



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Estudios de Postgrado

**DISEÑO DE INVESTIGACION: DESARROLLO DE UNA PROPUESTA  
ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN UNA  
MICROEMPRESA DE ARTES GRÁFICAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**Edwin Amilcar Velásquez Cumez**

Asesorado por el Msc. Ing. José Miguel Ramírez Peña

Guatemala, junio de 2016



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACION: DESARROLLO DE UNA PROPUESTA  
ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN UNA  
MICROEMPRESA DE ARTES GRÁFICAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EDWIN AMILCAR VELÁSQUEZ CUMEZ**

ASESORADO POR EL MSC. ING. JOSÉ MIGUEL RAMÍREZ PEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2016



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Julio I. González Podszueck
EXAMINADOR	Ing. Jorge Iván Echeverría Permount
EXAMINADOR	Ing. Roberto Valle
EXAMINADORA	Inga. María Eugenia Palencia
SECRETARIA	Ing. Francisco J. González López



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DE INVESTIGACION: DESARROLLO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN UNA MICROEMPRESA DE ARTES GRÁFICAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha noviembre 2015.

Edwin Amilcar Velásquez Cumez



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	XV
GLOSARIO.....	XIX
1. ANTECEDENTES.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1. Descripción del problema.....	3
2.2. Formulación del problema.....	4
2.3. Delimitación del problema.....	5
2.4. Viabilidad.....	5
2.5. Consecuencias.....	5
3. JUSTIFICACIÓN.....	7
4. OBJETIVOS.....	9
5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	11
6. ALCANCE.....	13
7. MARCO TEÓRICO.....	15
7.1. Microempresa.....	15
7.1.1. Definición.....	15

7.1.2.	Características de la microempresa .....	18
7.1.3.	Ventajas de la microempresa .....	19
7.1.4.	Desventajas.....	19
7.2.	Artes gráficas .....	21
7.2.1.	Reseña histórica.....	21
7.2.2.	Descripción general de los métodos de impresión .....	23
7.2.3.	Sistemas de impresión tradicional .....	25
7.2.3.1.	Tipografía .....	25
7.2.3.2.	Flexografía.....	26
7.2.3.3.	Offset.....	26
7.2.3.4.	Huecograbado .....	27
7.2.3.5.	Serigrafía .....	28
7.2.3.6.	Tampografía .....	28
7.2.3.7.	Estampado en caliente .....	30
7.2.3.8.	Termografía .....	30
7.2.4.	Impresión digital o Impresión bajo demanda .....	30
7.2.4.1.	Impresoras Ink-Jet.....	31
7.2.4.2.	Impresoras de transferencia térmica .....	32
7.2.4.3.	Impresoras de tóner.....	32
7.2.4.4.	Offset Digital .....	32
7.3.	Planeación Estratégica.....	33
7.3.1.	Ventajas de la planeación estratégica .....	35
7.3.2.	Tipos de planeación de acuerdo al tiempo .....	36
7.3.3.	Tipos de planeación de acuerdo al nivel jerárquico.....	36
7.3.4.	Importancia del análisis estratégico y la posición competitiva de la empresa.....	37
7.3.5.	Estructura de la planificación en las empresas.....	38
7.3.5.1.	Etapas filosóficas .....	38
7.3.5.2.	Etapas analíticas.....	39

	7.3.5.3.	Etapa de definición de estrategias .....	41
	7.3.5.4.	Etapa de programación.....	42
7.4.		Rentabilidad.....	42
7.5.		Realización del plan estratégico .....	43
	7.5.1.	Programación de acciones.....	43
	7.5.1.1.	Política de fijación de precios.....	44
	7.5.1.2.	Política de producto .....	44
	7.5.1.3.	Política de distribución .....	45
	7.5.1.4.	Política de comunicación .....	45
	7.5.1.5.	Políticas de personal.....	45
	7.5.1.6.	Política de procesos, organización y sistemas ..	46
7.6.		Calendario del plan estratégico .....	46
7.7.		Presupuesto del plan estratégico.....	47
8.		PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	49
9.		MARCO METODOLÓGICO .....	53
	9.1.	Diseño de la investigación .....	53
	9.2.	Tipo de estudio .....	53
	9.3.	Variables o indicadores.....	54
	9.3.1.	Cuantitativas .....	54
	9.3.2.	Cualitativas .....	55
	9.4.	Población y muestra .....	55
	9.5.	Análisis y obtención de información.....	56
	9.6.	Fases de la metodología.....	57
10.		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	59
11.		RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DE ESTUDIO.....	61

11.1.	Recurso humano .....	61
11.2.	Recursos físicos .....	63
11.3.	Presupuesto .....	64
11.4.	Recursos financieros .....	64
11.5.	Factibilidad del estudio .....	65
BIBLIOGRAFÍA.....		67
ANEXOS.....		71

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Máquina tampográfica .....	31
2.	Cadena de Valor.....	34

### TABLAS

I.	Criterios para la definición de Micro, Pequeña y Mediana empresa en Guatemala .....	12
II.	Clasificación de procesos tradicionales de impresión .....	20
III.	Ejemplo calendario del plan estratégico .....	48
IV.	Ejemplo de presupuesto .....	49
V.	Variables cuantitativas .....	56
VI.	Variables cualitativas .....	57



## INTRODUCCIÓN

A partir de los años sesenta surge el concepto de planeación estratégica utilizándose formalmente esta herramienta en el mundo empresarial, comenta López (2005) que el proceso de planeación estratégica ha desarrollado un papel muy efectivo en el avance de opciones formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas, porque al usar la estrategia surgen características de un ánimo emprendedor e innovador, visión para identificar oportunidades y contrarrestar los efectos producidos por el ambiente comercial.

La necesidad de desarrollar una propuesta estratégica surge a partir de la denominada: “ecología organizacional”, este concepto enfatiza que sólo las organizaciones que se adapten al medio ambiente sobrevivirán, consecuentemente implica que sólo las empresas que generen ventajas competitivas diferentes a su competencia persistirán y en caso contrario el mercado (ambiente) se encargará de desaparecerla.

En Guatemala la situación es similar en el caso de las empresas de Artes Gráficas, concretamente en el área de Litografía e Imprenta, dicho sector afronta varios retos, por ejemplo en el mercado están siendo obligadas a competir con empresas grandes que tienen producción a gran escala y por empresas de similares condiciones que le generan una competencia directa, obligando a reducir los precios y por ende la rentabilidad al final del ejercicio fiscal, en cuanto a tecnología el impacto es aún mayor, porque los sistemas tradicionales de impresión son sustituidos por procesos digitales, que han mejorado notablemente en calidad, tiempo de entrega y costo unitario reducido en tirajes de impresión

bajo demanda. Con el fin de proveer al cliente una solución de almacenaje de materiales impresos.

En este sentido, la investigación se desarrollara en la definición de una propuesta estratégica, trata con el futuro de las decisiones, alineadas con una visión, con objetivos hacia una meta establecida.

El resultado que se espera al definir la propuesta estratégica es lograr un desempeño superior o igual al de la competencia, diferenciándose en alguna característica competitiva que sea aprovechada como ventaja.

Los aportes esperados de esta investigación son: a) orientar al empresario en un rumbo que encamine los esfuerzos de la organización para convertirla en una empresa rentable y sostenible que contribuya al desarrollo de la comunidad en la cual se desenvuelve y b) ser un instrumento de evaluación estratégica para microempresas que se encuentren en situación similar.

El esquema de solución a plantear a este propósito considera necesario determinar la posición y ventaja competitiva que tiene la organización de Artes Gráficas bajo estudio: porque la clave del éxito no es tener y producir; sino el de lograr la preferencia y fidelidad del consumidor. La propuesta presentada define una filosofía, objetivos y estrategias sobre la base de un diagnóstico y prospectiva, y se implementa como una directriz administrativa y productiva en la organización. Asimismo, la propuesta trata de reducir los riesgos de las decisiones mal cimentadas: trazando un plan de acciones, controlando si se ésta cumpliendo con lo trazado y re direccionando las acciones.

La investigación es factible, ya que puede llegar a concretarse en tiempo definido, que dé solución a la problemática de incrementar su rentabilidad. Para

el desarrollo de la Propuesta estratégica el documento final se dividirá en capítulos que se describen a continuación.

El primer capítulo del marco teórico, se proporciona una visión general y clasificación de las microempresas, sus características, que ventajas y desventajas frente a las grandes empresas, tienen, seguidamente un resumen de las artes gráficas y un panorama de los sistemas de impresión existentes.

El capítulo dos dedicado a la planeación estratégica, donde se menciona los procedimientos para llevarla a cabo y su importancia en función enfrentar un futuro cambiante.

El capítulo tres describirá el panorama general de la organización, determinando las fortalezas, debilidades y amenazas, analizando la existencia de alguna característica que la beneficie de otras organizaciones similares.

El capítulo cuatro se hace un análisis de los posibles escenarios y un resumen de las diferentes estrategias, que pueden hacer la diferencia como liderazgo en costos, diferenciación por ventaja competitiva, o estrategias de crecimiento.

El capítulo cinco se define la propuesta estratégica, desde la definición de la empresa por sus valores, visión y misión hasta la definición de la estrategia, se plantea un calendario de acciones con un presupuesto para llevarla a cabo.



## GLOSARIO

<b>Estrategias</b>	Define los lineamientos de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales, normalmente es a mediano y largo plazo y abarca a toda la empresa.
<b>Matriz FODA</b>	Cuadro donde se colocan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.
<b>Microempresa</b>	Es una empresa mercantil o industrial, de tamaño pequeño, y su concepto cambia de país en país, por lo general cuenta con un máximo de 10 empleados y una facturación moderada.
<b>Misión</b>	Definición amplia del propósito de la organización y la descripción al que se dedica la organización.
<b>Objetivos estratégicos</b>	Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.



## 1. ANTECEDENTES

La estrategia es parte esencial en la administración de los negocios, marca un rumbo de acción general en las organizaciones. Según Munch (2011), el cambio constante de tecnología, automatización y globalización provoca una desmedida competencia para las empresas. En este contexto lograr el éxito financiero y permanencia en el mercado, genera la necesidad de enfrentar estos escenarios cambiantes, por medio de estrategias en las industrias.

Concluye Munch, que las ventajas de realizar el análisis y puesta en acción de estrategia son múltiples, como el hecho de usar métodos que reducen los niveles de incertidumbre y preparar a la empresa para hacer frente a los imprevistos y eventualidades.

Jean-Paul Sallenave (2002) en su estudio, habla acerca de que en las empresas pequeñas y medianas existen problemas diversos, pero el que más sobresale por su insistencia en todo momento es el problema de supervivencia, y podría atribuirse a la mala administración, al desconocimiento, a la falta de capital y falta de liderazgo. En el estudio realizado se llega a la conclusión de que estas situaciones no se pueden atribuir a situaciones fortuitas, sino a la ausencia de una estrategia superior que es en la mayoría de los casos la que define el éxito, las estrategias se enumeran como sigue: la existencia de un nicho de mercado no alcanzado, una adaptación entre los recursos de la empresa y los objetivos de la estrategia, y la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente al cambiante medio externo. Concluye que las empresas que utilizan estrategias tienen mejor oportunidad de permanencia en el mercado.

Se encontró el estudio realizado por Gutiérrez, (2011), en el cual aborda el tema de Propuesta Estratégica y en el diagnóstico a una empresa tipográfica se determina que para garantizar la sostenibilidad de la empresa y alcanzar las metas y objetivos es necesaria la utilización del modelo estratégico, apuntando de esta manera la importancia de la planeación en una empresa de Artes Gráficas.

Comenta (Resnik, 1992) que se debe aprender del pasado para no repetir los errores, el emprendimiento de una empresa es un sueño que conlleva una serie de condiciones que hay que superar, por lo que el autor recomienda poner énfasis en las luchas y errores que han tenido otros empresarios y aprender de estas situaciones para superarlos, en este sentido la propuesta estratégica es un elemento importante que no se debe dejar de considerar, muchas empresas tienden a desaparecer en los primeros 5 años de existencia.

En la *Guía de Estrategias para la Industria Gráfica ante los nuevos productos y mercados (2007)*, se menciona que uno de los aspectos que en general enfrenta el gremio de las Artes Gráficas es que: Los impresores pretenden hacer toda variedad de productos y ofrecer todo aquello que le pida el cliente siempre y cuando sea viable. Con ello, aunque no lo identifique directamente, el impresor gana dinero en unos trabajos y pierde en otros y, si esa mezcla de productos es suficientemente válida, acaba teniendo algo de beneficio. Concluye el estudio que: La industria de Artes Gráficas se caracteriza porque no tiene una estrategia específica de producción sino, tan sólo, se dispone de máquinas y ofrece su utilización para reproducir un original a un número determinado de veces. Esto parecería suficiente, pero ocasiona que la rentabilidad de la empresa se vea disminuida.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Descripción del problema**

La microempresa de Artes Gráficas: es una empresa familiar con 20 años en el mercado y mediante un sondeo preliminar con base en la facturación al final del período fiscal anual del año anterior, se identificaron los siguientes problemas:

- Reducción del volumen de ventas en un 10 %
- Incremento del 15 % de gastos de producción
- Incremento del 20 % en los gastos de reproceso
- Carencia de estrategias, que provocan la disminución en la participación del mercado, entregas tardías y reducción de ganancias.
- Carencia de una ventaja competitiva en especialización, calidad y precio con otras empresas similares.

De los problemas anteriores el principal es la carencia de estrategias de precio o especialización por tipo de servicio, se produce lo que se puede vender, sin considerar aspectos como si es conveniente su producción, si tiene capacidad de producción o de financiamiento. Otro factor importante es que la competencia directa de otras microempresas, por precio hace que la utilidad al final del período se vea reducida considerablemente.

La carencia de estrategias influye para su sobrevivencia en el entorno competitivo actual. La estrategia, define el campo de acción y la filosofía empresarial.

En este momento, la empresa está en un proceso de reestructuración en el que se hace necesario definir nuevas estrategias.

## **2.2. Formulación del problema**

El problema concreto por resolver es: establecer estrategias para mejorar la rentabilidad en una microempresa de Artes Gráficas de la ciudad de Guatemala

Para realizar la propuesta estratégica de la microempresa en estudio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación.

### **Pregunta central**

Se plantea la siguiente pregunta central de Investigación:

¿Cuál es la propuesta estratégica que buscará elevar la rentabilidad en la micro empresa de Artes Gráficas?

### **Preguntas auxiliares**

Adicionalmente se realiza las siguientes preguntas que ayudarán a delimitar el presente estudio.

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la microempresa de Artes Gráficas?
2. ¿Qué estrategias se pueden establecer para definir el rumbo de la micro empresa de Artes Gráficas?
3. ¿Qué programación y presupuesto se puede formular para cumplir con las metas de la micro empresa?

### **2.3. Delimitación del problema**

Límite geográfico: La presente investigación se limita a la microempresa de Artes Gráficas en el municipio de Guatemala.

Límite temporal: se realiza en el período comprendido de septiembre de 2015 a julio del 2016.

### **2.4. Viabilidad**

El proyecto es viable, considerando que se cuenta con los siguientes aspectos: disponibilidad de acceso al lugar de trabajo, el interés de los propietarios en el asesoramiento para el cambio, por lo que el estudio es financiable por ellos y proporcionan sin reservas los datos contables para su análisis. Los gastos en que se incurrirán en la investigación son patrocinados por la empresa Elly Print.

### **2.5. Consecuencias**

Definida la propuesta estratégica se logrará establecer un rumbo de acción de la microempresa, logrando los beneficios de especializarse en la ventaja competitiva ante otros empresarios y de esta forma su sobrevivencia, por ende, el aumento de la utilidad que es una meta que todo empresario persigue.

Para establecer la propuesta estratégica, se pretende analizar el mercado cambiante, la necesidad de estar en constante innovación y revisión de los objetivos y estrategias, adicionalmente se tendrá un enfoque definido al reducir

las amenazas y un análisis las debilidades para diseñar mitigadores que reduzcan el riesgo de impacto en la microempresa.

De no realizar la presente investigación, no se podrá hacer el análisis de las causas y raíces de la problemática, ni se podría enfrentar estratégicamente al medio ambiente como consecuencia se seguiría manteniendo la tendencia de disminuir sus ingresos y de no atenderse puede llegar inclusive al cierre del negocio al no poder adaptarse al mercado.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio se desarrollará en la línea de Investigación de Metodologías de Producción, de la maestría de Gestión Industrial, proponiendo como herramienta a utilizar el desarrollo de un plan estratégico, porque se considera la necesidad de establecer estrategias que definirán el curso de acción. Para la aplicación del plan estratégico será necesaria la utilización de diversas herramientas y conocimientos relacionados de la maestría de Gestión Industrial.

Dada la problemática de la empresa, se ha detectado que la propuesta estratégica implementada en la empresa tendrá un impacto proyectado de un 30% de aumento en la rentabilidad de la misma. Debido a que se reducirán los costos en 10%, se aumentarán los clientes en 20%. Toda empresa busca la rentabilidad del negocio y esta rentabilidad se puede verificar en el margen de utilidad y en los índices financieros, la importancia de continuar activo en el mercado, haciendo que su ciclo de vida se prolongue.

La importancia de la utilización de una planificación estratégica, en las empresas es de coordinar recursos humanos y materiales para lograr objetivos como productividad, calidad, y competitividad por medio de un análisis sobre decisiones futuras, basándose en la observación de oportunidades y amenazas y poner en claro una característica que la diferencie de las demás empresas, obteniendo así mejores rendimiento y permanencia en el mercado.

Como beneficiarios se tiene a los inversionistas de la empresa en estudio y otros inversionistas a los que llegará el contenido de la investigación, además

será una fuente de empleo donde el personal de la microempresa puede adquirir las destrezas necesarias con capacitaciones para contribuir con los objetivos de la organización. Los clientes tienen el beneficio de un producto con calidad que cumple con los requerimientos estándares de impresión, además de un precio competitivo fruto del establecimiento de una estrategia adecuada.

Como beneficio adicional puede proporcionar una visión integral de la organización desde distintos puntos de vista, desde el cliente, procesos internos, estructura financiera y producción interna.

El interés y motivación del Investigador del presente estudio radica en desarrollar una solución factible, medible, que logre la mejora de una microempresa en el área de Artes Gráficas, su supervivencia en el mercado

## **4. OBJETIVOS**

### **Objetivo central**

Desarrollar una propuesta estratégica para la empresa Elly Print para elevar la rentabilidad, definiendo su curso de acción, metas en el corto, mediano y largo plazo y las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la empresa por medio del análisis interno y externo en la matriz FODA.
2. Formular la estrategia de la microempresa para cumplir con las metas.
3. Elaborar un plan estratégico, para definir fechas, personas responsables y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos



## **5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

La investigación pretende describir el funcionamiento de una microempresa en forma de investigación descriptiva y evaluar su rentabilidad al utilizar la herramienta de Planeación Estratégica, por lo que también se considera que es correlacional. En el desarrollo de la investigación se utilizará conocimientos administrativos y herramientas de uso en la Ingeniería, como la matriz FODA, el análisis de la cadena de valor de Michael Porter, las cinco fuerzas externas de Michael Porter, diagramas de flujo, el diagrama de pescado (causa y efecto) y el análisis financiero.

El procedimiento a utilizar para resolver este problema de investigación, será a través del Método Científico, donde se analizará en un caso específico la utilización de la herramienta de planeación estratégica. Para lograr el cumplimiento de los objetivos se desarrollarán las fases, que se describen a continuación:

La fase uno, donde se realizará la revisión documental y el establecimiento del diagnóstico, de acuerdo a la filosofía de la microempresa primero se enuncian los objetivos, misión, visión y valores, respondiendo a las interrogantes de: ¿Qué tipo de organización se desea?, ¿Qué meta se tiene?, ¿Qué productos se tiene?, ¿Qué valores se respetarán?, a partir de ahí el análisis donde se establecerá la realidad actual de la empresa y cuáles son sus perspectivas, su estrategia, esto se logrará por entrevistas estructuradas al personal de la microempresa, donde se utilizará la matriz FODA, el análisis de la cadena de valor de Michael Porter,

así como las cinco fuerzas externas de Michael Porter, los diagramas de flujo, con estas herramientas se establecer si existe alguna ventaja competitiva.

La fase dos consiste en definir la propuesta que permita llegar a la posición que se ha definido como visión, y transmitir el análisis de la fase anterior al personal de autoridad y liderazgo para evaluar la estrategia que se utilizará como ventaja competitiva.

La fase tres consiste en convertir la propuesta estratégica en actividades encauzadas a su obtención, la redacción final de la planeación, estableciendo los recursos, los responsables y las fechas para la realización de las mismas.

## **6. ALCANCE**

La presente investigación se realizará en forma descriptiva, porque se determinará el diagnóstico, identificando la ventaja competitiva que posea, los procedimientos de producción y servicio, también describiendo los escenarios al definir estrategias que se plantearán en este estudio.

Bajo el alcance de resultados, al tener definida la estrategia corporativa, los esfuerzos humanos, los recursos materiales y financieros estarán alineados para lograr un fin que satisfaga al nicho de mercado definido por la organización, pudiendo ser en alguna especialización o en precio y de esta forma lograr la permanencia en el mercado. Los usuarios a los que se pretende llegar son principalmente los empresarios de la pequeña industria de Artes Gráficas para que evalúen un plan de mejora integral, tomando en consideración el escenario futuro, reduciendo los riesgos, con una mayor probabilidad de éxito.

El alcance técnico pretende evaluar el sistema organizacional y de producción, buscando la mejora en su ventaja competitiva. Y de esta forma se corrobora la eficacia de la planeación estratégica.



## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. Microempresa**

En esta sección se conocerá los aspectos que definen a la microempresa, de acuerdo a diversas instituciones de Guatemala, así también sus características, sus ventajas y desventajas.

#### **7.1.1. Definición**

El concepto de microempresa según el diccionario de la Real Lengua Española “es una empresa mercantil, industrial, y otra, de tamaño pequeño, y su concepto cambia de país en país, por lo general cuenta con un máximo de 10 empleados y una facturación moderada”.

Resnik (1992) concluye que la microempresa puede clasificarse como la unidad de negocio donde la autoridad controla personalmente todos los aspectos de dirección, ejecución y control, y que no existe una estructura de organización, es decir, no descentralizada.

En esta sección se conocerá los aspectos que definen a la microempresa, de acuerdo a diversas instituciones de Guatemala, así también sus características, sus ventajas y desventajas.

En Guatemala según Mayora (2010) existen varios criterios de clasificación de las micro, pequeñas y medianas industrias, se inicia tomando

en consideración al Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, donde se clasifica las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas), el criterio es utilizando el número de empleados, menores de 10 empleados es una microempresa, de 11 a 25 empleados son de pequeñas empresas y de 26 a 60 empleados son de medianas empresas.

De la misma forma que el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) de forma similar cambiando únicamente el criterio con diferente intervalo; por otro lado la Cámara de Industria de Guatemala (CIG) la clasifica de 2 formas, por el número de empleados y las empresas industriales que clasifican en activos, empleados y ventas.

Mientras que Agexpront la clasifica por el tamaño de activo, la clasificación utilizada por las instituciones financieras la clasifican en función de las ventas y del movimiento en las cuentas de los bancos.

En cuanto a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT la clasificación que realiza es únicamente con fines de recaudación de impuestos y los hace con base en el volumen de ventas, siendo una máximo de Q.150 000,00 facturado como máximo para tener la opción de estar bajo el régimen de pequeño contribuyente, y el siguiente grupo de facturación de arriba de Q.150 000,00 como contribuyente normal. La siguiente tabla describe los criterios mencionados.

**Tabla I. Criterios para la definición de micro, pequeña y mediana empresa en Guatemala**

Criterio	Institución	Micro	Pequeña	Mediana
No. De Empleados	MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60
	CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100
	BCIE	1 – 10	11 a 40	41 a 60
Activos	AGEXPORT		Menos de Q 500 000,00	Hasta Q1 200 000,00
Ventas	SAT	Pequeño contribuyente: facturación menor a 150,000.00 anuales		contribuyente Normal: facturación mayor a 150,000.00 anuales
Empleados / Ventas / Activos	CIG (empresas Industriales)	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q 60 000,00 en ventas anuales/ hasta Q.50 000,00 en activos	De 11 a 20 empleados / Hasta Q300 000.00 de ventas anuales/hasta Q.500 000,00 en activos	De 21 a 50 empleados / Hasta Q500 000,00 de ventas anuales/ hasta Q.2 000 000,00 en activos

Fuente: Adaptado de CIEN (2010) elaboración propia.

El sector de Mipymes en Guatemala, según el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales en su documento Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2020 (2010), indica que es muy importante en la estructura de producción del país, porque proporciona fuentes de empleo, en el mismo se obtienen los datos siguientes: el 85 % de los trabajadores del país están con las Mipymes que ocupan el 77 % de la PEA en 2010 y están en su mayoría en establecimientos entre 1 y 5 trabajadores. El estudio concluye que las Mipymes principalmente las microempresas son la principal fuente de empleo en Guatemala. Aunque también se menciona que el aporte al producto interno bruto es del 4 %, concluyendo que el pago que se ofrece por concepto de sueldo es más bajo que el salario mínimo establecido por ley, creando subempleo y subsistencia de las Mipymes.

### **7.1.2. Características de la microempresa**

En el libro Administración de Pymes, (Filion, Cisneros, & Mejia Morelos, 2011) se comenta que el surgimiento de una microempresa sucede principalmente con el descubrimiento de una necesidad o cubrir un nicho de mercado, es decir que logran la especialización de un producto, consiguiendo la independencia económica y laboral de la persona que inicia este proceso, este inicio se asocia con características de emprendimiento, conocimiento de factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros.

Las microempresas están formadas por el Gerente - Propietario, quien tiene las funciones de administrar, vender, cobrar, facturar y hacer labores de producción, su estructura organizativa es básica y no tiene más de dos niveles de jerarquía.

La actividad principal de la microempresa, se centran en la producción o comercialización de productos, satisfaciendo un mercado específico.

Las utilidades se destinan a la satisfacción de necesidades de supervivencia, el propietario no tiene sueldo y de los ingresos percibidos por las ventas obtiene para sus gastos personales, algunos microempresarios están dentro del hogar y comparten los gastos de local y servicios públicos y cuando se trata de calcular los costos operativos no los incluyen.

Generalmente, según CEPAL (2010) las microempresas se identifican por tener baja producción y calidad, no existiendo productos especializados, la mano de obra utilizada no es calificada y su ubicación es mayormente en las metrópolis de cada ciudad, aquí no entran las actividades agrícolas.

### **7.1.3. Ventajas de la microempresa**

Sallenave (2002) comenta que las organizaciones que tienen las características de una microempresa, presentan ventajas como las siguientes:

El propietario conoce todo el proceso administrativo, de producción, ventas y contabilidad, por lo que puede negociar directamente con el cliente y lograr ventas más efectivas.

- La atención y el servicio es personalizado por lo que se puede garantizar el producto o servicio de acuerdo a la negociación.
- Los gastos de operación son bajos y puede invertir sus ahorros en materia prima o mejoras en el producto.
- Los clientes son referidos por amigos y conocidos, es decir que no tiene presupuesto para publicidad.
- El crecimiento es realizable si se gestiona bien los negocios y sus ganancias.

### **7.1.4. Desventajas**

De acuerdo al Cien (2010) que usa el informe del Banco Mundial, donde analiza los factores que afectan la competitividad en Guatemala:

- La competencia: las prácticas informales que los enfrentan a condiciones desleales, la competencia es muy vasta y su contendiente más cercano es otra microempresa y aún más la pequeña y mediana empresa.
- No tienen recursos para utilizar tecnología moderna y así disputar en calidad y logística de entrega, porque necesitan financiamiento.

- El inicio de operaciones es muy complicado, Guatemala está en el puesto 110 de los 183 países, esta clasificación está tomando en cuenta los permisos para iniciar, trámites aduaneros muy complejos, permisos de construcción y protección de inversionistas.
- Financiamiento: Existen fuentes crediticias para el financiamiento de proyectos, pero para las Mipymes solicitan una cantidad de requerimientos, que en muchas situaciones no se logran cumplir, entonces se opta por conseguir financiamiento a tasas de interés mayor, reduciendo de esta forma la utilidad.
- Acceso a mercados: no se cuenta con estadísticas del mercado guatemalteco, por lo que se utilizan los estudios internacionales que sitúan a Guatemala con un índice muy bajo de exportaciones, por lo que se deduce que el mercado de las Mipymes es local, esto repercute en que no se logra cumplir con estándares de calidad, conocimiento de mercado, etiquetado, conocimiento de redes.

## **7.2. Artes gráficas**

De acuerdo a Vargas (2013) en su estudio de artes gráficas, introduce el tema de percepción por los sentidos, por ejemplo, al escuchar un fonógrafo estimula el oído, el sistema de la vista que se estimula al ver una imagen o por medio de un texto, poder interpretar y situar el mensaje del escritor, imaginar un concepto abstracto es más sencillo si se hace crear una imagen gráfica que se pueda comprobar con el concepto. Entonces en este sentido, las artes gráficas se pueden definir como una serie de pasos en el cual se forma una imagen o texto sobre un objeto, esto incluye la pintura, la fotografía, el dibujo y una variedad de actividades similares, delimitando las Artes Gráficas en un proceso industrial por medio de técnicas de grabado, se puede lograr la duplicación de un volumen de una imagen determinada.

Las Artes gráficas se relacionan con más frecuencia a las imprentas y litografías, donde el objetivo es obtener un determinado número de impresiones en papel o cartulina.

### **7.2.1. Reseña histórica**

Antes de la invención de la Imprenta, el método para reproducir algún original se realizaba en copiar manualmente los textos, de ahí que los artistas encargados de estas tareas se les denominaba escribas, copistas y para copiar un libro como la Biblia, el lapso se calculaba en años.

Las Artes gráficas se han desarrollado en el paso del tiempo, satisfaciendo las necesidades de comunicación y divulgación de la información, las Artes Gráficas han evolucionado, desde su invención en china en el siglo XI y en el año de 1,450 que Johannes Gutenberg diseñó los tipos móviles (letras sueltas) y la prensa, desarrollando así el método de impresión que se ha utilizado desde

entonces, teniendo entre los primeros trabajos de impresión la duplicación de la Biblia. García (2014)

El surgimiento de la imprenta redujo considerablemente el tiempo de reproducir los originales, en ese sentido se logra mantener la cultura de las civilizaciones, mejora la comunicación, en fin el campo de Artes Gráficas crece y se diversifica llegando actualmente a tener participación en el mercado de empaques, etc.

En conmemoración del día del tipógrafo, Martínez (2014) expone que en Guatemala la llegada de la imprenta en el año del 1660, por la iniciativa del español Fray Payo Enríquez de Rivera, delegando la tarea de impresión a José de Pineda Ibarra (1629-1680) este primer taller se localiza en una casa cerca del edificio del Ayuntamiento en el lado norte de la plaza Central de la Antigua Guatemala, en este sitio actualmente se encuentra el Museo del Libro Antigo.

La primera impresión hecha en Guatemala es la de un sermón predicado en el convento de San Francisco en el año de 1660, y el primer libro se publicó en 1663 un tratado de Fray Payo Enríquez de Rivera, este primer medio impreso utiliza piezas móviles llamados tipos que se unen para formar palabras y al unirlos se puede diagramar una página de la publicación, las ilustraciones se realizan por medio de grabados en madera y cobre (clises), esta elaboración requería de un dominio artístico para el fotograbado.

García (2014), relata que con el correr del tiempo la impresión ha cambiado de elementos, no así el método de duplicación, y así las Artes Gráficas han tenido gran crecimiento pasando de la impresión de texto en papel y otras imágenes hasta el envasado de diversidad de artículos de consumo, la cual le ha dado un importante lanzamiento a la imprenta.

El campo de las Artes gráficas abarca desde las técnicas antiguas de impresión por tipos móviles hasta la impresión en máquinas rotativas. El arte se ha perfeccionado con colocar palabras e imágenes, por medio de técnicas realizadas en un ordenador este es un proceso artístico, por la creación de un diseño y lograr transferir a otro medio.

La evolución genera la necesidad de obtener impresiones de mejor calidad y aparece la pre-prensa o fotomecánica, proceso en el que utiliza cámaras especiales y grandes máquinas, se logra dividir el color de la imagen en colores cian, magenta, amarillo y negro CMYK por las siglas en inglés y al sobreponerlas en diferentes ángulos generan imágenes en una variedad amplia de colores.

### **7.2.2. Descripción general de los métodos de impresión**

En la descripción histórica se ha mencionado algunos aspectos relevantes de la impresión, a continuación se desarrolla los diferentes métodos de impresión, haciendo notar que algunos pasan a ser obsoletos, de algún modo estos sirvieron de base para estar innovando el sistema de producción. Es conveniente entender que el principio de impresión consiste en que a un material que recibe tinta, puede transferir a otra superficie en forma repetitiva, los procesos tradicionales se pueden clasificar como indica la siguiente tabla, Valera (2012)

Tabla II. **Clasificación de procesos tradicionales de impresión**

	Nombre	Descripción	ejemplo
Tipo de forma impresa	Alto relieve	La forma impresora tiene dos alturas, quedando los textos e imágenes por encima de la superficie de la plancha.	El nombre que aparece en las tarjetas de crédito
	Plano	La forma de impresión es lisa.	Cualquier impreso liso, como folletos, periódicos, invitaciones etc.
	Estarcido	La forma de impresión es una malla y la tinta pasa a través de aperturas definidas en la misma	La impresión hecha en tela, como una playera, sobre un balón de foot ball
Por la transferencia de la imagen	Directos	La forma impresora transfiere la imagen directamente sobre el soporte.	Flexo grafía
	Indirectos	La forma impresora transfiere la imagen a un elemento intermedio y de éste pasa al soporte.	Impresión offset
Por el aporte de tinta	Directos	La tinta se aporta directamente a la forma impresora	Huecograbado
	Indirectos	La tinta se aporta a la forma impresora a través de un elemento intermedio.	Impresión offset

Fuente: Varela 2012, elaboración propia.

### **7.2.3. Sistemas de impresión tradicional**

La división propuesta por Varela (2012) de los sistemas de impresión, lo clasifica en sistemas convencionales o tradicionales y procesos digitales. Los procesos tradicionales son la tipografía, Flexo grafía, Offset, Huecograbado, serigrafía, Estampado en caliente, y termografía. Se definirá cada una de ellas.

#### **7.2.3.1. Tipografía**

Es la forma más antigua de impresión, iniciado con el invento del tipo metálico y móvil en el siglo XV, y durante siglos se utilizó como único medio de impresión.

Es el sistema de impresión de alto relieve donde la imagen es transferida de las piezas móviles, (formadas por letras o figuras) elevadas referente a un área que no se imprime, la tinta se adhiere únicamente a las partes elevadas y estas se ponen en contacto con el papel que recibe la imagen. Un ejemplo del funcionamiento es similar a las antiguas máquinas de escribir, donde el tipo móvil (letra) se impregna de tinta, dejando huella en el papel. Rivera (1995).

Las prensas tipográficas se clasifican en Planas, Plano-cilíndricas y Rotativas, este debido a la forma que toma en el momento de impresión.

Este sistema de impresión se utiliza cuando se desea que la presión sea parte indispensable, como por ejemplo la numeración de formularios, el estampado (procedimiento similar al acuñado de monedas), troquelados (donde se alguna forma específica al material con cuchillas de corte, ejemplo sobres) y la aplicación de Foil (película que se transfiere a la superficie).

### **7.2.3.2. Flexografía**

Es un sistema de impresión directo y que está en altorrelieve, porque la imagen se transfiere directamente al área de impresión. Este sistema es bastante parecido al de tipografía, las diferencias se encuentran en que los tipos móviles utilizados en la tipografía pasan a ser de polímeros (es el equivalente a utilizar un sello de hule).

Las diferencias con la tipografía es el uso de tintas líquidas que se aplican directamente a las planchas y esta pasa a un cilindro intermedio de transferencia. Tiene la Ventaja de ser económico, permite imprimir a gran velocidad y la desventaja que tiene es que la calidad de impresión es muy deficiente, sin embargo, puede utilizarse en impresión de envases y etiquetas donde se coloca información de identificación. Rivera (1995).

### **7.2.3.3. Offset**

Es un sistema de impresión plano, ya que la forma impresa no tiene relieve e indirecto porque la imagen pasa por medio de un rodillo de caucho para la impresión final.

Vargas (2013), menciona el descubrimiento hecho por Alois Senefelder, la incompatibilidad de la grasa y el agua, al utilizar una plancha donde se encuentra a un mismo nivel la imagen a imprimir y las áreas en blanco, se utilizó el principio de repeler la tinta en las áreas en blanco y aceptar áreas de entintaje para lograr la reproducción, en las máquinas de impresión offset es indispensable lograr el equilibrio en agua y tinta para garantizar la impresión.

Las ventajas de la reproducción Offset:

- Obtener una buena calidad de reproducción
- Se pueden usar diversidad de materiales para impresión
- El proceso es económico en volúmenes grandes.

Desventajas en este tipo de impresión son:

- En algunas circunstancias revela que existe cambios de color
- Búsqueda del balance de agua y tinta
- El proceso de secado es complicado
- El papel tiende a dilatarse por problemas de humedad.

La aplicación que tiene este sistema es muy amplia y puede ser utilizada en la impresión de libros, revistas, etiquetas y un sin número de artículos a producir.

La innovación que introdujo el sistema de impresión offset, fue la reproducción de ilustraciones a color altamente parecidas a la realidad y el principio consiste en sobreponer cuatro colores, cian, magenta, amarillo y negro y la combinación de estos colores a diferente ángulo y densidad de líneas para producir la imagen.

#### **7.2.3.4. Huecograbado**

Congdon (2013), menciona el sistema de impresión en bajo relieve y de forma directa, la manera de impresión ocurre cuando se utiliza un cilindro master, grabado, y el proceso es el de entintar el cilindro grabado en tinta, es limpiado por una cuchilla, dejando la tinta de impresión en las celdillas y la impresión se obtiene por presión y capilaridad.

La ventaja de este sistema, es el de mantener el color a lo largo de la tirada, costo relativamente bajo en producción a escala, como desventaja tiene el de ser un proceso que necesita maquinas especiales, así como la mano de obra especializada

#### **7.2.3.5. Serigrafía**

Rivera (1995), describe la Serigrafía como un sistema de impresión directa, artesanal, se considera a la serigrafía un sistema de impresión muy variable porque puede imprimir sobre cualquier superficie, su aplicación es sobre cualquier soporte madera, papel, cartón, plástico, telas, etc. y con diferentes formas curvas, cilíndricas y planas. Como por ejemplo un lapicero, una playera, un balón de football, tazas.

El proceso consiste en colocar la imagen a imprimir en un marco cubierto de una malla de seda, Nylon o metal, dejando libre el área a imprimir para que al agregar tinta al marco esta es la imagen que transfiere al imprimir.

Las ventajas de utilización del sistema son de costo relativamente bajo en tirajes cortos y su utilización variable en las superficies, mientras que las desventajas se tienen que la velocidad de impresión es muy baja y la calidad para detalles pequeños no se logra.

#### **7.2.3.6. Tampografía**

Es un sistema de impresión similar al de serigrafía, siendo más industrializado para impresión en formatos pequeños, con una característica que ofrece imprimir artículos con diseños publicitarios promocionales como pelotas

para diversos deportes, llaveros impresos en materiales como vinil, plástico, tela y metálicos, vasos, tazas, lapiceros, otros. García (2014).

La superficie sobre la cual se realiza el proceso de impresión puede soportar diferentes formas: cóncavas, convexas, planas, estriadas y curvas.

Ventajas:

- Imprime en policromía
- Puede imprimir diferentes objetos, formas y volúmenes
- Utiliza un sistema eléctrico programable
- Se puede trabajar en base a degradados de colores

Desventajas:

- El formato de impresión no excede la media carta
- No se puede imprimir sobre textiles.

Figura 2. **Máquina tampográfica**



Fuente: vendercosas.com

#### **7.2.3.7. Estampado en caliente**

No es un sistema de impresión en sí, el proceso consiste en transferir una película metálica denominada foil (colores metálicos: oro, plateado, otros): se realiza por la aplicación de presión y temperatura, el ejemplo de este estampado es un holograma o detalles muy brillantes que tienen los billetes, es utilizado en paquetería de lujo. Rivera (1995)

#### **7.2.3.8. Termografía**

Es un procedimiento de impresión que logra producir un relieve en las áreas impresas de litografía o tipografía, mediante la aplicación de una resina a la superficie impresa que aún no ha secado, inmediatamente se aplica calor el cual produce que la tinta se hinche o expanda, produciendo un bajo relieve, es utilizado en la impresión de tarjetas de presentación o membretes. Varela (2012)

#### **7.2.4. Impresión digital o Impresión bajo demanda**

Los sistemas tradicionales que se han mencionado, no son los únicos, la innovación de la tecnología también aporta significativamente en las Artes Gráficas, por lo que se considera también su clasificación, no perteneciendo a los sistemas tradicionales. Varela (2012).

La impresión digital comprende diferentes tecnologías de producción, utilizando tóner, Ink-jet, transferencia térmica y otros procesos digitales, Las mejoras que tienen en relación a los sistemas tradicionales son los costos bajos para tirajes cortos y rapidez en la entrega, la calidad entregada es muy cercana a la impresión tradicional, y cumple con el requisito estándar de impresión. La diferencia principal con los sistemas tradicionales es que la información se

transfiere directamente del ordenador al papel, en el sistema tradicional requiere que se transfiera primero la imagen a reproducir a un elemento intermedio, que normalmente se considera como un costo de preparación fijo.

En la impresión digital no tiene este costo fijo y el tiraje no se ve afectado por la cantidad a imprimir.

En el mercado hay diversidad de impresoras digitales, las de Ink-Jet, de transferencia térmica, de Tóner y de creación de imagen.

#### **7.2.4.1. Impresoras Ink-Jet**

Esta modalidad de impresoras expulsa tinta de los cabezales sobre el papel, no teniendo contacto con el sustrato, no utiliza presión para imprimir. La calidad de impresión es aceptable y es medible en puntos por pulgada, existen de dos tipos de tecnología, el de chorro de tinta continua y la impresión de gota bajo demanda.

El sistema de chorro continuo se utiliza en impresoras industriales de grandes formatos de impresión como el de mantas vinílicas, se incorpora el sistema de secado U.V. para imprimir en otros formatos diferentes al papel.

El sistema de impresión gota bajo demanda, se logra una mayor calidad en la resolución, son las comunes en el mercado por su costo de adquisición y el costo de impresión por hoja que es relativamente bajo, comparado con las impresoras de tóner. Congdon (2013).

#### **7.2.4.2. Impresoras de transferencia térmica**

La Asociación de Ingenieros Industriales AIIM en el sector de las Artes gráficas, según García (2014), comentan que, en este sistema, la impresión consiste en un sistema que calienta el cabezal de agujas que recorre el papel termo sensible, que al contacto se vuelve de color negro. Es utilizado por su bajo costo en cajeros automáticos y para la emisión de facturas electrónicas en establecimientos comerciales, únicamente puede imprimirse en color negro, aunque algunos modelos pueden incluir algún texto en otro color.

#### **7.2.4.3. Impresoras de tóner**

Continúa diciendo Valera (2014), que estas impresoras permiten imprimir textos y gráficos con alta resolución, puede ser en blanco y negro también a color, pueden diferenciarse de las impresoras de Ink-jet, por la calidad y velocidad de impresión, su costo es más elevado que las impresoras de ink –Jet.

Estas impresoras trabajan bajo el principio de electricidad estática, en su interior hay un tambor fotoconductor en él se expone la imagen, se crean ahí cargas eléctricas positivas, el tóner está cargado negativamente y es atraído, en el proceso se impregna sobre el papel que ha sido cargado eléctricamente para que atraiga el tóner, finalmente pasa por un fusor que aplica calor para fijar el tóner.

#### **7.2.4.4. Offset Digital**

Procedimiento de impresión que agrupa características de varios sistemas de impresión, funciona de ordenador a máquina, utilizando el principio de impresión láser genera una imagen en unas planchas dentro del equipo en cada cilindro de impresión y de ahí como si fuese una maquina offset, con la salvedad

que no utiliza agua, posteriormente cuando termina la plancha se rebobina dejándola lista para volver a imprimir. El ejemplo de este tipo de máquina es la Hp Indigo Direct Imaging. Nankervis (2016).

#### Ventajas

- Los plazos de entrega se reducen.
- Reducción de costos al evitar la fabricación de planchas.
- Permite tiradas muy pequeñas.
- Permite imprimir en diferentes tipos de soportes.
- Es ideal para pruebas de color.
- Impresión a gran formato.
- No hay ni fase del arranque de la máquina, montaje de planchas, ajustes de registro, ni calibración de la configuración de las tintas.
- La impresión digital es ideal para realizar dummies.

#### Desventajas:

- Si las tiradas son muy grandes, los sistemas tradicionales resultan más económicos y rápidos.
- La calidad de impresión es un poco inferior que con otras técnicas.
- La calidad de impresión también depende de la impresora.

### **7.3. Planeación Estratégica**

El mundo de los negocios y empresas es cada día más enredado y diferente aumentado su complejidad, en corto tiempo el petróleo aumento su precio internacionalmente y en otro momento bajo su precio, existe migración de personas a las ciudades en busca de empleo, ha aumentado el compromiso

ambiental, el comercio electrónico es muy cambiante en plazos muy cortos, los sistemas tradicionales de comercio y producción que funcionaron en un tiempo, ahora se estancan o pasan a ser obsoletos, el mundo empresarial necesita la dirección si quiere continuar en el mercado,

Existen muchos cambios, analistas (Hill & Jones, 2009) se preguntan ¿Por qué algunas compañías tienen éxito y otras fracasan? Se compara el éxito por ejemplo de dos compañías aéreas, donde una empresa obtiene ingresos anuales en crecimiento, mientras que sus competidores han tenido que buscar apoyo del gobierno frente a la quiebra, otro ejemplo se refiere a las computadoras como una empresa que ha logrado el éxito, mientras que otra ha tenido que ser su proveedor, si no desaparece, en este sentido se nota la diferencia principal cuando la estrategia indica que los directivos influyen en las organizaciones, las decisiones se toman en relación a una dirección específica.

En este sentido la Planeación Estratégica se define (Wheelwn & Hunger, 2007) *“Como el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determina el rendimiento a largo plazo una organización. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control”*.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades. De ahí que este es lugar de inicio del proceso administrativo, planeando las acciones que aseguren el éxito y el mantenerse en el mercado, tomando en consideración el plantearse un escenario futuro, una adaptación al medio externo y proponer las acciones para lograr los objetivos.

El concepto Plan Estratégico dio inicio en la década de 1950 y su uso se intensificó en los 60, se definía como la solución a todos los problemas, se dejó

de utilizar porque en las organizaciones no se reportaban aumentos de la rentabilidad, el auge sobrevino en los 90 hasta la actualidad. El Plan Estratégico en su sentido más amplio es un plan donde se define el rumbo de la organización, un autor (Münch Galindo, 2011) la define como “el proceso de perspectiva de escenarios futuros y la determinación de los consecuencias que se procuran lograr, por medio del estudio del ambiente externo e interno, para reducir riesgos, con el fin de mejorar los capitales y patrimonios y definir las estrategias que se requieren para alcanzar el fin de la empresa con una mayor probabilidad de éxito”. El concepto deja de manifiesto que es una aproximación a una realidad que podría existir, no asegura un futuro prometedor, o el éxito rotundo, pero aporta la explicación que justifica una propuesta

### **7.3.1. Ventajas de la Planeación Estratégica**

Según Munch (MÜNCH, 2010) algunas de las ventajas de la planeación son:

- Dar un sentido más claro de la visión de la empresa al definir el rumbo de la organización de tal forma que todas las energías y recursos se dirijan hacia la meta.
- Una comprensión del ambiente cambiante al establecer elecciones para enfrentarse a las eventualidades que se puedan dar en el proceso posteriormente.
- Un enfoque definido de lo que es importante, al reducir las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

### **7.3.2. Tipos de planeación de acuerdo al tiempo**

Los planes consisten en un diseño esquemático donde se enumeran lo que se debe de hacer en un futuro, así mismo se clasifican por su tiempo de duración en:

- Corto plazo (duración como máximo de 12 meses)
- Mediano Plazo (comprende de 1 a 3 años)
- Largo plazo para un periodo mayor de 3 años, clasificación de Munch (Münch Galindo, 2011)}

### **7.3.3. Tipos de planeación de acuerdo al nivel jerárquico**

En el proceso de planeación es importante contar con el personal adecuado y el conocimiento de un todo del proceso empresarial. Las personas que definirán las estrategias deberán conocer el entorno y enfocarse en la ventaja competitiva. Comenta Covey (Covey, 2003) que en el proceso administrativo existen dos conceptos: el administrar se define como hacer bien las cosas y el de liderazgo es hacer la cosas correctamente, en otras palabras el administrar hace especial énfasis en ser eficientes en todo el proceso, mientras en el liderazgo hace énfasis sobre si la dirección que se definió es la correcta, en este sentido la planeación es entre más alto tiene el nivel jerárquico es más estratégica la planeación, en contraparte a la planeación operativa es menos estratégica, definiéndola en pasos.

**Estratégica.** Los administradores tienen el compromiso de formular las estrategias para lograr la ventaja competitiva, Se realiza en la alta jerarquía de la empresa. Se refiere a la planeación general; su duración es a mediano y a largo plazo, y allí se efectúa la planeación de los distintos niveles de la organización.

**Táctica o funcional:** son los planes que se efectúan en cada departamento o área de la organización con el fin de cumplir el plan estratégico.

**Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes funcionales y se realiza en los niveles operantes., es donde se ejecutan las estrategias.

#### **7.3.4. Importancia del Análisis Estratégico y la posición competitiva de la empresa**

Previo a definir sobre qué estrategia trabajar y enfocarse, conviene efectuar un análisis donde refleje la posición competitiva de la organización en el mercado primero determinar cuál es la motivación de la empresa, que es lo que le impulsa a seguir en el mercado, su quehacer dentro de la sociedad. (CEEI, 2007)

Segundo, determinar los activos que posee tangibles e intangibles, es decir en palabras de guerra, tiene que explicar con qué armas cuenta. Tercero: el análisis del entorno donde va competir, donde podrá utilizar sus armas, para hacer lo mejor posible. Cuarto: si tiene ventaja competitiva, perfeccionarla para atacar, o si no la tiene buscar ese elemento distintivo.

El cambio competitivo de las empresas lleva a un análisis que tiene una analogía al enunciado de la teoría de la evolución, como lo dice Charles Darwin en una de sus frases *“No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio”*. De donde se deduce que, si una empresa no tiene una diferencia que le dé la ventaja sobre las demás, tenderá a desaparecer en un lapso de tiempo. Por lo que es importante considerar los cambios como una necesidad vital.

Las Conclusiones que llega CEEI (2007) es primeramente que la llave del triunfo en el mundo moderno es presentar y fabricar lo que se desea ser obtenido por los clientes y que, si alguna organización sigue haciendo lo mismo, se quedara en el mismo lugar y el entorno corre más rápido por lo que se quedara atrás, la reflexión que manifiesta es la de ejecutar el análisis estratégico y trasladarlo a un plan, y ejecutarlo porque el obviarlo llevaría al fracaso.

### **7.3.5. Estructura de la planificación en las empresas**

El bosquejo del proceso de preparación de un plan estratégico sucede en los siguientes pasos, se detalla a continuación cada uno de ellos, según Munch (2011)

#### **7.3.5.1 Etapa filosófica**

Donde se establecen los objetivos que persigue la organización, donde quiere estar, y se engloba las razones y filosofía del negocio. En este punto se deben responder a algunas de las siguientes preguntas para poder detallar las conclusiones habituales de la organización, Que tipo de empresa se quiere tener

**Filosofía.** Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

**Misión.** La misión de una organización es su conciencia de ser, es lo que motiva su existencia. Existen organizaciones sin fines de lucro que tiene un propósito, una razón de ser, por otro lado las organizaciones lucrativas uqe aparte de tener rentabilidad se enfocan en su contribución a la sociedad como por

ejemplo los programas de Responsabilidad Social Empresarial, en cuanto a la rentabilidad es un medio para contribuir a la sociedad, porque si un cliente o usuario no percibe que la empresa hace algo más que solo buscar ganancias se pierde la fidelización

**Visión.** Es la declaración del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y se intenta colocar a la organización en el futuro.

**Valores o principios de la organización.** Son las cualidades o características y la forma en que ocurre el comportamiento, como consecuencia de las creencias adoptadas.

**Objetivos estratégicos.** Son los efectos determinados que se desea lograr, que se pueden medir y cuantificar en determinado tiempo, para lograr la misión.

**Unidades estratégicas de negocio:** Son las líneas de actividad que aporta solución a los clientes, y se trata de responder al porque está la empresa en el mercado. Es el conjunto de actividades que son parte del mismo concepto de Mercado /Producto, el análisis debe de efectuarse por cada actividad que realiza la organización. Hill & Jones (2009).

#### 7.3.5.2. **Etapa analítica**

Etapa de reflexión donde se analiza el momento en que se encuentra la organización con sus características y el entorno en que se localiza.

El siguiente análisis corresponde al prever el futuro y las alternativas para lograr el éxito. Por medio del análisis FODA, el que consiste en la realización de

un análisis de la realidad interna de la organización con las condiciones de entorno y sus circunstancias positivas y negativas, se clasifican en:

**Fortalezas.** Son las características internas de la organización y que la hacen ser fuerte, son aquellos recursos que buscan alcanzar los objetivos.

**Oportunidades:** son los factores externos que ayudan a obtener los objetivos

**Debilidades:** son los puntos internos de la organización que impiden el logro de los objetivos.

**Amenazas:** son los sucesos del entorno exterior, que impiden el desarrollo del negocio, pero que no se tiene el control de los acontecimientos que le afectan.

**Análisis Interno: debilidades y fortalezas, cadena de valor:** Este concepto se ha definido y se implementó por Michael Porter (Hill & Jones, 2009), el enfoque del análisis de la cadena de valor se fundamenta en la detección y clasificación de cada proceso interno revisándolo como contribuye a la satisfacción del cliente y según su propuesta es sobre 9 grupos de actividades de apoyo y de actividades primarias.

Figura 2. Cadena de valor



Fuente: (Wheelwn & Hunger, 2007)

El conocimiento que aporta es el análisis objetivo en las unidades estratégicas de negocio desde una panorámica interna, sirve para determinar las áreas donde la organización es eficaz y en donde pierde más recursos.

Análisis externo: Evalúa las oportunidades y amenazas de la organización.

### 7.3.5.3. Etapa de definición de estrategias

Según Munch (2011) define esta etapa donde se establece la estrategia a seguir, puede ser un liderazgo en costo, diferenciación de ventaja competitiva y puede hacer su enfoque hacia, distribución, comercialización, ventas, producto, imagen o servicio.

#### **7.3.5.4. Etapa de programación**

Etapa donde se elabora por escrito el plan estratégico y se detalla todas las estrategias a seguir con su respectivo presupuesto. CEEI (2007)

**Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

**Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**Presupuestos.** Son indispensables para planear, ya que a través de éstos se proyectan en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

#### **7.4. Rentabilidad**

La Superintendencia de Bancos (Superintencia de Bancos, 2014) define la rentabilidad como el índice o relación entre el beneficio obtenido y el gasto incurrido para obtenerlo.

## **7.5. Realización del plan estratégico**

Definida la estrategia, que es el componente más importante en este proceso, que regirá el rumbo para lograr el nicho de mercado que a la que se aspira, en esta sección es donde se convertirá la propuesta estratégica en actividades que lleven a realizarlo, según CEEI (2008).

Se utilizarán herramientas y metodologías que permitirá por un lado, disminuir el impacto al tomar una decisión mal fundamentada y, a la vez, un plan que sirve de control para verificar el cumplimiento del camino trazado, y cuando se apartare se podrá regresar nuevamente sin mayores sobresaltos.

Para ello, se realizará con los siguientes pasos:

- Describir cada una de las tareas para llevar a cabo la estrategia definida
- Designar a un responsable para cada tarea formulada.
- Implantar un cronograma con fecha de inicio y fin, para verificar su cumplimiento.
- Establecer el costeo provisional para la realización de cada tarea.
- Estipular el mecanismo de control para el cumplimiento.

### **7.5.1. Programación de acciones**

Se decidirá qué actividades debe la empresa efectuar para transitar con éxito la vía estratégica que se ha definido. En este punto se considerará las siguientes políticas

### **7.5.1.1. Política de fijación de precios**

Por precio se define la cantidad de dinero que se paga por la adquisición de un producto o por la utilización de un servicio, según Lovelock (2004), manifiesta que el precio será determinado, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Costos incurridos en la empresa por la fabricación y comercialización del producto
- El valor que el cliente le da al producto y servicio
- El precio que da la competencia por el mismo producto o servicio
- Los objetivos que se han fijado.

### **7.5.1.2. Política de producto**

Según afirma Chase (2009) que el producto consiste en una serie de requisitos, atributos que el comprador considera para satisfacer las necesidades o deseos. En esta sección se considerará al producto en sus diferentes fases como lo son:

Fases de introducción, diferenciada por crecimiento bajo, las ventas son escasas, los beneficios negativos, poca competencia y precios altos

Fase de crecimiento: cuando es aceptada por el cliente, es más fácil abrir canales de distribución, los precios tienden a bajar, la competencia crece y los beneficios son máximos.

Fase de madurez: en este punto el consumidor conoce el producto, la competencia llega a su más alta intensidad, los beneficios descienden, las ventas se mantienen y el precio sigue a la baja.

Fase de declive las ventas descienden, los beneficios son bajos, la competencia decrece y se reduce la oferta.

#### **7.5.1.3. Política de distribución**

Lo que se busca como fin primordial es la de colocación o venta de la producción. En este punto (Chopra & Meindl, 2013) menciona que se establecerá la forma de comercio con los avances tecnológicos existentes como e-commerce, Internet y la venta por teléfono.

#### **7.5.1.4. Política de comunicación**

Para comercializar un producto, en primer lugar, se debe dar a conocer. Posteriormente, se debe persuadir al cliente que logrará satisfacer sus necesidades mejor que con los productos de la competencia. Va de la mano con los objetivos organizacionales de la empresa para su posicionamiento, describe CEEI (2008), definiendo el plan de publicidad, el plan de promociones, el plan de ventas y de Relaciones públicas.

#### **7.5.1.5. Políticas de personal**

Comenta Lovelock (2004) que es de vital importancia el personal que trabaja con servicio al cliente, pues de ahí puede surgir una ventaja competitiva que establece una diferencia, si la política de la organización es orientada hacia el cliente, es necesario que los objetivos sean de maximizar el esfuerzo del personal, capacitar al personal, y brindar cualquier apoyo en la prestación del servicio al cliente.

### 7.5.1.6. Política de procesos, organización y sistemas

Para garantizar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, es de vital importancia evaluar los sistemas de producción empezando desde la gestión de la información hasta la entrega al cliente y el tratamiento a las quejas, así como qué beneficio obtiene el cliente en cada fase de fabricación del producto.

### 7.6. Calendario del plan estratégico

Sirve como instrumento para recoger y ordenar en función del tiempo las acciones definidas en el plan estratégico, una propuesta es la siguiente:

Tabla III. Ejemplo de calendario del plan estratégico

actividad/acción/ tarea	dd/mm/año	semanas de trabajo								
		mas 1	mas 2	mas 3	mas 4	mas 5	mas 6	mas 7	mas 8	mas 9
POLITICA DE PRECIOS										
Acción 1										
Acción 2										
Acción 3										
POLITICA DE PRODUCTO										
Acción 1										
Acción 2										
Política N										
acción N										

Fuente: elaboración propia.

## 7.7. Presupuesto del plan estratégico

Es un instrumento donde se detallará el valor de tarea definida en el plan estratégico

Tabla IV. Ejemplo de presupuesto

actividad/acción/ tarea	dd/mm/año
POLITICA DE PRECIOS	
Acción 1	
Acción 2	
Acción 3	
POLITICA DE PRODUCTO	
Acción 1	
Acción 2	
Política N	
acción N	

Fuente: elaboración propia.



## **8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS**

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se sugiere la siguiente tabla de contenidos

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3. JUSTIFICACIÓN

4. OBJETIVOS

5. ALCANCES

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

6. MARCO TEÓRICO

- 6.1. Microempresa
  - 6.1.1. Definición
  - 6.1.2. Características de la microempresa
  - 6.1.3. Ventajas
  - 6.1.4. Desventajas
- 6.2. Artes Gráficas
  - 6.2.1. Reseña histórica
  - 6.2.2. Descripción general de los métodos de impresión
  - 6.2.3. Sistemas de impresión tradicional
    - 6.2.3.1. Tipografía
    - 6.2.3.2. Flexografía
    - 6.2.3.3. Offset
    - 6.2.3.4. Hecograbado
    - 6.2.3.5. Serigrafía
    - 6.2.3.6. Tampografía
    - 6.2.3.7. Estampado en caliente
    - 6.2.3.8. Termografía
  - 6.2.4. Impresión digital o bajo demanda
    - 6.2.4.1. Impresión Ink Jet
    - 6.2.4.2. Impresoras de transferencia térmica
    - 6.2.4.3. Impresoras de tóner
    - 6.2.4.4. Offset Digital
- 6.3. Rentabilidad

## 7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 7.1. Ventajas de la planeación estratégica
- 7.2. Tipos de planeación de acuerdo al tiempo
- 7.3. Tipos de planeación de acuerdo al nivel jerárquico
- 7.4. Importancia del análisis estratégico

- 7.5. Estructura y etapas de la planificación
  
- 8. INFORMACIÓN DE LA MICROEMPRESA
  - 8.1. Diagnóstico, análisis FODA
    - 8.1.1. Análisis interno, la cadena del valor
    - 8.1.2. Análisis externo
    - 8.1.3. Análisis de la posición competitiva
    - 8.1.4. Análisis de la ventaja competitiva
  
- 9. RESULTADOS
  - 9.1. Estrategias para la ventaja competitiva
  - 9.2. Estrategia de Liderazgo en Costo
  - 9.3. Estrategia de segmentación o enfoque
  - 9.4. Estrategias de crecimiento
  
- 10. PROPUESTA ESTRATÉGICA
  - 10.1. Definición de la Empresa a la definición de la estrategia
  - 10.2. Programación de acciones
  - 10.3. Calendario y presupuesto

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



## **9. MARCO METODOLÓGICO**

### **9.1. Diseño de la Investigación**

El trabajo de investigación se considera de diseño no experimental, de acuerdo a las características que comenta Sampieri (2010) porque va más allá de la descripción de los fenómenos, buscando las causas de los eventos, con la revisión de la literatura se encuentra que hay estudios relativos al tema, a la vez la teoría de la planeación estratégica se puede aplicar y ver qué efectos produce, dispone de diseño cuantitativo y trabaja con la población.

### **9.2. Tipo de estudio**

El estudio es descriptivo, mixto, transversal y participativo.

**Descriptivo:** Porque se da a conocer las características observadas y los análisis de los entornos internos y externos

**Mixto:** La investigación tiene enfoque mixto porque puede utilizar información numérica y es cualitativo por medio de la información que no es medible, pero califica el desempeño. Se utilizará en forma conjunta puesto que con ambas se diseñará la herramienta para diagnosticar la situación de la organización.

**Transversal:** Además es transversal, debido a que las variables de estudio ocurren en tiempo real en un momento determinado y sus efectos se miden con el fin de investigar una gama muy amplia de factores adyacentes.

Participativo: La recolección de información se hará por medio de entrevistas estructuradas a profundidad.

### 9.3. Variables o indicadores

En la presente investigación se utilizarán los siguientes indicadores y variables

#### 9.3.1. Cuantitativas

Tabla V. **Variables cuantitativas**

Variable	Concepto
Gastos directos	Gastos incurridos en la producción del producto, mano de obra directa más materia prima directa
Utilidad Bruta	Utilidad que se obtiene al restar las ventas menos los gastos directos de fabricación (mano de obra y materia prima directos)
Gastos indirectos	gastos incurridos en la fa
Utilidad Operativa	Utilidad que se obtiene al restar de las ventas los gastos directos en indirectos.
Rentabilidad	Utilidad obtenida en un periodo de tiempo, obtenida de la resta de ventas o ingresos menos los gastos directos, mano de obra, gastos indirectos e impuestos.
Tiempo de entrega	Tiempo total desde el momento en que ingreso la orden hasta la entrega al cliente.
Inventarios	Valor de materia prima o producto terminado almacenado.
Precio	Valor a cobrar por un producto o servicio.

Fuente: elaboración propia

### 9.3.2. Cualitativas

Las variables a utilizar donde su medición numérica no es factible son las siguientes factores:

Tabla VI. **Variables cualitativas**

Variable	Categorías
Complejidad del producto	Difícil: determinado operario pueda realizarlo
	Fácil: cualquier miembro de la organización puede realizarlo
Método de trabajo	Eficiente: si no hay desperdicios
	Ineficiente: si existen desperdicios por el método utilizado
Política de Precio	Fijado por la competencia
	El valor que el cliente le da al producto
	el costo que se tiene del producto
Productos	Fase de Introducción: novedosos
	Fase de crecimiento. Existe diferencia entre marcas y producto
	Fase de madurez; la mayoría del mercado conoce el producto
	Fase de declive: los precios disminuyen y los beneficios
Tiempo de entrega	Lenta
	Rápida
	Adecuada
Personal	Capacitado
	No capacitado

Fuente: elaboración propia

### 9.4. Población y muestra

Para este estudio se tomará la población, la microempresa está constituida por 2 operarios en el área de prensas offset, un operario en tipografía, un encuadernador, un guillotista, un vendedor, un mensajero-cobrador y 2

propietarios, siendo el total de 8 personas que trabajan dentro de las instalaciones, (La contabilidad es externa).

El criterio para elegir el procedimiento muestral más conveniente según comenta Vara (2010) es: analizar la población, Como el tamaño de la población es menor de 30, es conveniente utilizar toda la población, es decir por medio de un censo, es valiosa en esta investigación científica, procurando entrevistar primero a los que tengan más cantidad de información que requiera.

A continuación, se pedirá información contable para establecer un análisis histórico de los ingresos y egresos.

#### **9.5. Análisis y obtención de información**

Para iniciar el proceso de definir la Propuesta estratégica, según nos comenta Frixione (2004) se detallará recopilando información de primera mano con entrevistas estructuradas (ver Anexos) a fin de detectar síntomas de lo malo y lo bueno dentro de la organización, a los directivos y posteriormente a los niveles operativos y administrativos de la empresa.

Adicional se deberán tener reuniones programadas para mostrar los procesos, dar un análisis de lo que se descubrirá y la discusión de la estrategia que se va a implementar.

Al terminar esta fase inicial, se puede describir por medio de una hoja electrónica un resumen de la matriz FODA, apoyándonos por medio de la elaboración de fichas bibliográficas, historial de ventas y diagramas de causa y efecto, para la identificación de causas de problemas y también las fortalezas de la empresa.

## **9.6. Fases de la metodología**

La investigación se desarrollará en fases, donde cada una corresponde al objetivo específico y así lograr el desarrollo estratégico de la solución al problema. Iniciando con la fase de revisión documental, que incluirá el fundamento teórico, lógico y práctico de la investigación, esta incluirá la revisión no solamente de los datos estadísticos sino conocer el contexto en el que se pueda delimitar el estudio.

Fase 1: Revisión documental, definir la estrategia de la microempresa, especificando su filosofía y los fines generales para enfrentar el futuro. Realizando entrevistas que indiquen el porqué de la organización, cual es el papel en el mercado, que pretende lograr, que activos posee, cual es la posición del mercado, el interés particular del investigador es recopilar información para generalizar resultados, por lo que se utilizara la entrevista a profundidad no estructurada, para que los involucrados en la empresa y la gerencia se expresen libremente en sus opiniones sobre el tema de análisis. Esta entrevista es de carácter cualitativo y permite que se profundice en situaciones que no se puede encontrar en los cuestionarios de respuesta directa. Con ella se pretende encontrar la estrategia utilizada y analizar las metas propuestas.

Fase analítica: establecer la ventaja competitiva de la microempresa, por medio del análisis interno y externo en la matriz FODA, de las entrevistas realizadas, se desarrollará la matriz FODA, adicionalmente se razonarán los conceptos de Michael Porter para obtener mejor información del entorno y para encontrar las características sobresalientes y las que posicionen a la empresa

Fase 2: Análisis de estrategias, con el apoyo de la gerencia de la microempresa se diseñará el plan para cumplir con las metas y con base en la revisión bibliográfica se establecerá un grupo de estrategias de acuerdo al enunciado de la visión. Es importante analizar todas las estrategias haciendo las observaciones que les corresponde a la gerencia, definir las tácticas y manual de operación a seguir.

Adicionalmente se formulará en conjunto la readecuación de la nueva imagen estratégica. En esta fase se lleva a cabo reuniones para presentar enseñar y dirigir la forma de redacción de la visión, misión y objetivos, para así enfocar a la gerencia hacia la dirección de las decisiones.

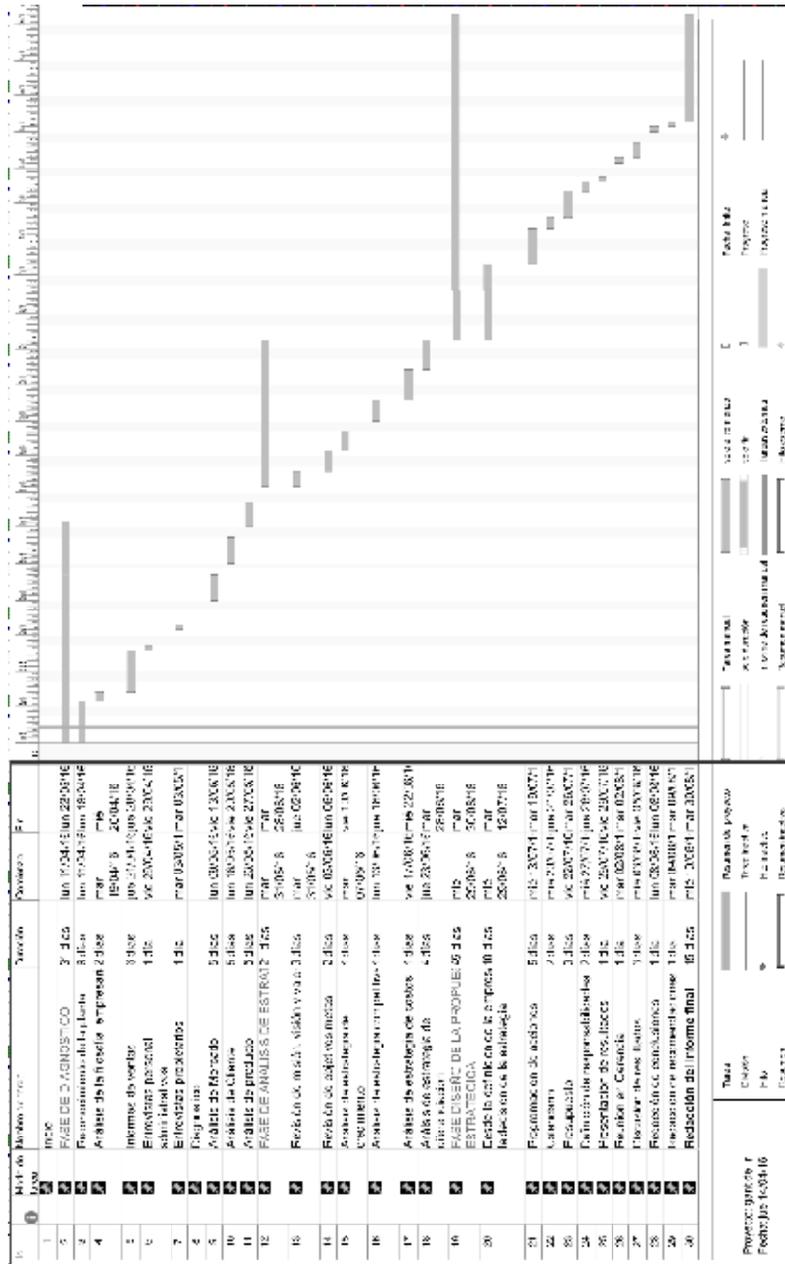
Fase 3: Formular propuesta estratégica, que acciones se realizarán tomando en consideración: La política de fijación de precios. La política de producto, donde se incluirá los aspectos que los clientes asocian con el producto para satisfacer la necesidad.

Política de distribución y entrega, se definirá de acuerdo al mercado la colocación o venta del producto. Política de comunicación, dependerá del posicionamiento en el grupo de compradores que se persiga, dar a conocer el producto y convencer al comprador. Política de personal, se buscará el mayor rendimiento del personal para atención al cliente. Política de procesos,

Se establecerán fechas, personas responsables y los recursos asignados para alcanzar los objetivos, se busca ensayar la solución del problema y definir el puesto o persona que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo las tareas,

Se asignarán los recursos financieros a las unidades estratégicas del negocio. La estrategia que se elija tendrá una asignación de presupuesto para ejecutarse.

# 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



Fuente de elaboración: Propia



## 11. RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DE ESTUDIO

Como parte de la investigación se requerirá de los recursos para la ejecución, de tipo humano, físico, tecnológico, material y financiero.

### 11.1. Recurso humano

Son las personas que participan, colaboran o contribuyen a cumplir los objetivos de la Investigación, por lo que en este anteproyecto, se clasificarán así:

- **Informadores:** parte del personal de la empresa que aportarán su experiencia y que tiene información directa o indirecta de la problemática planteada, como condición necesaria deben de tener algún conocimiento de artes gráficas, planeación o microempresa.
- **Asesor:** es la persona con el conocimiento y experiencia profesional que guiará al investigador, además cuenta con la calificación científica que lo acredite como master en la especialización, en su función de experto, realizará la revisión del avance de la investigación, tendrá la responsabilidad de forma científica.

- **Investigador** del problema: Profesional del área administrativa, o ingeniería, con capacidad analítica, ordenado, responsable y creativo, y con capacidad de influencia sobre las personas para poder desarrollar la investigación y proponer las estrategias de investigación
- **Asistente:** técnico en área de computación, con conocimiento en relaciones humanas para estar en contacto con los informadores, para recopilar la información obtenida en la investigación.

## 11.2. Recursos físicos

Cantidad	Concepto
1	oficina de 3.5 x 3.5 metros
1	escritorio ejecutivo de 0.8* 2 metros
1	silla secretarial
10	sillas de metal para conferencias

### Recursos tecnológicos

Cantidad	Concepto
2	computadoras laptop de 2MB de RAM, disco duro de 500 Gb, con software instalado de Windows 7 o superior y office 2007 o superior
1	cámara fotográfica de 12 MP o superior
1	monitor de 19" o proyector
1	impresora Canon serie IP 2702
1	memoria USB de 8 GB

### Recursos materiales

Cantidad	Concepto
2 000	hojas de papel bond b-80 tamaño carta
2	caja de lapiceros de color azul y negro
1	caja de lápices de madera

### Insumos

cantidad	Concepto
24	galones de combustible para movilizar motocicleta
4	litros de tinta para impresora
	pegamento de encuadernación

Fuente: elaboración propia.

### 11.3. Presupuesto

A continuación el desglose de cada rubro.

### 11.4. Recursos financieros

Cantidad	Concepto	Precio / Unidad de tiempo	Totales
1	Asesor	2 500,00 p/proyecto	Q 2 500,00
1	Investigador del problema	2 000,00 mes	Q 12 000,00
1	Asistente	1 300,00 / mes	Q 1 300,00
	sub total		Q 15 800,00

#### Físicos tecnológicos y materiales

Cantidad	Concepto	Precio / Unidad de tiempo	Totales
1	Renta de oficina	Q 1 100,00	Q 6,600.00
11	Depreciación de escritorios y sillas	Q 120,00	Q 720,00
5	Depreciación de computadoras e impresoras	Q 540,00	Q 2 880,00
1	Memoria USB	Q 80,00	Q 801,00
2000	Hojas de papel bond	Q 35,00	Q 140,00
3	Cajas de lapiceros		Q 36,00
24	Galones combustible	Q 24,00	Q 96,00
4	Litros de tinta para impresora	Q 35,00	Q 140,00
	Pegamento, grapas y cartulinas		Q 200,00
	sub total		Q 11 613,00

Fuente: elaboración propia.

### **11.5. Factibilidad del estudio**

El estudio es factible ya que se ha determinado el presupuesto de elaborar la investigación considerando que la microempresa en estudio tiene necesidad de asesoramiento y está consciente que para continuar en funcionamiento debe de invertir en este estudio.

Para la investigación el presupuesto de gastos físicos, tecnológicos y materiales son aportados por la empresa, el financiamiento de los recursos humanos son cubiertos por el investigador.



## BIBLIOGRAFÍA

1. CEEI Comunidad Valenciana. (2008). *Análisis de Posición Competitiva* . Valencia, España: Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV).
2. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales CIEN . (2010). *Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas en Guatemala*. Guatemala.
3. CEPAL. (2010). *Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina: Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile.
4. Chase, R. B. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México: Mc Graw Hill.
5. Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
6. Congdon, B. (marzo de 2013). *Revista Digital El Empaque o Conversión*. (u. e. Carvajal Medios B2B, Ed.) Recuperado el 24 de junio de 2015, de <http://www.elempaque.com/temas/Re-ingenieria-para-la-automatizacion-del-flujo-de-trabajo+4091655>
7. Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

8. *EduTEKA*. (s.f.). Recuperado el 6 de junio de 2015, de <http://eduteka.org/TaxonomiaBloomcuadro.php3>
9. Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejia Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación.
10. Frixione Cerón, D. (2004). *Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. Mexico: Editorial Limusa S.A. de C.V.
11. Garcia de Oteyza, P. (2014). Las artes gráficas: Sistemas de Impresión. *AIIM, Asociación de Ingenieros Industriales, El sector de las Artes graficas*, 4 a la 15.
12. *Guía de estrategias para la industria gráfica ante los nuevos productos y mercados*.(2007) Divulgacion sectorial de la pequeña y mediana Industria Valenciana, Valencia, España.
13. Harold Koontzf, H. W. (2013). *Elementos de Administración, un enfoque internacional y de innovacion*. México: Mc Graw Hill.
14. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
15. López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. 2(1). Obtenido de [www.revistascientificas.udg.mx/index.php/EQ/article/viewFile/171/206](http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/EQ/article/viewFile/171/206)

16. Martínez, B. (13 de septiembre de 2014). Historia de la imprenta en Guatemala. *Prensa Libre*.
17. Münch Galindo, L. (2011). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. (2da ed.). México: Trillas.
18. Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
19. Nankervis, T. (s.f.). *prensas digitales HP Indigo*. Recuperado el 04 de marzo de 2016, de <http://www8.hp.com/us/en/commercial-printers/indigo-presses/overview.html>
20. Piloña Ortiz, G. A. (2015). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación Documental y de Campo*. Guatemala: G.P. Editores.
21. Resnik, P. (1992). *Cómo dirigir una pequeña empresa*. España: Mc Grw Hill.
22. Rivera Dardón, I. (1995). *Preparacion de formas offset*. Guatemala: Reproducciones del Intecap.
23. Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. España: Norma.
24. Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.

25. Superintencia de Bancos. (2014). *ABC de Educación Financiera*. Guatemala.
26. Valera García de Oteyza, P. (2012). Las Artes Gráficas: Sistemas de Impresión. *Aiim, Revista de la Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid*, 4-12.
27. Vara Horna, A. A. (2010). *7 Pasos para una tesis exitosa*. Lima, Perú.  
Recuperado el 04 junio 2016, de la página:  
<https://www.pinterest.com/pin/438256607461803948/>
28. Vargas Barbosa, Z. J. (2013). *Artes Gráficas*. Bogota.
29. Wheelwn, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### Cuestionario No. 1

Qué tipo de empresa desea tener a corto plazo

Cuáles son los servicios de Artes Gráficas que ofrece su empresa

Cree que su empresa está cumpliendo con los objetivos de ventas

Tiene la empresa un presupuesto definido para su funcionamiento

Puede evaluar si su empresa tiene utilidades o pérdidas

Qué niveles de estudio requiere el personal de artes gráficas

Qué tipo de maquinaria tiene su empresa para los servicios de artes gráficas

Considera que su empresa tiene precios competitivos

Cuántos niveles de jerarquía tiene en su empresa

### Cuestionario No. 2

Interno

Qué estudios ha realizado para artes gráficas

Sexto primaria

Nivel Básico

Nivel Medio

Intecap

Cuántas horas trabaja en una semana

Tiene habilidades para trabajar en equipo

Realiza contactos con clientes o proveedores

Tiene cursos digitales recientes