11	Diseño de playeras segunda reunión reforzamiento filosofía organizacional	52
12	Presupuesto tercera reunión refuerzo filosofía organizacional	53
13	Programa tercera reunión refuerzo filosofía organizacional	54
14	Diseño de banderines con valores para la tercera reunión reforzamiento filosofía organizacional	55
15	Diseño de banderines con valores para la tercera reunión reforzamiento filosofía organizacional	56
16	Base de datos clasificación de proveedores	59
17	Base de datos clasificación de clientes	60
18	Formato de cotización	61
19	Anuncio de empleo	64
20	Evaluación de resultados estrategias implementadas	66

INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación estratégica es importante para todas las empresas, debido a que representa una guía para tener definida la misión, visión, valores, objetivos y las estrategias a corto, mediano y largo plazo, para garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones y en el logro de resultados empresariales.

Para los directivos de Centro Impresor PS, S.A., es importante que reconozcan la necesidad de contar con fundamentos estratégicos que les permita como empresa, recuperar su desempeño interno y crecer en el mercado nacional. Para tal efecto, se propone el proceso de planeación estratégica, partiendo del análisis de su situación actual, los recursos con que cuenta y la proyección estimada para un plazo de cinco años.

En tal sentido, el presente informe, se integra con los apartados siguientes: el primer capítulo donde se expone el marco teórico que comprende los conceptos básicos que sustentan el trabajo de investigación, y posteriormente, se desarrollan los temas sobre planeación estratégica, sus elementos, el proceso que implica y su campo de aplicación.

En el segundo capítulo, se hace referencia al análisis de la situación actual, donde se presenta una descripción general de la empresa, definiendo su campo de acción, su actividad comercial, sus productos y servicios. También se hace un análisis de los aspectos internos y externos que afectan directamente su actividad y desarrollo, a través del análisis de la matriz FODA, en la que destacan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales constituyen las bases para la formulación y selección de las estrategias que se plantean como propuesta de solución.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta en la que se desarrolla el proceso de planeación estratégica aplicable a la empresa, de acuerdo con sus necesidades y recursos. Se propone la misión, visión, valores y el objetivo estratégico, del cual parten las estrategias con sus respectivos planes de acción y presupuesto estimado, para el desarrollo y crecimiento de Centro Impresor PS, S.A.

Finalmente, se presentan las conclusiones que derivan del informe en general, así como las recomendaciones pertinentes al trabajo desarrollado. Se incluye la bibliografía y se anexan los instrumentos que se utilizaron para la recopilación, análisis y generación de propuestas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las definiciones y conceptos, aplicados en el presente trabajo de investigación:

1.1 Empresa

”La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Toda organización, sea industrial o de cualquier tipo de servicio, necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y de recursos.

La empresa es el todo, donde interactúan las personas que la integran, haciendo una interdependencia entre sí, por lo cual es importante coordinar las actividades de cada uno y aprovechar al máximo sus capacidades.

1.1.1 Empresa editorial

“Una editorial es una empresa que se dedica a la fabricación, promoción, distribución y venta de textos, ya sean periódicos, revistas o libros. Con la irrupción generalizada de las nuevas tecnologías en la sociedad, las empresas editoriales también se han dedicado a la producción de soportes informáticos. La producción editorial es un proceso compuesto de diversos pasos, los cuales van desde la creación del libro por parte del autor hasta el consumo de este por parte del lector. Normalmente cada parte del proceso está encargada a un ente institucional específico.” (12:sp)

El tipo de trabajo que se realiza en una empresa editorial, implica una planeación efectiva debido a la complejidad de su proceso, ya que representa el trabajo final para otras empresas y personas.

1.2 Administración

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.” (2:6)

Para lograr los objetivos institucionales, es necesario realizar la administración a través del proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos con que cuentan las empresas. Son los procesos que consisten en trabajar con otros y a través de otros para lograr eficaz y éticamente los objetivos organizacionales.

1.3 Proceso administrativo

“Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.” (2:317)

El proceso administrativo se fundamenta en las necesidades de la empresa y los recursos disponibles, a partir de lo cual se diseñan las actividades que intervienen en cada fase, siguiendo un orden sistemático que permita maximizar los resultados esperados.

Para efectos de la presente investigación, se desarrollará únicamente la fase de la planeación, específicamente lo referente a la planeación estratégica, la cual

está integrada por la filosofía empresarial y la formulación de estrategias.

1.4 Planeación

“La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.” (2:320)

Al determinar los resultados que se pretenden alcanzar se busca maximizar los recursos con los que cuenta la empresa, enfocando los esfuerzos de cada colaborador y definiendo los lineamientos que apoyen a la realización de la misión organizacional.

Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación, las actividades se deben planear de acuerdo a los objetivos que tenga establecidos la organización.

1.4.1 Planeación estratégica

“La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.” (9:98)

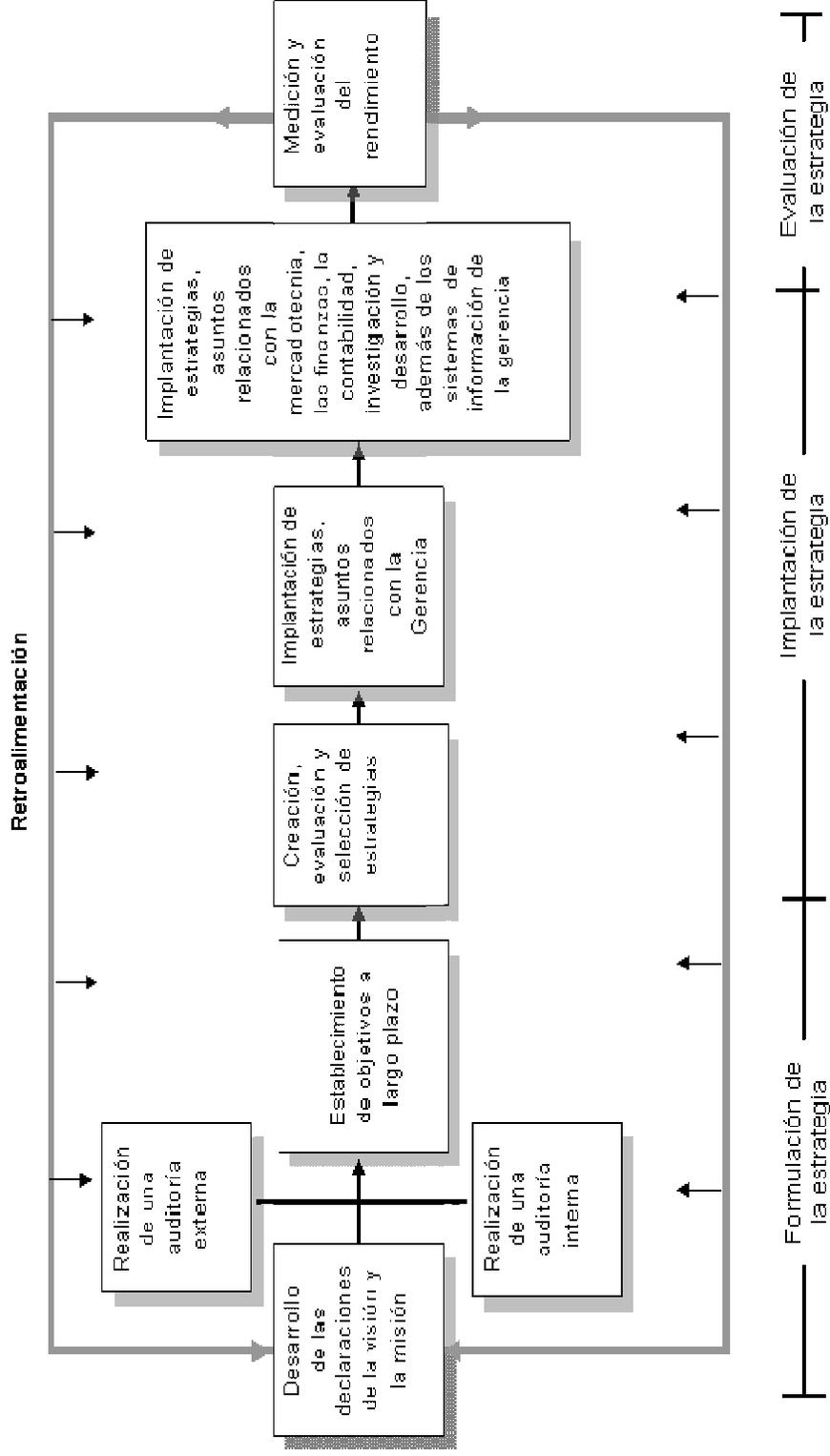
La planeación estratégica se caracteriza por dar a la empresa los lineamientos para la creación de control, siendo la guía en la que se fundamentará para desarrollar sus operaciones y tomar decisiones, buscando utilizar mejor los recursos.

Esta reduce la incertidumbre por el conocimiento que aporta a través de los análisis tanto internos como externos de la empresa, para lo cual debe conocerse el negocio y su entorno.

A continuación se representa el proceso de la administración estratégica.

Gráfica 1

Proceso de la planeación estratégica



Fuente: David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9ª. Edición. Editorial Pearson Education. México 2003. Página 14

1.4.1.1 Filosofía organizacional

“Está integrada por las declaraciones de misión, visión, valores y objetivos.”
(1:75)

Es importante que se de a conocer a los colaboradores de la empresa, debido a que la planeación implica actividades que parten de la filosofía empresarial, la cual está conformada de los siguientes elementos:

a) Misión

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.” (8:7)

La misión más común es producir y/o distribuir productos o prestar servicios, para el progreso de la sociedad en el campo o rama que se desempeñe la empresa.

Es de vital importancia que las personas que integran la empresa tengan clara la misión de ésta, para formular y alcanzar los objetivos que se pretendan lograr.

b) Visión

“Una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.” (10:6)

Establecer la visión es determinar el futuro de la empresa, lo que se quiere ser y hacia dónde se pretende llegar, para que la misma sea posible, su definición debe ser lo más apegada a la realidad.

c) Valores

“Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto que ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía.” (5:15)

Los valores dentro de las empresas son conceptos o creencias que corresponden a estados finales o comportamientos deseables que trascienden las situaciones, y guían la selección o evaluación de comportamientos.

Debido a que son parte de la cultura organizacional de las empresas, es conveniente que las personas que la integran, conozcan cuales son los valores establecidos en esta y se les motive a que los pongan en práctica.

d) Objetivos

“Son el fundamento de la planeación. Ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales. Es por estas razones que son el fundamento de la planeación.” (8:122)

Cualquiera que sean estos objetivos, la coordinación del esfuerzo humano es un asunto esencialmente administrativo, debido a que la función de esta es lograr que las personas realicen bien las actividades con óptimos resultados.

Los elementos de la fundamentación estratégica, que constituyen el primer paso del proceso formal de planeación estratégica, detallados anteriormente, serán revisados y analizados durante la investigación que se llevará a cabo en Centro Impresor PS, S.A.

1.4.1.2 Estrategia

“Representa el comportamiento de la organización en su ambiente y es una respuesta organizacional a las demandas ambientales, una manera de enfrentar las oportunidades y las amenazas del ambiente”. (2:326)

Cualquier estrategia que se implemente requiere de decisiones y recursos, buscando siempre cumplir con los objetivos planteados, describiendo la imagen que se desea proyectar. Por tanto, es una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa, con el fin de canalizar esfuerzos para diferenciarse de sus competidores.

Una vez se tienen los objetivos, se debe plantear como hacer que éstos se cumplan y se ejecuten con eficiencia, teniendo en cuenta los recursos que tiene la empresa a su disposición.

1.4.1.3 Entorno externo (amenazas y oportunidades)

“Se refieren a tendencias y hechos económicos sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos jurídicos gubernamentales tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo”. (3:10)

Es conveniente que los directivos de las empresas estén actualizados en cuanto a los cambios que se dan en los negocios, para identificar las oportunidades, que son factores que resultan positivos, favorables, explotables, se obtienen de descubrir en el entorno que actúa la empresa y pretenden obtener ventajas competitivas para saber que decisiones tomar en algún aspecto en particular. Así como también, reconocer las amenazas que se presenten, las cuales son aquellas situaciones que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Las evaluaciones constantes, son importantes para medir el impacto de los factores externos hacia la empresa, para adecuar sus acciones y enfrentar de manera efectiva las amenazas y oportunidades que se dan.

1.4.1.4 Entorno interno (fortalezas y debilidades)

“Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y eliminen las debilidades internas”. (3:11)

Debido a que los factores internos sí están bajo el control de la organización, es necesario que constantemente se haga una revisión, se analicen y evalúen las acciones que diariamente se lleven a cabo, para aprovechar al máximo sus fortalezas, las cuales son capacidades y habilidades especiales con que cuenta la empresa, recursos que se controlan y actividades que se desarrollan positivamente, por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Y de esa forma, reducir en la medida de lo posible sus debilidades que son aquellos factores que provocan una situación desfavorable frente entidades del mismo negocio, implica la escasez de ciertos recursos y habilidades que pueden limitar su desarrollo.

También es necesaria la participación de las personas que integran la empresa, debido a que cada colaborador que ocupa un puesto en particular, sabe cuáles son los aspectos que están bien y los que se pueden mejorar.

1.4.1.5 Análisis FODA

“Es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización y planificar una estrategia de futuro.” (5:15)

Es una herramienta que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Es importante desarrollar esta herramienta para que las estrategias que se formulen estén lo más cerca de la realidad y den respuestas acertadas sobre las problemáticas que constantemente se presenten tanto fuera como dentro de la empresa.

a) Matriz FODA

La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias descritas a continuación:

“La estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios”. (5:160)

Es cuando se busca aprovechar al máximo sus oportunidades, utilizando sus fortalezas. Estas estrategias presentan la situación más deseable, enfocándose en el crecimiento de la empresa. Son las estrategias que implican los aspectos positivos, tanto internos de la empresa, como externos del ambiente.

“La estrategia FA: Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al

mínimo las segundas.” (5:162)

Su propósito es optimizar las fortalezas y disminuir al mínimo las amenazas, se enfocan en la búsqueda de la estabilidad de la empresa. Contribuyen a valorar y aprovechar los aspectos positivos de la empresa, y enfrentar las amenazas del ambiente externo de la misma.

“La estrategia DA: Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia “mini-mini”. (5:164)

Este tipo de estrategias busca establecer tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno donde la organización se desenvuelve, para que la misma pueda mantenerse en el mercado y crecer.

“La estrategia DO: Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades”. (5:167)

Se enfocan en la estabilidad de la empresa. Con estas estrategias se pueden aprovechar las oportunidades, partiendo de las debilidades que tenga la empresa.

1.5 Proceso de planeación estratégica

Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa que a través de planes detallados permiten la implantación de estrategias que logren la optimización de su funcionamiento.

1.5.1 Formulación de una estrategia

“La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y luego

seleccionar una estrategia adecuada generalmente recibe el nombre de formulación de estrategias.” (5:10)

Luego de aplicar la matriz FODA, para determinar los factores positivos y negativos de la empresa, es necesario desarrollar las estrategias que sean necesarias, teniendo en cuenta los recursos de la misma, involucrando tanto los conocimientos como las experiencias de las personas que participen en la elaboración de las mismas.

La formulación de las estrategias es el primer paso del proceso de planeación estratégica que toda empresa debe aplicar para sí y definir con exactitud lo que se quiere llevar a cabo.

1.5.2 Implementación de la estrategia

“Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales.” (3:5)

En esta etapa se ponen en práctica las acciones que se definieron en la formulación de las estrategias, mediante los planes de acción necesario que especifican los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades que se llevarán a cabo, los responsables de ejecutarlas, el tiempo de duración y costos.

Es importante que cada colaborador de la empresa comprenda bien, cada una de las estrategias que se han seleccionado, para que asimilen con claridad las distintas actividades que deben realizar para lograr los objetivos planteados.

1.5.2.1 Plan de acción

“Son aquellos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad. Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la empresa. Ya sea, que se registre en un plan de acción formal y detallado, la estrategia tiene que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y presupuestos”. (8:252)

Los planes tienen un propósito en común, independientemente de que tipo de plan es, la previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos que si se aplican con éxito conducen a la consecución de los objetivos que los rigen.

Los planes de acción son instrumentos administrativos que facilitan el logro de las metas establecidas, programan y controlan el desarrollo de la ejecución de proyectos en un tiempo determinado, definen los tiempos y las personas responsables de realizar cada actividad, se personalizan según el proyecto a llevar a cabo.

1.5.3 Evaluación de la estrategia

“Las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: 1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, 2) Medición del desempeño y 3) Aplicación de acciones correctivas.” (3:5)

Es conveniente que periódicamente se realicen las evaluaciones correspondientes a las estrategias seleccionadas, para ir comparando los

resultados, con los aspectos definidos desde el principio de la planeación estratégica.

Se revisarán los planes existentes en la empresa objeto de estudio, para determinar si son los adecuados para aplicar las estrategias definidas, según el último paso del proceso formal de planeación estratégica, el cual implica la evaluación de las estrategias.

1.6 Presupuesto

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas de máquina esperado.” (1:48)

Es la expresión de resultados esperados en términos numéricos, es un supuesto de recursos financieros, materiales y demás aspectos necesarios para la realización de la actividad económica.

Las empresas pueden alcanzar sus objetivos si cuentan con los recursos económicos necesarios, los cuales pueden obtenerse por sus propios medios.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE CENTRO IMPRESOR PS, S.A.

A través del presente trabajo de investigación se da a conocer la situación actual de la unidad objeto de estudio:

2.1 Metodología

Para realizar la investigación en Centro Impresor PS, S.A., se utilizó el método científico en sus tres fases: la indagadora, en donde se previó, planificó y recolectó la información. La demostrativa, en la cual se presentan los resultados obtenidos y se comprueban las hipótesis formuladas, y finalmente, la expositiva, con la que se hace la divulgación de los resultados obtenidos durante las actividades realizadas, a través del presente informe de tesis.

Las técnicas utilizadas fueron: dos talleres realizados en las instalaciones de Centro Impresor PS, S.A., en los cuales participaron el gerente general, el gerente administrativo y el de recursos humanos, el jefe de computación y mantenimiento en electrónica, el jefe de ventas y el jefe de producción de materia prima, a través de los cuales se establecieron los parámetros para realizar la investigación en cada área; asimismo, se realizó la Matriz FODA con la información obtenida en dichos talleres y al momento de recolectar datos específicos con las personas participantes, se hizo un listado de los factores internos (fortalezas y debilidades) y de los factores externos (amenazas y oportunidades).

Las técnicas se complementaron con la observación directa y las entrevistas al gerente general, al gerente administrativo y a dos colaboradores, para obtener información sobre los elementos de la planeación estratégica, de planes, así como de las estrategias, su formulación, ejecución y evaluación.

El instrumento utilizado lo constituyó el cuestionario, para los 31 colaboradores de la empresa, a manera de obtener información del total de la población para luego ser analizada y tabulada, y respaldar de mejor manera la investigación. Se utilizó una libreta de apuntes para anotar información que fuera de utilidad, y finalmente, se elaboraron tablas para la tabulación de la información recabada, así como las gráficas necesarias para la presentación de la misma.

2.2 Antecedentes

Editorial y Librerías Piedra Santa fue fundada en el año 1,947 por dos maestros emprendedores, quienes apenas iniciada la Revolución de Octubre (1944-1954) aprovecharon el entusiasmo generalizado que se dio en torno a la educación y a la dignificación del magisterio nacional. Ambos renunciaron a sus empleos y se dedicaron a la edición de material didáctico, textos escolares y literatura. Esta empresa llegó a tener gran influencia en la educación guatemalteca, a partir de la segunda mitad del siglo XX y su origen marca el inicio de la industria de material didáctico, libros de texto y la formación profesional docente en Centroamérica.

En la actualidad, mantiene su característica de empresa familiar, ahora operada por la 3ª generación. Durante la década de 1990 se instalaron en Centroamérica varias empresas editoriales transnacionales; a pesar de ello, Editorial y Librerías Piedra Santa (empresa de capital local) ha logrado sobrevivir y mantener su desarrollo. El lema actual de la empresa refleja lo que ha llevado a cabo por más de cincuenta años: “Educación y cultura para las generaciones siempre”.

En sus inicios formó parte de una corporación sólida y de reconocimiento, tanto entre sus clientes como con su competencia; ha experimentado cambios en la administración y a partir del 14 de junio de 2,004, Editorial Piedra Santa se ha convertido en Centro Impresor PS, S.A.

Centro Impresor PS, S.A. se dedica a la edición, impresión, distribución y venta de publicaciones comerciales en diferentes medios de comunicación escritos y electrónicos, actividades de impresión, publicaciones periódicas, libros, mapas, partituras, carteles, catálogos, sellos postales, papel moneda para editoriales productores, organismos públicos, y edición e impresión de todo lo relacionado con artes gráficas.

Cuenta con un proceso de pre-prensa, sumamente adelantado tanto para la impresión de libros como para separación de colores, teniendo un sistema de impresión predominante en el offset. Dispone de una máquina rotativa Lino News de 4 cabezas que permite producir 1,600,000 páginas a todo color impresas y dobladas por turno. Así también, con un sistema de encuadernación con equipos sofisticados tanto para encuadernar como para engrapar. Como se ha mencionado anteriormente, la empresa realiza distintos productos de impresión, algunos de autoría propia y otros que son trabajos de clientes, como impresión de cuadernos, folletos, libros de distintos temas, entre otros.

La infraestructura que tiene, le permite mantener y garantizar una producción diaria total de 30,000 libros, por tanto, puede producir cualquier tipo de libro, revista o texto que el cliente requiera.

2.3 Filosofía organizacional

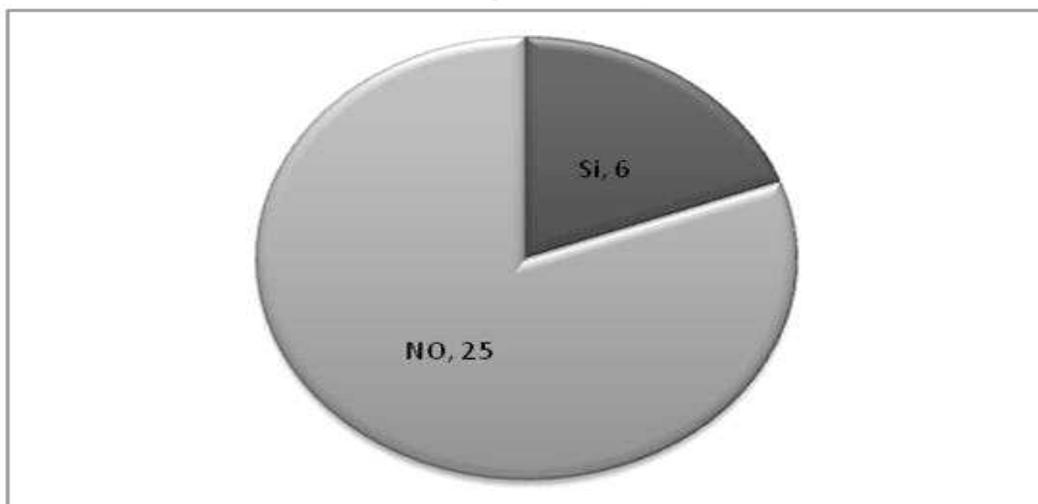
Debido al nivel académico del personal administrativo y operativo de Centro Impresor PS, S.A., fue necesario dar una explicación minuciosa de cada uno de los elementos de la planeación estratégica, así como de las estrategias, su formulación, ejecución y evaluación. De acuerdo a las encuestas realizadas a todos los gerentes, jefes y colaboradores de Centro Impresor PS, S.A., se obtuvo la siguiente información, principalmente sobre los elementos de la fundamentación estratégica que actualmente tiene la empresa.

Según las respuestas del Gerente General, por medio de la entrevista previamente realizada, indica que en su momento existió la definición de los elementos de la planeación estratégica, sin embargo, al momento de separarse de la organización a la que pertenecían, no se han vuelto a establecer de acuerdo a la situación actual de Centro Impresor PS, S.A.

2.3.1 Misión

Se pregunto a los colaboradores sobre el conocimiento de la misión, y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 2
Conocimiento de la misión
Centro Impresor PS, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los colaboradores de la empresa. Julio 2010

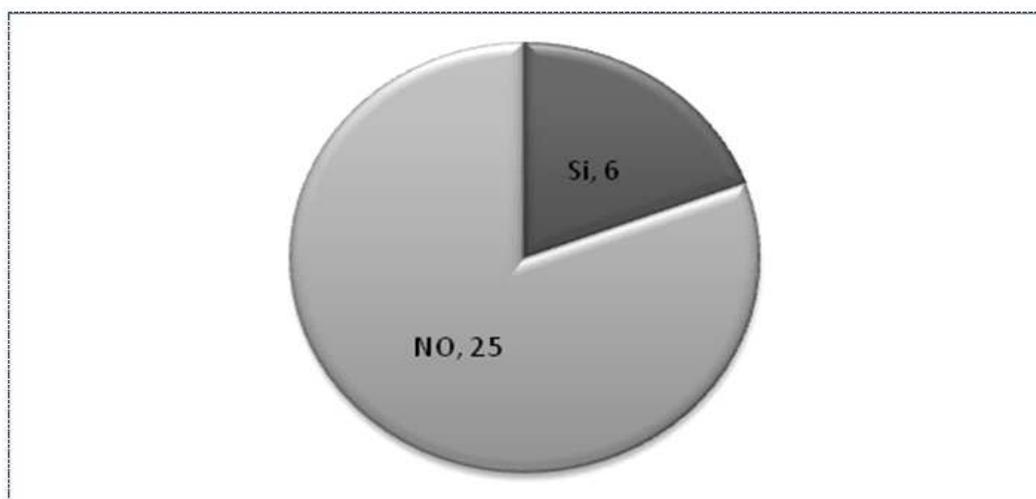
Según la información obtenida, 6 de las 31 personas encuestadas dijeron conocer la misión de la empresa, sin embargo, al consultar sobre cuál es, la mayoría no supo responder y los que respondieron, no coincidieron con la definición de la misma, teniendo ideas completamente diferentes entre sí. La mayoría de las repuestas están orientadas a dar un servicio de calidad para los clientes y mejorar los procesos internos. Con las respuestas obtenidas, se

puede determinar que las personas no saben cuál es la razón de ser de la empresa.

2.3.2 Visión

Se les pregunto a los colaboradores sobre el conocimiento de la visión y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 3
Conocimiento de la visión
Centro Impresor PS, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los colaboradores de la empresa. Julio 2010

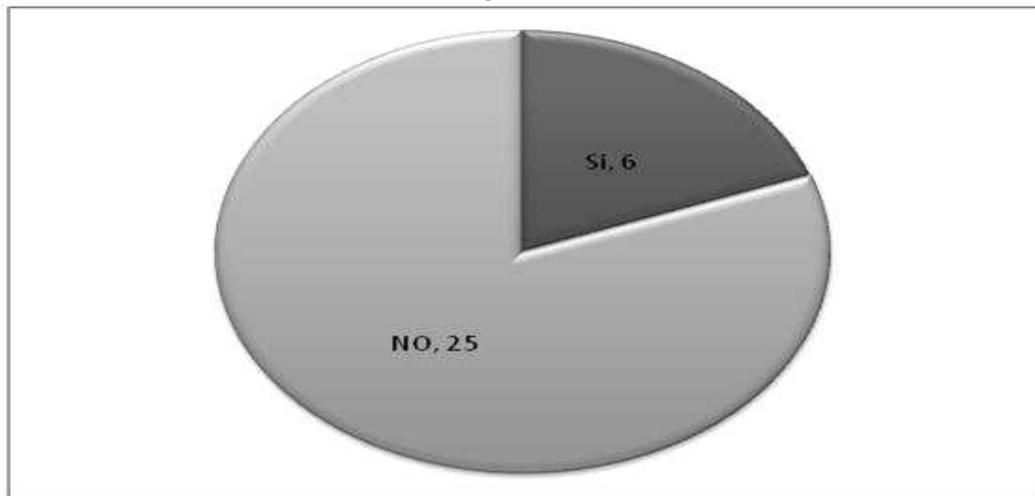
De los 31 colaboradores, 25 respondieron que no tienen conocimiento de la visión, 6 personas que afirmaron conocerla no coincidieron en la descripción de la misma al momento de solicitarles que la definieran, aunque las respuestas están orientadas a la satisfacción de los clientes en los trabajos que se entregan, al incremento de la productividad y competitividad, al crecimiento a nivel nacional, a mejorar la infraestructura actual, y la mejora continua y económica de la empresa. En general, los colaboradores tampoco saben hacia dónde se dirige la empresa o que es lo que pretende lograr a largo plazo. Por todo esto, se

puede determinar que no existe una visión establecida con la cual los colaboradores se sientan identificados.

2.3.3 Valores

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa con respecto de los valores, son los siguientes:

Gráfica 4
Conocimiento de los valores
Centro Impresor PS, S.A.



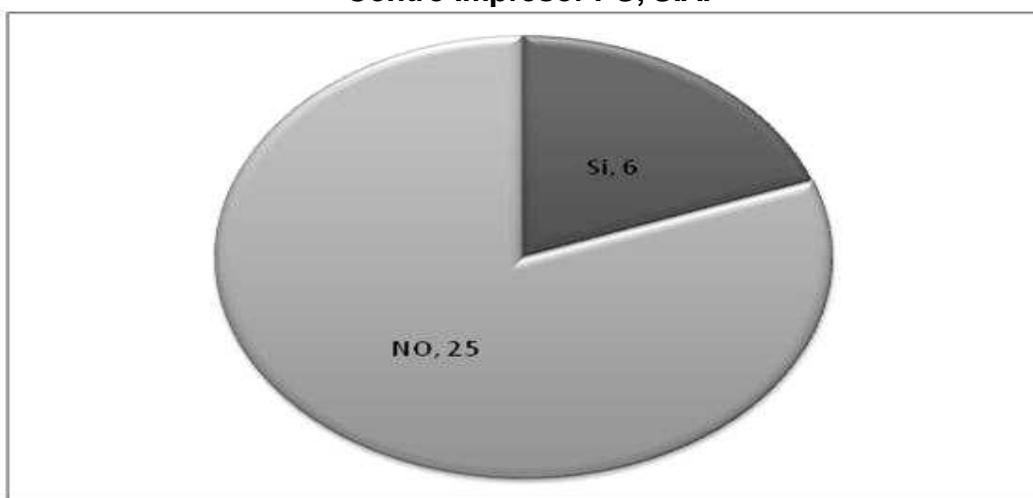
Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los colaboradores de la empresa. Julio 2010

De los 31 colaboradores, 25 respondieron que no tiene conocimiento de los valores que pueden existir en la empresa, los 6 restantes respondieron que sí los conocen, sin embargo, varían sus respuestas al decir que son: responsabilidad en el trabajo, puntualidad en la entrega de los pedidos de los clientes y en los horarios de entrada, y calidad de los productos. Con esto se puede determinar que tampoco existen valores definidos que puedan observarse en el desarrollo de las actividades en todas las áreas de la empresa.

2.3.4 Objetivos

De las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa con relación a los objetivos, los resultados obtenidos son:

Gráfica 5
Conocimiento de los objetivos
Centro Impresor PS, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los colaboradores de la empresa. Julio 2010

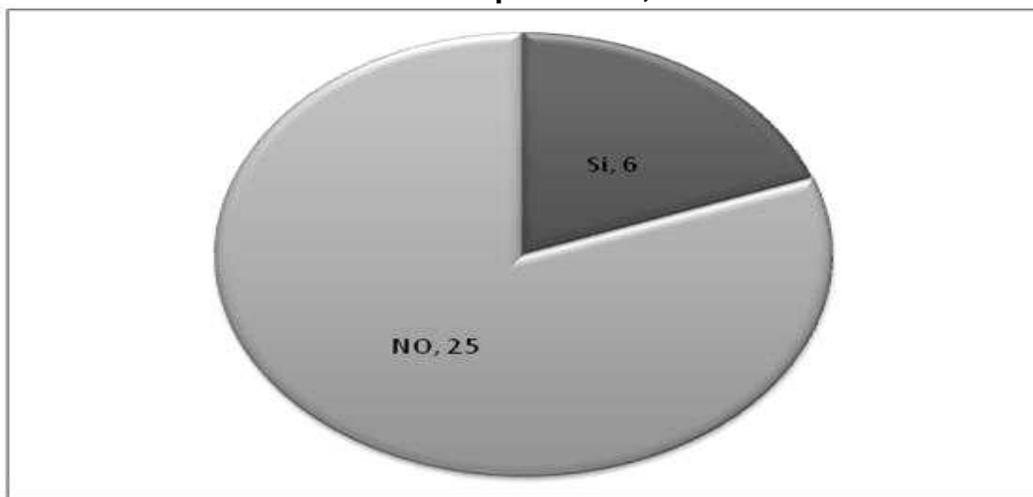
De los 31 colaboradores, 6 aseguraron conocer los objetivos de Centro Impresor PS, S.A., sin embargo, al consultar sobre cuáles son, las respuestas variaron entre: incrementar las ventas, crecer en la participación de mercado nacional, generar fuentes de trabajo, aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta actualmente, ser competitivos, recuperar el liderazgo que tenían hace algunos años, y mejorar el aspecto económico actual de la empresa. El resto de los colaboradores dicen no saber si existen objetivos o desconocen cuáles son. También se consultó si cada departamento o área de la empresa cuenta con objetivos específicos, pero 19 personas dijeron que no existen, y los que respondieron que si tienen objetivos en sus departamentos o áreas, coinciden con las respuestas dadas. Por lo que se puede afirmar que no existen objetivos definidos tanto a nivel de empresa como a nivel de departamentos o áreas.

Se consultó a los colaboradores sobre la manera en que se hace la formulación y/o revisión de la misión, visión, valores y objetivos, así como la frecuencia con que se lleva a cabo, y los 31 colaboradores coincidieron en que no se realiza en ningún momento del año. Algunos comentan que hace algunos años se realizaba esta actividad y que la hacían los jefes de las áreas y la Gerencia General, pero sin motivo alguno se dejó de hacer y que por lo tanto, no han tenido participación en este tipo de actividades.

2.4 Estrategias

Con relación a las encuestas realizadas sobre el conocimiento de estrategias de la empresa, los colaboradores indicaron lo siguiente:

Gráfica 6
Conocimiento de las estrategias
Centro Impresor PS, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los colaboradores de la empresa. Julio 2010

Solamente 6 de los 31 encuestados indican que en Centro Impresor PS, S.A. sí existen estrategias que se desarrollan para la realización de sus planes y lograr los objetivos de la misma, sin embargo, como se ha visto con anterioridad, no existen objetivos formales, por lo que se entiende que lo que mencionan son

acciones relacionadas a sus áreas de trabajo y que no son formales, sino que esperan llevarlas a cabo según las necesidades que se vayan presentando, como por ejemplo, hacer una reorganización de las áreas tanto administrativas como de producción, reforzar el área de ventas y recuperar la participación de mercado que tenían en cuanto a artes gráficas. Con esto, se puede determinar que no existen estrategias definidas para la empresa.

También se consultó sobre la manera en que se realiza la formulación y/o revisión de las estrategias, así como la frecuencia y participación de las personas en la realización de las mismas. Para el primer caso, 29 de los 31 encuestados contestaron que no se realiza la formulación ni revisión de estrategias, y que por lo tanto, no hay una frecuencia ni participación establecida para esto. Cabe mencionar que 2 personas indicaron, que anteriormente cuando en la empresa existía el departamento de recursos humanos, eran ellos quienes realizaban estas actividades y que algunas veces se hacía con participación de la gerencia general, administrativa, de ventas y la de producción, y que se realizaba anualmente o se hacía si surgía la necesidad de implementar o modificar alguna existente, de acuerdo a los requerimientos del mercado.

En Centro Impresor PS, S.A., no están establecidos los elementos de la fundamentación estratégica, así como estrategias que permitan indicar las acciones que se deben tomar para lograr el desarrollo y crecimiento esperado.

2.5 Análisis del macroentorno

Es necesario hacer un análisis de los factores económicos que benefician o afectan el desarrollo de la empresa:

2.5.1 Factores económicos

Con base en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores de Centro Impresor PS, S.A. consideran que no se cuenta con los

recursos económicos necesarios para cubrir las obligaciones, tanto patronales, como para invertir en tecnología, o para cumplir con los proveedores, lo que ha impedido que se desarrollen efectivamente. Consideran que la mala gestión de la empresa desde hace algunos años, así como la situación actual del país con el incremento en aranceles, es lo que más ha afectado la economía de la misma.

No cuentan con un sistema de inventario de materia prima, ni controles en los procesos de producción. También algunos colaboradores consideran que hay plazas fijas, que deberían ser temporales, debido a que durante todo el año, la actividad no es igual y que cuando hay poco trabajo, algunas personas no tienen que hacer, de esta manera se podrían ahorrar esos salarios.

2.5.2 Factores tecnológicos

También se consultó a los colaboradores con respecto a la tecnología con que actualmente cuenta Centro Impresor PS, S.A. y en su mayoría consideran que sí se dispone tanto del software, del equipo de cómputo como de la capacidad instalada necesaria para realizar los pedidos de los clientes; aunque hacen la salvedad que es maquinaria antigua, a la cual no se le da mantenimiento preventivo, lo que en su momento afecta la producción debido a que esperan demasiado tiempo para que se repare la misma y se pueda comenzar o continuar con los procesos correspondientes. Comentan que hay software para diseño gráfico, equipo de cómputo como CTP (Computer to Plate), maquinaria de impresión y quemadora de placas reciente en el mercado. Consideran que el mobiliario y equipo para las oficinas administrativas también se podría mejorar, en particular la planta telefónica y el equipo de cómputo.

Consideran tener los conocimientos adecuados para aprovechar al máximo la tecnología con que cuenta actualmente la empresa, pero hacen la referencia que necesitan capacitación debido a que constantemente se crean programas informáticos nuevos y ellos no los conocen.

2.6 Análisis del microentorno

El análisis de los clientes, competencia y proveedores de la empresa es fundamental para la comprensión de la misma y tener en cuenta los aspectos que más impactan en su desarrollo y funcionamiento, los mismos son presentados a continuación:

2.6.1 Clientes

En cuanto a las respuestas que han dado los colaboradores de Centro Impresor PS, S.A. al consultarles si conocen a los clientes de la empresa, en su mayoría los jefes dijeron conocerlos y dieron algunos nombres de empresas, con las cuales coinciden, pero la mayoría de colaboradores dicen no conocerlos. Esta es una muestra de la falta de información a la que tienen acceso los colaboradores y/o la falta de interés de los mismos en conocer mejor a las personas o empresas para quienes realizan los pedidos. De cualquier manera, es un aspecto negativo porque en ocasiones los colaboradores no tienen idea para quien es lo que realizan y en esto puede generar indiferencia o falta de compromiso en hacer bien el trabajo asignado.

En su mayoría coinciden en que se mejore la calidad de los productos que hacen, que la entrega de los pedidos se realice en tiempo, e implementar controles de tiempos de producción, para evitar faltar al compromiso con los clientes. No tienen actualmente publicidad, ni en la capital ni en el interior del país, solo tienen una publicación en páginas amarillas, pero es únicamente con la dirección física y el teléfono, en la página de Internet de la misma empresa www.paginasamarillas.com también aparecen, sin embargo, no se ha aprovechado el espacio para ingresar mayor información de la empresa y los productos que ofrece. No se aprovecha al máximo el único medio que tienen para hacer publicidad.

2.6.2 Competencia

De acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores de Centro Impresor PS, S.A., la mayoría indicó conocer las empresas que son competencia actual de la misma y consideran que ésta, ha crecido mucho y que esto también les ha ocasionado no poder mantener a sus clientes, perder participación en el mercado y sobre todo, comentan saber de empresas que hacen estrategias que les permiten reducir al máximo el costo de producción con lo que pueden ofrecer mejores precios que ellos y que contra esto, no pueden competir.

2.6.3 Proveedores

Centro Impresor PS, S.A. cuenta con varios proveedores de papel, de repuestos y accesorios para las máquinas que se utilizan en el proceso de producción. Al consultar si se registra a los proveedores de la empresa, la mayoría dijo no tener idea de quienes son, algunos respondieron que si saben pero lo hicieron de manera muy general y algunos de los jefes sí reconocen a los proveedores actuales. La difícil situación económica de la empresa, ha ocasionado que muchas de las empresas que son proveedoras no les den crédito en sus compras, ya que en ocasiones no han podido cumplir con el tiempo de crédito. Otras en cambio, han reducido el tiempo de crédito que les daban para pagar sus deudas.

2.7 Análisis FODA

La aplicación de la matriz FODA en Centro Impresor PS, S.A., a través del taller mencionado en el principio del presente capítulo, así como de las entrevistas al gerente general, al gerente administrativo y a dos de los colaboradores, las encuestas realizadas a todos los demás colaboradores de la empresa, y la aplicación de la técnica de la observación no participante, han dado como resultado los siguientes aspectos que influyen de alguna manera en su desarrollo y crecimiento.

2.7.1 Fortalezas (F)

Los aspectos positivos de la empresa que pueden ayudar a mejorar su productividad y permitir su desarrollo y crecimiento son los siguientes:

F1 Experiencia y años de estar en el mercado:

Con más de 60 años de dedicarse a su labor, es una de las empresas más experimentadas y que han visto como han cambiado los medios y formas de realizar las actividades propias de su ambiente, y han podido adaptarse y mantenerse ante los diferentes cambios y exigencias del mercado. Precisamente por el prestigio con que cuenta la empresa, desde hace muchos años, es una de las preferidas por las entidades y personas que requieren cualquier servicio de impresión.

F2 Capacidad de producción instalada:

La maquinaria con que cuentan es la mínima para cubrir las necesidades de los clientes.

F3 Personal capacitado y con experiencia:

La experiencia es un factor positivo tanto a nivel de empresa, como con los colaboradores que trabajan para ella, ya que en la mayoría de los casos, las personas tienen muchos años de estar en ella y conocen bien su trabajo.

F4 Edificio propio:

Las instalaciones físicas con las que cuenta son adecuadas para la ubicación tanto de su maquinaria, como de las oficinas administrativas, cuenta con suficiente espacio disponible como para organizar todos los ambientes de acuerdo a las necesidades de cada área.

2.7.2 Oportunidades (O)

Los aspectos positivos ajenos a la empresa que pueden ayudar a mejorar su productividad, son los siguientes:

O1 Interés del gobierno en otorgar los trabajos de impresión a empresas nacionales:

El gobierno tiene necesidad de material impreso y servicios relacionados con el medio en que se desarrolla, por lo que es necesaria la creación de estrategias que le permitan a las empresas nacionales ser el proveedor principal estos servicios, esto favorecería considerablemente a la entidad incrementando su actividad.

O2 La tecnología de software y maquinaria de planta:

Los cambios tecnológicos se dan constantemente y siempre habrá algún programa y maquinaria que la empresa pueda utilizar, para hacer los procesos y actividades diarias más prácticas y efectivas.

O3 La amplitud del mercado nacional:

En distintos ambientes se requieren servicios de impresión, en cualquiera de sus formas, siempre habrá clientes potenciales en cualquier parte del territorio nacional.

2.7.3 Debilidades (D)

Los aspectos negativos de la empresa que no permiten su desarrollo y crecimiento son los siguientes:

D1 Falta de los elementos de la planeación estratégica:

No cuentan con la misión, visión, objetivos y valores, que les permita tener mejor orientación de sus actividades.

D2 Toma de decisiones improvisada:

Debido a que no cuentan con planeación estratégica, las decisiones que toman, van de acuerdo a la situación que se presenta en su momento.

D3 Publicidad y promoción limitadas:

No tienen un plan de mercadeo anual, lo que dificulta atraer clientes nuevos.

D4 Poco aprovechamiento de la publicidad en internet:

La poca publicidad que tienen es a través de páginas de internet con información general sobre la empresa, aún así, es limitado el detalle de lo que ésta realiza.

D5 Pérdida de participación en el mercado de clientes:

Debido a la creciente participación de otras empresas en el medio en que Centro Impresor PS, S.A. se desarrolla, la demanda de los servicios de impresión se reduce, por diversas razones, los precios, la calidad de los productos, entre otros.

D6 Falta de inventarios, control de materia prima y tiempos de producción:

La falta de planeación anual de producción, también impide tener controles y mediciones en esta área.

D7 Incumplimiento en las fechas de entrega de los productos:

Debido a la falta de planes en las diferentes áreas, les resulta difícil cumplir con los tiempos tanto de impresión, como de entrega de los pedidos que realizan los clientes.

2.7.4 Amenazas (A)

Los aspectos negativos ajenos a la empresa, son los siguientes:

A1 La situación económica actual del país:

Debido a la situación económica, las empresas y personas individuales hacen reducción en sus costos, por lo que las necesidades de impresión se hacen cada vez más reducidas.

A2 Incremento y deslealtad de la competencia:

Cada vez hay más empresas que se dedican a las actividades de impresión similares a las que ofrece Centro Impresor PS, S.A., por lo que las exigencias del mercado se hacen más difíciles de cumplir.

A3 Competencia con mejor tecnología:

Existen empresas con más recursos, que les permiten adquirir mejores maquinas y programas de computación, lo que se traduce en la reducción de costos a largo plazo, y les permite ser más eficientes a la hora de producir material impreso.

A4 Los precios de las materias primas:

La variación de los precios de las materias primas que necesita la empresa para cubrir sus necesidades, hace que los costos se incrementen y que no se pueda mantener el precio de venta estable, lo que se traduce en pérdida de clientes y dificulta establecer nuevas relaciones de negocios.

A5 Procesos de licitación complejos:

Los procesos de licitación determinados por el gobierno resultan exigentes para las empresas que desean participar de ellos, lo que dificulta la obtención de nuevos negocios.

Gráfica 7
Factores internos y externos
Centro Impresor PS, S.A.

Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Experiencia y años de estar en el mercado. b) Capacidad de producción instalada. c) Personal capacitado y con experiencia. d) Edificio propio. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Toma de decisiones improvisada y demorada. b) Publicidad y promoción limitadas. c) Poco aprovechamiento de la publicidad en Internet. d) Pérdida de participación en el mercado de clientes y proveedores. e) Falta de inventarios, control de materia prima y tiempos de producción. f) Incumplimiento en las fechas de entrega de los productos. g) Actualmente no existe el proceso de planeación estratégica adecuado. h) La misión y visión no se encuentran definidos. i) No existen valores organizacionales establecidos. j) Personal permanentemente desocupado k) Los colaboradores no conocen a los clientes
Factores Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Interés del gobierno en otorgar los trabajos de impresión a empresas nacionales. b) La tecnología de software y maquinaria de planta. c) La amplitud del mercado nacional. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La situación económica actual del país. b) Incremento de la competencia. c) Competencia con mejor tecnología. d) Precios de las materias primas. e) Procesos de licitación complejos.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida durante la investigación documental y de campo. Agosto 2010

2.8 Análisis y discusión de resultados

Por los cambios de la administración que han tenido en varias ocasiones, se han presentado retrocesos en cuanto a los procesos y actividades que se realizan en la empresa. Sin embargo, hace ya muchos años de dicha separación y todavía no se han implementado ni los elementos de la fundamentación estratégica, ni estrategias en ninguna de las diferentes áreas existentes. Con esto no se tiene una base para saber cuál es la filosofía de la empresa, hacia dónde quiere llegar y lo que quiere lograr.

La empresa actualmente tiene problemas que influyen en la entrega de los pedidos que se realizan, esto ha ocasionado la pérdida de confianza por parte de clientes, ha deteriorado la imagen de la empresa, ha provocado pérdida en la participación del mercado y ha fortalecido a su competencia.

La dirección de la empresa está centralizada en la gerencia general y en la mayoría de los casos es donde se toman las decisiones para cualquier actividad.

El recurso humano no es aprovechado al máximo, al existir personas que en la temporada baja de producción se encuentran desocupados, lo que se traduce en costos para la empresa.

En la actualidad la organización cuenta únicamente con un anuncio en páginas amarillas, que no da a conocer ampliamente a la empresa ni el material editorial impreso que produce, lo que reduce su participación en el mercado y se refleja en las bajas ventas.

No se encuentran definido quienes son los principales proveedores de la empresa lo que no permite entablar relaciones duraderas de negocios con los mismos, con lo cual se podría obtener mejores precios en la compra de materia prima y servicios.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CENTRO IMPRESOR PS, S.A.

A continuación se presenta, el modelo de planeación estratégica propuesto para Centro Impresor PS, S.A. el cual establece de una manera formal, la filosofía organizacional compuesta de: misión, visión, valores y objetivos, también se incluye la matriz FODA para la formulación de las estrategias y la creación de los planes de acción en cada una de ellas, lo cual guiará su ejecución y evaluación, lo que permitirá a su vez realizar cambios oportunos para maximizar los resultados esperados.

3.1 Justificación

Todas las empresas deben saber con claridad lo que desean lograr, esto debido a que no se crean para un período limitado, sino para existir por tiempo indefinido. Para lograr el aprovechamiento de los recursos con que cuentan las organizaciones y maximizar las ganancias que se esperan, es necesario que se cuente con la planeación estratégica adecuada, la continuidad y evaluación a su proceso. Centro Impresor PS, S.A. no cuenta con dicha planeación, lo que ha dificultado que pueda posicionarse como una de las entidades más importantes en el país.

Derivado de la investigación que se realizó y presentó en el capítulo anterior, se han definido las áreas y aspectos que Centro Impresor PS, S.A. debe tomar en cuenta para mejorar su situación actual, con una orientación efectiva de su funcionamiento.

Es conveniente que se definan los elementos de planeación estratégica, para que a su vez, éstos impacten directamente en todas las áreas, que cada unidad

tenga definido su propósito, y cada persona que la integra, sepa exactamente hacia dónde se dirige la empresa.

También se sugiere dar seguimiento a los procesos y estrategias que se definan para estar en constante actualización de las necesidades de la empresa y cambios que se den en el ambiente, para evitar que alguna situación en particular impacte directamente en su funcionamiento y desarrollo, frente a su competencia y sus propios clientes.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar el modelo de planeación estratégica diseñado para la unidad objeto de estudio, en un plazo de cinco años a partir de la fecha en que se ponga en práctica la presente propuesta, la cual se espera sea la base sobre la cual se tomen decisiones, que le permitan a la organización mantenerse, crecer y desarrollarse hasta alcanzar su consolidación en el segmento de mercado donde se desarrolla.

3.3 Planeación estratégica

A continuación se presenta cada uno de los componentes de la planeación estratégica:

3.3.1 Filosofía organizacional

A continuación se describe: misión, visión, valores y objetivos:

3.3.1.1 Misión

Somos el centro impresor ágil y flexible que brinda toda clase de servicios de impresión a nuestros clientes buscando su total satisfacción, garantizando la calidad de los productos y la mejora continua de los procesos.

3.3.1.2 Visión

Ser dentro los próximos cinco años, el centro impresor de mayor reconocimiento y preferencia en la ciudad de Guatemala, ofreciendo las más efectivas soluciones de impresión, a través de la innovación y mejora continua de nuestros procesos.

3.3.1.3 Valores

- ❖ Responsabilidad: estar consientes de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, realizando las actividades que nos asignan con diligencia, seriedad y prudencia lo cual permitirá que juntos logremos el alcance de los objetivos organizacionales.
- ❖ Servicio: hacer las tareas con profesionalismo, mostrando siempre nuestra mejor actitud ante todo lo que hagamos, nos destacará en la sociedad y lograremos fomentar relaciones a largo plazo con nuestros clientes.
- ❖ Respeto: reconocer y aceptar los derechos y responsabilidades de cada uno, es fundamental para el buen funcionamiento de nuestra empresa.
- ❖ Proactividad: la iniciativa de hacer las cosas, no sólo en lo que debemos, sino en lo que esperamos de los demás.

3.3.1.4 Objetivo general

Incrementar la cartera de clientes en un 50%, en un plazo de cinco años, a partir de la fecha en que se ponga en práctica la presente propuesta.

3.3.2 Formulación de las estrategias

Con base en el análisis realizado se presentan a continuación las estrategias que se proponen para lograr el objetivo general de Centro Impresor PS, S.A. a través de la Matriz FODA. Estas fueron establecidas en el II Taller sobre formulación y selección de estrategias, realizado con el apoyo de los dirigentes de la empresa y algunos de los colaboradores.

Gráfica 8
Matriz FODA
Centro Impresor PS, S.A.

Factores Internos	Fortalezas – F	Debilidades – D
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y años de estar en el mercado. 2. Capacidad de producción instalada. 3. Posicionamiento de la empresa. 4. Personal capacitado y con experiencia. 5. Edificio propio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones improvisada y demorada. 2. Publicidad y promoción limitadas. 3. Poco aprovechamiento de la publicidad en Internet. 4. Pérdida de participación en el mercado de clientes y proveedores. 5. Falta de inventarios, control de materia prima y tiempos de producción. 6. Incumplimiento en las fechas de entrega de los productos. 7. Actualmente no existe el proceso de planeación estratégica adecuado. 8. La misión y visión no se encuentran definidos. 9. No existen valores organizacionales establecidos. 10. Personal permanentemente desocupado 11. Los colaboradores no conocen a los clientes
Factores Internos	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés del Gobierno en otorgar los trabajos de impresión a empresas nacionales. 2. La tecnología de software y maquinaria de planta. 3. La amplitud del mercado nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar nuevos clientes utilizando como base la capacidad de diversificar productos y servicios. F1,F2,F4,F5,O1,O3 2. Realizar una investigación de mercados para determinar el potencial de nuevas líneas de productos. F1,F2,F3,F5,O2,O3 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir los elementos de la filosofía organizacional con el fin de que las personas se identifiquen con la empresa y enfuquen sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la misma. D1,D2,D3,D4,D5,D6,O1,O2,O3 2. Implementar un plan de publicidad y promoción. D1,D2,D3,D4,D5,D6,O1,O2,O3 3. Implementar un sistema de inventarios y controles en producción. D1,D2,D6,D7,O2
Amenazas – A	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La situación económica actual del país. 2. Incremento y deslealtad de la competencia. 3. Competencia con mejor tecnología. 4. Los precios de las materias primas. 5. Procesos de licitación complejos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con empresas de la competencia. F1,F2,F3,F4,F5,A1,A3,A4,A5 2. Realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores F1,F2,F3,F4,F5,A1,A3,A4,A5 3. Reducir costos de funcionamiento para competir eficientemente en el mercado nacional. F1,F2,F4,F5,A1,A2,A4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un modelo de planeación estratégica que incluya una reorientación de los procesos y funciones del personal, para fortalecer la empresa internamente. D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A2,A3,A4 2. Contratar personal temporal, en los puestos que se relacionan directamente con el aumento de producción en ciertos periodos del año. D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A2,A3,A4,A5

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación documental y de campo. Agosto 2010

3.3.3 Ejecución de las estrategias

A continuación se describen las estrategias a implementar, derivadas del análisis realizado a Centro Impresor PS, S.A.

- a) Captar nuevos clientes utilizando como base la capacidad de diversificar productos y servicios, según las necesidades del cliente.
- b) Definir y difundir los elementos de la filosofía organizacional con el fin de que las personas se identifiquen con la empresa y enfoquen sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la misma.
- c) Negociar precios de materia prima con los proveedores y precios de ventas con los clientes.
- d) Contratar personal temporal, en los puestos que se relacionan directamente con el aumento de producción en ciertos periodos del año predecibles.

Se considera indispensable para Centro Impresor PS, S.A. implementar las propuestas para tener como resultado a largo plazo una estructura organizacional adecuada, que la toma de decisiones y la gestión administrativa sean efectivas y asimismo, se mejore la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

3.3.3.1 Captar nuevos clientes utilizando como base la capacidad de diversificar productos y servicios, según las necesidades del cliente.

Derivado de la situación actual de la organización se hace necesario captar nuevos clientes, tomando como base uno de los factores positivos de la misma, que es la capacidad instalada que se posee, lo que le da la flexibilidad de crear nuevos productos e innovar los ya existentes, para que se acoplen a las necesidades específicas de cada cliente, a continuación se presenta el plan de acción diseñado para la misma:

Cuadro 1
Plan de acción
Centro Impresor PS, S.A.

Estrategia FO:		Captar nuevos clientes utilizando como base la capacidad de diversificar productos y servicios, según las necesidades del cliente.				
Objetivo:		Ampliar la cartera de clientes en un 50%, a través de anuncios en internet y periodicos				
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Costo Q.
1	Presentación de la propuesta a la gerencia	Dar a conocer al gerente general la propuesta	Asesor	13/05/2013	13/05/2013	250.00
2	Resolución de dudas	Aprobar la propuesta para dar inicio a su implementación	Gerente general	14/05/2013	14/05/2013	-
3	Compra de una base de datos de clientes potenciales y anuncio en periodico (formato 1)	Dar a conocer los servicios de la empresa a través de los medios contratados para aumentar la cartera de clientes	Secretaria de ventas	16/05/2013	16/05/2013	4,500.00
4	Recepción de llamadas y correos electronicos de clientes potenciales	Captar el mayor número de candidatos	Secretaria de ventas	17/05/2013	17/05/2013	-
5	Concertar citas con los futuros clientes	Entablar relaciones de negocios minimo con 3 clientes al mes	Gerente administrativo	22/05/2013	22/05/2013	700.00
6	Evaluación de los resultados de la implementación de la estrategia (formato 2)	monitorear el funcionamiento de la estrategia a cada 3 meses y evaluar los resultados a cada 6 meses	Gerente general y Gerente administrativo	01/05/2014	01/05/2014	50.00
					Total	5,500.00

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 1. Abril 2013

Formato 1
Anuncio para internet
Centro Impresor PS, S.A.

CENTRO IMPRESOR PS, S.A.



Mapas

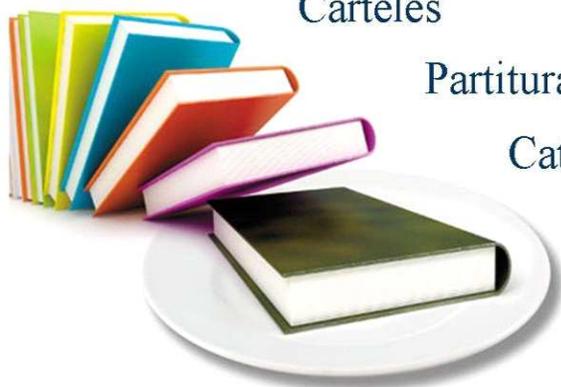
Libros

Carteles

Partituras

Catálogos

Folleto



**Somos expertos en
edición e
impresión de todo
lo relacionado con
las artes gráficas**

Teléfonos:

2434 - 4345

2443 - 3267

Correo electrónico:

ventas@gmail.com

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 1. Abril 2013

Formato 2
Evaluación de resultados
Centro Impresor PS, S.A.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Periodo a evaluar:	
Medio publicitario:	

Número de clientes potenciales que se contactaron con la empresa:

Número de visitas programadas:

Número de vistas realizadas:

Número de nuevos clientes:

Tipo de servicios prestados durante el periodo:

Impresión de:	Cantidad	Observaciones:
Mapas		
Libros		
Carteles		
Partituras		
Catálogos		
Folletos		
Otros		

Elaborado por:

Revisado por:

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 1. Abril 2013

3.3.3.2 Difundir los elementos de la filosofía organizacional con el fin de que las personas se identifiquen con la empresa y enfoquen sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la misma.

Se hace necesario definir y difundir los elementos de la filosofía organizacional, lo cual permitirá que las personas se identifiquen con la empresa y enfoquen sus esfuerzos en la realización del objetivo general de la organización.

La misión, visión, valores y objetivos organizacionales deberán de estar al alcance de todo el personal, con el fin de que los mismos los tengan presente, creando en ellos un sentimiento de pertenencia.

Como apoyo a esta actividad se ha diseñado un plan de acción el cual incluye:

Creación de rótulos que llevarán plasmado la misión, visión, valores, los cuales deberán ser colocados en la recepción de la empresa, para que se encuentren visibles tanto para el personal de Centro Impresor PS, S.A., como para las personas que visitan las instalaciones (clientes, proveedores, entre otros), estarán elaborados en material vinílico esto por su duración, alta calidad y bajo costo.

Elaboración de un descansador de pantalla, el cual será instalado en cada una de las computadoras del personal, lo que le permitirá memorizar los elementos de la filosofía organizacional.

Diseño de reuniones, la primera se realizará para implementar la filosofía organizacional, donde se darán a conocer cada uno de los elementos que la componen y dará inicio a la implantación del mismo.

La segunda reunión es de reforzamiento, donde se hará énfasis a la misión y visión, se realizarán actividades que lleven como objetivo principal, recordarles a las personas porque existen estos elementos de la filosofía organizacional, su importancia y asegurarse de que los entiendan a cabalidad.

La tercera reunión tendrá como fin, reforzar los valores y el objetivo general de la organización a través de la realización de un taller que se será realizado en dicha evento.

Adicionalmente se proporcionan los formatos a utilizar a continuación se presenta el plan de acción:

Cuadro 2
Plan de acción
Centro Impresor PS, S.A.

Estrategia DO:		Difundir los elementos de la filosofía organizacional con el fin de que las personas se identifiquen con la empresa y enfoquen sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la misma.				
Objetivo:		Implementar en un 100% la filosofía organizacional.				
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Costo Q.
1	Reunión con el gerente general para dar a conocer la propuesta	Dar a conocer la filosofía organizacional propuesta en un 100% al gerente general	Asesor	01/07/2013	01/07/2013	155.00
2	Discusión, resolución de dudas y cambios sugeridos con el gerente general	Aprobar la propuesta a implementar	Gerente general	02/07/2013	02/07/2013	-
3	Reunión con el personal de la organización para dar a conocer los elementos de la filosofía organizacional	Transmitir a todo el personal de la empresa la filosofía organizacional	Gerente general	03/07/2013	03/07/2013	70.00
4	Colocación de rotulos en los lugares definidos e instalación de descansadores de pantalla	Difundir y reforzar el conocimiento filosofía organizacional a los colaboradores	Gerente administrativo	04/07/2013	04/07/2013	700.00
5	Programar las reuniones a cada seis meses para reforzar y dar a conocer los cambios en la filosofía organizacional	Reforzar y actualizar el conocimiento de los colaboradores sobre los elementos de la filosofía organizacional	Gerente General	02/09/2013	02/09/2013	1,565.00
6	Evaluación de la propuesta	Evaluar los resultados obtenidos en la implementación de la filosofía organizacional durante el primer año y realizar la retroalimentación correspondiente	Gerente General	05/05/2014	05/05/2014	-
					Total	2,490.00

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 3
Presupuesto primera reunión refuerzo filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
	<u>Material:</u>			
1	Alquiler de retroproyector	1	Q 125.00	Q 125.00
2	Computadora propiedad de la empresa	1	Q -	Q -
3	Reproducción de la guía de filosofía organizacional	31	Q 5.00	Q 155.00
	<u>Alimentación:</u>			
4	1 pache, 2 franceses y una tasa de café	31	Q 7.50	Q 232.50
			Total	Q 512.50

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 4
Programa primera reunión refuerzo filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.

Fecha: 03 de julio, 2013

Título de la reunión: Difusión de la filosofía organizacional

Duración de la actividad: Inicia a las 8:00 a.m. termina 10:00 a.m.

Lugar: Sala de reuniones

Responsable: Gerente general

Actividad	Responsable	Inicio	Termina
<u>Inicio de la reunión</u> Palabras de apertura	Gerente general	08:00	08:15
<u>Material impreso:</u> Se le deberá de proporcionar a cada persona una copia impresa de la filosofía organizacional.	Gerente administrativo	08:16	08:20
<u>Exposición:</u> Se dará a conocer cada uno de los elementos que componen la filosofía organizacional, realizando una breve explicación de cada uno de ellos seguido de la definición establecida para la empresa.	Gerente general	08:21	09:20
<u>Aclarar dudas e inquietudes:</u> En esta etapa de la reunión se deberá de aclarar cada duda que surja de las personas presentes, haciendo énfasis en que el fin primordial de esta actividad es darle una guía a cada uno para que puedan identificarse con la empresa y orienten sus esfuerzos a la realización del objetivo general de la organización lo que se traducirá en crecimiento de la empresa y por ende de cada persona.	Gerente general	09:21	09:45
<u>Termino de la reunión:</u> El gerente general deberá de dar por terminada la reunión, con palabras de agradecimiento por la asistencia del personal.	Gerente general	09:41	09:55
<u>Refacción</u> Como agradecimiento a las personas por su participación en la actividad, se les proporcionará una pequeña refacción.	Gerente administrativo	09:56	10:00

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 5
Rotulo de la misión
Centro Impresor PS, S.A.

Misión

“Somos el centro impresor ágil y flexible que brinda toda clase de servicios de impresión a nuestros clientes buscando su total satisfacción, garantizando la calidad de los productos y la mejora continua de los procesos”

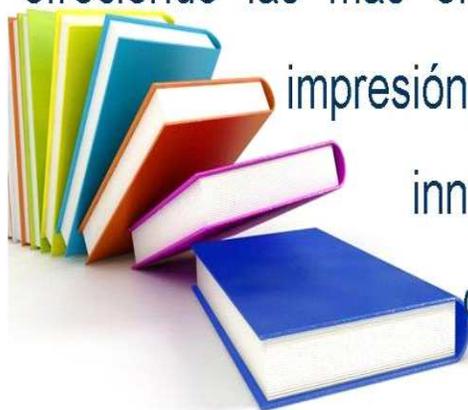


Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 6
Rotulo de la visión
Centro Impresor PS, S.A.

Visión

“Ser dentro los próximos cinco años, el centro impresor de mayor reconocimiento y preferencia en la ciudad de Guatemala, ofreciendo las más efectivas soluciones de impresión, a través de la innovación y mejora continua de nuestros procesos”.



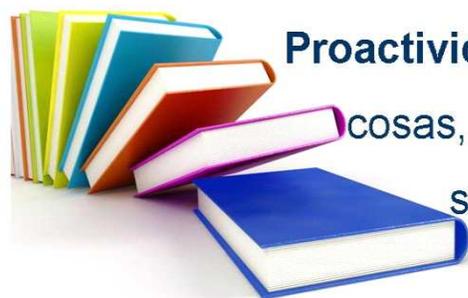
Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Valores

Responsabilidad: estar conscientes de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, realizando las actividades que nos asignan con diligencia, seriedad y prudencia lo cual permitirá que juntos logremos el alcance de los objetivos organizacionales.

Servicio: hacer las tareas con profesionalismo, mostrando siempre nuestra mejor actitud ante todo lo que hagamos, nos destacará en la sociedad y lograremos fomentar relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

Respeto: reconocer y aceptar los derechos y responsabilidades de cada uno, es fundamental para el buen funcionamiento de nuestra empresa.



Proactividad: la iniciativa de hacer las cosas, no sólo en lo que debemos, sino en lo que esperamos de los demás.

Página 1

Misión

"Somos el centro impresor ágil y flexible que brinda toda clase de servicios de impresión a nuestros clientes buscando su total satisfacción, garantizando la calidad de los productos y la mejora continua de los procesos"



Página 2

Visión

"Ser dentro los próximos cinco años, el centro impresor de mayor reconocimiento y preferencia en la ciudad de Guatemala, ofreciendo las más efectivas soluciones de impresión, a través de la innovación y mejora continua de nuestros procesos".



Página 3

Valores

Responsabilidad: estar conscientes de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, realizando las actividades que nos asignan con diligencia, seriedad y prudencia lo cual permitirá que juntos logremos el alcance de los objetivos organizacionales.

Servicio: hacer las tareas con profesionalismo, mostrando siempre nuestra mejor actitud ante todo lo que hagamos, nos destacará en la sociedad y lograremos fomentar relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

Respeto: reconocer y aceptar los derechos y responsabilidades de cada uno, es fundamental para el buen funcionamiento de nuestra empresa.

Proactividad: la iniciativa de hacer las cosas, no sólo en lo que debemos, sino en lo que esperamos de los demás.



Página 4

Objetivo general

"Incrementar la cartera de clientes en un 50%, en un plazo de cinco años".



Formato 9
Presupuesto segunda reunión refuerzo filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
	<u>Material:</u>			
1	Playeras con la misión y visión impresa	31	Q 25.50	Q 790.50
2	Hojas de papel bond 80 gramos	15	Q 0.15	Q 2.25
3	Marcadores punta fina diversos colores	5	Q 4.25	Q 21.25
	<u>Alimentación:</u>			
4	Panes con ensalada rusa y aguas gaseosas	31	Q 6.50	Q 201.50
			Total	Q 1,015.50

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 10
Programa segunda reunión refuerzo filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.

Fecha: 11 de noviembre, 2013

Título de la reunión: Reforzamiento filosofía organizacional (visión y misión)

Duración de la actividad: Inicia a las 8:00 a.m. termina 10:00 a.m.

Lugar: Sala de reuniones

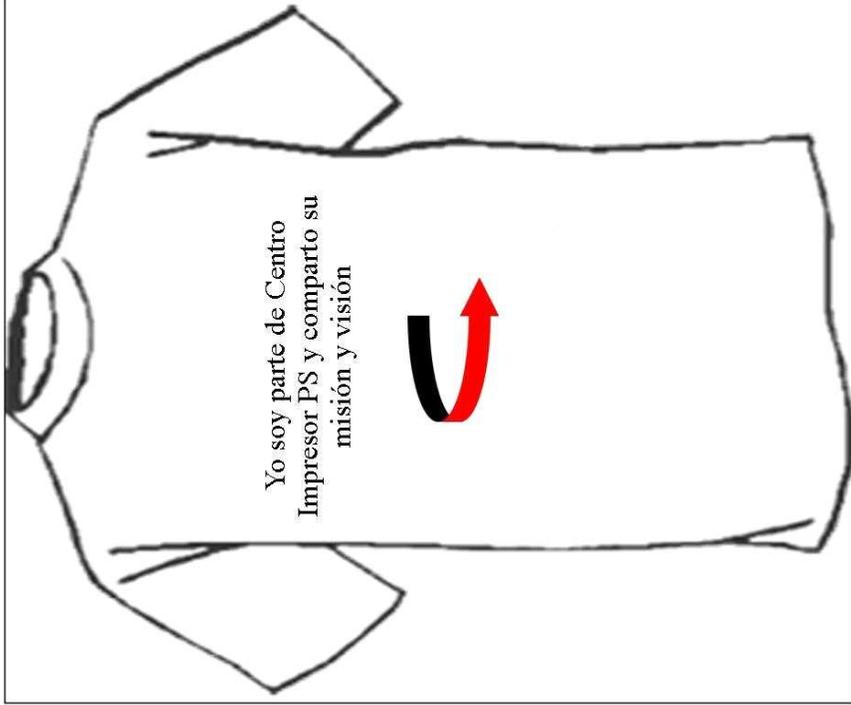
Responsable: Gerente general

<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>	<u>Inicio</u>	<u>Termina</u>
<u>Inicio de la reunión</u> Palabras de apertura	Gerente general	08:00	08:15
<u>Formación de grupos</u> Formar grupos de 5 personas cada uno y explicar lo que es misión y visión.	Gerente general	08:16	08:20
<u>Asignación de material a cada grupo:</u> Se le deberá de entregar a cada grupo de trabajo hojas y marcadores suficientes para que puedan realizar la actividad.	Gerente administrativo	08:21	08:30
<u>Explicación de la tarea a realizar:</u> Cada grupo deberá de definir que es lo que entiende por misión y visión y escribirlo en el material suministrado.	Gerente general	08:31	08:40
<u>Realización de la actividad:</u>	Cada grupo formado	08:41	09:10
<u>Retroalimentación:</u> Un representante deberá explicar lo que cada grupo definió de que es lo que entiende por misión y visión de la organización, el gerente general deberá de aclarar dudas y hacer énfasis en lo importante que esto es para todas las personas que integran la empresa.	Gerente general	09:11	09:40
<u>Termino de la reunión:</u> El gerente general deberá de dar por terminada la reunión, con palabras de agradecimiento por la asistencia del personal.	Gerente general	09:41	09:55
<u>Refacción</u> Como agradecimiento a las personas por su participación en la actividad, se les proporcionará una pequeña refacción.	Gerente administrativo	09:56	10:00

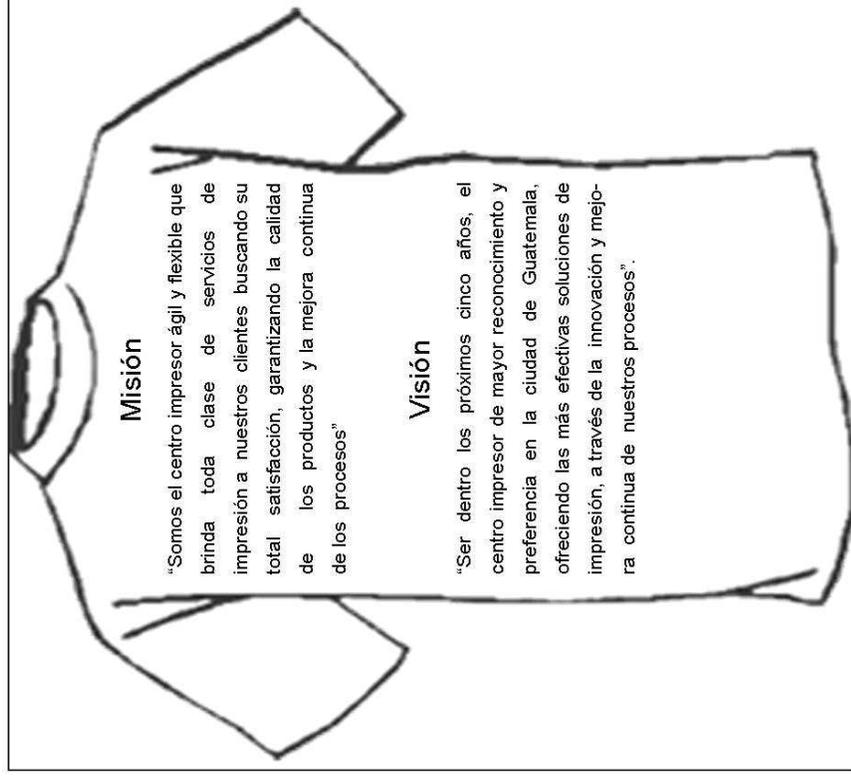
Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 11
Diseño de playeras segunda reunión reforzamiento filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.

Parte de adelante



Parte de atrás



Formato 12
Presupuesto tercera reunión refuerzo filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
	<u>Material:</u>			
1	Pliegos de papel manila	10	Q 0.75	Q 7.50
2	Palitos de madera para banderines	30	Q 0.50	Q 15.00
3	Marcadores punta fina diversos colores, comprados en la segunda reunión	5	Q -	Q -
4	Tijeras (ya existentes en cada puesto de trabajo).	10	Q -	Q -
5	Barritas de goma	2	Q 8.00	Q 16.00
	<u>Alimentación:</u>			
6	Croissant de jamón y queso aguas gaseosas	31	Q 8.50	Q 263.50
			Total	Q 302.00

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 13
Programa tercera reunión refuerzo filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.

Fecha: 05 de mayo, 2014

Título de la reunión: Reforzamiento filosofía organizacional (valores y objetivo general)

Duración de la actividad: Inicia a las 8:00 a.m. termina 10:00 a.m.

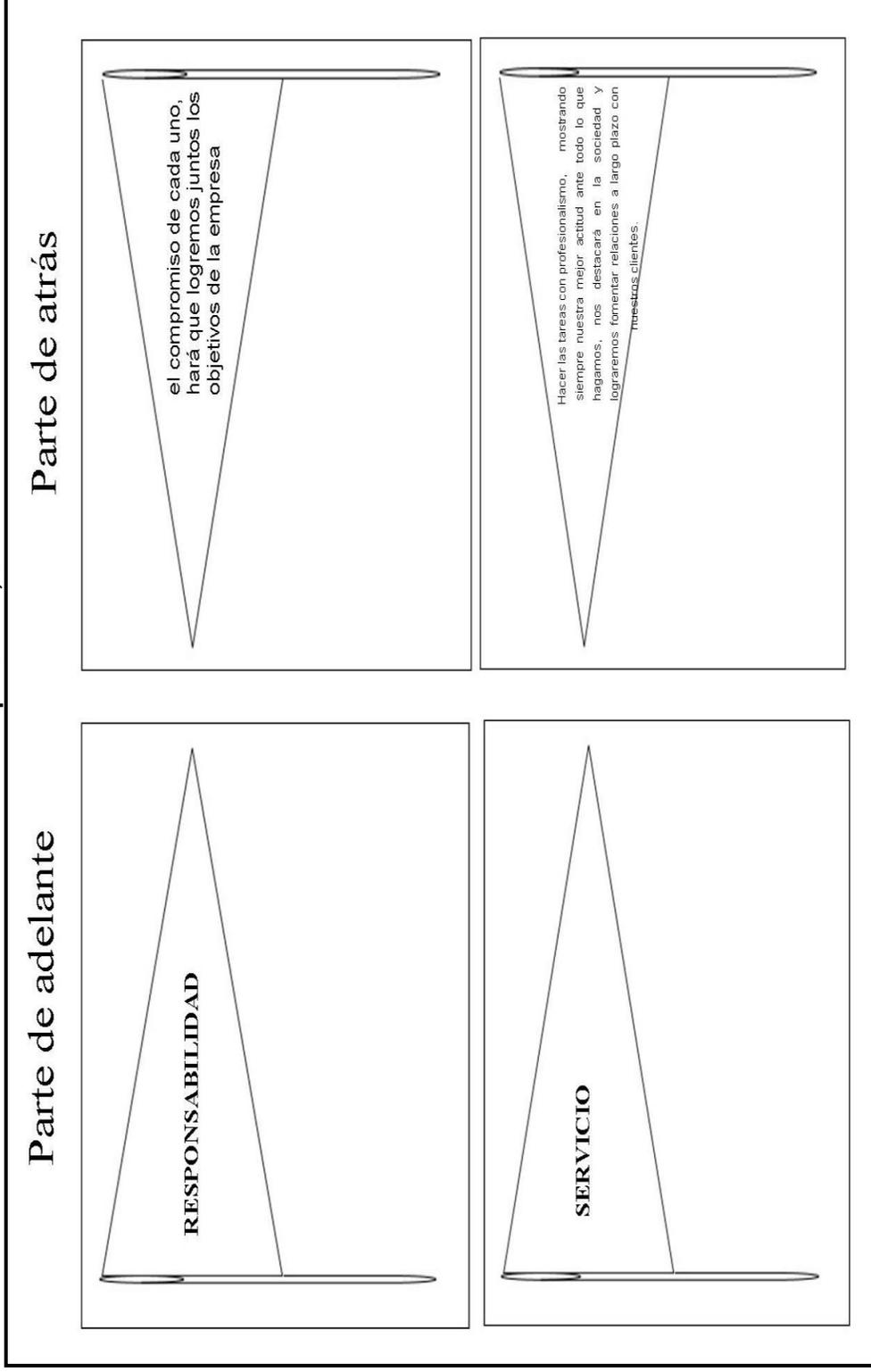
Lugar: Sala de reuniones

Responsable: Gerente general

<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>	<u>Inicio</u>	<u>Termina</u>
<u>Inicio de la reunión</u> Palabras de apertura	Gerente general	08:00	08:15
<u>Formación de grupos</u> Formar grupos de 5 personas cada uno y explicar lo que se realizará.	Gerente general	08:16	08:20
<u>Asignación de material a cada grupo:</u> Se le deberá de entregar a cada grupo de trabajo hojas y marcadores suficientes para que puedan realizar la actividad.	Gerente administrativo	08:21	08:30
<u>Explicación de la tarea a realizar:</u> Cada grupo deberá de elaborar banderines con el material suministrado, con los valores de la empresa, en la parte delatara del banderín deberá de escribirse el nombre del valor y en la parte de atrás la definición.	Gerente general	08:31	08:40
<u>Realización de la actividad:</u>	Cada grupo formado	08:41	09:10
<u>Retroalimentación:</u> El gerente general deberá de explicar cada valor y que significado tiene para la empresa, así como la importancia de que cada miembro de la organización se identifique con los mismos también hará énfasis en el objetivo general.	Gerente general	09:11	09:40
<u>Termino de la reunión:</u> El gerente general deberá de dar por terminada la reunión, con palabras de agradecimiento por la asistencia del personal.	Gerente general	09:41	09:55
<u>Refacción</u> Como agradecimiento a las personas por su participación en la actividad, se les proporcionará una pequeña refacción.	Gerente administrativo	09:56	10:00

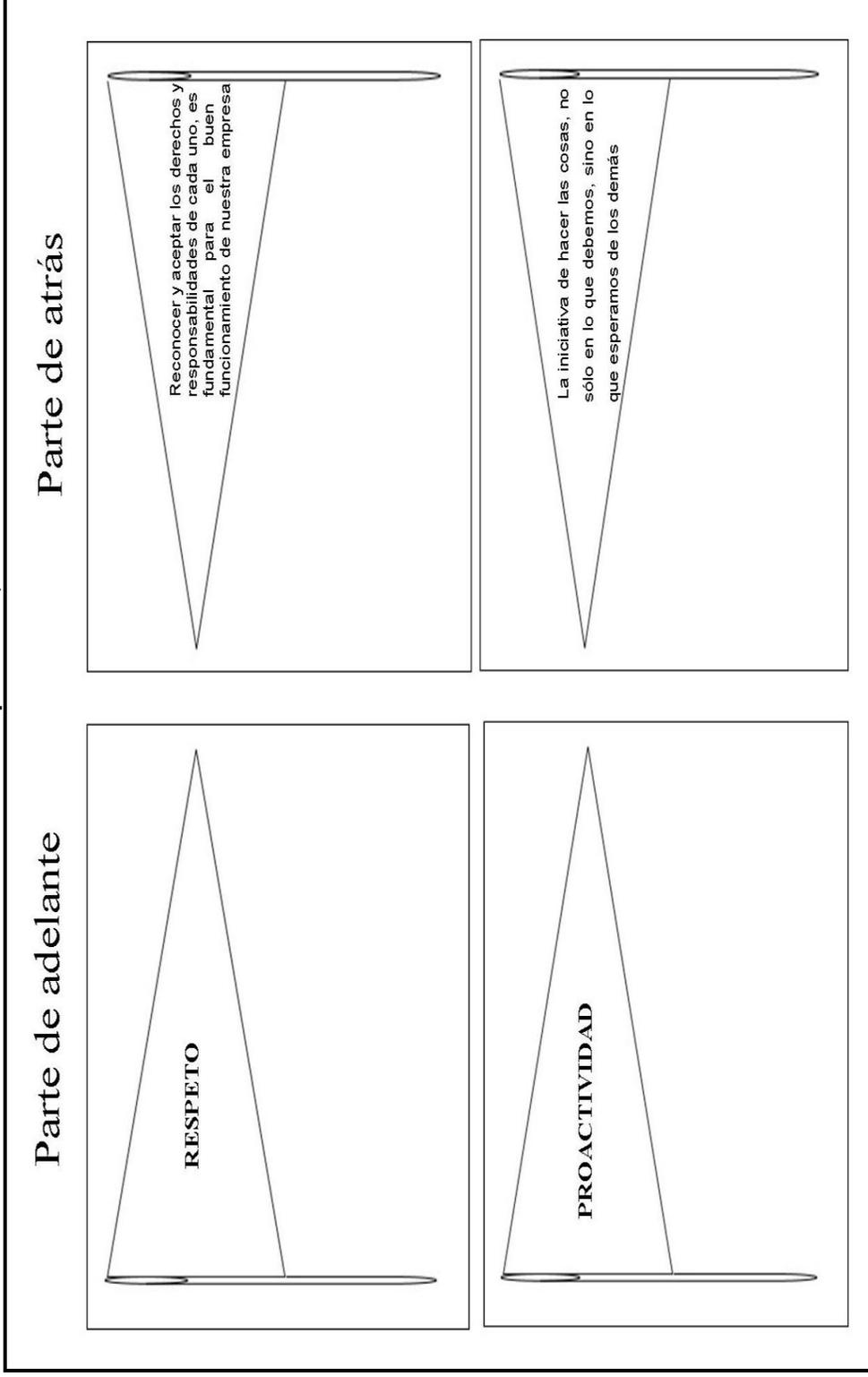
Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 14
Diseño de banderines con valores para la tercera reunión reforzamiento filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

Formato 15
Diseño de banderines con valores para la tercera reunión reforzamiento filosofía organizacional
Centro Impresor PS, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 2. Abril 2013

3.3.3.3 Realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores

Con el fin de mantener relaciones de negocios a largo plazo, con los clientes existentes y futuros de la empresa, es necesario negociar precios de materia prima con los proveedores, según el volumen de compras que se efectúan a los mismos, para lo cual se deberá de llevar un registro detallado con los datos que se consideran relevantes y clasificarlos, para tener información que indique cuales son las principales fuentes de suministro para la organización.

Al mantener costos bajos de producción se podrá ofrecer un mejor precio en cada uno de los productos que demandan de la empresa, esto sumado a la capacidad instalada de la planta de producción, la cual permite crear material impreso de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente, permitirá conservar las relaciones de negocios existentes y da la posibilidad de crear nuevas líneas de productos que se puedan comercializar.

Adicionalmente a esto, se deberá de mantener un registro de clientes, clasificados por volumen de ventas, esto con el fin de conocer quiénes son los principales socios comerciales, y llevar a cabo acciones que permitan conservar a los mismos, así como llevar un registro estadístico del volumen de venta de material impreso según tipo de producto (libros, catálogos, folletos, mapas, entre otros).

A continuación se presenta el plan de acción que guiará la implementación de esta estrategia:

Cuadro 3
Plan de acción
Centro Impresor PS, S.A.

Estrategia FA:		Realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores.				
Objetivo:		Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%.				
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Costo Q.
1	Reunion con el gerente general para dar a conocer la propuesta	Dar a conocer la propuesta en un 100% al gerente general	Asesor	01/07/2013	01/07/2013	175.00
2	Discusión, de resolución de dudas y cambios sugeridos con el gerente general	Aprobar la propuesta a implementar	Gerente General	03/07/2013	03/07/2013	60.00
3	Clasificación de clientes y proveedores según volumen de ventas o compras respectivamente	Determinar los principales clientes y proveedores de la empresa	Gerente de ventas /gerente de producción	08/07/2013	08/07/2013	-
4	Negociar precios de venta con los clientes	Definir precios de venta favorables para los clientes y la empresa.	Gerente de ventas /gerente de producción	15/07/2013	30/08/2013	450.00
5	Negociar precios de materia prima con los proveedores	Definir precios de la materia prima favorables para la empresa.	Gerente de ventas /gerente de producción	15/07/2013	30/08/2013	450.00
6	Evaluación de la propuesta	Evaluar los resultados obtenidos en la implementación de la propuesta durante el primer año y realizar la retroalimentación correspondiente	Gerente general	02/05/2014	02/09/2014	-
					Total	1,135.00

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 3. Abril 2013

Formato 16
Base de datos clasificación de proveedores
Centro Impresor PS, S.A.

BASE DE DATOS CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES						
PROVEEDORES TIPO "B"						
Monto de compra: Q. 1.00 a Q. 10,000.00						
Nombre del proveedor	NIT	Nombre del contacto / puesto	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Producto con mayor demanda
Volumen de vetas en Q.						

PROVEEDORES TIPO "A"						
Monto de compra: Q. 10,001.00 en adelante						
Nombre del proveedor	NIT	Nombre del contacto / puesto	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Producto con mayor demanda
Volumen de vetas en Q.						

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 3. Abril 2013

Formato 17
Base de datos clasificación de clientes
Centro Impresor PS, S.A.

BASE DE DATOS CLASIFICACIÓN DE CLIENTES						
CLIENTES TIPO "C"						Monto de venta: Q. 1.00 a Q. 5,000.00
Nombre del cliente	NIT	Nombre del contacto / puesto	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Producto con mayor demanda
CLIENTES TIPO "B"						
CLIENTES TIPO "A"						Monto de venta: Q. 15,001.00 en adelante
Nombre del cliente	NIT	Nombre del contacto / puesto	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Producto con mayor demanda
Nombre del cliente	NIT	Nombre del contacto / puesto	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Producto con mayor demanda
Nombre del cliente	NIT	Nombre del contacto / puesto	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Producto con mayor demanda
Nombre del cliente	NIT	Nombre del contacto / puesto	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Producto con mayor demanda

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 3. Abril 2013

Formato 18
Formato de cotización
Centro Impresor PS, S.A.

COTIZACIÓN

Fecha:	
No. Cotización:	

Empresa:	
NIT:	
Teléfono:	
Dirección:	
Forma de pago:	

A continuación se muestra el detalle de la cotización solicitada:

Descripción del producto:	Fotografía del producto
----------------------------------	--------------------------------

Unidades	Precio unitario	Sub -total	Descuento ofrecido 0%	Total
0	Q -	Q -	Q -	Q -

Es un gusto atenderle,

Nombre del asesor de ventas
 Número de teléfono

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 3. Abril 2013

3.3.3.4 Contratar personal temporal, en los puestos que se relacionan directamente con el aumento de producción en ciertos periodos del año

Debido a que la demanda de material impreso, no es uniforme para todos los meses del año, existiendo temporadas altas como lo es el inicio clases en las diversas instituciones educativas, lo cual marca un alza en las ventas de los meses de diciembre, enero, febrero y marzo de cada año, para lo cual se requiere una mayor cantidad de personal que trabaje en diversas actividades como lo es: empacado, reparto y despacho entre otras.

Por tal razón se deberá de contar con el personal permanente necesario y contratar personal temporal en las temporadas donde haya mayor producción.

A continuación se presenta el plan de acción correspondiente:

Cuadro 4
Plan de acción
Centro Impresor PS, S.A.

Estrategia DA:		Contratar personal temporal, en los puestos que se relacionan directamente con el aumento de producción en ciertos periodos del año.				
Objetivo:		Maximizar en un 100% el recurso humano con el que se cuenta a través de la contratación de personal temporal que trabaje únicamente en la temporada alta, y con esto reducir la fuerza laboral permanente.				
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Costo Q.
1	Reunion con el gerente general para dar a conocer la propuesta	Dar a conocer la propuesta en un 100% al gerente general	Asesor	03/06/2013	03/06/2013	195.00
2	Discusión, resolución de dudas y cambios sugeridos con el gerente general	Aprobar la propuesta a implementar	Gerente general	05/06/2013	05/06/2013	70.00
3	Definir temporada alta de producción para establecer las fechas de contratación	Conocer los periodos en el año donde hay más producción para proveer el personal temporal necesario	Gerente de producción	10/06/2013	10/06/2013	-
4	Reclutar y seleccionar al personal temporal necesario	Contar con el personal suficiente para hacer frente a la demanda de cada temporada	Gerente administrativo	05/08/2013	30/08/2013	1,465.00
5	Dar inducción al personal temporal	Proporcionar al personal temporal información sobre la filosofía organizacional y las atribuciones en su puesto de trabajo	Gerente administrativo/gerente de producción	02/09/2013	02/09/2013	10.00
6	Evaluación de la propuesta	Evaluar los resultados obtenidos en la implementación de la propuesta durante el primer año y realizar la retroalimentación correspondiente	Gerente General	05/05/2014	05/05/2014	-
					Total	1,740.00

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 4. Abril 2013

Formato 19
Anuncio de empleo
Centro Impresor PS, S.A.

¿QUIERES TRABAJAR EN ESTAS VACACIONES?	CENTRO IMPRESOR PS, S.A
Necesitamos: 1. Auxiliares de reparto 2. Empacadores 3. Despachadores	Requisitos: Edad: 18 a 50 años Estudios: 3ro. Básico como mínimo Experiencia: no indispensable Tipo de plaza: temporal Antecedentes penales y policiaicos
Interesados presentarse en: 12 calle 3-23 zona 1, mayor información al teléfono: 2323-4545	Ofrecemos: Prestaciones de acuerdo a la ley Ambiente agradable de trabajo Horario de lunes a viernes

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia propuesta 4. Abril 2013

3.3.4 Evaluación de las estrategias

Para que la planeación estratégica sea efectiva y les permita obtener los beneficios de implementarla dentro de su empresa, es necesario que constantemente se hagan evaluaciones y se dé retroalimentación de las situaciones encontradas.

La evaluación de la estrategia planteada corresponde a las autoridades de Centro Impresor PS, S.A., quienes tendrán la responsabilidad de analizar cada una de las acciones y su resultado, se sugiere que los períodos sean determinados con base en el plan de acción propuesto. Deben tener en cuenta los cambios que se van dando en el entorno de la empresa y los cambios del mercado, e ir adecuando los procesos a las necesidades que surjan.

Se sugiere que la propuesta implementada, sea evaluada anualmente, de acuerdo con la fecha en que se comiencen a poner en marcha. Las tres actividades fundamentales que deben tener las autoridades de Centro Impresor PS, S.A. para evaluar la estrategia propuesta son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de la estrategia presente (formato 20)
- Medición del desempeño, comparar lo esperado contra lo que se logró en cada período de tiempo; y
- Aplicación de acciones correctivas.

A continuación se presenta el formato sugerido para la realización de la evaluación correspondiente.

3.4 Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto consolidado de las estrategias a implementar, para lograr el objetivo general de Centro Impresor PS, S.A. durante los próximos cinco años de su funcionamiento. Se sugiere que la fuente de financiamiento sea propia, para evitar endeudamiento con otras empresas privadas. Estrategias

Cuadro 5
Presupuesto para la aplicación de las estrategias
Centro Impresor PS, S.A.

No.	Estrategias	Monto
1	Captar nuevos clientes utilizando como base la capacidad de diversificar productos y servicios, según las necesidades del cliente.	Q 5,500.00
2	Difundir los elementos de la filosofía organizacional con el fin de que las personas se identifiquen con la empresa y enfoquen sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la misma.	Q 2,490.00
3	Plan de acción: Realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores	Q 1,830.00
4	Contratar personal temporal, en los puestos que se relacionan directamente con el aumento de producción en ciertos periodos del año.	Q 1,740.00
Total		Q11,560.00

Fuente: elaboración propia con base en las estrategias propuestas. Año 2013

3.5 Relación Costo – Beneficio

Debido a que no se tuvo acceso a los datos de ventas y financieros, no se puede determinar la relación costo-beneficio de la propuesta en general. Sin embargo, los beneficios cualitativos que la empresa obtendría de poner en marcha cada una de las estrategias presentadas, serían los siguientes:

- Implementación de técnicas de supervisión, permanentes y

detalladas, con procedimientos estandarizados.

- Personal mejor identificado con la filosofía de la empresa.
- Toma de decisiones estratégicas con mejor soporte por la existencia de mayor información.
- Más certidumbre al trabajar los proyectos.
- Mejor comunicación dentro del equipo de trabajo y de éste hacia la organización.
- Personal con mejores habilidades.
- Mejora en los tiempos, costos y calidad planeada para los proyectos de la organización.
- Una visión clara y objetiva a donde se quiere llegar basados en la planeación estratégica.

CONCLUSIONES

Derivado de la investigación anterior, se han definido las siguientes conclusiones:

1. Centro Impresor PS, S.A. no cuenta con los elementos de la planeación estratégica necesarios para su adecuado funcionamiento, con lo cual se acepta la primera hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. Ausencia de estrategias que le permitan a la empresa crecer y desarrollarse en su segmento de mercado, por lo que ha visto reducida su participación, en particular en la Ciudad de Guatemala.
3. No existe un modelo de planeación estratégica definido que permita tener una guía sobre cual enfrentar cambios en el entorno, lo que repercute en el poco aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.
4. En Centro Impresor PS, S.A. no se realizan actividades de mejora continua en los procesos, lo que dificulta el alcance de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones descritas anteriormente, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Establecer los elementos de la planeación estratégica propuestos, que se consideran necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa, permitiendo el alcance de los objetivos organizacionales, a través de un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros con los que se cuentan.
2. Formular, seleccionar y ejecutar estrategias que le permitan a Centro Impresor PS, S.A. adecuarse a las necesidades de sus clientes, y ampliar su participación en el mercado nacional, en particular en la Ciudad de Guatemala.
3. Implementar el modelo de planeación estratégica propuesto que les permita tener una guía sobre cómo enfrentar los cambios que se den en su entorno y aprovechar al máximo sus recursos, lograr su desarrollo y crecimiento constante.
4. Establecer actividades periódicas y definidas para realizar mejoras en el modelo de planeación estratégica implementado, que permita lograr la realización de la misión y visión de Centro Impresor PS, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Peña, Javier. 2,007. **Administración**. 1era. Edición. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 1,999. **Introducción a la teoría general de la Administración**. 5ta. Edición. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1,056 páginas.
3. David, Fred R. 2003. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9ª. Edición. México. Editorial Pearson Educación. 353 páginas.
4. Koontz, Harold & Heinz, Wehrich. 1,994. **Administración, Una Perspectiva Global**. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México. 745 páginas.
5. L. Hill, Charles W/Gareth R. Jones. **Administración Estratégica: Un enfoque integrado**. 3ª. Edición. México. McGraw Hill. 540 páginas.
6. Picazo Manríquez, Luis Rubén/Martínez Villegas, Fabián. 1,992. **Ingeniería de Servicios**. Editorial McGraw-Hill. Sexta Edición. México. 253 páginas.
7. Robbins, Stephen P. 1,987. **Administración: Teoría y Práctica**. 1era. Edición. México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 559 páginas.
8. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2,001. **Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa**. Editorial Thompson Learning. México. 319 páginas.

9. Thompson, Arthur A. Jr., Strickland III, A.J. 2,004. **Administración Estratégica Textos y Casos.** 13a. Edición. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 447 páginas.

10. Página de Internet www.crecenegocios.com. La Planeación Estratégica <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/> actualizado 13 de noviembre de 2,012.

11. Fundación Wikimedia, Inc. Página de Internet www.wikipedia.org. Edición de Libros http://es.wikipedia.org/wiki/Edici%C3%B3n_de_libros, última actualización 16 de febrero de 2,013.

12. Página de Internet <http://www.definicionabc.com>, Definición de Estrategia <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>. 2,007-2,013

ANEXOS

Anexo I

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL CENTRO IMPRESOR PS, S.. ..

Objetivo. Obtener información relacionada con los procesos de planeación y será utilizada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

Instrucciones. Marque con una X la respuesta que considera adecuada y/o responda según lo consultado a continuación.

1. ¿Conoce los orígenes de Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuál es: _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Centro Impresor PS, S.A.?

3. ¿Considera que la ubicación física (*dirección*) de la empresa es la más adecuada para el desarrollo de sus negocios?

SI NO Por qué: _____

4. ¿Considera que las instalaciones físicas (*tanto de las oficinas administrativas, como de la planta de producción*) son las

necesarias para el adecuado funcionamiento de Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Por qué: _____

5. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar las operaciones de la empresa?

6. ¿Sabe cuál es la Misión (*lo que describe cuál es la razón de ser o existir*) de Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuál es: _____

7. ¿Sabe cuál es la Visión (*hacia dónde quiere llegar, qué pretende lograr en el largo tiempo*) de Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuál es: _____

8. ¿Sabe cuáles son los Valores (*responsabilidad, puntualidad, respeto, etc.*) de Centro Impresor PS, S.A. aplicables a todas las áreas y actividades de la empresa?

SI NO Cuáles son: _____

9. ¿Sabe cuáles son los Objetivos de Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuáles son: _____

10. ¿Ha participado usted en la formulación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO De qué manera: _____

11. De acuerdo a su área de trabajo, ¿tiene objetivos fijados por su jefe inmediato?

SI NO Cuáles son: _____

12. ¿Sabe si existen planes a corto plazo (*durante los próximos 6 meses*) para Centro Impresor PS, S.A. y/o en su área de trabajo?

SI NO Cuáles son: _____

13. ¿Sabe si existen planes a mediano plazo (*durante los próximos 12 meses*) para Centro Impresor PS, S.A. y/o en su área de trabajo?

SI NO Cuáles son: _____

14. ¿Sabe si existen planes a largo plazo (*durante los próximos 5 años*) para Centro Impresor PS, S.A. y/o en su área de trabajo?

SI NO Cuáles son: _____

15. ¿Sabe cuáles son las estrategias (*lo que se va a hacer*) de Centro Impresor PS, S.A. para el desarrollo de sus planes y logro de sus objetivos?

SI NO Cuáles son: _____

16. ¿Ha participado usted en la formulación de las estrategias de Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO De qué manera: _____

17. ¿Quién es su jefe inmediato superior?

18. ¿Tiene personal a su cargo?

SI NO Quién es: _____

19. ¿Conoce los productos que fabrica y/o distribuye Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuáles son: _____

20. ¿Considera que Centro Impresor PS, S.A. podría fabricar y/o distribuir otros productos para ampliar su participación en el mercado nacional actual?

SI NO Cuáles: _____

21. ¿Considera que Centro Impresor PS, S.A. cuenta con la tecnología adecuada (*maquinaria, equipo de computo, software, materia prima, etc.*) para la fabricación de los productos que actualmente produce y/o distribuye?

SI NO Especifique: _____

22. ¿Considera que usted tiene el conocimiento adecuado o está capacitado para aprovechar al máximo la tecnología (*maquinaria, equipo de computo, software, materia prima, etc.*) que tiene Centro Impresor PS, S.A. actualmente?

SI NO Especifique: _____

23. ¿Qué tecnología podría sugerir para mejorar los procesos y/o productos de Centro Impresor PS, S.A.?

24. ¿Considera que Centro Impresor PS, S.A. cuenta con los recursos económicos necesarios para lograr los objetivos del negocio y/o mejorar su situación actual?

SI NO Especifique: _____

25. ¿Conoce a los clientes actuales Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuáles son: _____

26. ¿Qué considera que se podría hacer para incrementar la cantidad de clientes y poder mantenerlos para Centro Impresor PS, S.A.?

27. ¿Conoce a los proveedores actuales Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuáles son: _____

28. ¿Conoce a las empresas que son competencia actual Centro Impresor PS, S.A.?

SI NO Cuáles son: _____

29. ¿Qué considera que se podría hacer para incrementar las ventas para Centro Impresor PS, S.A.?

30. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como fortalezas (*factores internos de la empresa*) para el desarrollo de sus actividades y puede utilizar para mejorar su situación actual?

31. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como debilidades (*factores internos de la empresa*) y que afectan el desarrollo de sus actividades actuales?

32. ¿Considera que hay factores económicos, a nivel nacional, que afecten el desarrollo de Centro Impresor PS, S.A. y limiten el logro de los objetivos del negocio?

SI NO Especifique: _____

33. ¿Considera que hay factores políticos que afecten el desarrollo de Centro Impresor PS, S.A. y limiten el logro de los objetivos del negocio?

SI NO Especifique: _____

34. ¿Considera que hay factores tecnológicos, externos a la empresa, que afecten el desarrollo de Centro Impresor PS, S.A. y limiten el logro de los objetivos del negocio?

SI NO Especifique: _____

35. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como oportunidades (*factores externos, ajenos a la empresa*) y que pueden ayudar para mejorar el desarrollo de sus actividades actuales y lograr sus objetivos?

36. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como amenazas (*factores externos, ajenos a la empresa*) y que pueden afectar el desarrollo de sus actividades actuales?

37. Comentarios adicionales:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

Anexo II

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y JEFES DEL CENTRO IMPRESOR PS, S.A.

Objetivo. Obtener información relacionada con los procesos de planeación y será utilizada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

Instrucciones. Marque con una X la respuesta que considera adecuada y/o responda según lo consultado a continuación. La información obtenida es confidencial.

1. ¿Cuántos años tiene Centro Impresor PS, S.A. de estar en el mercado?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual en Centro Impresor PS, S.A.?
3. ¿Considera que la ubicación física (*dirección*) de la empresa es la más adecuada para el desarrollo de sus negocios?
SI NO Por qué: _____
4. ¿Considera que las instalaciones físicas (*tanto de las oficinas administrativas, como de la planta de producción*) son las necesarias para el adecuado funcionamiento de Centro Impresor PS, S.A.?
SI NO Por qué: _____
5. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar las operaciones de la empresa?
6. ¿Cuál es la Misión (*lo que describe cuál es la razón de ser o existir*) de Centro Impresor PS, S.A.?
7. ¿Cuál es la Visión (*hacia dónde quiere llegar, qué pretende lograr en el largo tiempo*) de Centro Impresor PS, S.A.?
8. ¿Cuáles son los Valores (*responsabilidad, puntualidad, respeto, etc.*) de Centro Impresor PS, S.A. aplicables a todas las áreas y actividades de la empresa?
9. ¿Cuáles son los Objetivos de Centro Impresor PS, S.A.?
10. ¿De qué manera se realiza la formulación y/o revisión de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de Centro Impresor PS, S.A.?
11. ¿Tiene cada departamento de la empresa objetivos específicos?
SI NO Cuáles son, de acuerdo a su área: _____

12. ¿Existen planes a corto plazo (*durante los próximos 6 meses*) para Centro Impresor PS, S.A. y/o en su área de trabajo?

SI NO Cuáles son: _____

13. ¿Existen planes a mediano plazo (*durante los próximos 12 meses*) para Centro Impresor PS, S.A. en su área de trabajo?

SI NO Cuáles son: _____

14. ¿Existen planes a largo plazo (*durante los próximos 5 años*) para Centro Impresor PS, S.A. y/o en su área de trabajo?

SI NO Cuáles son: _____

15. ¿Qué estrategias (*lo que se va a hacer*) tiene Centro Impresor PS, S.A. para la realización de sus planes y/o logro de sus objetivos (Administrativas, de ventas, financieras, de mercadeo, de producción, etc.)?

16. ¿De qué manera se realiza la formulación de las estrategias de Centro Impresor PS, S.A.?

17. ¿Quiénes participan en la formulación y/o revisión de las estrategias de Centro Impresor PS, S.A.?

18. ¿Con qué frecuencia se hace revisión y actualización de las estrategias de Centro Impresor PS, S.A.?

19. ¿Quién es su jefe inmediato superior?

20. ¿Tiene personal a su cargo?

SI NO Quién: _____

21. ¿Cuáles son los productos que fabrica y/o distribuye Centro Impresor PS, S.A.?

22. ¿Considera que Centro Impresor PS, S.A. podría fabricar y/o distribuir otros productos y/o servicios para ampliar su participación en el mercado nacional actual?

SI NO Cuáles: _____

23. ¿Considera que Centro Impresor PS, S.A. cuenta con la tecnología adecuada (*maquinaria, equipo de computo, software, materia prima, etc.*) para la fabricación de los productos que actualmente produce y/o distribuye?

SI NO Especifique: _____

24. ¿Considera que usted tiene el conocimiento adecuado o está capacitado para aprovechar al máximo la tecnología (*maquinaria, equipo de computo, software, materia prima, etc.*) que tiene Centro Impresor PS, S.A. actualmente?

SI NO Especifique: _____

25. ¿Qué tecnología podría sugerir para mejorar los procesos y/o productos de Centro Impresor PS, S.A.?

26. ¿Considera que Centro Impresor PS, S.A. cuenta con los recursos económicos necesarios para lograr los objetivos del negocio y/o mejorar su situación actual?
SI NO Especifique: _____

27. ¿Quiénes son los clientes actuales Centro Impresor PS, S.A.?

28. ¿Considera que Centro Impresor PS, S.A. podría captar nuevos clientes de acuerdo a sus recursos y/o los servicios que presta actualmente?
SI NO De qué manera: _____

29. ¿Quiénes son los proveedores actuales Centro Impresor PS, S.A.?

30. ¿Cuáles son las empresas que actualmente son competencia de Centro Impresor PS, S.A.?

31. ¿Qué acciones mercadológicas considera necesarias que se podrían hacer para incrementar las ventas para Centro Impresor PS, S.A.?

32. ¿Qué acciones de producción considera que se podrían hacer para mejorar la productividad de Centro Impresor PS, S.A.?

33. ¿Qué acciones financieras considera que se podrían hacer para mejorar la productividad de Centro Impresor PS, S.A.?

34. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como fortalezas (*factores internos de la empresa*) para el desarrollo de sus actividades y puede utilizar para mejorar su situación actual?

35. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como debilidades (*factores internos de la empresa*) y que afectan el desarrollo de sus actividades actuales?

36. ¿Considera que hay factores económicos, a nivel nacional, que afecten el desarrollo de Centro Impresor PS, S.A. y limiten el logro de los objetivos del negocio?
SI NO Especifique: _____

37. ¿Considera que hay factores políticos que afecten el desarrollo de Centro Impresor PS, S.A. y limiten el logro de los objetivos del negocio?
SI NO Especifique: _____

38. ¿Considera que hay factores tecnológicos, externos a la empresa, que afecten el desarrollo de Centro Impresor PS, S.A. y limiten el logro de los objetivos del negocio?
SI NO Especifique: _____

39. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como oportunidades (*factores externos, ajenos a la*

empresa) y que pueden ayudar para mejorar el desarrollo de sus actividades actuales y lograr sus objetivos?

40. ¿Qué aspectos considera que Centro Impresor PS, S.A. tiene como amenazas (*factores externos, ajenos a la empresa*) y que pueden afectar el desarrollo de sus actividades actuales?

41. Comentarios adicionales:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!