



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PUBLICITARIA RÓTULOS Y ARTES “EL GATO” DEL CANTÓN LA JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA PARA EL PERIODO 2015-2019”

Tesis previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje.

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Leoncio Miguel Orellana, M.A.E.

**LOJA – ECUADOR
2015**

CERTIFICACIÓN

Ing. Leoncio Miguel Orellana
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis, previo a la obtención de Título de Ingeniero Comercial, de la autoría del estudiante Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PUBLICITARIA RÓTULOS Y ARTES “EL GATO” DEL CANTÓN LA JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA PARA EL PERIODO 2015-2019”**, ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, en cuanto a su estructura de fondo y forma, autorizando su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 23 de octubre 2015



Ing. Leoncio Miguel Orellana
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje**, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje

Firma:



Cédula: 2200000962

Fecha: Loja, Abril 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje declaro ser autor de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PUBLICITARIA RÓTULOS Y ARTES EL GATO, DEL CANTÓN LA JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA PARA EL PERIODO 2015-2019”** como requisito para optar al grado de Ingeniero Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice um tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 11 días del mes de Mayo de dos mil diez y seis, firma el autor.

Firma: .....

Autor: Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje

Cédula: 2200000962

Dirección: San Roque, Shushufindi.

Correo Electrónico: benrapi2012@hotmail.com

Celular: 0982568412

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Leoncio Miguel Orellana Jaramillo, M.A.E.

Tribunal de Grado:

Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs. PRESIDENTE

Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas, Mgs. MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Juan Gabriel Vacacela Pineda, Mgs. MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por acogerme y darme la oportunidad de culminar mis estudios y obtener un título profesional, a los docentes de la carrera de Ingeniera en Administración de Empresas por sus sabias enseñanzas impartidas a lo largo de la carrera profesional.

Así mismo mi sincero agradecimiento al Ingeniero Leoncio Miguel Orellana, Director de Tesis, quien me guió con sus conocimientos para el inicio, desarrollo y culminación del presente trabajo, de la misma forma un agradecimiento eterno a la Ingeniera María José Cueva Cueva, por su enseñanza impartida en el proceso de mi formación profesional.

Agradezco de manera especial a la gerente propietaria de la empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO", por aportar con la información necesaria que permitió el avance y culminación de la presente tesis.

Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje

DEDICATORIA

Con todo mi corazón a Dios por brindarme la vida y darme fortaleza en los momentos difíciles, con mucho cariño y amor a mi esposa y a mis queridos hijos por su apoyo incondicional, confianza, y comprensión durante años de estudios, a mi querida madre, mis hermanas y hermano, por contribuir con su apoyo moral para que salga siempre adelante y culminar mi carrera profesional.

Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje

a. Título.

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PUBLICITARIA RÓTULOS Y ARTES “EL GATO” DEL CANTÓN LA JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA PARA EL PERIODO 2015-2019”

b. Resumen

La empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO", desde su creación se ha dedicado al servicio de publicidad como: diseño gráfico y la elaboración de todo tipo de productos publicitarios, hoy en día constantemente se enfrenta a grandes competidores y cambios en el sector económico debido al progreso de la sociedad, por tal razón se ha visto en la necesidad de establecer una buena planificación estratégica que les permita delimitar sus prioridades y sus objetivos a corto y mediano plazo.

El presente trabajo investigativo se enfoca a la elaboración un plan estratégico, el cual principalmente se basa en plantear estrategias claves que aseguren el cumplimiento de los objetivos planteados; el desarrollo del trabajo investigativo, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la aplicación de herramientas de planificación estratégica como la matriz FODA y el análisis de las cinco fuerzas de porter, llegando a establecer sus factores internos y externos que influyen en la empresa.

Para el cumpliendo de los objetivos tanto general como específicos se partió con el análisis de los factores internos que atraviesa la empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO" así como los factores externos que fueron indagados a sus clientes permitiéndonos concretar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Es así que mediante el diagnóstico se pudo identificar las deficiencias de la empresa y que en lo posterior fueron considerada para armar estrategias; el cual sirvió para la elaboración de una propuesta de plan estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” para el periodo 2015-2019, se determinó los diferentes ejes de desarrollo: imagen corporativa, mejoramiento de procesos de producción, capacitación del personal, gestión administrativa y ampliación de servicio.

Con dichos ejes de desarrollo se pretende de alguna manera ayudar con alternativas de solución a deficiencias encontradas en la empresa, permitiéndole el fortalecimiento y desarrollo para el logro de sus metas y objetivos organizacionales.

Posteriormente se obtuvo la matriz de programación, seguidamente se elaboró el plan operativo y la propuesta de un manual de funciones que permita desarrollar a cada uno de los trabajadores sus actividades de la mejor manera.

Finalmente, se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones que serán tomadas en cuenta por la gerente propietaria, para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Abstract

The advertising company Signs and Arts "CAT", since its inception has been dedicated to advertising service as graphic design and production of all kinds of promotional products, today constantly faces major competitors and changes in the economic sector due to the progress of society, for that reason we have seen the need to establish a good strategic planning that allows them to define their priorities and objectives in the short and medium term.

This research work focuses on developing a strategic plan, which is based mainly on raising key strategies to ensure compliance with the objectives; the development of research work, a diagnosis of the current situation of the company was conducted by applying strategic planning tools such as the SWOT matrix and analysis of the five forces porter, reaching establish their internal and external factors influencing the company.

For the meeting of both general objectives and specific it split with the analysis of internal factors through the advertising company Signs and Arts "CAT" as well as external factors were investigated to its customers allowing realize their strengths, weaknesses, opportunities and threats.

So that by the diagnosis could be identified shortcomings in the company and in the back were considered to strategize; which served for the elaboration of a proposed strategic plan for the Arts Signs and advertising company "CAT" for the period 2015-2019, the various development axes determined: corporate image, improving production processes, staff training, administrative management and service expansion.

With these axes of development is to somehow help with alternative solutions to deficiencies in the company, allowing the strengthening and development to achieve their organizational goals and objectives.

Later the programming matrix was obtained, then the operating plan and the proposal for a manual of functions allowing the development to each of the workers their activities in the best way was developed.

Finally, they raise the respective conclusions and recommendations will be taken into account by the owner manager, for the improvement and development of the company.

c. Introducción

La planificación estratégica, constituye una herramienta importante para poder conocer e identificar los estados situacionales en que se encuentra una organización frente a su medio interno y externo, lo cual le permitirá a su vez plantear algunas alternativas estratégicas para poder enfrentar los problemas o amenazas y aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades que se le presenten.

Por la importancia que reviste la presente temática, se elaboró un plan estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes EL GATO del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana para el período 2015-2019” la misma que tiene como finalidad establecer de manera clara sus objetivos organizacionales; a través de una herramienta de guía que redefine su estructura organizativa con un marco de trabajo que logre optimizar recursos y vincular a todos los niveles de la empresa para mejorar su imagen corporativa a través de un cambio desde el interior de la misma lo cual se vea reflejado en su capacidad de gestión y calidad del servicio.

Es necesario resaltar la importancia que tiene para la empresa; pues representa la guía de direccionamiento estratégico que la propietaria asumirán como documento de trabajo, es decir, sus actividades y acciones se enmarcarán en lo previsto en los cinco ejes de desarrollo proyectados en el plan, cada uno de los cuales abarca un conjunto importante de

estrategias con proyección al cumplimiento de la misión y visión organizacional.

La estructura del trabajo investigativo inicia con un título, que indica la razón del trabajo; el resumen en español e Inglés; que constituye un enfoque global de los resultados; introducción que resalta la importancia del trabajo, el aporte a la institución y la estructura de su contenido; posteriormente la revisión de literatura donde se da a conocer los diferentes conceptos primordiales relacionados con el tema a investigar; materiales y métodos, enseña los recursos e instrumentos de investigación utilizados en el desarrollo de la investigación; los resultados, presentan las herramientas y técnicas utilizadas para el análisis de la información de carácter interno y externo, la discusión, muestra el análisis de los resultados en relación a la estructura financiera y los objetivos del proyecto de tesis.

Las conclusiones y recomendaciones, destacan lo más importante de la investigación, enfocadas a los directivos y empleados que ayudarán al mejoramiento de la entidad; la bibliografía, indica las fuentes de investigación primarias y secundarias que respaldan los referente teóricos, y finalmente los anexos que contiene documentos complementarios que ayudaron en el proceso investigativo.

d. Revisión de Literatura

d.1 Administración

Es una disciplina que estudia la forma en que las empresas u organizaciones obtienen y utilizan los recursos que tienen a disposición para el logro de determinados fines y objetivos, se define también como, el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz¹.

d.1.1 El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, se define al proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral; el proceso administrativo tiene que ser dinámico, evolutivo que se adapte a las condiciones sociales, políticas económicas y tecnologías hacer uso de ellas para en forma satisfactoria cumplir con los objetivos que se persigue.

¹KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE Mark "ADMNISTRACIÓN, Una Perspectiva Global y Empresarial" Decimocuarta Edición, McGraw -Hill, Interamericana Editores S.A de C.V., México 2012,pág. 4, ISBN: 978-607-15-0759-4.

d.1.1.1 Fases del Proceso Administrativo

Las fases del proceso administrativo son: Planificación, organización, dirección y control².

Gráfico N° 1

Fases del Proceso Administrativo



Fuente: KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. Sexta Edición. MCGRAW-HILL, Interamericana Editores S.A.
Elaborado por: El Autor

² KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE Mark "ADMNISTRACIÓN, Una Perspectiva Global y Empresarial" Decimocuarta Edición, McGraw -Hill, Interamericana Editores S.A de C.V., México 2012,pág. 4, ISBN: 978-607-15-0759-4.

d.2 La Organización

La organización es la segunda función del proceso administrativo en la que se establece una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, la estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea³.

La organización significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- ✓ Meta o finalidad

- ✓ Programa o método para alcanzar las metas

- ✓ Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos)

- ✓ Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)

³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo 3 "El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial", Loja 2010

d.2.1 Niveles de Organización

d.2.1.1 Nivel Legislativo o Directivo

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización, así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa; este organismo constituye el primer nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la junta general de accionistas.⁴

d.2.1.2 Nivel Ejecutivo

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo, así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa, se encarga de manejar Planes, Programas, Métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución velara el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>

d.2.1.3 Nivel Asesor

No tiene autoridad en mando únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa⁵.

d.2.1.4 Nivel Auxiliar o de apoyo

Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente, es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales, aquí se encuentra la secretaria, conserjes, guardias, entre otros

d.2.1.4 Nivel operativo

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo 3 "El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial", Loja 2010

d.2.1.5 Nivel Descentralizado

Este tipo de nivel consiste en la transferencia de recursos y delegación de competencias de carácter técnico administrativas no privativas del órgano ejecutivo a otra unidad territorial a la cual se le reconoce el derecho a decidir sobre esos recursos o a ejecutar esas competencias libremente sin injerencia de los niveles superiores.

d.2.2 Organigrama

El organigrama es un esquema estático que representan las diversas operaciones que se realizan en una empresa, el cual permite visualizar las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios⁶.

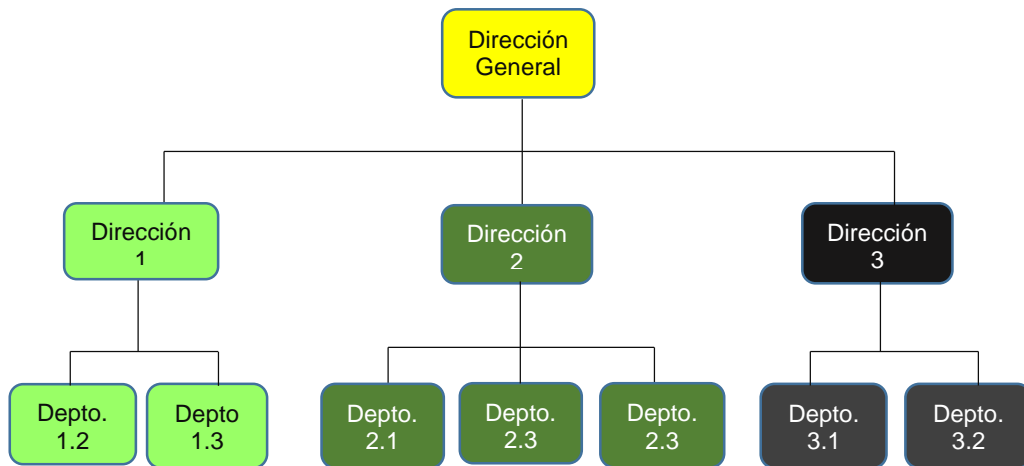
d.2.2.1 Organigrama Estructural

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de una empresa como un todo.

⁶ GERRIT, Burgwal, Planificación estratégica y operativa, 2003, Quito-Ecuador.

Ejemplo:

Gráfico N° 2
Organigrama Estructural



Fuente: Organización de empresas de Enrique B. Franklin [2]
Elaborado por: El Autor

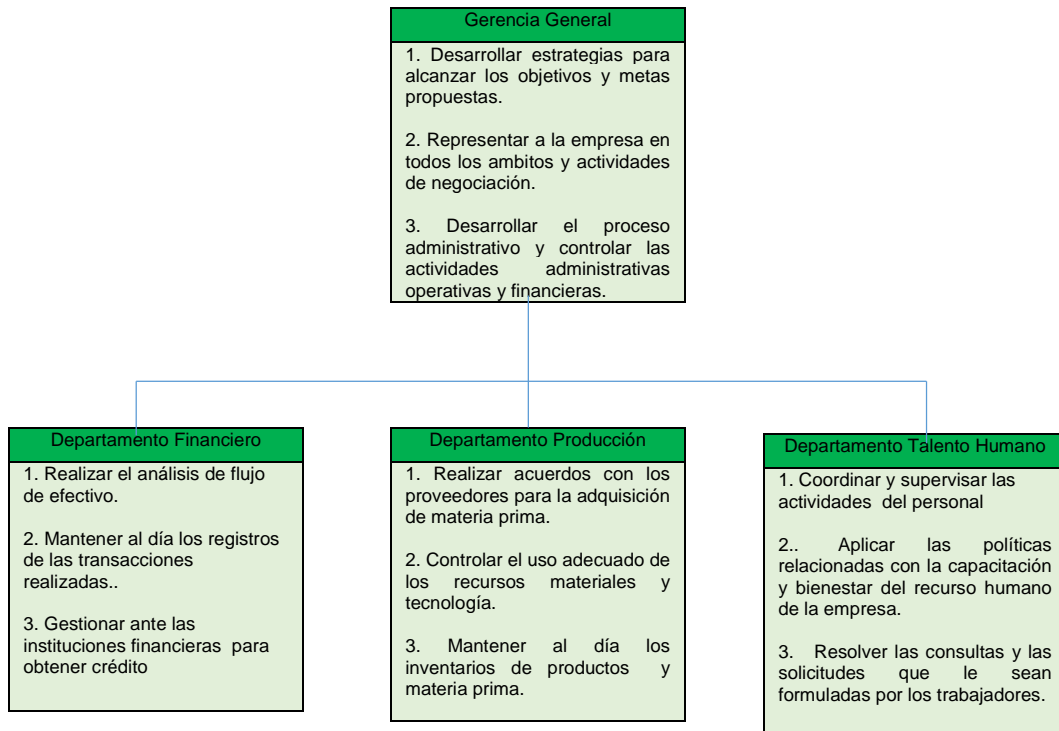
d.2.2.2 Organigrama Funcional

Se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas, tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación o para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa, incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general⁷.

⁷ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo 3 "El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial", Loja 2010

Ejemplo:

Gráfico N° 3 Organigrama Funcional



Fuente: Organización de empresas de Enrique B. Franklin [2]
Elaborado por: El Autor

d.2.2.3 Organigrama Posicional

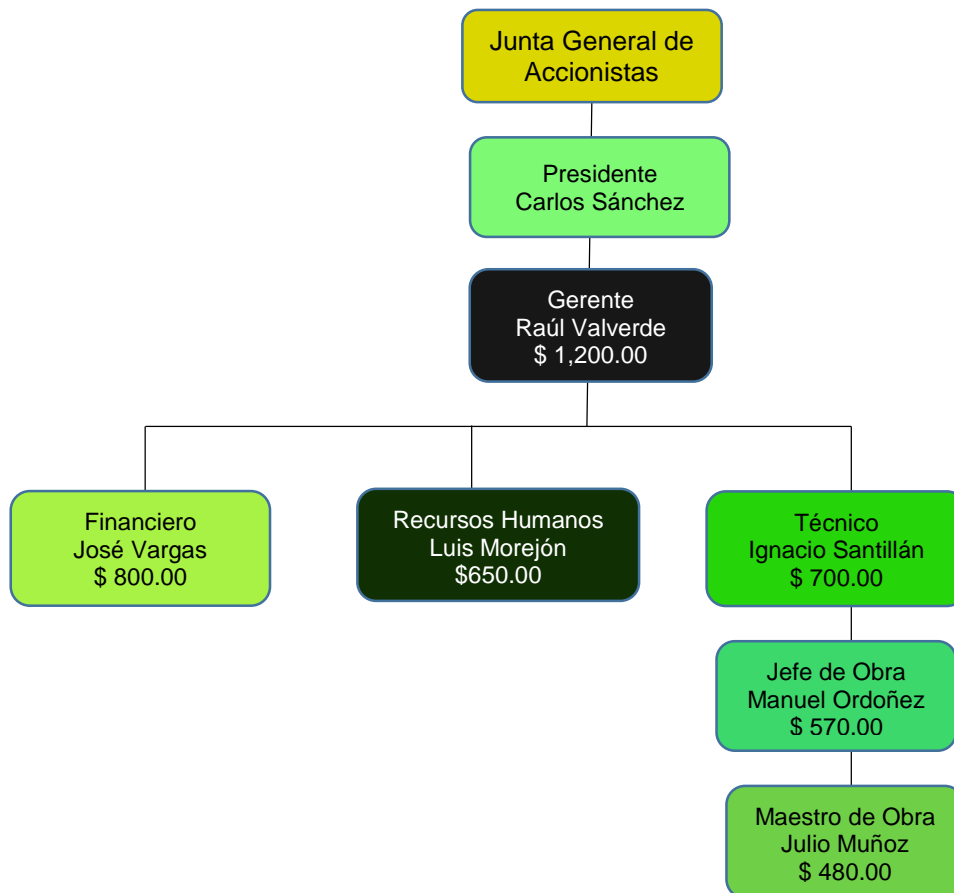
Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla, en algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y el nombre del empleado que lo desempeña⁸.

⁸ https://www.uam.es/ss/Satellite/.../es/.../Organizacion_de_Empresas.htm

Ejemplo:

Gráfico N° 4
Organigrama Posicional



Fuente: Organización de empresas de Enrique B. Franklin [2]
Elaborado por: El Autor

d.3 Agencia de Publicidad

Una agencia de publicidad es una empresa de profesionales que brinda servicios creativos y de negocios a sus clientes en la planeación, preparación y colocación de anuncios.⁹

Las agencias de publicidad son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias.

d.4 Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

d.4.1 Tipos de Publicidad

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", proporcionan una clasificación, que a criterio de los autores, es muy útil

⁹ O'GUINN T., ALLEN C., SEMENIK R., 1999, Publicidad, Primera edición, Estados Unidos: International Thomson, pág. 39

para comprender el alcance y los tipos de publicidad, y que se divide según¹⁰:

1. La audiencia meta: Consumidores o empresas: Un anuncio se dirige tanto a consumidores o a empresas; así, es publicidad de consumo o bien publicidad de negocio a negocio.

2. El tipo de demanda: Primaria o selectiva: La publicidad de demanda primaria está diseñada para estimular la demanda de una categoría genérica de un producto como café, electricidad o ropa de algodón, en cambio, la publicidad de demanda selectiva tiene por objeto estimular la demanda de marcas específicas.

3. El mensaje: De productos o institucional: Toda la publicidad selectiva se clasifica como de productos o instituciones; la publicidad de productos se centra en un producto o marca, se subdivide en:
 - ✓ Publicidad de acción directa: Es un conjunto de técnicas y de medios empleados, para entrar individual y directamente (sin intermediarios) en contacto con el consumidor potencial a fin de venderle un producto o servicio.

¹⁰ O'GUINN T., ALLEN C., SEMENIK R., 1999, Publicidad, Primera edición, Estados Unidos: International Thomson, pág. 39

- ✓ Publicidad de acción indirecta: Está destinada a estimular la demanda en un periodo extenso, su finalidad es informar o recordar a los consumidores de la existencia del producto y señalar sus beneficios.
- 4. La fuente: Comercial o social: Aunque se centra aquí la atención en los mensajes comerciales, la forma más valiosa de este apoyo es la no comercial, en que un amigo o pariente fiables recomiendan un producto.

d.5 Planeación

La planeación es el proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirla, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, para que una empresa se pueda organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué deba hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará;

En otras palabras, significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría.¹¹

¹¹MORALES Frank, 2006, "Planificación: Tipos y Herramientas", Disponible en: frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html

d.5.1 Concepto

Se puede definir a la planeación como: "seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos y que proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados"

d.5.2 Importancia de la Planeación

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr las cosas.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.

- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

d.5.3 Tipos de Planes

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo; los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en¹²:

d.5.3.1 Corto Plazo

Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año, estos a su vez pueden ser:

- ✓ Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses
- ✓ Mediatos: Se fijan para realizarse en un período mayor de seis, o menor de doce meses.

¹² SHAPIRO, Janet. Herramientas de Planificación Estratégica. (4ta ed.) Editorial Civicus. España 1993. Página3.

d.5.3.2 Mediano Plazo

Su delimitación es por un período de uno a tres años.

d.5.3.3 Largo Plazo

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años; otra clasificación de los tipos de planes, dice que hay dos tipos principales de planes¹³:

d.5.3.4 Planes Estratégicos

Diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización.

d.5.3.5 Planes Operacionales

Proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos, se dividen de acuerdo a su uso de la siguiente manera:

- ✓ Planes de un solo uso: Se elaboran para alcanzar propósitos específicos y se disuelven una vez que estos se consiguen, son cursos detallados de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro, los principales tipos de planes de un solo uso son:

¹³ CHIAVENATO, Idalberto y ARAO Sapiro "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Segunda Edición, McGraw -Hill, Elsevier Editora Ltda, Río de Janeiro 2010, Brasil. ISBN: 978-85352-2666-9.

- **Programas:** El programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades, muestra; los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso y el orden y la sincronización de cada paso.
- **Proyectos:** Son las partes más pequeñas e independientes de los programas, cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo.
- **Presupuestos:** Son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período determinado de tiempo, son ante todo, medios de controlar las actividades de la organización, detallan los ingresos y también los gastos.

d.4.3.6 Planes Permanentes

Siempre que las actividades de una organización se repitan varias veces, una sola decisión o un conjunto de decisiones pueden guiarlas en forma adecuada, las situaciones se manejan de modo uniforme y previamente establecido, los tipos principales de planes permanentes son:

- ✓ **Políticas:** La política es una pauta general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten, de ese modo

canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de ella.

- ✓ **Procedimientos:** El procedimiento ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente; estas instrucciones detalladas guían a los trabajadores que realizan estas tareas y ayudan a asegurar una manera uniforme de tratar una situación concreta.

- ✓ **Reglas:** Establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación, son los planes permanentes más explícitos y no son pautas del pensamiento ni de la toma de decisiones.

d.5.4 Niveles de Planeación

La planeación tiene tres niveles: estratégico, táctico y el operativo.

d.5.4.1 Planeación estratégica

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma¹⁴:

¹⁴ THOMPSON, A., Dirección y administración estratégica, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. ", (1ra. Ed.) México. Editorial McGraw. Hill , 1998, pág. 98

- ✓ Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- ✓ Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- ✓ Contenido: Genérico sintético y comprensivo.
- ✓ Definición: Está en manos de alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que subordinan todos los planes.

d.5.4.2 Planeación táctica

Es la que abarca a cada departamento o área de la organización, sus características son:

- ✓ Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- ✓ Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

- ✓ Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- ✓ Definición: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

d.5.4.3 Planeación operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones; es la que abarca cada tarea o actividad específica, sus principales características:

- ✓ Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediato.
- ✓ Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ✓ Contenido: Detallado, específico y analítico.
- ✓ Definición: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.¹⁵

¹⁵ RAMIREZ, José. 1996, "Elementos metodológicos para la planeación estratégica en programas de educación superior". Algarrobo – Chile. Pág. 14

d.6 Planeación Estratégica

Es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograr los objetivos y las metas, y distribuyendo los recursos para realizar dichas estrategias.

d.6.1 Objetivos de la Planeación Estratégica

Entre los principales objetivos que podemos mencionar acerca del trabajo de Planeación Estratégica están los siguientes:

- ✓ Conocer el significado de la Planeación Estratégica.

- ✓ Tener el conocimiento de las tres preguntas que debe reunir una planeación estratégica.

- ✓ Tener el conocimiento de nuestros entornos en cuanto al sistema Económico, Competitivo para nuestra empresa.

- ✓ Tener una clara visión y un sentido de trabajo en equipo.

d.6.2 Principios Básicos de la Planeación Estratégica

- ✓ **Democrática:** La planificación es democrática y participativa en la medida que fomente colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan, lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo¹⁶.

- ✓ **Integral:** La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de la organización: producción, ventas, finanzas y personal, sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.

- ✓ **Flexible:** La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, entre otras, requiere de una revisión permanente.

- ✓ **Operativa:** La planificación orienta la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional, es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y

¹⁶ARANDA Alcides, "Planificación Estratégica Educativa", Loja-Ecuador, 2000, Pág. 29- 31

concretos, para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.

- ✓ **Crítica y Autocrítica:** La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.
- ✓ **Sistémica:** Este elemento se asocia al principio de la integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, procesos y productos, así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.
- ✓ **Prospectiva:** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.
- ✓ **Evaluativa:** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

- ✓ **Líder:** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

d.6.3 Características de la Planeación Estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales, la planeación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?¹⁷

- ✓ Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; cuando afronta tales decisiones el gerente se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?
- ✓ Ayuda a orientar las estrategias y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

d.6.4 Proceso de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su

¹⁷ ROBBINBS, Stephen P., ADMINISTRACION, Editorial: Pearson Prentice Hall, Octava Edición 2005 Pág. 158

misión, en el contexto en el que se encuentra, para ello se debe seguir los siguientes pasos¹⁸:

1. Análisis situacional
2. Identificación de la Misión y Visión, sus objetivos y estrategias.
3. Revalorización de las mismas
4. Identificación de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

Análisis FODA

5. Análisis de los recursos de la empresa
6. Formulación de Estrategias
7. Implantación de Estrategias en cada uno de los proyectos operativos.
8. Evaluación de resultados.

d.7 Etapas de Planeación Estratégica

d.7.1 Etapa 1: Diagnóstico de la Situación

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir, el diagnóstico organizacional pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades, para la realización del

¹⁸UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Carrera de Administración de Empresas, Modulo 8 "Gerencia y los Sistemas de Información". Pág. 19.

diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósito, en base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.¹⁹

d.7.1.1 Análisis Situacional

Constituye la recopilación de la información diagnóstica, es el momento clave del proceso en que se selecciona e identifica los principales problemas a enfrentarse y las soluciones que se pueden poner en marcha, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la entidad, no sólo se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que interesan particularmente, en función de los objetivos de la entidad.

En esta fase también es necesario identificar plenamente a los usuarios que intervienen en la planificación estratégica y sus demandas, como son:

- ✓ **Usuarios externos.**- Son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la entidad, en tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración; la determinación de las

¹⁹ STEINER George A, 1998, "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber", Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA Pág. 155-160.

demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso del plan estratégico.

- ✓ **Usuarios internos.-** Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la entidad; las demandas de los usuarios internos también son importantes para el plan, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias²⁰.

d.7.1.2 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA es un método de análisis organizacional que permite diagnosticar la situación actual, su posición en el contexto en la que se desenvuelve, es una matriz que ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización, en consecuencia, el análisis FODA permite²¹:

²⁰ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

- ✓ Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la entidad para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- ✓ Concienciar a los directivos de la entidad sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.
- ✓ Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

d.7.1.3 Conceptos:

- ✓ **Fortalezas:** “Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la entidad que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- ✓ **Oportunidades:** Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la entidad y que podrían favorecer el logro de objetivos.
- ✓ **Debilidades:** Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la entidad que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

- ✓ **Amenazas:** Se denomina amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la entidad y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos.²²

El análisis FODA, es uno de los principales instrumentos de gestión dentro de una empresa, ya que permite desarrollar la eficiencia y el desempeño de las operaciones de una organización.

d.7.1.4 Pasos para construir una matriz FODA

Para construir una matriz FODA se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Hacer una lista con las fortalezas internas claves.
- 2) Crear una lista de las debilidades internas decisivas.
- 3) Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- 4) Realizar una lista de las amenazas externas claves.
- 5) Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

²² CHIAVENATO, Idalberto y ARAO Sapiro "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Segunda Edición, McGraw -Hill, Elsevier Editora Ltda, Río de Janeiro 2010, Brasil. ISBN: 978-85352-2666-9.

- 6) Observar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- 7) Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes²³.

d.7.2 Tipos de Estrategias de la Matriz FODA

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.; las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, a continuación tenemos las definiciones de cada una de ellas²⁴:

d.7.2.1 Estrategia DA

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo, generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia, en este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

²³ SAINZ DE VICUÑA, José María, "El Plan Estratégico en la Práctica", Tercera edición, ESIC Editorial, Madrid, Octubre 2012. Pág.150, ISBN: 978-84-7356-881-4.

d.7.2.2 Estrategia DO

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad²⁵.

d.7.2.3 Estrategia FA

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas, esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización, es decir, puede usar sus fortalezas para enfrentar las amenazas de un producto introducido por su competidor.

d.7.2.4 Estrategia FO

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, este tipo de estrategia es el más recomendado ya que la organización podría partir de sus fortalezas y a

²⁵ODEPLAN, Guía Metodológica de la Planificación Estratégica y operacional, Abril 2001, Pág. 60.

través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

En otras palabras, tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Cuadro Nº 1
Matriz FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Es un recurso o una capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>Son las limitaciones deficiencias o defectos de la organización.</p>
	<p>Oportunidades (O)</p> <p>Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno, que asegura la demanda de un producto de servicio permite mejorar su posición.</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>Estrategia que se utiliza las fortalezas de la organización, para aprovechar las oportunidades.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarles problemas en el logro de sus objetivos.</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>Se utiliza de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>Estrategia que se utiliza para eliminar la debilidad y evitar la amenaza.</p>

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto y ARAO Sapiro "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Segunda Edición, McGraw - Hill, Elsevier Editora Ltda, Río de Janeiro 2010, Brasil. ISBN: 978-85352-2666-9.
Elaborado por: El Autor.

d.7.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes, suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la organización, para su desarrollo se requiere de los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.01 (sin importancia) hasta 1.00 (de gran importancia) a cada factor, la ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una organización dada. La suma de estas debe totalizar 1.²⁶
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

²⁶ PRIETO H. Jorge E. "Gestión Estratégica Organizacional", Cuarta Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá junio 2013, ISBN: 978-958-648-803-7.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.

6. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas y si se obtiene 2.5 se dice que la organización está equilibrada.

Cuadro Nº 2

Matriz Evaluación de Factores Internos o Matriz EFI

Factor	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total			
Fortaleza Mayor 4	Fortaleza Menor 3	Debilidad Menor 2	Debilidad Mayor 1

Fuente: PRIETO H. Jorge E. "Gestión Estratégica Organizacional", Cuarta Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá junio 2013, ISBN: 978-958-648-803-7.

Elaborado por: El Autor

d.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta del siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la organización.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0.01 (sin importancia) y 1.00 (muy importante) a cada factor, la ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución dada, la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza mayor (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad mayor (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderadores para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización que oscila entre 1 y 5.
6. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición externa, mientras que los menores que 2.5

muestran una organización con problemas externos y si se obtiene 2.5 se dice que la organización está equilibrada.²⁷

Cuadro Nº 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos o Matriz EFE

Factor	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			
Oportunidad Mayor 4	Oportunidad Menor 3	Amenaza Menor 2	Amenaza Mayor 1

Fuente: STEPHEN, Robbins, 1996, "Fundamentos de la Administración: Conceptos y Aplicaciones", Tercera Edición, México DF, Págs. 98-100.
Elaborado por: El Autor

d.7.5 El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro Competitive Strategy que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas

²⁷STEPHEN, Robbins, 1996, "Fundamentos de la Administración: Conceptos y Aplicaciones", Tercera Edición, México DF, Págs. 98-100.

competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión²⁸.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael Porter, cuyo punto de vista es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa durante la interacción con su medio ambiente (microambiente o industria).

La meta de una estrategia competitiva para una unidad de negocio en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la compañía se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor, establecer una posición menos vulnerable al ataque.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto y ARAO Sapiro "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Segunda Edición, McGraw -Hill, Elsevier Editora Ltda, Río de Janeiro 2010, Brasil. ISBN: 978-85352-2666-9

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. **La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos²⁹.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo, en cambio, la situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

²⁹ GARCIA, Estela y VELASCO, María. "Planeación Estratégica Teórica y Práctica." Editorial Trillas, México, 2007. Pág. 12.

4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad; la situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás³⁰.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, la situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y

³⁰ JIMENEZ, Sonia Patricia y PERALTA, Alexandra María. Herramientas de la Planificación y Pensamiento Estratégico. Cali-Colombia, 2008. Pág.23

desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

d.8 Etapa 2: Formulación de Planificación Estratégica

En esta etapa es necesario formular objetivos y metas concretas, es la etapa de las proyecciones, se destinan los recursos, se aplican los coeficientes de rendimiento, se evalúan las alternativas aplicando el proceso de las aproximaciones sucesivas³¹.

d.8.1 Misión

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma, es decir la misión describe la naturaleza y el campo al cual dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

³¹ CHIAVENATO, Idalberto y ARAO Sapiro "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Segunda Edición, McGraw -Hill, Elsevier Editora Ltda, Río de Janeiro 2010, Brasil. Pág. 72, ISBN: 978-85352-2666-9.

La formulación de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados así como con su filosofía de operaciones requerida, los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- ✓ Clientes - ¿Quiénes son los clientes de la organización?

- ✓ Productos o servicios - ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la organización y en qué forma deben ser entregados?

- ✓ Mercados - ¿Compete la organización geográficamente?

- ✓ Preocupación por imagen pública - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la organización?

d.8.2 Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo o aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.³²

La visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo, en una década.

³² <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/html>.

Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.

Es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará.

d.8.2.1 ¿Por qué una Visión?

Para que una visión tenga un éxito considerable, se requiere que la visión sea compartida a todos los integrantes de la organización.

Por lo tanto, la visión es fundamental por los siguientes criterios:

- ✓ Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- ✓ En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- ✓ Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.

d.8.2.2 Elementos de la Visión

1. Panorama del Futuro: El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir³³.
2. Marco Competitivo: Los negocios y lugares en que la empresa competirá.
3. Objetivos Fundamentales: Definición del rol que la empresa adoptara; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.
4. Fuentes de Ventajas Competitivas: Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito.

d.8.2.3 Características de la Visión

La visión para cumplir con su rol en el contexto del desarrollo organizacional debe cumplir con las características siguientes:

- ✓ **Integradora:** Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización, requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

³³ JIMENEZ, Sonia Patricia y PERALTA, Alexandra María. Herramientas de la Planificación y Pensamiento Estratégico. Cali-Colombia, 2008. Pág.23

- ✓ **Amplia:** Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- ✓ **Realizable:** Debe ser una aspiración posible y medible, no puede ser un sueño inútil e incalculable, debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- ✓ **Realista:** Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia³⁴.
- ✓ **Alentadora:** Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- ✓ **Dimensión en el tiempo:** Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- ✓ **Consistente:** Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- ✓ **Difundida:** Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

³⁴ ARANDA Alcides, "Planeación Estratégica Educativa", Bogotá- Colombia, 2001, Pág. 106-125

- ✓ **Flexible:** Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

- ✓ **Lenguaje sencillo:** Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

- ✓ **Responsabilidad:** Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización³⁵.

Cuadro Nº 4
Diferencia entre Misión y Visión

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none"> • Captura la razón de ser de una organización. • Describe una realidad que perdura en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa una aspiración de la organización • Describe un cambio que motiva al personal. • Se desarrolla en un lapso de tiempo específico. • Motiva a actuar

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto y Arao Sapiro "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA" Segunda Edición, McGraw -Hill, Elsevier Editora Ltda, Río de Janeiro 2010, Brasil. Pág. 77, ISBN: 978-85352-2666-9.
Elaborado por: El Autor

³⁵ <http://es.slideshare.net/fernandamonterroso/libro-planeacion-estrategica-aplicada/html>

d.9 Cultura Organizacional

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, principios, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, la cultura organizacional incluye:

- ✓ Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- ✓ Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- ✓ Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- ✓ La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- ✓ El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo³⁶.

³⁶ SAINZ DE VICUÑA, José María, "El Plan Estratégico en la Práctica", Tercera edición, ESIC Editorial, Madrid, Octubre 2012. Pág. 150, ISBN: 978-84-7356-881-4.

d.9.1 Funciones de la Cultura

La cultura es un sistema relativamente integrado de ideas, valores, aptitudes, afirmaciones éticas, modos de vida; la cultura como tal, es algo abstracto, pero se manifiesta en conductas concretas y en resultados concretos³⁷.

Las funciones de la cultura serian:

- ✓ Crea distinciones entre una organización y las demás.
- ✓ Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- ✓ Incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados.
- ✓ Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

³⁷ STEINER George A, 1998, "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber", Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.

d.10 Principios Corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, son el soporte de la misión, visión, la estrategia y los objetivos estratégicos, estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos; definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

d.11 Valores Organizacionales

Los valores corporativos son elementos de la cultura organizacional, propios de cada empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Los valores se encuentran en el núcleo de casi todas las decisiones organizacionales, en esta parte de la búsqueda de valores, el aspecto importante por abordar es qué valores desea el equipo de planeación para hacer que la organización opere en el futuro; una detallada de estos valores agrupados por temas es la siguiente³⁸:

³⁸ CAPROTTI, Paúl; "Planificación estratégica de la imagen corporativa", Febrero 2013. Cuarta edición, Editorial IIRP (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas), Málaga-España.

1. Rentabilidad
2. Liderazgo
3. Tecnología
4. Calidad
5. Motivación

d.11.1 Elementos de Valores Corporativos

Los valores son cualidades positivas que poseen las organizaciones, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, entre otros.

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

- a) El deseo o la voluntad: Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus inspiraciones.
- b) La estrategia:Cuál es la orientación de su negocio, cómo quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.
- c) El Compromiso: Las cosas que se deciden en la voluntad o con la reflexión, ¿Cómo se desarrollan en realidad?

d.12 Objetivos Estratégicos

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo, representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar³⁹.

Son manifestaciones que describen la naturaleza, alcance y sueños de una empresa para mediano o largo plazo, configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro permite saber si la hemos alcanzado.

Los Objetivos proporcionaran directrices para las decisiones de los directivos y para iniciativas destinadas al incremento de la eficiencia de la empresa y evaluación al rendimiento de la misma.

d.12.1 Característica de los Objetivos

Las características de los objetivos son los siguientes:

- ✓ Los objetivos constituyen un desafío para la organización por consiguiente requiere de un alto nivel de creatividad.

³⁹ DONELLY H. JAMES, 1995, "Planificación Estratégica", Quinta edición. Editorial LIMUSA.

- ✓ Mantienen una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sea factible de realizarse.
- ✓ Son cuantificables, a fin de facilitar su ejecución y evaluación.
- ✓ Refieren los aspectos más relevantes del quehacer institucional
- ✓ Guardan coherencia, armonía y correlación con la misión, políticas, estrategias, y metas organizacionales.⁴⁰

d.12.2 Elementos de Objetivos Estratégicos

Para la generación de los objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

- ✓ Demandas de los usuarios externos
- ✓ Demandas de los usuarios internos
- ✓ Oportunidades y amenazas
- ✓ Fortalezas y debilidades

⁴⁰ GOODETEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. Bogotá – Colombia, 2010

d.13 Políticas

Las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberá ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto⁴¹.

Se pueden definir como líneas de acción permanentes que debe seguir la institución a corto y mediano plazo, que apuntan a conseguir los objetivos o metas propuestas, al igual que los objetivos deben definirse en relación a las funciones y áreas de desarrollo.

d.13.1 Características de las Políticas

A continuación tenemos las características de las políticas:

- ✓ Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la institución a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.

- ✓ Devienen de los objetivos por tanto son coherentes con su naturaleza y enunciado.

⁴¹ BORJA, Germania y PAZMIÑO Araceli. Planificación y Liderazgo Organizacional. Primera Edición. Editorial IACOBOS. Quito – Ecuador, 2006. Pág. 11

- ✓ Las políticas están referidas a los aspectos más relevantes del que hacer empresarial.

- ✓ Las políticas se plantean para periodos definibles y delimitados previamente en relación a los objetivos formulados”.

d.14 Estrategia

Las estrategias son caminos o mecanismos que la organización considera viable a fin de factibilidad la ejecución de los objetivos y políticas, en otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados.

Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas,

En otras palabras, es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados del futuro.

d.14.1 Características de la Estrategia

“Robert H. Hayes y Steve C. Wheelwright han descubierto cinco características fundamentales de la estrategia que la distinguen de los tipos generales de planeación”⁴²:

1. Horizonte temporal: En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.
2. Impacto: Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.
3. Concentración de esfuerzo: Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines.
4. Patrón de decisiones: Aunque algunas compañías necesitan hacer solo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo.

⁴² HITT, Michael y Otros. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización. Quinta Edición. Editorial International Thompson, S.A. Año 2004. Pág. 118

5. Capacidad de penetración: Una estrategia engloba actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias.

d.14.2 Tipos de Estrategias

La estrategia es un método en el cual se reúnen una serie de actividades integradas y coordinadas, que buscan obtener una ventaja competitiva aprovechando los recursos, capacidades y aptitudes centrales, las estrategias pueden ser de negocio, corporativas e internacionales; se determinan por quién es responsable de alcanzarlas así⁴³:

- ✓ **Estrategia de nivel corporativo:** Estrategia de las organizaciones que pretende determinar en qué negocio quiere o debe estar.

- ✓ **Estrategia de crecimiento:** Trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece a los mercados que atiende.

- ✓ **Estrategia de estabilidad:** Se caracteriza por la falta de un cambio significativo.

⁴³ DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición; pág. 112.

- ✓ **Estrategia de renovación:** Estrategia destinada a resolver debilidades de la organización merman el desempeño.

- ✓ **Estrategia de atrincheramiento:** Renovación de corto plazo.

- ✓ **Estrategia de ajuste:** Renovación para situaciones en la que los problemas de desempeño de la organización son más graves

d.15 Actividades

Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable del plan dentro de las instituciones los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse.

Para lograr planear las actividades dentro de un plan estratégico o planeación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes, revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico.

d.16 Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía,

departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio⁴⁴.

El Plan Operativo Anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la organización, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

d.17 Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la empresa.

d.17.1 Importancia de los presupuestos

- ✓ Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

⁴⁴ <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- ✓ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

e. Materiales y Métodos

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se utilizó los siguientes materiales y métodos:

e.1 Materiales:

En el presente trabajo se utilizó los siguientes materiales: Libros de varios autores, Cámara Fotográfica, Computadora portátil, Impresora, Calculadora, Flash Memory que fueron necesarios en el desarrollo y culminación del trabajo investigativo.

e.2 Métodos

El presente trabajo de investigación se desarrolló mediante la utilización de los siguientes métodos:

e.2.1 Método científico:

El método científico constituyó el método fundamental ya que se lo utilizó en el desarrollo global de la investigación lo que permitió verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las fases de la planificación estratégica.

e.2.2 Método Deductivo:

Este método parte de lo general a lo particular, ayudó a tener ideas generales de la información recopilada dentro de la empresa publicitaria para llegar a una referencia particular de la situación actual de la misma,

aprovechando las conceptualizaciones, principios y etapas de planificación estratégica por medio de la revisión de la literatura.

e.2.3 Método Inductivo:

Para el presente trabajo investigativo, este método permitió particularizar cada uno de los datos de información interna y externa recopilada de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, es decir, ayudó en la conclusión general de la investigación, determinando áreas críticas luego de la análisis FODA; verificó situaciones o áreas críticas en donde se ejecutan los procesos del plan estratégico permitiéndome formular las conclusiones y recomendaciones enunciados en el informe respectivo.

e.2.4 Método Estadístico

Permitió realizar la cuantificación de la información, la misma que se utilizó para poder determinar los resultados de las encuestas aplicadas a los administrativos, trabajadores y clientes de la empresa, en donde se representara mediante cuadros y gráficos estadísticos en los resultados de la investigación.

e.2.5 Técnicas

En el presente trabajo fue necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitió llegar a obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación:

e.2.6 Observación Directa:

Esta técnica, se utilizó para visualizar de manera general la organización, procesos, servicios que presta y demás acciones de la empresa de manera que permita llevar a cabo una buena planificación tomando en cuenta todos los factores que influyen en ella.

e.2.7 Entrevista:

Permitió obtener información verbal, se acudió a realizar una entrevista a la gerente propietaria de la empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO" quien me brindó la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

e.2.8 Encuesta:

La encuesta contribuyó a recolectar la información mediante un cuestionario de preguntas diseñado para conocer la satisfacción de los

clientes y detectar las deficiencias que se presentan dentro de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, la misma que fue dirigida tanto a los clientes internos y externos de la empresa.

Para obtener el tamaño de la muestra de la presente investigación, fue importante analizar quiénes realmente están involucrados con la empresa; para ello, se tomó de la base de datos que corresponden a un total de 468 clientes externos con el propósito de obtener la información clara para el presente trabajo investigativo.

Por lo tanto, para el cálculo del tamaño de muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra.

e² = margen de error (5%) = 0.05

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)

N = 468 Clientes externos (Base de datos de la empresa)

p = 0.5 probabilidad de que el evento ocurra

q = 0.5 probabilidad de que el evento no ocurra

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(468)}{(0.05)^2(468 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(468)}{(0.0025)(467) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{449.47}{1.1675 + 0.9604}$$

$$n = \frac{449.47}{2.1279}$$

$$n = 211$$

En el presente trabajo se aplicó 211 encuestas a los clientes externos de la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”.

e.2.9 Focus Group:

Esta técnica que se trata de una entrevista grupal, se utilizó para recolectar la información en donde se reunió a todos los entrevistados en un mismo momento, sus opiniones, además, fue útil para el diseño del plan estratégico ya que me permitió trabajar en equipo para el desarrollo de este trabajo investigativo.

f. Resultados

f.1 Diagnóstico de la Situación de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”

f.1.1 Reseña Histórica

La empresa Rótulos y Artes “EL GATO” se encuentra ubicado en la Provincia de Orellana, Cantón La Joya de los Sachas en la Amazonía ecuatoriana.

Esta empresa fue creada en enero del año 2000 por su propietario el señor Orly Cristian Valverde Culque, inicialmente empezó a trabajar como un taller en la elaboración de rótulos con material metálico en donde ofrecía sus trabajos a las empresas petroleras como: letreros, señaléticas vial y de seguridad industrial entre otros.

Luego de varios años de funcionamiento, fue creciendo paulatinamente hasta llegar a posicionarse en el mercado local, en el año 2008 adquiere dos máquinas plotter de impresiones con el propósito de mejorar el servicio y ofrecer sus productos con la más alta calidad en impresiones digital, dichas máquinas pueden imprimir varios metros de largo, de acuerdo al requerimiento del cliente.

f.1.2 Productos y Servicios

La empresa Rótulos y Artes "EL GATO" es una empresa dedicada al servicio de publicidad en diseño gráfico, impresión y venta de productos, publicitarios como: señalética vial, publicidad, gigantografías, rótulos, vallas, pancartas, roll-up, vinil reflectivo, banner, microperforado, sticker's, letras corpóreas, plotter de corte y todo lo relacionado en las artes gráficas.

f.1.3 Estructura Organizativa

En cuanto a la estructura organizacional, en la empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO", se identificó que existe la estructura pero que no está acorde a la actividad que se desarrolla la empresa, es decir, según la investigación, es importante rediseñar la estructura organizativa para tener claramente los diferentes departamentos o áreas que permitan apoyar realmente el funcionamiento de la misma, además no cuenta un manual de funciones que permita desarrollar las actividades específicas de los trabajadores; por lo que, cumplen sus funciones en varios cargos, estos aspectos se convierten en una debilidad para la empresa; generando desacuerdos y a veces discusiones entre los compañeros por no tener directrices claras sobre sus funciones de cada puesto, por lo tanto, una estructura claramente definida permite resolver los desacuerdos y desarrollar sus actividades de la mejor manera dentro de la organización.

Por lo tanto, en la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” se pudo identificar los siguientes departamentos o áreas: gerencia, finanzas, producción y diseño gráfico.

f.1.4 Talento Humano

La empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, cuenta con el siguiente personal para sus diferentes áreas, identificado de la siguiente manera:

- ✓ Gerente: En este cargo la propietaria se encuentra en proceso de formación académica en la carrera de Contabilidad y Auditoría en el Instituto Tecnológico Superior Oriente ITSO.

- ✓ Diseñador Gráfico: Está trabajando un técnico en diseño gráfico.

- ✓ Contadora: En este cargo realiza también las funciones de contadora la propietaria, es polifuncional, actualmente la contabilidad realiza las transacciones diarias, cumpliendo de esta forma el proceso de ciclo contable para la información financiera.

- ✓ Producción: En el departamento de producción está una persona encargada de realizar el proceso de producción, es decir, hasta la entrega o instalación de la publicidad y de acuerdo al requerimiento del cliente.

- ✓ Taller: Trabaja una persona como soldador, instalador de publicidad, es decir, encargado de realizar el trabajo hasta la entrega del producto final.

f.1.5 Infraestructura y Tecnología

La empresa publicitaria se encuentra ubicada en el centro de la ciudad La Joya de los Sachas en la Av. Los Fundadores y Rubén Cevallos, funciona en su propio local, sus instalaciones no son adecuadas lo que no permite desarrollar sus actividades de la mejor manera y atenderlos cómodamente a sus clientes, cuenta con un letrero pequeño que no le permite identificar y brindar una mejor imagen a sus clientes, lo que se convierte en una debilidad, además cuenta con área de producción y bodega para desarrollar sus procesos de producción y almacenar los materiales.

f.2 Análisis Macroentorno

El análisis de macroentorno o factores externos involucró el trabajo de taller con grupos focales, cuya tarea principal consistió en analizar la realidad externa en aspectos que afectan a la empresa, ya sea limitando sus acciones o favoreciéndolas, para ello, fue necesario un diálogo, intercambio de opiniones y discusión en cada grupo a fin concretar las principales

Oportunidades y Amenazas a las cuales debe adaptarse la gestión de la empresa, los factores que se consideraron en el análisis externo son:

- ✓ Factores políticos
- ✓ Factores económicos
- ✓ Factores sociales
- ✓ Factores tecnológicos

f.2.1 Factores Políticos

Los factores políticos repercuten en el desarrollo de los negocios, generando oportunidades y amenazas que deben ser identificadas, cuantificadas y gestionadas correctamente por las empresas.

En Ecuador podemos observar numerosos casos de cómo el entorno puede afectar al desarrollo de los negocios; un ejemplo de ello son las salvaguardias que el gobierno ecuatoriano estableció hace pocos meses, con sobretasas arancelarias en rangos del 5% al 45% para la importación de más de 2.800 partidas, ésta medida ha afectado a muchas empresas que se abastecían de bienes de consumo importados, o que utilizaban materias primas y bienes de capital incluidos en la salvaguardia, lo que les ha obligado a ajustar sus presupuestos de ventas por incrementos en costos y reducciones de inventarios.

Pero en contraste, otras empresas han visto la oportunidad de ampliar sus cuotas de mercado, al contar con producción local que no debe enfrentar competencia internacional; así, esta decisión gubernamental ha generado ganadores y perdedores en el país.

Por lo anterior expuesto, la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” se ve afectada por el incremento de precio de materiales necesarios para la elaboración de productos publicitarios.

f.2.2 Factor Económico

Los factores económicos constan del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias presentes en la empresa. Es importante conocer cómo se encuentra el nivel de ingresos de los consumidores para tener un enfoque claro al momento de proyectarnos con propuestas hacia los clientes. Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico que desarrolla la empresa dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente, por tanto es necesario el análisis de indicadores económicos del país:

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

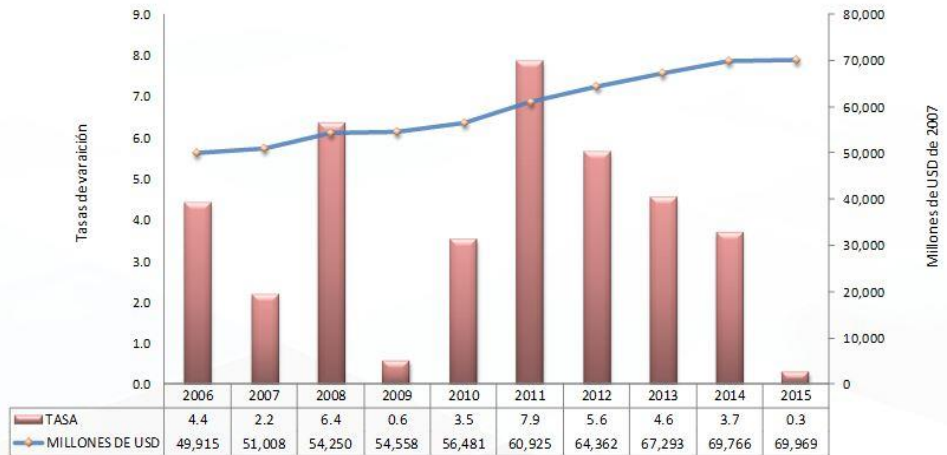
El PIB es la suma de los ingresos de los asalariados, las ganancias de las empresas y los impuestos menos las subvenciones.

La diferencia entre el valor de la producción de una empresa y el de los bienes intermedios tiene uno de los tres destinos siguientes: los trabajadores en forma de renta del trabajo, las empresas en forma de beneficios o el estado en forma de impuestos indirectos, como el IVA.

EL PIB registró un resultado positivo durante el año 2015, con un crecimiento de 0,3% en relación al año 2014, situando al PIB en USD 69,969 millones; lo que representa que en los últimos años la economía del país se encuentra en un crecimiento positivo y beneficioso tanto para el país como para las empresas a nivel nacional, ya que se debido al cambio económico, se están generando mayores fuentes de empleo lo que implica que las familias ecuatorianas tengan un mejor nivel de vida.

Gráfico N° 5 Título: Producto Interno Bruto- PIB

PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB,
Precios de 2007 y Tasas de variación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Oportunidad: Este factor económico se muestra estable lo que permite que la economía del país tenga crecimiento positivo y con ello incrementa la inversión, bajo ese escenario económico la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” se considera como una oportunidad de crecimiento empresarial.

- **Inflación**

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo; es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un período de tiempo determinado.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares⁴⁵.

1. Evolución del Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones: estructura e incidencia.

En marzo del 2016 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 104,65, lo cual representa una variación mensual de 0,14%; el mes anterior dicha variación fue de 0,14% mientras que en marzo del 2015 se ubicó en 102,28.

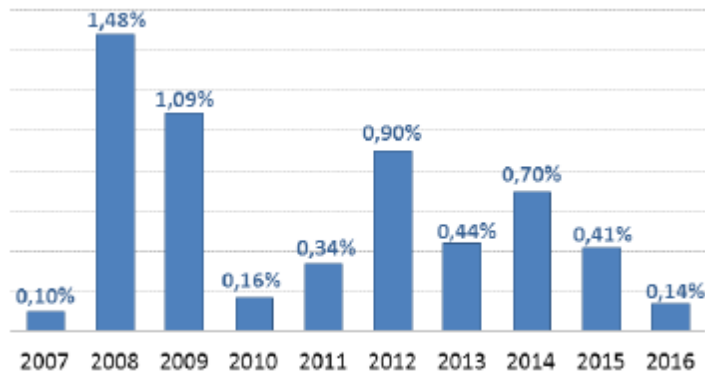
Cuadro N° 5
Título: Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
mar-15	102,28	0,41 %	3,76%	1,63%
abr-15	103,14	0,84%	4,32%	2,48%
may-15	103,32	0,18%	4,55%	2,66%
jun-15	103,74	0,41 %	4,87%	3,08%
jul-15	103,66	-0,08%	4,36%	2,99%
ago-15	103,66	0,00%	4,14%	2,99%
sep-15	103,93	0,264%	3,78%	3,27%
oct-15	103,84	-0,09%	3,48%	3,17%
nov-15	103,95	0,11 %	3,40%	3,28%
dic-15	104,05	0,09%	3,38%	3,38%
ene-16	104,37	0,31 %	3,09%	0,31 %
feb-16	104,51	0,14%	2,60%	0,45%
mar-16	104,65	0,14%	2,32%	0,58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

⁴⁵ www.bce.fin.ec

Gráfico N° 6
Título: Inflación mensual en los meses de marzo

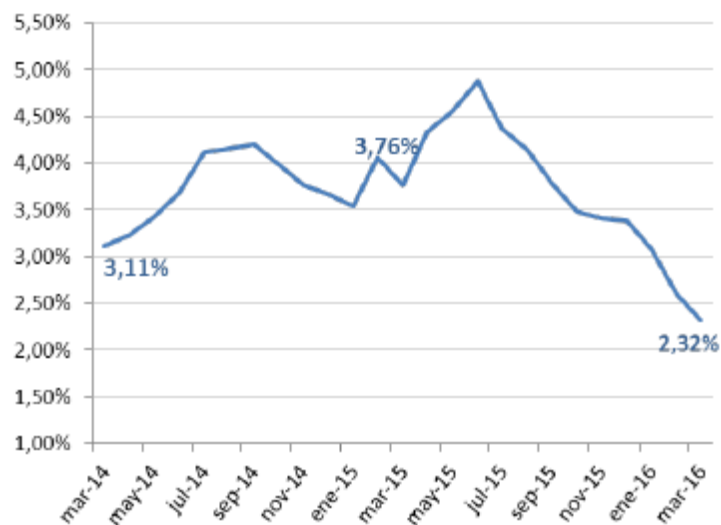


Fuente: Cuadro N° 1 índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Por su parte, la inflación anual en marzo de 2016 de 2,32%, en el mes anterior fue de 2,60% y la de marzo de 2015 se ubicó en 3,76%.

La inflación acumulada en marzo de 2016 se ubicó en 0,58%; en marzo de 2015 se ubicó en 1,63%; a continuación se muestra la evolución de la inflación durante los dos últimos años.

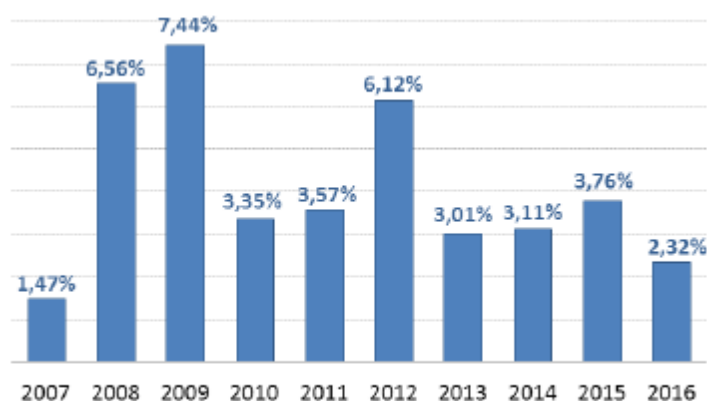
Gráfico N° 7
Título: Evolución de la inflación



Fuente: Cuadro N° 1 índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

La inflación anual en marzo de 2016 (2,32%) es la novena más alta desde el 2007, superada por los años 2009, 2008, 2012, 2011, 2010, 2014 y 2013 que presentan variaciones anuales de 7,44%, 6,56%, 6,12%, 3,76, 3,57%, 3,35%, 3,11% y 3,01% respectivamente⁴⁶.

Gráfico N° 8
Título: Evolución de la inflación anual



Fuente: Cuadro N° 1 índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Amenaza: El análisis de los niveles de inflación muestran un notable incremento de los porcentajes, si comparamos la inflación del año 2014 (3,11%) y la inflación del año 2015 (3,76%), podemos identificar un incremento lo cual representa una amenaza de gran impacto para la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”, debido a que afecta directamente en las operaciones de la empresa ya que las variaciones de los precios hacen que los materiales de trabajo incrementen su valor, además de generar una disminución del poder adquisitivo de los clientes.

⁴⁶ www.bce.fin.ec

f.2.3 Factor Social

En el sector del Cantón La Joya de los Sachas, en los últimos años se refleja un crecimiento poblacional acelerado; según el censo de INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) del año 2010 en el cantón existen una población total de 38,162 habitantes con una tasa de crecimiento de 4,16%; esto se debe por la presencia fuentes de trabajo por las actividades petroleras, ya que la mayor parte de la población provienen de las diferentes partes del país, además, existen una pequeña parte personas de nacionalidad colombiana que han llegado asentar en el cantón buscando sus mejores días y condiciones de vida.

Oportunidad: Las actividades petroleras en el cantón La Joya de los Sachas se convierten fuentes de trabajo para la población del sector, debido a la oferta de trabajo de las empresas dedicadas al servicio petrolero; esto constituye para la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” una oportunidad, ya que este factor influye positivamente en la demanda de servicios y productos publicitarios.

f.2.4 Factor Tecnológico

La tecnología desempeña un papel fundamental en el desarrollo de una empresa; puesto que está presente en los diferentes estilos de vida del

hombre moderno; este factor permite a las empresas ofrecer un servicio ágil, oportuno y seguro a sus clientes.

Los clientes perciben los cambios tecnológicos de una forma muy diferente a lo que lo perciben las empresas publicitarias, muchos de estos cambios están vistos en la forma en que estas empresas pueden producir sus productos; para los clientes estos cambios tecnológicos deben reflejarse en el valor que ellos pagan por sus productos; pero para los productores de publicidad son vistos como un costo que es de muy alto volumen, que en muchas oportunidades no se refleja en los precios.

Por lo tanto, los costos elevados se convierten en la mayor desventaja por parte de la empresa publicitaria, especialmente en lo que se refiere a la adquisición de máquinas como por ejemplo: plotter de impresión de máxima resolución o de última generación.

Oportunidad: Permite contar con una amplia gama de modelos y marcas con la finalidad de brindar un mejor servicio y de esta forma incrementar su participación el mercado, asimismo los gastos de comercialización son muchas veces costosos y para los pequeños negocios son difíciles de asumir, es así que lograr una buena presencia en los medios de comunicación, hará que esos costos disminuyan, o incluso lleguen a cero.

Amenaza: Los costos elevados constituyen una amenaza sobre todo para empresas pequeñas que no tienen la capacidad de adquirir los vehículos con última tecnología, lo que lo ubica en una posición de desventaja frente a sus competidores.

f.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este análisis incluye la observación de las 5 fuerzas de Porter que más afectan a la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, enfocándose en el poder de negociación que tienen los clientes y los proveedores, la amenaza por parte de nuevos competidores y de productos sustitutos y la competencia que se tiene en la misma empresa.

f.3.1 El Poder de Negociación de los Clientes:

El poder de negociación de los clientes es una de las fuerzas que influyen en el servicio de publicidad en el mercado local, en el Cantón La Joya de los Sachas se refleja la demanda de las necesidades debido al crecimiento poblacional y por ende la creación o apertura de nuevos negocios en dicho sector.

Análisis: El servicio de publicidad que ofrece la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” se considera como los pioneros en el sector, pero debido a la presencia de varias empresas que se dedican a la misma

actividad, los compradores pueden cambiar sus preferencias, al hacer una comparación entre todas las empresas y escoger a la que ofrezca los mejores precios y calidad; es decir para la empresa es una amenaza ya que los clientes pueden influir en los precios de los productos y servicio.

f.3.2 El Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder en la negociación con los proveedores tiene una intensidad baja debido a que existen muchos proveedores de dónde escoger, pero fundamentalmente la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” ha venido trabajando desde hace algunos años con los proveedores que tienen su política de crédito al momento de hacer la compra de materiales ya que ofrecen mejores opciones de crédito.

Análisis: La empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” tiene mayores oportunidades de ampliar su negocio debido a que sus proveedores ofrecen alternativas de crecimiento, fortalecimiento y mejoramiento en sus productos y servicios.

f.3.3 La Competencia:

En la ciudad de La Joya de los Sachas existe competencia, es decir, empresas que se dedican la misma actividad que Rótulos y Artes “EL

GATO”, entre ellos tenemos: Gigantografías “Xprint”, Publicidad Industrial “Manzano”, Tuny Planet.

Es importante tener presente que no se tiene acceso a información confidencial de las distintas empresas, sin embargo hay que considerar que existe una competitividad alta entre las empresas que ofrecen el mismo servicio que tratan de posicionar en el mercado local.

Análisis: La competencia actual que enfrenta la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” es una amenaza mayor ya que se dedican a la misma actividad y los clientes actuales de la empresa pueden dirigirse a adquirir sus productos y servicios por ofrecer a bajo precio.

f.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos:

La amenaza por parte de productos sustitutos se podría decir que es muy baja, pero, el único sustituto que se podría encontrar tiene un costo demasiado elevado y va más dirigido hacia la mayoría del público que lo puede llegar a ver o a escuchar en determinado medio de televisión, radio, prensa escrita entre otros, pero esto, en lugar de ser visto como un sustituto, muchas veces se ve como complemento para promocionar sus productos o servicios.

f.3.5 Amenaza de Nuevos Competidores:

En este caso, la amenaza de los nuevos competidores es relativamente alta ya que es una amenaza directa, debido a que pueden insertar en el mercado local negocios que se dedican a la misma actividad, ya que están ubicadas en las ciudades cercanas como por ejemplo: Lago Agrio, y Coca que pueden abrir sucursales en el cantón La Joya de los Sachas.

Análisis: Al insertar en el mercado las empresas que se dedican a la misma actividad es una amenaza más, ya que los nuevos competidores pueden bajar sus precios para captar más clientes de la competencia y que podría generar menos ingresos y utilidades para la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”.

Para ello, es fundamental que la empresa cuente con estrategias y objetivos con la finalidad de enfrentar con los nuevos competidores posibles, es decir, debe estar preparada que de alguna pueden atacar en los puntos débiles de la empresa.

f.4 Entrevista aplicada al gerente de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón La Joya de los Sachas.

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

Respecto a la pregunta planteada, la señora gerente propietaria de Rótulos y Artes “EL GATO” supo manifestar que asumió la empresa hace 11 meses aproximadamente y que anteriormente estaba a cargo de su esposo quien lamentablemente falleció.

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

De acuerdo a la respuesta brindada, actualmente desempeña el cargo como gerente de dicha empresa porque no tenía otra opción que encargarse y seguir trabajando con el negocio, cree que falta mejorar mucho en la parte administrativa ya que su conocimiento profesional es en otra área y no le permite desarrollar como debería ser.

3. ¿Conoce usted exactamente cuál es el servicio o los servicios que brinda la empresa?

Según la respuesta brindada, la señora propietaria manifiesta que Rótulos y Artes “EL GATO” ofrece el servicio de publicidad en diseño gráfico y todo lo relacionado en la publicidad como: gigantografías, rótulos, diseño

gráfico, señalización, publicidad en vehículos, roll up, vicerias, microperforado, plotter de corte, letras corpóreas, pancartas, hojas volantes, trípticos, logos, sticker`s, banner`s.

4. ¿Podría indicar el segmento que atiende actualmente la empresa?

Ante esta pregunta manifiesta señora gerente propietaria que el segmento al que está dirigido el servicio de publicidad es para la población del sector del cantón La Joya de los Sachas, específicamente, para quienes requieren sus necesidades de ofrecer sus productos o servicios a los clientes.

5. ¿En el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa ha constatado un crecimiento?

Según supo manifestar la propietaria de Rótulos y Artes “EL GATO” que la empresa ha tenido un crecimiento pequeño durante el tiempo que lleva en este cargo, pero que no ha sido suficiente para que la empresa crezca en el mercado, debido a que últimamente se ha visto la existencia de competencia en el mercado local.

6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos empresariales?

Respecto a esta pregunta supo manifestar que por el momento no posee objetivos empresariales, tampoco tienen definido sus valores corporativos

sin embargo considera importante que la empresa cuente con estos objetivos, cree que el tener identificados objetivos empresariales, la empresa tendría claro de saber hacia dónde quiere llegar y lo que debe hacer para crecer en el mercado, la falta de una planificación estratégica ha hecho que limite su participación.

7. ¿Rótulos y Artes “EL GATO” tiene fijados objetivos a largo plazo?

Manifiesta que actualmente la empresa no cuenta con una planificación por lo que no tiene definido objetivos a largo plazo, sin embargo considera importante su planteamiento ya que les permitiría dirigir su rumbo.

8. ¿Rótulos y Artes “EL GATO” se efectúa planificación?

Supo manifestar que realmente no se efectúa la planificación, argumentando de que si ha pensado en planificar para trabajar de la mejor manera, pero, por el tiempo y las funciones que ejerce no le permiten debido a que es polifuncional, es decir, cumple funciones de gerente, contadora y secretaria por lo que no puede evaluar el crecimiento o no de la compañía.

9. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una MISIÓN y VISIÓN?

En cuanto a esta pregunta supo manifestar la señora gerente propietaria que la empresa no cuenta con una misión y visión, pero cree que sería importante contar ya que permitirá direccionar el rumbo de la empresa.

10. ¿Cuándo usted inicio sus actividades en la empresa le indicaron cuáles son sus funciones?

Ante el planteamiento de esta pregunta supo contestar, que no se imaginaba lo que iba a suceder con el fallecimiento de su esposo, pero no tuvo otra opción que hacerse cargo de la empresa, y manifiesta que anteriormente estaba al tanto del negocio que su esposo administraba en forma empírica pero que no cuenta con un manual en donde esté documentado las funciones que debe desempeñar, aun así y desde el tiempo que se asumió dicha empresa sigue trabajando sin el documento que es fundamental para poder desarrollar sus actividades de la mejor manera, razón por la cual, realiza varias funciones que a veces no les compete, pero, supo manifestar que lo realiza porque no hay manera de realizar sus actividades como propietaria de la empresa.

11. ¿Cuáles son los problemas más comunes que vive día a día, al momento de desarrollar las actividades diarias en la empresa?

A su criterio manifiesta que uno de los problemas más comunes que le ha tocado vivir, es trabajar frente a la competencia porque en el cantón La Joya de los Sachas existen tres empresas que se dedican a la misma actividad y la mayoría de estrategias implementadas para captar más clientes no han sido acertadas hasta el momento, y supo manifestar que se debería implementar otro tipo de estrategias para aplicar frente a la competencia.

12. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

Supo manifestar que actualmente la empresa está organizada por departamentos que a continuación se detalla: Gerencia, Departamento de Diseño Gráfico, Departamento de Producción y Departamento de Finanzas

13. ¿Las instalaciones físicas en las que usted desarrolla sus actividades son adecuadas?

Su respuesta fue que las instalaciones físicas en las que desarrolla sus actividades no son adecuadas para desempeñar sus actividades del personal, tiene un espacio muy reducido, supo manifestar que en el departamento de producción ya piensa en ampliar debido a que existen dos

plotter de impresión que ocupan casi la totalidad del área y que sería bueno de mejorar en ese departamento para desarrollar sus actividades de la mejor manera.

14. ¿Cómo considera usted que es la relación entre gerente-empleados?

A su criterio considera que la relación que existe entre todos los que trabajan para la empresa es muy buena, para él todos sus trabajadores son su equipo, asimismo manifiesta que hace lo posible porque exista un buen ambiente laboral, y muy buena comunicación, siempre está presto a escuchar sugerencias que aporten al beneficio de la empresa, asimismo constata que el equipo de trabajo está comprometido con la empresa.

15. ¿Cuál es su expectativa de la empresa de aquí a cinco años adelante?

La respuesta a la pregunta planteada al gerente es la siguiente: Considera que la empresa Rótulos y Artes "EL GATO" en los próximos cinco años consolidará sus objetivos propuestos y se convertirá en una de las mejores empresas de servicio de publicidad del cantón La Joya de los Sachas, ampliando su servicio en las ciudades de El Coca y Shushufindi, aunque ya tiene pensado a corto plazo abrir un sucursal en el Cantón Shushufindi,

pero, recalcó que todavía no está decidido debido por el desconocimiento del mercado, o duda sobre la marcha de negocio.

16. ¿Considera usted que su expectativa es posible cumplirla?

Manifiesta la señora gerente que su expectativa si es posible cumplirla siempre y cuando todos los que conforman la empresa y pongan ese deseo de hacer las cosas de la mejor manera con trabajo en equipo y hacia el mismo objetivo trazado, confía en sus colaboradores de que todos aportarán para el logro de los objetivos y que únicamente requiere de inyección de capital principalmente.

17. ¿Considera usted que la empresa tiene limitantes externas para el cumplimiento de su expectativa?

A su criterio supo manifestar que la empresa si tiene limitantes externas y que uno de los factores externos que más influyen es la existencia de empresas que prestan el mismo servicio, que en los últimos tiempos se han implantado algunas empresas y cree que hay que trabajar estratégicamente para poder competir frente a la competencia.

18. ¿En qué se diferencia el servicio que presta su empresa para con la competencia?

La señora gerente de la empresa, manifestó que ésta empresa se caracteriza por precios accesibles, calidad de productos y servicios, tecnología de punta con la máxima resolución en impresiones digitales y la amplia experiencia que tiene en este clase de negocio lo que identifica el servicio que brinda y eso la hace diferente frente a la competencia.

f.5 Encuesta aplicada a clientes internos de la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”, del Cantón la Joya de los Sachas

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

Cuadro N° 6
Título: Tiempo de Trabajo

Alternativa	Cargo
Menor a 1 año	Ayudante de operador
De 1 año a 2 años	Operador de Máquina
Más de 2 años	Diseñador Gráfico

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: El Autor

Interpretación: Respecto a esta pregunta se pudo obtener la siguiente información que a continuación se detalla el tiempo que lleva trabajando cada uno de los trabajadores que hacen Rótulos y Artes “EL GATO”: diseñador gráfico labora cerca de dos años, operador de máquina y el ayudante llevan trabajando en este puesto 1 año con cuatro meses.

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Cuadro N° 7
Título: Cargo de trabajador

Cargo	Trabajador
Diseñador	1
Operador de máquina (Plotter)	1
Ayudante de operador	1
Total	3

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: El Autor

Interpretación: La empresa Rótulos y Artes “EL GATO” cuenta con el siguiente personal: un diseñador gráfico, operador de máquina y un ayudante de operador que son los empleados que están laborando en dicha empresa.

3. ¿En el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa ha constatado un crecimiento?

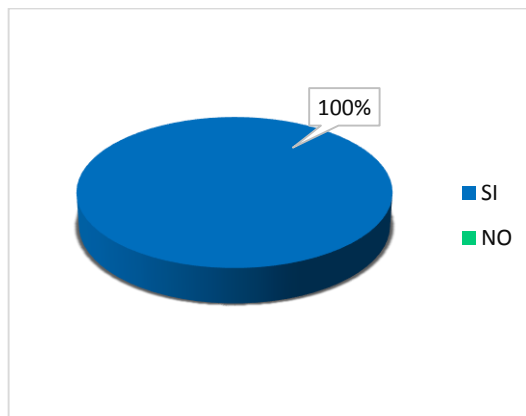
Cuadro N° 8
Título: Crecimiento empresarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 9

Título: Crecimiento Empresarial



Fuente: Cuadro N° 8
Elaborado por: El Autor

Interpretación: Como se puede apreciar el gráfico, los tres trabajadores encuestados consideraron que Rótulos y Artes “EL GATO” consideran que si ha tenido un crecimiento lento durante el tiempo que llevan trabajando en la empresa, y manifestaron de que existe alguna temporada que es escasa la demanda y que tal vez podría ser la competencia.

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos empresariales?

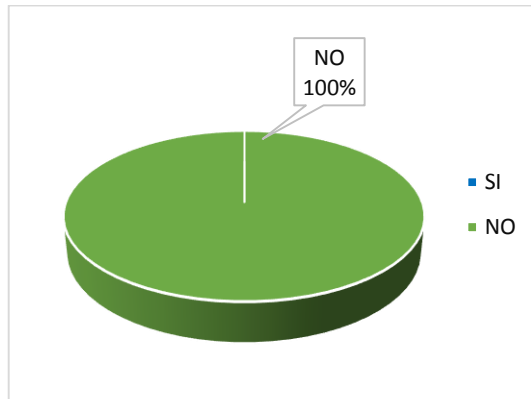
Cuadro N° 9

Título: Objetivos Empresariales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 10
Título: Objetivos Empresariales



Fuente: Cuadro N° 9
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Todos los tres empleados manifestaron que la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” no cuenta con objetivos empresariales y consideran importante que la empresa cuente con objetivos que ayuden a direccionar hacia dónde desea llegar la empresa.

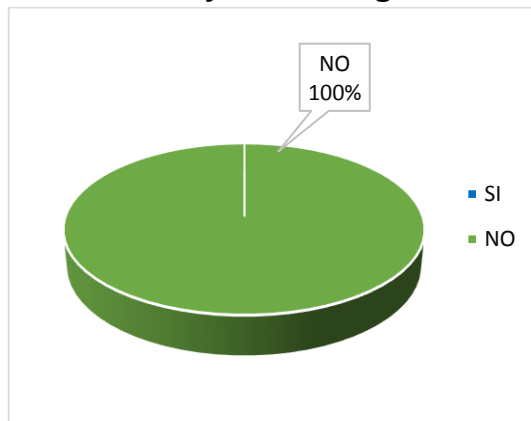
5. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa tiene Misión y Visión?

Cuadro N° 10
Título: Misión y Visión Organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta clientes internos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 11
Título: Misión y Visión Organizacional



Fuente: Cuadro N°10
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico, el 100% no conocen el fin y la razón de ser de la empresa, lo cual constituye una debilidad para la empresa en el logro de sus objetivos organizacionales.

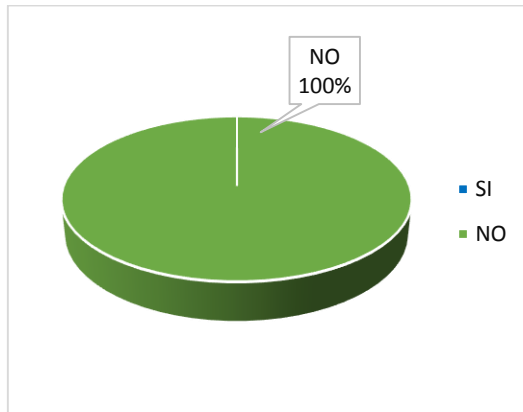
6. ¿La empresa Rótulos y Artes “EL GATO” cuenta en la actualidad con una Planificación Estratégica?

Cuadro N° 11
Título: Planificación estratégica de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta clientes interno
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 12
Título: Planificación estratégica de la empresa



Fuente: Cuadro N° 11
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico el 100% de personas respondieron que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, esto se debe a que el personal que labora en la misma desconoce la importancia de una planificación estratégica como herramienta de orientación en el desempeño de sus operaciones diarias.

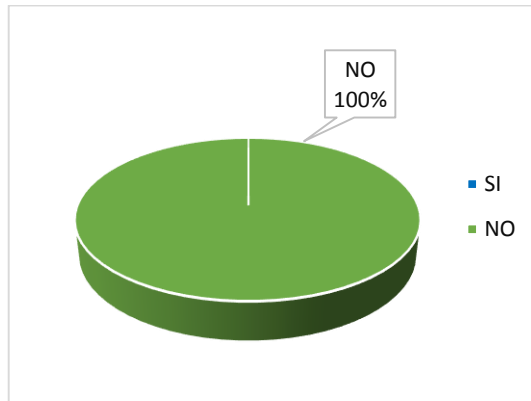
7. ¿Existe algún tipo de planes o proyectos que actualmente están en proceso de ejecución o por ejecutarse dentro de la Empresa?

Cuadro N° 12
Título: Ejecución de planes y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta clientes internos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 13
Título: Ejecución de planes y proyectos



Fuente: Cuadro N° 12
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico el 100% de los encuestados, manifestaron que la empresa no cuenta con ningún plan o proyecto a ejecutar, es decir carecen de dichos instrumentos lo cual les impide proyectarse hacia un desarrollo sostenible.

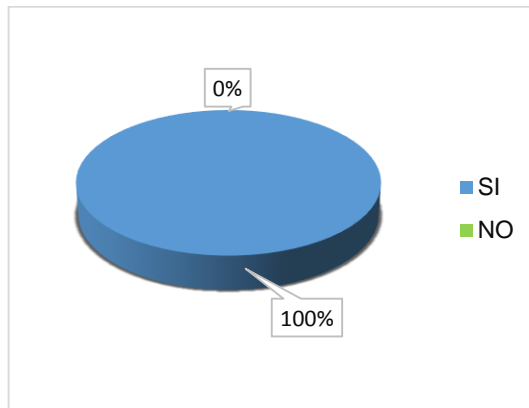
8. ¿Cuándo usted inicio sus actividades en la empresa le indicaron cuáles son sus funciones?

Cuadro N° 13
Título: Orientación de las actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta clientes internos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 14
Título: Orientación de actividades



Fuente: Cuadro N° 13
Elaborado por: El Autor

Interpretación: Todos los entrevistados consideraron que al momento de contratarlos, les indicaron de manera verbal las funciones y actividades que debían desarrollar cada uno, asimismo coincide que la gerente no les entregó un manual de funciones en donde se describa todas las responsabilidades que debían cumplir en su área de trabajo, dejan plasmado además su pensamiento que sería de mucha importancia que todo trabajador al iniciar un trabajo en cualquier empresa se les debe entregar un manual de funciones ya que sería de mucha ayuda para poder cumplir con los objetivos que persigue la empresa.

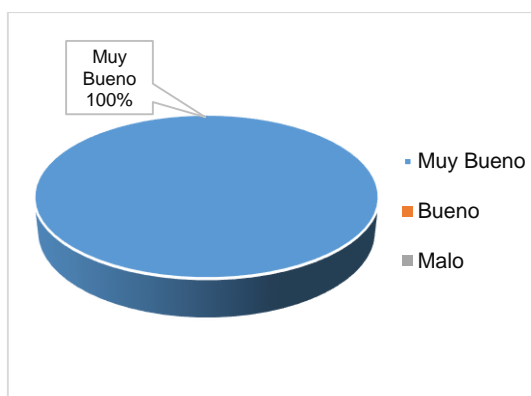
9. La optimización de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la actividad empresarial es:

Cuadro N° 14
Título: Optimización de Recursos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	3	100%
Bueno	0	0%
Malo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 15
Título: Optimización de Recursos



Fuente: Cuadro N° 14
Elaborado por: El Autor

Interpretación: Según los encuestados han manifestado que la optimización de los recursos es muy bueno, ya que de esta forma se puede reducir los gastos y costos de una organización.

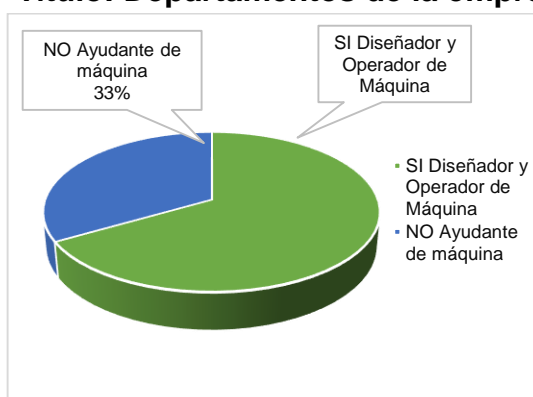
10. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

Cuadro N° 15
Título: Departamentos de la Empresa

Alternativa	Cargo	Frecuencia	Porcentaje
SI	Diseñador y Operador de Máquina	2	66,67%
NO	Ayudante de máquina	1	33,33%
Total		3	100%

Fuente: Encuesta clientes internos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 16
Título: Departamentos de la empresa



Fuente: Cuadro N° 15
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Según los encuestados sus respuestas fueron de la siguiente manera: el diseñador gráfico y operador de máquina manifestaron que la empresa está organizada por áreas, en cambio el ayudante de operador desconoce cómo está organizada la empresa, según su criterio no ha recibido ninguna inducción sobre la estructura organizacional y manifestó de que sería bueno tener dicha estructura en la parte visible para que todos tengamos conocimiento al respecto.

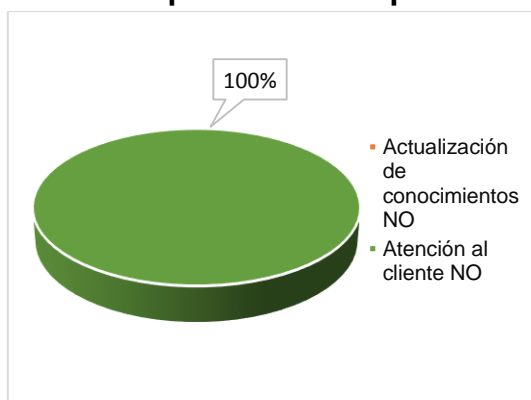
11. ¿Desde el tiempo que empezó a laborar ha recibido algún tipo de capacitación? En áreas como:

Cuadro N° 16
Título: Capacitación del personal

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Actualización de conocimientos	NO	100%
Atención al cliente	NO	
Mejoramiento de procesos	NO	
Otros	NO	
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta clientes internos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 17
Título: Capacitación del personal



Fuente: Cuadro N° 16
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Ante el planteamiento de esta pregunta, y como se puede apreciar en el gráfico N° 17, el 100% de los encuestados manifestaron que no han recibido ninguna capacitación brindada por la empresa hasta la actualidad y que sería bueno que capaciten para poder mejorar sus conocimientos ya que de esta forma se podría desarrollar y aportar de la mejor manera para la empresa.

f.6 Encuesta aplicada a clientes externos de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, del Cantón Joya de los Sachas.

1. ¿Mencione cuáles son los servicios que presta Rótulos y Artes “EL GATO”?

Cuadro N° 17

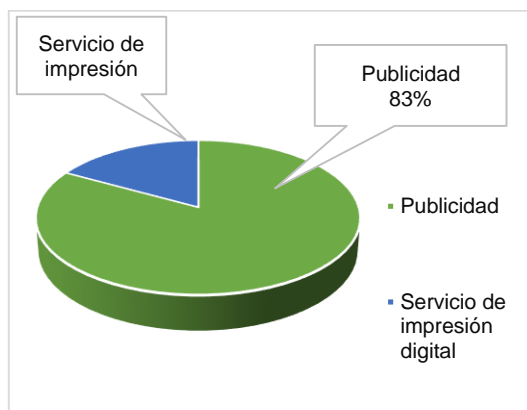
Título: Servicios que ofrece la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	175	82.94%
Servicio de impresión digital	36	17.06%
Total	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 18

Título: Servicios que ofrece la empresa



Fuente: Cuadro N° 17
Elaborado por: El Autor

Interpretación: En el gráfico N° 18, se puede observar claramente que, de las 211 encuestas realizadas a clientes externos de la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”, se obtuvieron los siguientes resultados: el 82.94% respondieron que el servicio que presta la empresa es de publicidad y el 17.06% respondieron que a más del servicio de publicidad, también presta el servicio de impresión en material de lona, que está dirigido especialmente a los estudiantes que desean realizar sus trabajos.

2. ¿Desde cuándo usted utiliza el servicio que presta la empresa?

Cuadro N° 18

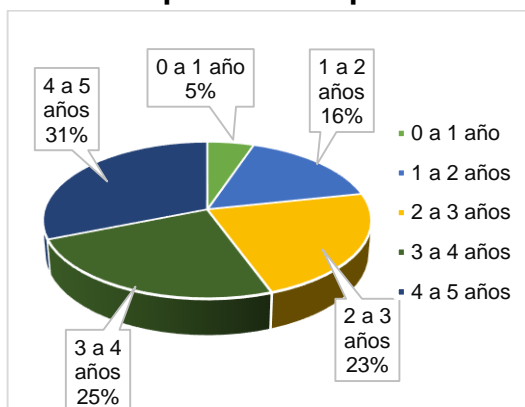
Título: Tiempo utilizado por el servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 año	11	5.21%
1 a 2 años	34	16.11%
2 a 3 años	48	22.74%
3 a 4 años	52	24.64%
4 a 5 años	66	31.28%
TOTAL	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 19

Título: Tiempo utilizado por el servicio



Fuente: Cuadro N° 18
Elaborado por: El Autor

Interpretación: Según con las encuestas realizadas a clientes externos, se obtuvo los siguientes resultados: el 31.28% utilizan el servicio de 4 a 5 años; el 24.64% utilizan el servicio de 3 a 4 años el 22.74% utilizan el servicio de 2 a 3 años; el 16.11% utilizan el servicio de 1a 2 años; y el 5.21% de los clientes externos respondieron que utilizan el servicio de publicidad de 0 a 1 año, por lo tanto, se puede identificar que la mayoría son clientes de hace algún tiempo como las empresas servicios petroleros.

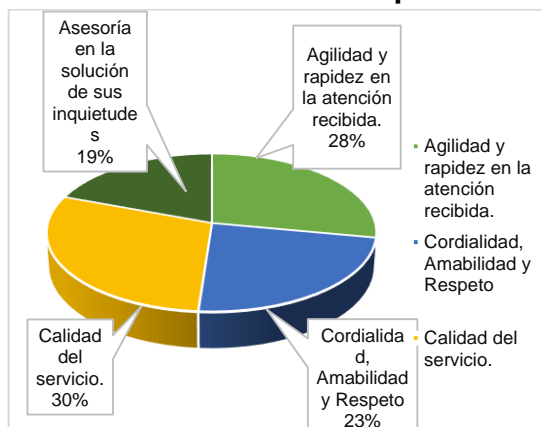
3. En cuanto a la atención que brinda la empresa, al momento de recibir el servicio, a su criterio Califique.

Cuadro N° 19
Título: Calificación brindada por el servicio

Alternativas	Excelente	Porcentaje
Agilidad y rapidez en la atención recibida.	59	27.96%
Cordialidad, Amabilidad y Respeto	48	22.74%
Calidad del servicio.	63	29.85%
Asesoría en la solución de sus inquietudes	41	19.43%
Total	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 20
Título: Calificación brindada por el servicio



Fuente: Cuadro N° 19
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Se puede observar en el gráfico claramente que los encuestados calificaron la atención que brinda la empresa como excelente obteniendo los siguientes resultados; el 29.85% calidad de servicio; el 27.96% en agilidad y rapidez en la atención recibida, el 22.74% en cordialidad, Amabilidad y Respeto; y el 19.43% en asesoría en la solución de sus inquietudes, la mayoría de los encuestados concuerdan que la atención brindada por parte de la empresa es excelente en los aspectos anteriores.

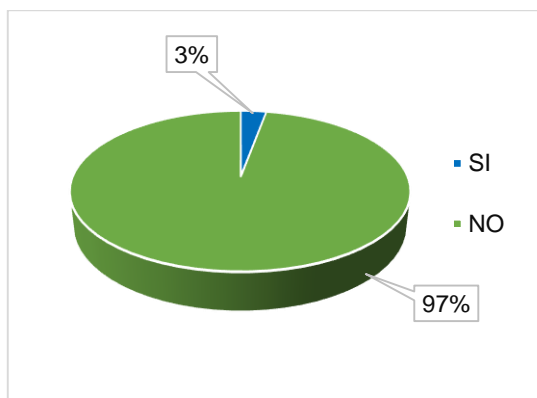
4. ¿Usted, alguna vez se ha enterado la empresa por algún medio de comunicación y el servicio que ofrece?

Cuadro N° 20
Título: Publicidad y propaganda

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	2.84%
NO	205	97.16%
Total	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 21
Título: Publicidad y propaganda



Fuente: Cuadro N° 20
Elaborado por: El Autor

Interpretación: Se puede apreciar que el 97.16% de clientes externos respondieron que no se han enterado los servicios que presta la empresa por un medio de comunicación; el 2.84% manifiesta que se enteraron a través de las recomendaciones dadas por sus amigos.

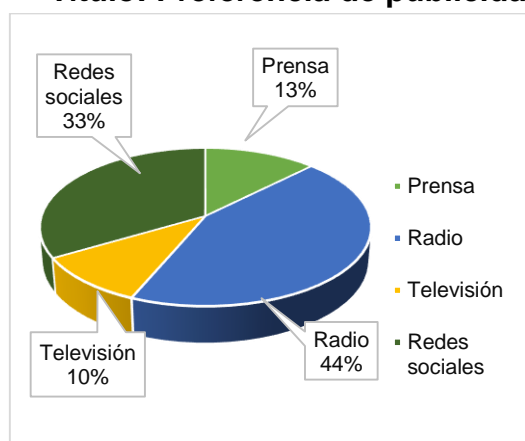
5. ¿Usted, por qué medio de comunicación preferiría conocer la publicidad sobre los productos y servicios de la empresa?

Cuadro N° 21
Título: Preferencia de publicidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa	27	12.79%
Radio	92	43.60%
Televisión	22	10.42%
Redes sociales	70	33.17%
TOTAL	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 22
Título: Preferencia de publicidad



Fuente: Cuadro N° 21
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Con las encuestas realizadas a los clientes externos, se obtuvo los siguientes resultados: el 44% prefieren conocer por la radio; el 33% por las redes sociales; el 13% prefieren por la prensa; mientras que el 10% prefieren la publicidad por la televisión, por lo tanto la mayoría prefieren por la radio y por las redes sociales.

6. ¿A su criterio, considera usted que los mecanismos de comunicación que utiliza para llegar la información actualizada a sus clientes es la adecuada?

Cuadro N° 22

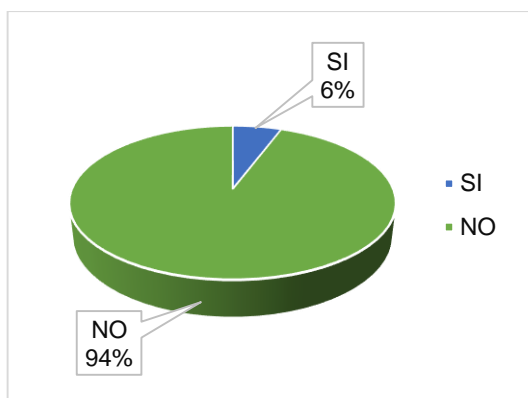
Título: Mecanismos de comunicación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	5.68%
NO	199	94.31%
Total	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 23

Título: Mecanismos de comunicación



Fuente: Cuadro N° 22
Elaborado por: El Autor

Interpretación: Según las encuestas realizadas, los clientes externos manifestaron que el 94% de los clientes externos respondieron que los mecanismos de comunicación que utiliza la empresa para mantenerlos actualizados la información que presta no es la adecuada, mientras que el 6% opinaron que los mecanismos utilizados son adecuados.

7. ¿Por qué prefiere el servicio de publicidad en esta empresa?

Cuadro N° 23

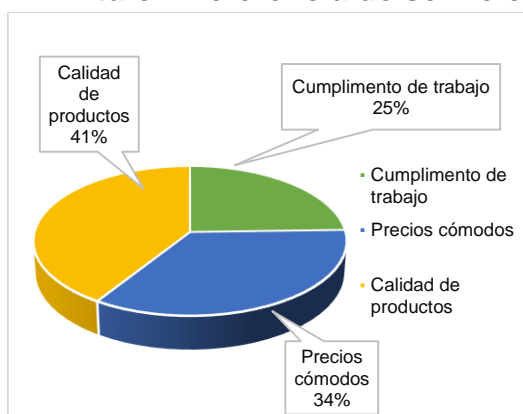
Título: Preferencia de servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimento de trabajo	52	24.64%
Precios cómodos	72	34.12%
Calidad de productos	87	41.23%
Total	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 24

Título: Preferencia de servicio



Fuente: Cuadro N° 23
Elaborado por: El Autor

Interpretación: De las 211 encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados: el 41% de los clientes externos respondieron que prefieren los servicios de la empresa por la calidad del producto; el 34.12% considera su preferencia por los precios cómodos; y el 25% contesta que eligen esta empresa por el cumplimiento de trabajo.

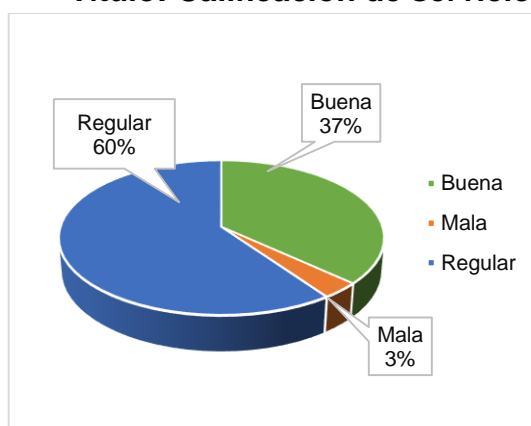
8. ¿Cómo calificaría Usted el servicio recibido por parte de la Empresa?

Cuadro N° 24
Título: Calificación de servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	78	36.96%
Mala	7	3.31%
Regular	126	59.72%
Total	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
 Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 25
Título: Calificación de servicio



Fuente: Cuadro N° 24
 Elaborado por: El Autor

Interpretación: Como se puede observar en el grafico; 60% de los encuestados manifestaron que es regular sobre los servicios recibidos por los clientes, mientras que el 37% manifestaron que el servicio recibido hasta el momento ha sido buena a diferencia que el 3.31% califica como mala, argumentando que en varias ocasiones no se ha cumplido con lo previsto sobre los servicios recibidos por los clientes.

9. ¿A su criterio, en qué se diferencia la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” de la competencia?

Cuadro N° 25

Título: Diferencia de la competencia

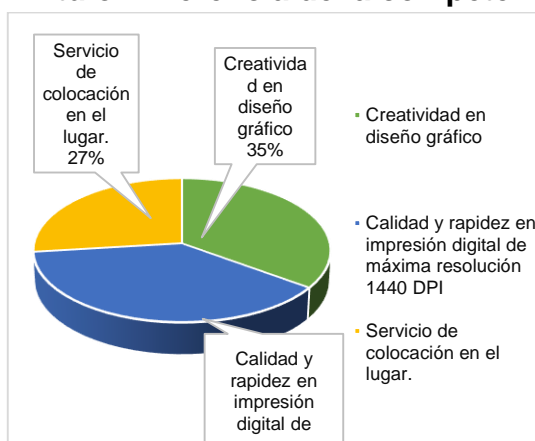
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Creatividad en diseño gráfico	73	34.60%
Calidad y rapidez en impresión digital de máxima resolución.	80	37.91%
Servicio de colocación en el lugar.	58	27.49%
TOTAL	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 26

Título: Diferencia de la competencia



Fuente: Cuadro N° 25

Elaborado por: El Autor

Interpretación: Como se puede observar el gráfico N° 26, los encuestados manifestaron que la empresa distingue de la competencia obteniendo los resultados: el 38% calidad y rapidez en impresión con la máxima resolución; el 35% por la creatividad en diseño gráfico y el 27% por el servicio de colocación en el lugar.

10. ¿Cree usted que una Planificación Estratégica a la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” le ayudaría al crecimiento y desarrollo empresarial?

Cuadro N° 26

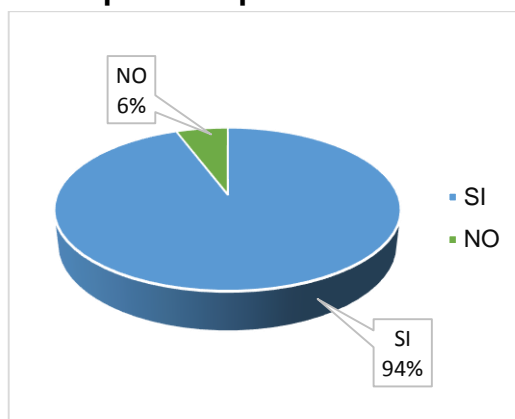
Título: Aporte de planificación estratégica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	198	93.84%
NO	13	6.16%
Total	211	100%

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 27

Título: Aporte de planificación estratégica



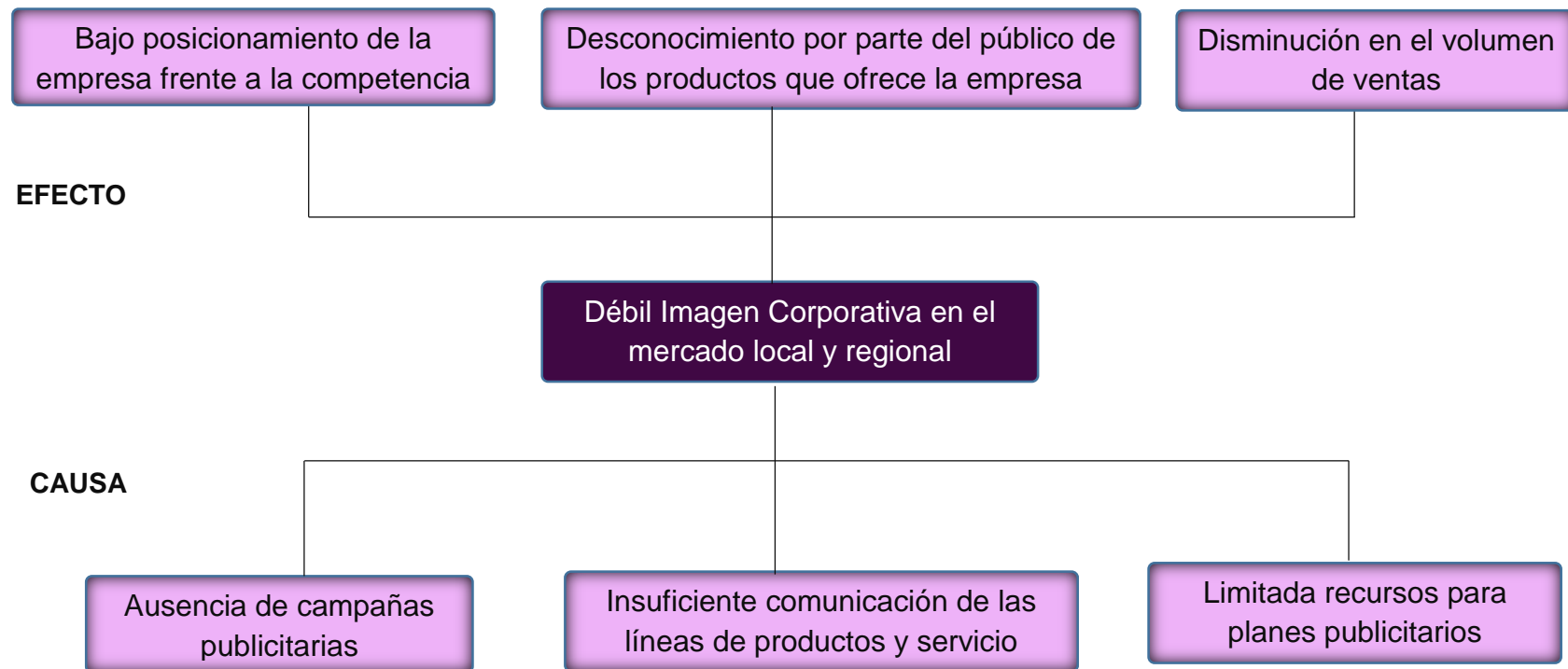
Fuente: Cuadro N° 26
Elaborado por: El Autor

Interpretación: De los encuestados el 94% dieron a conocer que la elaboración de una planificación estratégica si ayudaría al crecimiento y desarrollo empresarial de la misma, mientras que el 6% menciona lo contrario, argumentando que no se podría cumplir debido ha existido o han observado hablar en otras organizaciones

Árbol de Problemas

Gráfico N°: 28

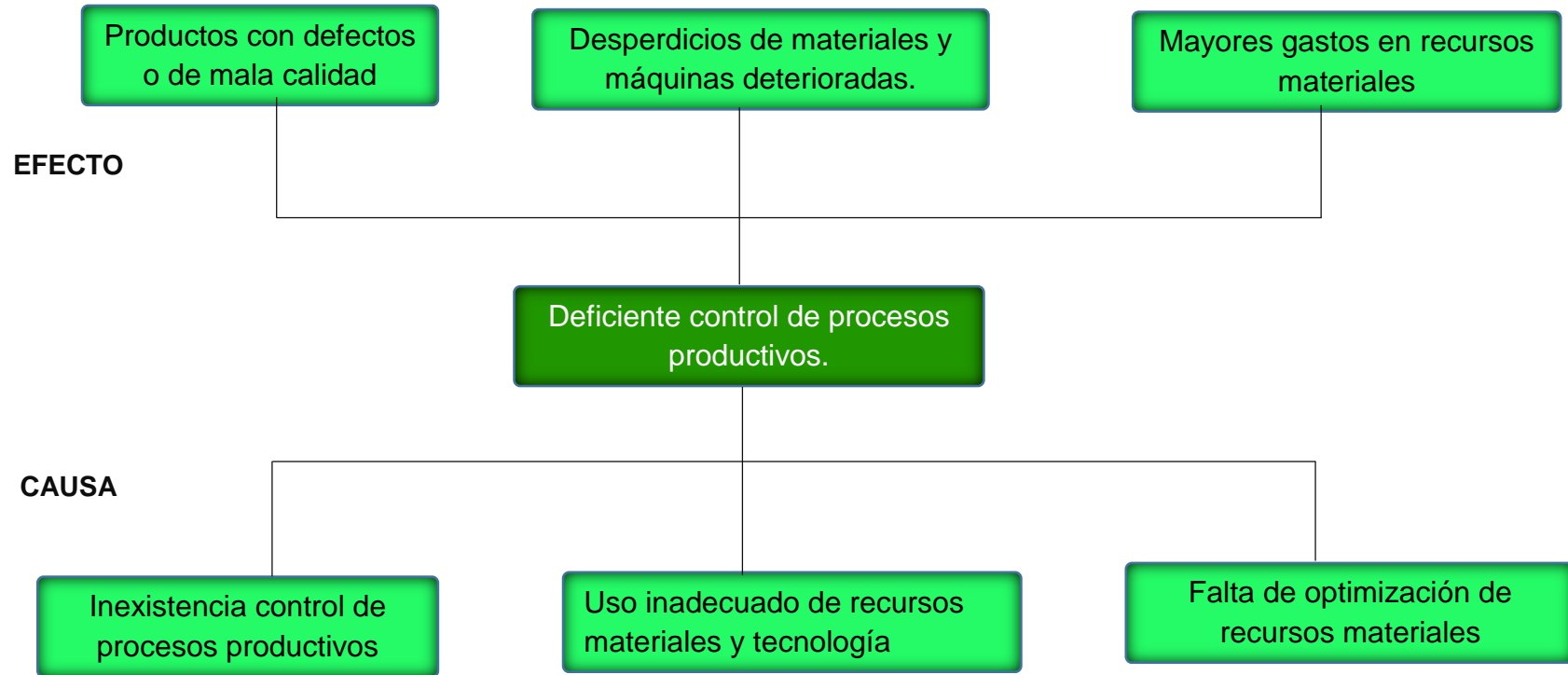
Eje de desarrollo: Imagen Corporativa



Elaborado por: El Autor

Gráfico Nº: 29

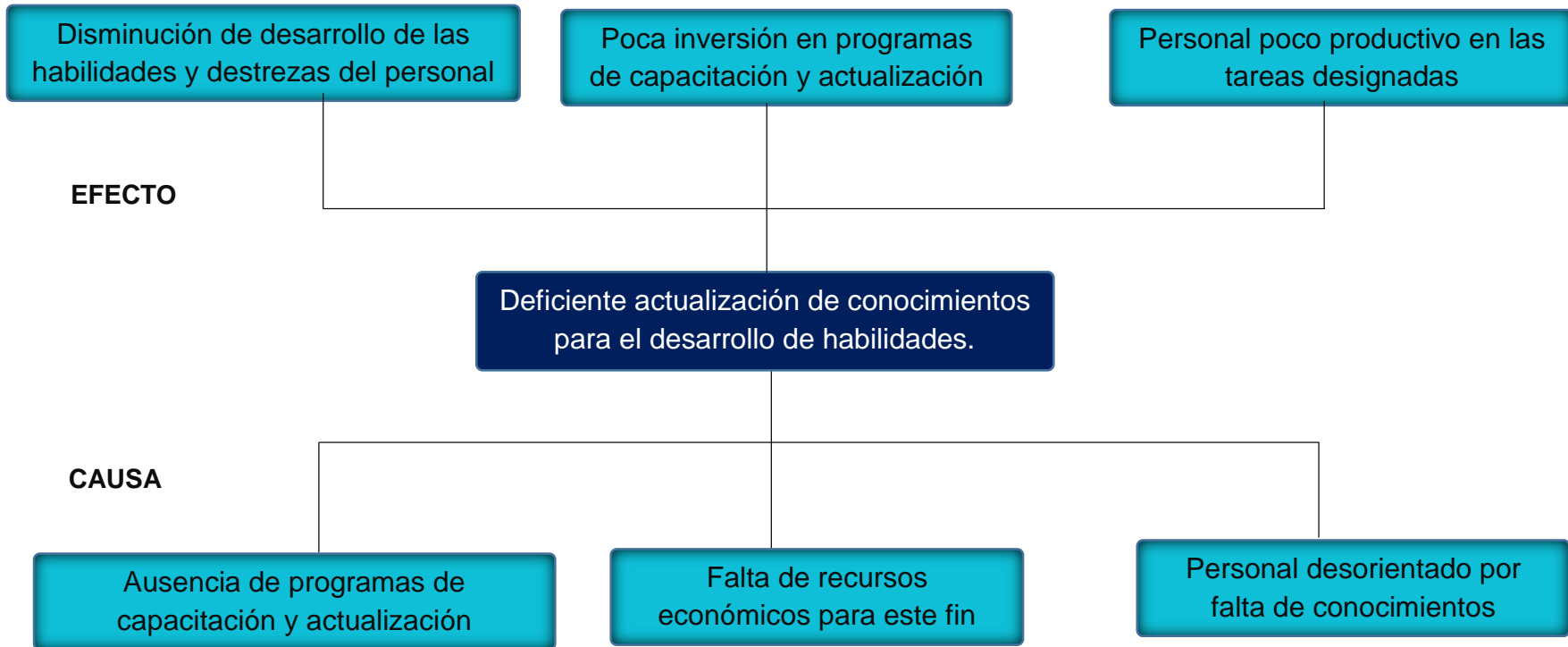
Eje de desarrollo: Mejoramiento de procesos de producción



Elaborado por: El Autor

Gráfico Nº: 30

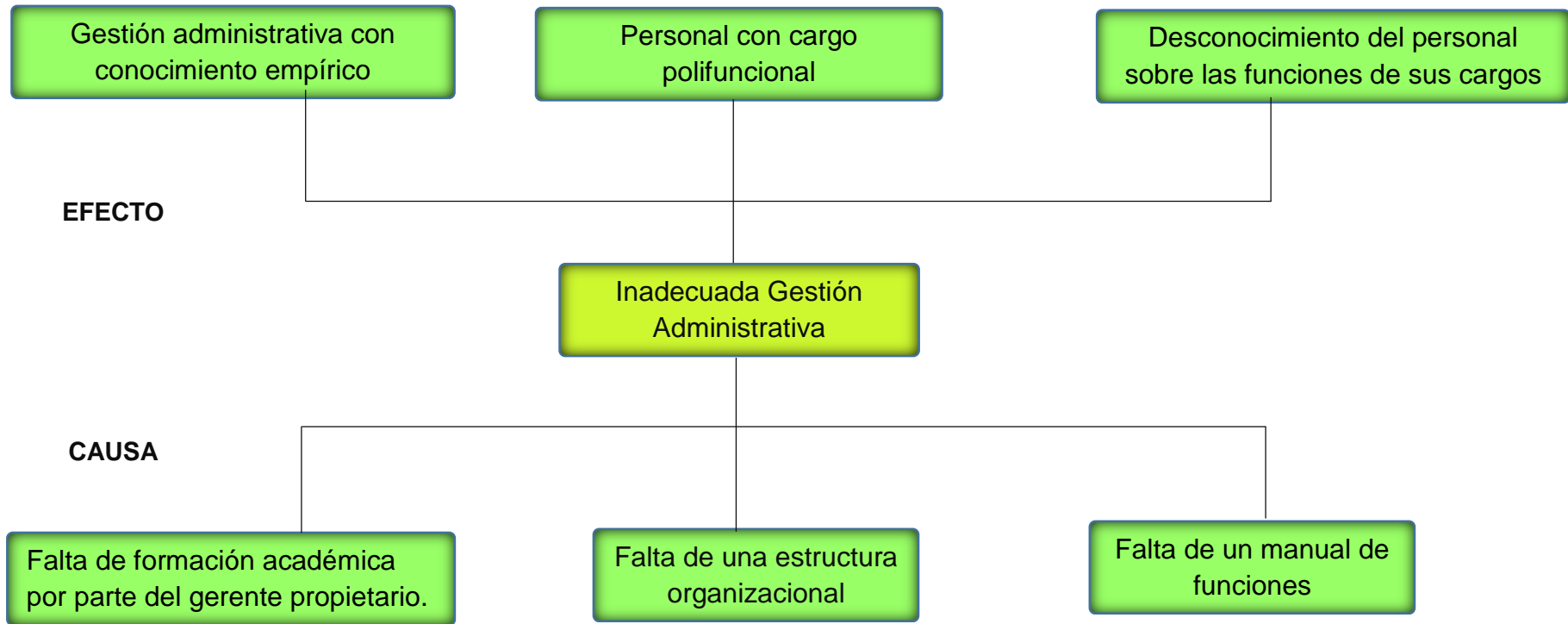
Eje de desarrollo: Capacitación del Personal



Elaborado por: El Autor

Gráfico Nº: 31

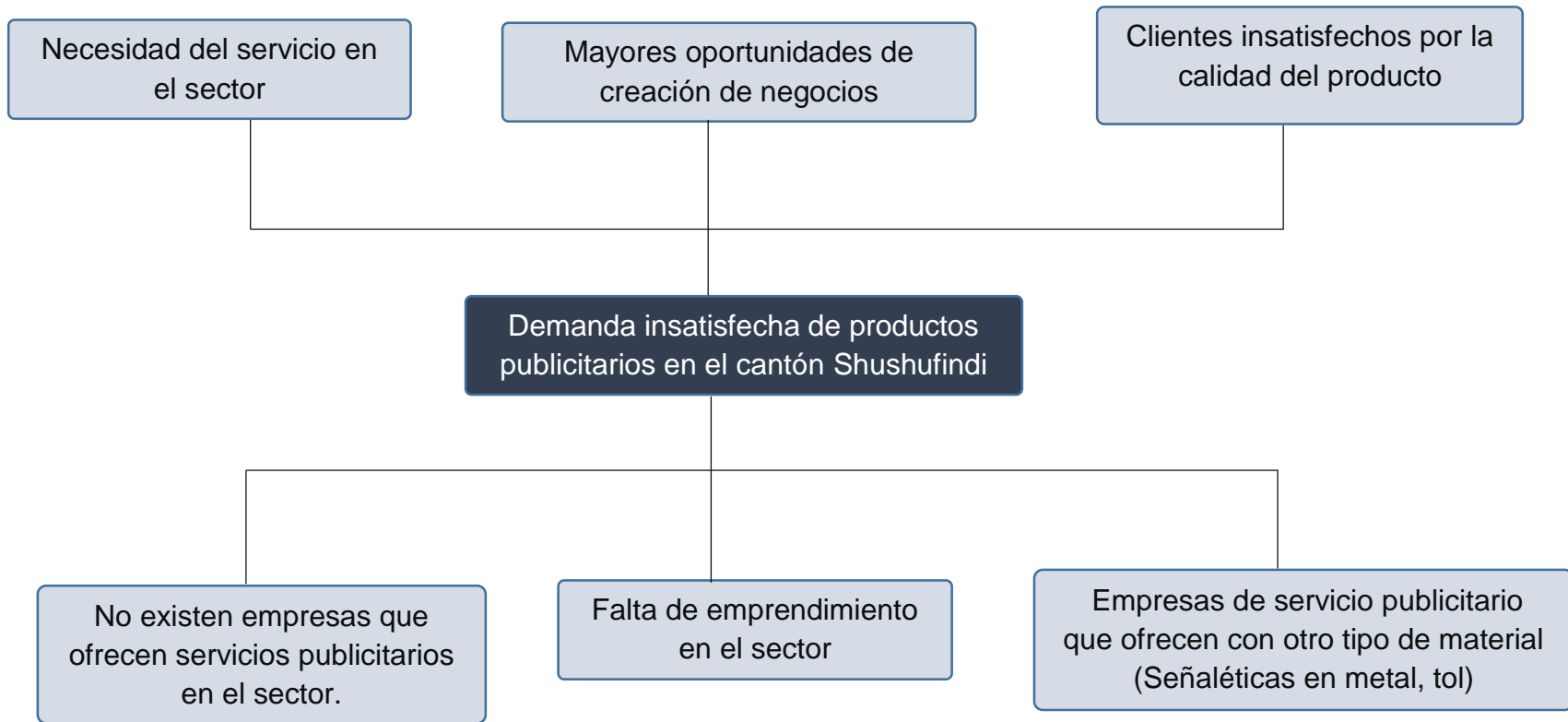
Eje de desarrollo: Gestión Administrativa



Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 32

Eje de desarrollo: Ampliación de Servicio

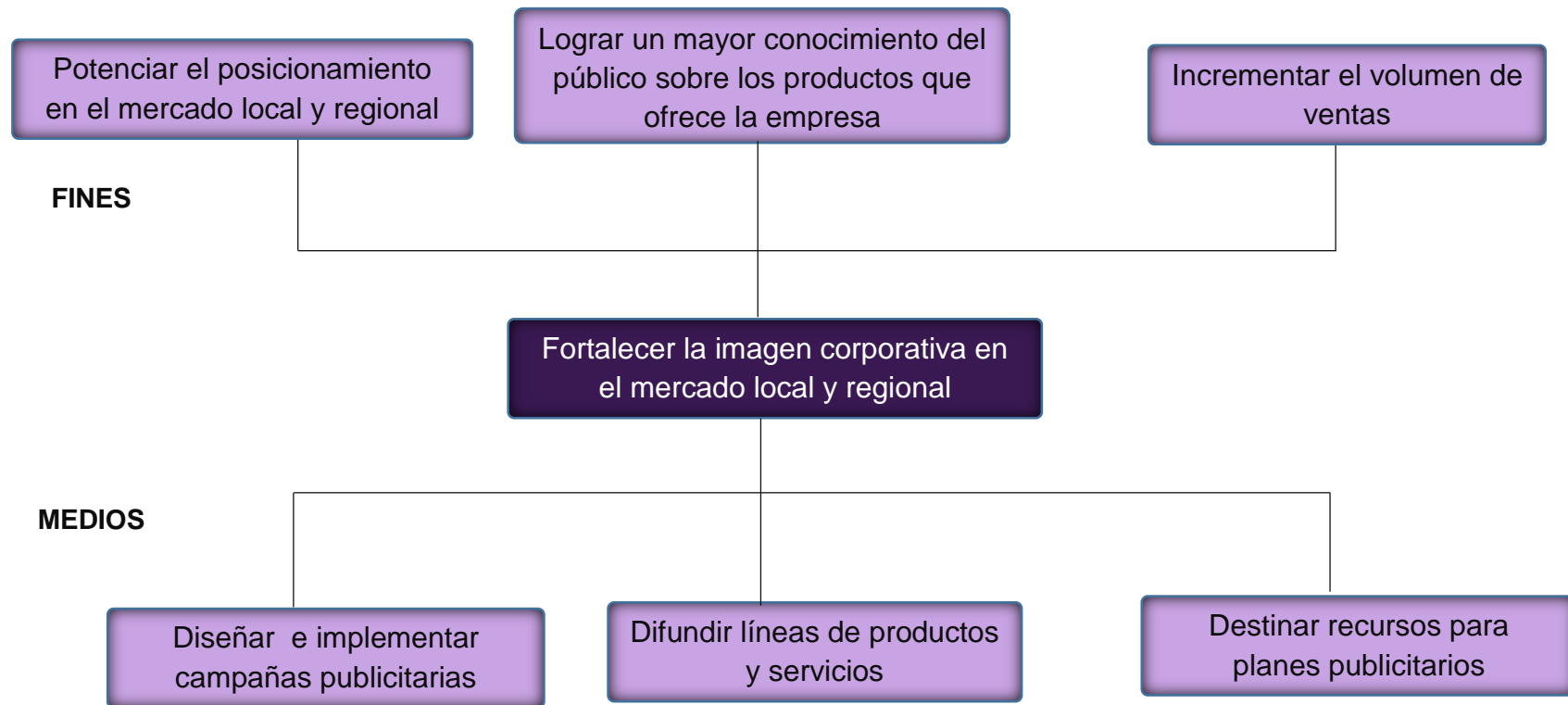


Elaborado por: El Autor

Árbol de Objetivos

Gráfico N° 33

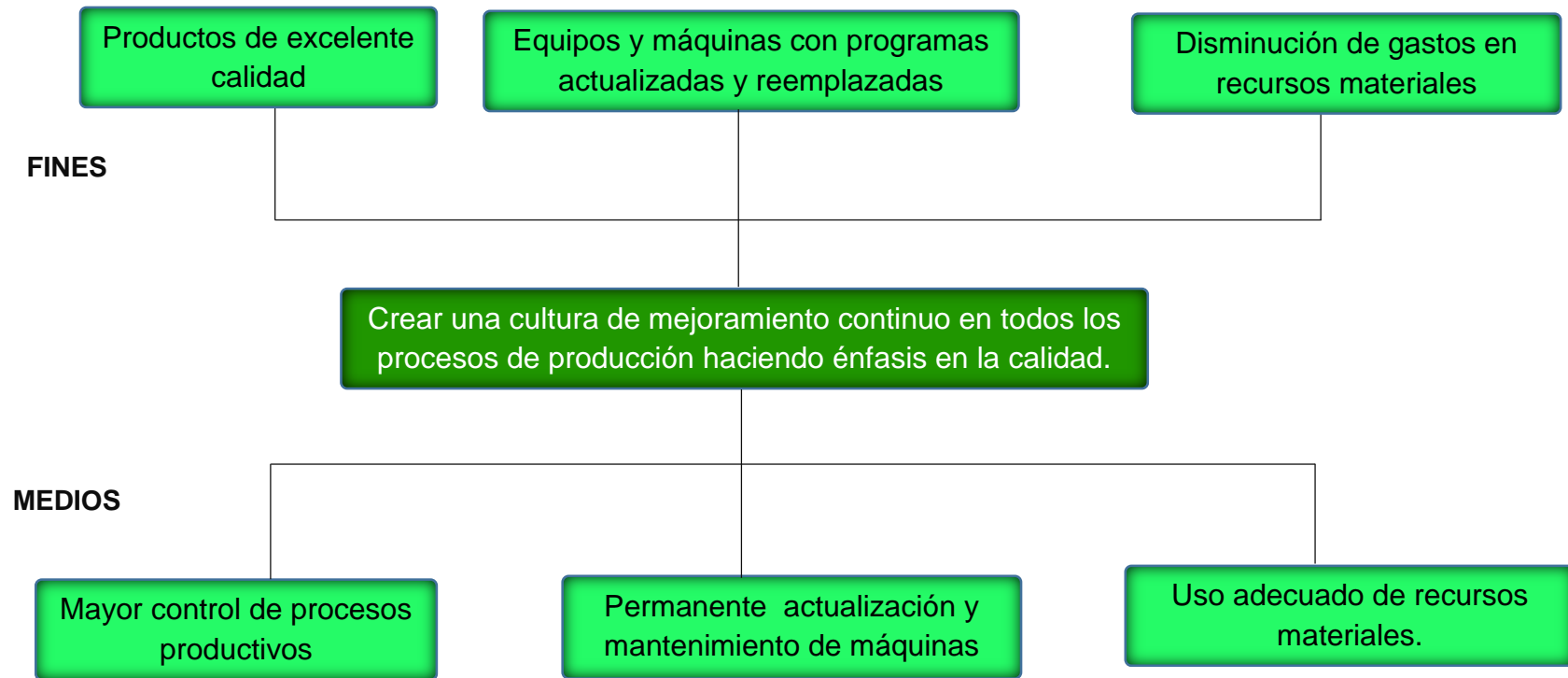
Eje de desarrollo: Imagen Corporativa



Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 34

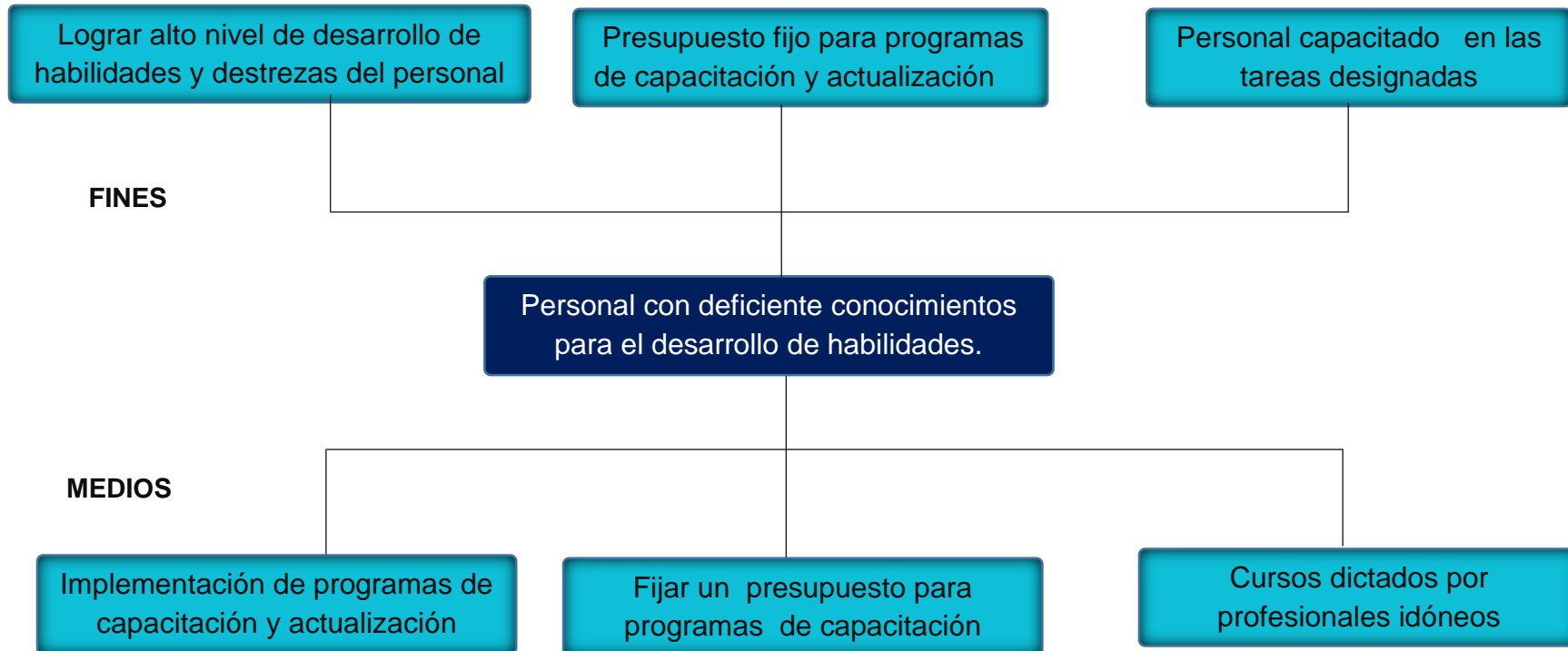
Eje de desarrollo: Mejoramiento de procesos de producción



Elaborado por: El Autor

Gráfico Nº: 35

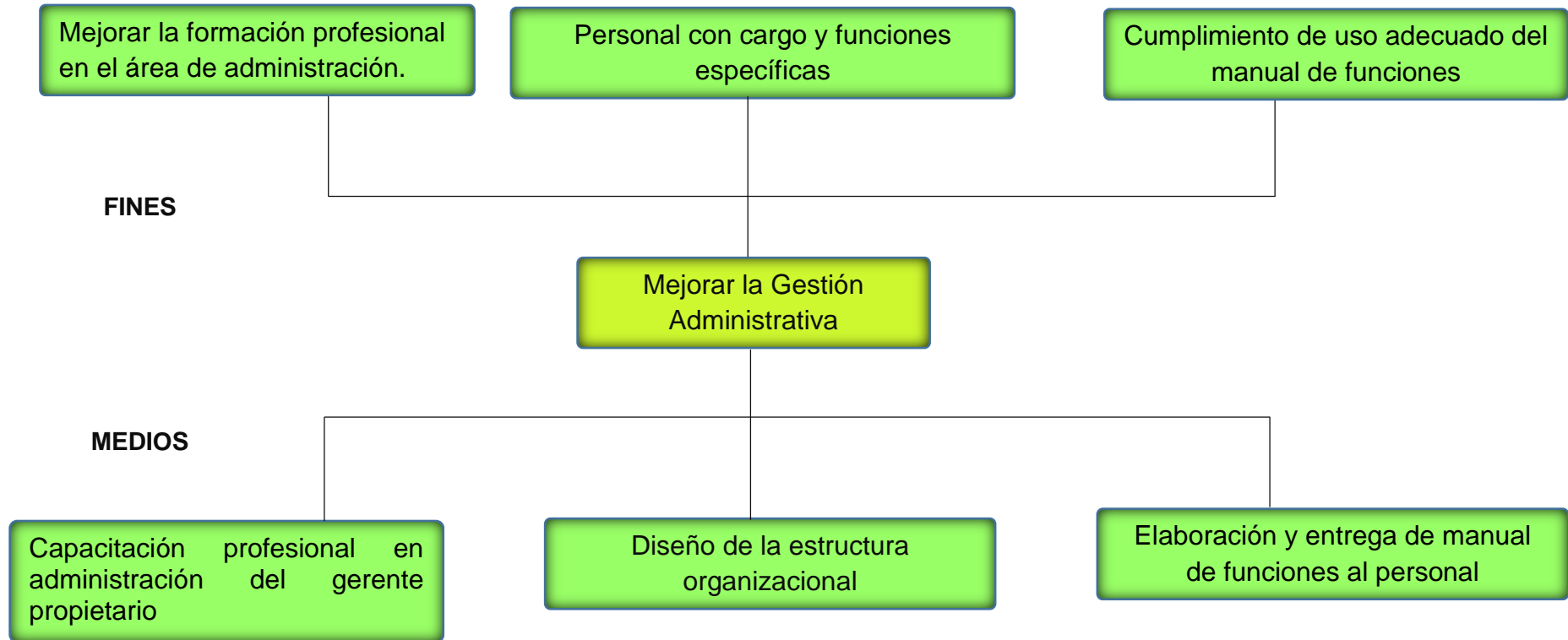
Eje de desarrollo: Capacitación del Personal



Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 36

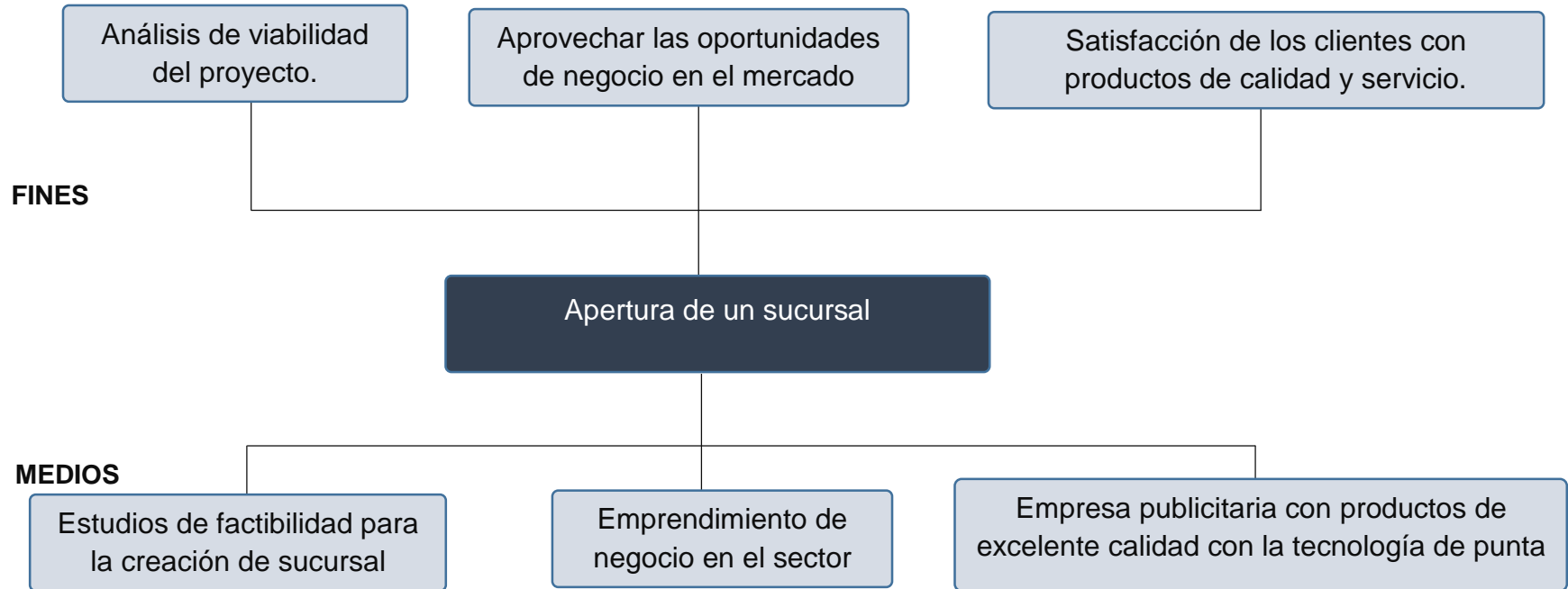
Eje de desarrollo: Gestión Administrativa



Elaborado por: El Autor

Gráfico N° 37

Eje de desarrollo: Ampliación de Servicio



Elaborado por: El Autor

f.7 Análisis FODA empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”

Cuadro N° 27
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Local propio para el funcionamiento de la empresa. 2. Productos y servicios de calidad con los precios accesibles 3. Cuenta con equipos y máquinas de impresiones digitales. 4. Empresa con buena aceptación en el mercado local. 5. Personal comprometido y responsable en las actividades designadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Variedad de proveedores de materiales y máquinas. 2 Acceso a Financiamiento. 3 Incremento en la venta de productos publicitarios. 4 Creación de nuevas empresas para promocionar sus productos. 5 Impulso del Gobierno Nacional a las Pequeñas y Medianas Empresas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente formación académica en administración. 2. Estructura organizacional mal diseñado. 3. No poseen estrategias que guíen sus acciones. 4. Limitada capacitación al personal 5. No cuenta un Manual de funciones y procedimientos para realizar las actividades de cada trabajador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios constantes de las Políticas Tributarias. 2. Incremento de costos de materiales de artes gráficas por aplicación de salvaguardias del Gobierno Nacional 3. Ingreso de nuevos competidores en el mercado local. 4. Cambios tecnológicos y altos costos de máquinas de impresión digital. 5. Pérdida de fidelidad de los clientes por la variedad de empresas en el mercado.

Fuente: Análisis Interno y Externo Rótulos y Artes “EL GATO”
Elaborado por: El Auto

Cuadro N° 28
Matriz de Alto Impacto

<p align="center">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p align="center">Fortalezas (F)</p>	<p align="center">Debilidades (D)</p>
<p align="center">Oportunidades (O)</p>	<p align="center">Estrategia (FO)</p>	<p align="center">Estrategia (DO)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de proveedores de materiales y máquinas. 2. Acceso a Financiamiento. 3. Demanda de productos publicitarios 4. Creación de nuevas empresas para promocionar sus productos. 5. Crecimiento del sector comercial en el Cantón Joya de los Sachas. 	<p>F1, F3, O3 y O4 Ampliar la cobertura de servicio a nivel regional o provincial.</p>	<p>D1, D4, D5 y 01 Plan de Capacitación al personal de la empresa en áreas administrativas y operativas con el fin de mejorar su productividad.</p>
<p align="center">Amenazas (A)</p>	<p align="center">Estrategia (FA)</p>	<p align="center">Estrategia (DA)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios constantes de las Políticas Tributarias. 2. Incremento de costos de materiales de artes gráficas por aplicación de salvaguardias del Gobierno Nacional. 3. Ingreso de nuevos competidores en el mercado local. 4. Cambios tecnológicos y altos costos de máquinas de impresión digital. 5. Pérdida de fidelidad de los clientes por la variedad de empresas en el mercado. 	<p>F4 y A3, A5 Plan de publicidad para difundir en los diferentes medios de comunicación sobre los servicios que ofrece la empresa</p> <p>F5 y A2, A4 Racionalizar los métodos y técnicas de diseño gráfico para mantener un buen servicio y calidad en los productos.</p>	<p>D2 y A3 Rediseñar la estructura organizacional que permita visualizar claramente las áreas o departamentos de la empresa.</p> <p>D5 y A5 Elaborar el manual de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir cada uno de los trabajadores.</p>

Fuente: Matriz FODA Rótulos y Artes "EL GATO"

Elaborado por: El Autor

Cuadro N° 29

Matriz de Objetivos Estratégicos

Nº	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Plan de publicidad para difundir en los diferentes medios de comunicación sobre los servicios que ofrece la empresa	Fortalecer la imagen corporativa en el mercado local y regional.
2	Racionalizar los métodos y técnicas de diseño gráfico para mantener un buen servicio y calidad en los productos.	Crear una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos de producción haciendo énfasis en la calidad.
3	Plan de Capacitación al personal de la empresa en áreas administrativas y operativas con el fin de mejorar su productividad.	Contar con un personal altamente capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.
4	Elaborar un manual de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir cada uno de los trabajadores.	Proponer un manual de funciones que permita cumplir el desempeño de los trabajadores con las actividades designadas de manera eficaz y eficiente.
5	Ampliar la cobertura de servicio a nivel regional o provincial	Realizar el estudio de mercado para la apertura de un sucursal.
6	Rediseñar la estructura organizacional acorde a las actividades de la empresa.	Proponer la estructura organizacional que permita identificar las diferentes áreas o departamentos acorde a las actividades de la empresa.

Fuente: Cuadro N° 8 Matriz de Alto Impacto
Elaborado por: El Autor

Cuadro N° 30

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Total Ponderación
FORTALEZAS			
Local propio para el funcionamiento de la empresa	0,05	4	0,20
Productos y servicios de calidad	0,05	3	0,15
Equipos de cómputo y máquinas de impresiones digitales para realizar sus tareas.	0,05	3	0,15
Empresa con buena aceptación en el mercado local.	0,05	3	0,15
Personal comprometido y responsable en las actividades designadas.	0,10	4	0,40
Cobertura de servicio con tendencia al crecimiento	0,10	3	0,30
Actitud positiva hacia el cambio	0,05	3	0,15
Precios competitivos por el servicio ofertado.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Deficiente formación académica en administración.	0,10	1	0,10
Estructura organizacional mal diseñado.	0,05	1	0,05
Ausencia de capacitación a los trabajadores	0,05	1	0,05
Cambios tecnológicos y altos costos de máquinas	0,05	2	0,10
Deficiente control de calidad de sus productos	0,05	2	0,10
Desconocimiento de plan estratégico por parte de la gerencia.	0,05	2	0,10
No cuenta con manual de funciones que permita desarrollar sus actividades	0,10	1	0,10
Espacio físico reducido para desarrollar sus actividades	0,05	2	0,10
TOTAL	1,0		2,30

Fuente: Cuadro N° 28 Matriz FODA
Elaborado por: El Autor

La asignación de la ponderación a cada variable oscila entre 1 a 4 puntos, se realizó una ponderación para obtener el respectivo porcentaje para cada factor, los mismos que suman 1; para cada fortaleza y debilidad también se realizó una calificación y se le ha dado una ponderación de 1 al 4 en base a los siguientes parámetros:

Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

Luego de obtener el resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos (fortalezas – debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 2.30 es decir está bajo el rango de 2.50, es decir, la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” presenta algunos problemas internos como son la deficiente formación académica por los administradores, ausencia de capacitación a los trabajadores, estructura organizativa mal diseñado, ausencia de manual de funciones, dichas deficiencias deben ser consideradas para su aplicación posterior con el propósito de solucionar o disminuir debilidades que se presentan dentro de la empresa; así mismo, se puede evidenciar que la empresa cuenta con algunas fortalezas, las cuales son de gran importancia para que la empresa se mantenga en el mercado.

Cuadro N° 31
Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Total Ponderación
OPORTUNIDADES			
Existe gran variedad de proveedores de materiales y máquinas.	0,10	3	0,30
Acceso a financiamiento.	0,10	3	0,30
Demanda de productos publicitarios.	0,05	3	0,15
Creación de nuevas empresas para promocionar sus productos.	0,05	4	0,20
Crecimiento del sector comercial en el Cantón Joya de los Sachas	0,10	3	0,30
Incremento de la población en el sector	0.05	3	0,15
Ampliar la cobertura de mercado	0.05	3	0,15
AMENZAS			
Cambios constantes de las Políticas Tributarias.	0,10	1	0,10
Incrementos costos de materiales de artes gráficas por aplicación de salvaguardias del Gobierno Nacional.	0,10	2	0,20
Ingreso de nuevos competidores en el mercado local.	0,05	2	0,10
Cambios tecnológicos y altos costos de máquinas de impresión digital.	0,05	2	0,10
Pérdida de fidelidad de los clientes por la variedad de empresas en el mercado.	0,05	2	0,10
Inestabilidad económica y política	0.10	1	0,10
Pérdida de clientes por cambios de gustos y preferencias.	0.05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,35

Fuente: Cuadro N° 28 Matriz FODA
Elaborado por: El Autor

Se asignó una ponderación a cada variable que oscile entre 1 a 4 puntos, se realizó una ponderación para obtener el respectivo porcentaje para cada factor, los mismos que suman 1.

Para cada oportunidad y amenaza también se realiza una calificación y se le ha dado una ponderación de 1 al 4 en base a los siguientes parámetros

Amenaza mayor	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad mayor	4

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

De acuerdo al resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores externos, en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 2.35, por debajo del estándar de equilibrio que es 2.50, con esto concluye que la empresa tiene problemas externos que amenace en gran escala su credibilidad e imagen como una de las empresas de prestación de servicios publicitarios a nivel local.

Pero se debe rescatar las diferentes oportunidades con las que cuenta la empresa no se las está aprovechando debidamente para mejorar su imagen ante los clientes externos, con la planificación estratégica propuesta se pretende mejorar la prestación de servicio, impulsando

nuevos proyectos para contar con nuevos cliente, esto con la finalidad de ayudar al crecimiento y organización de la empresa.

De la misma manera, existen amenazas entre las de mayor importancia tenemos; la inestabilidad económica y política tributaria que atraviesa el país, es unas de las grandes amenazas que tiene la empresa, situación que se da por la disminución del precio de barril de petróleo y se ve afectada porque existe una disminución en las ventas mensuales de la empresa.

f.8 Propuesta de Plan estratégico para la empresa Publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana para el periodo 2015 – 2019”

La empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, pertenece al sector servicio de publicidad y venta de productos publicitarios en el Cantón La Joya de los Sachas que ofrece productos y servicio de calidad contribuyendo a la economía local.

Actualmente, la exigencia del mercado, poco a poco los clientes externos exigen más y mejor calidad de servicio debido a la competencia entre proveedores análogos, es allí donde se deben potenciar las fortalezas, disminuir debilidades, aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas, pero cómo lograrlo si no se ha determinado estos factores, es allí donde se hace indispensable la formulación de un plan estratégico, que

no solo permita conocer la situación actual, sino determinar la incidencia de los factores, establecer las líneas de acción, visión, misión, objetivos, valores corporativos y estrategias que ayuden a la empresa a perdurar en el tiempo sea a corto o largo plazo.

La aplicación de esta herramienta de planificación, para la empresa publicitaria se establece en cuatro momentos, y su finalidad es la implementación de líneas de acción en planes y programas para que luego puedan ser implementados las actividades cotidianas de la empresa mejorando de esta manera el servicio actual tanto para cliente externo como para cliente interno.

El presente plan estratégico tiene como objetivo fundamental, establecer los lineamientos administrativos y operativos de la empresa, permitiendo potenciar sus recursos y maximizar las utilidades.

La presente propuesta se dirige a establecer mecanismos para que la empresa pueda minimizar los recursos utilizados y maximizar las utilidades obtenidas, teniendo en cuenta que una empresa planificada es una empresa rentable, que permite proyectarse al futuro de manera confiable para el logro de sus objetivos organizacionales.

Luego de haber analizado, determinado y evaluado los factores internos y externos de la empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO", se procede

a plantear la propuesta de un plan estratégico en donde se establece mediante un proceso reflexivo y con un alto componente de juicio subjetivo las diferentes estrategias, actividades, presupuesto y responsables de los objetivos planteados más convenientes para la empresa.

Los objetivos estratégicos planteados en la siguiente propuesta responden al conjunto de los requerimientos encontrados en la empresa identificados en sus respectivos análisis interno y externo, en donde se pudo identificar en las siguientes áreas:

Cuadro Nº 32
Ejes de desarrollo

EJES DE DESARROLLO
IMAGEN CORPORATIVA
✓ Fortalecer la imagen corporativa en el mercado local y regional.
MEJORAMIENTO DE PROCESOS PRODUCCIÓN
✓ Crear una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos de producción haciendo énfasis en la calidad.
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
✓ Contar con un personal altamente capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA
✓ Proponer un manual de funciones que permita a los trabajadores cumplir con las actividades designadas.
✓ Proponer la estructura organizacional que permita visualizar claramente las áreas o departamentos de la empresa.
AMPLIACIÓN DE SERVICIOS
✓ Realizar el estudio de mercado para la apertura de un sucursal a nivel regional o provincial.

Elaborado por: El Autor

f.8.1 Base Legal

La empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” para su funcionamiento del negocio se registró como persona natural en el Servicio de Rentas Internas, que es la entidad encargada de controlar las actividades económicas en el país, dicha empresa está sujeta a realizar declaraciones mensuales de IVA, Impuesto a la Renta y todo lo que determina el Servicio de Rentas Internas.

Es importante que la empresa sea legalmente constituida para cumplir con las normas legales y ser reconocida una empresa más en el sector de servicio en el país y no solo eso, sino que tendrá mayores oportunidades de crecimiento como empresa, ofreciendo su servicio tanto al sector público como privado y de esta forma aportar en el desarrollo de nuestro país; por lo que se pretende constituir bajo el marco jurídico de compañía limitada.

f.8.2 Filosofía Corporativa

Las empresas, hoy en día, enfrentan a una competencia cada vez más fuerte y requieren disponer de planes y proyectos que permitan su adaptabilidad a un mercado que vive procesos de cambio acelerados; la definición de estos planes tienen como eje directriz la concreción de un objetivo de largo plazo, alrededor del cual se ordenan y disponen las

acciones y los recursos necesarios para garantizar el éxito de las operaciones empresariales.

Esta forma de administrar, basada en fundamentos técnicos, incide significativamente en las operaciones y procesos de la entidad que se traducen en la oferta de servicios que serán catalogados por los usuarios como de buena o mala calidad.

En este contexto, se formuló la visión, misión y valores corporativos de la empresa en mención, mediante talleres de trabajo con grupos focales conformados por la propietarias de la empresa y 3 trabajadores, en forma altamente participativa; se aplicaron herramientas metodológicas de trabajo, matrices que facilitaron la redacción correcta de estos elementos iniciales del plan, clarificando lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo.

La nómina de participantes en esta actividad es la siguiente

- Gerente propietaria: Sra. Gladys Damarys Piaguaje P.
- Diseñador gráfico: Josep German Vargas
- Asistente de diseñador gráfico: Carlos Manuel Escudero
- Soldador: Diego Fernando Angulo C.
- Tesista: Benigno R. Piaguaje

Se explicó la metodología de trabajo del taller y a cada participante se le entregó el formato preestablecido, (ver anexos) con la finalidad de que escriban su propuesta individual de visión, misión y valores, dando respuesta a las interrogantes que se plantean como directrices que guían la declaración de estos elementos iniciales de la planificación; posteriormente se destacaron los elementos más comunes e importantes por grupos, que luego de socializarlos en plenaria se llegó por consenso a la redacción final que es como sigue:

f.8.2.1 Misión

Brindar servicio de publicidad en diseño gráfico e impresión digital y todo lo relacionado en las artes gráficas con la mejor tecnología en impresión digital de máxima resolución con calidad y rapidez al mejor precio del mercado satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

f.8.2.2 Visión

Ser para el año 2019, empresa líder en el mercado local y regional en la prestación de servicio de publicidad con calidad y con la mejor tecnología en impresión digital.

f.8.2.3 Valores Corporativos

- ✓ **Respeto:** El respeto a los demás es un valor básico que nos induce a tener cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos en el trato de nuestros clientes.

- ✓ **Responsabilidad:** El ejercicio de nuestra labor siempre se hará de una manera consciente sobre las consecuencias que ocasionará aquello que hagamos o dejemos de hacer.

- ✓ **Honestidad:** Actuaremos con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace, sin tener contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones, siendo sinceros, en comportamientos, palabras y afectos.

- ✓ **Lealtad:** Es el compromiso de hablar y actuar en términos que honren las personas, la empresa, y los clientes.

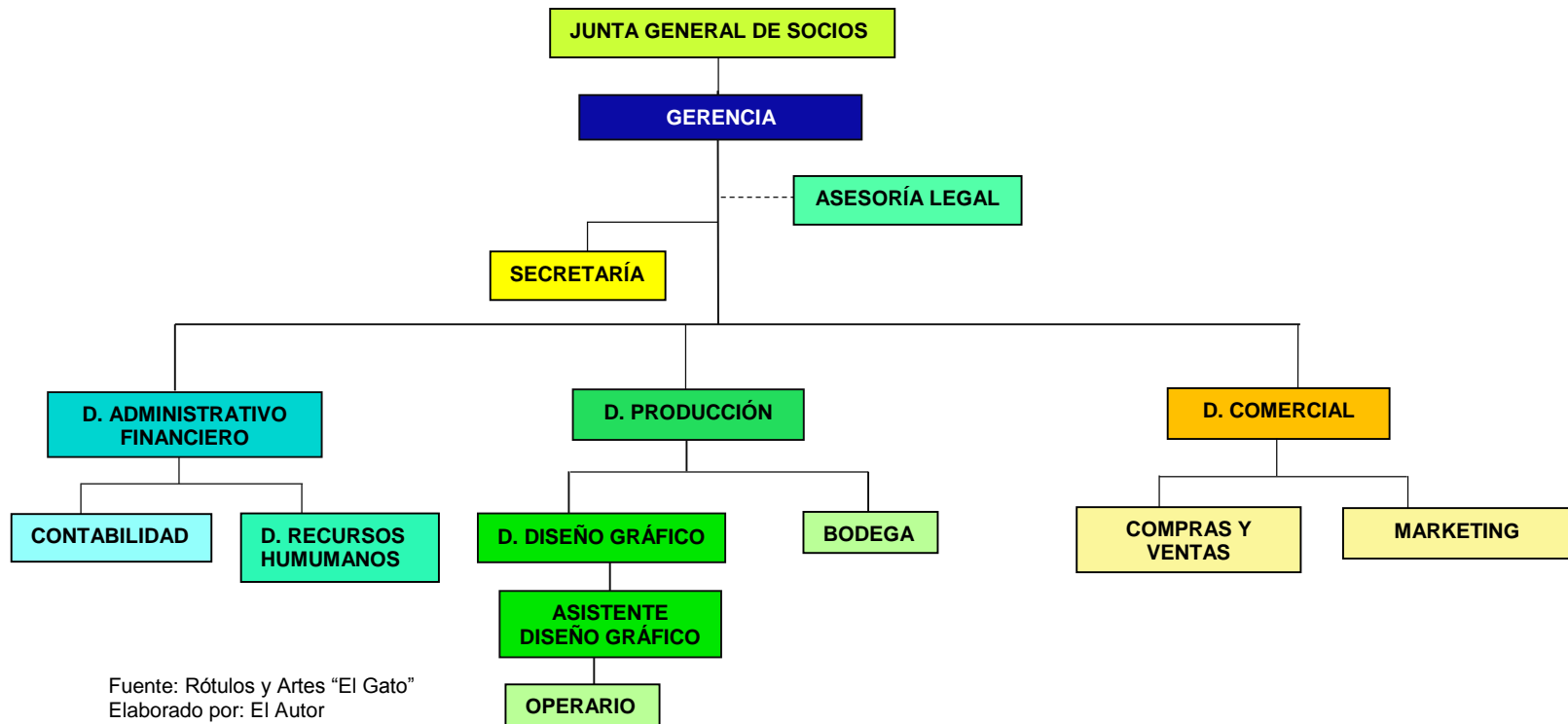
- ✓ **Trabajo en Equipo:** El trabajar unidos nos permitirá conocer nuestras funciones, involucrarnos y sentirnos parte de la empresa, para así ofrecer un mejor servicio.

f.8.2.4 Estructura Organizacional de la Empresa Publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”

La empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, para su organización necesita un organigrama estructural que le permita conocer de forma objetiva sus partes, es decir sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, así como también conocer las funciones de cada departamento, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo; la presente propuesta contiene un organigrama estructural y un manual de funciones, para que permita mejor funcionamiento de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”.

f.782.5 Estructura Organizacional de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” Cía. Ltda.

Gráfico Nº 38
Organigrama Estructural



f.9 Niveles de Organización de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”.

f.9.1 Niveles Jerárquicos

La propuesta de los niveles administrativos para la empresa publicitaria “EL GATO” son los siguientes:

f.9.1.1 Nivel Legislativo

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización, así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa, constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”, que estará conformado principalmente por la junta general de socios.

f.9.1.2 Nivel Ejecutivo

Es muy importante porque se toman decisiones sobre políticas generales de la empresa, mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de diversas actividades que tiene la empresa publicitaria “EL GATO”, en este nivel se encuentra el gerente, quién es el máximo

representante y el que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades empresariales.

f.9.1.3 Nivel Asesor

Este nivel es el encargado de asesorar u orientar a la organización de los aspectos relacionados con la vida jurídica y legal de la empresa publicitaria “EL GATO”, dicho nivel es requerido de manera eventual.

f.9.1.4 Nivel Auxiliar o de Apoyo

El nivel auxiliar apoya en las labores ejecutivas, este nivel se encuentra ejecutado por la secretaria, quien colabora a los niveles administrativos en base a la prestación de servicios de manera eficiente y pertinente.

f.9.1.5 Nivel Operativo

Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas en la empresa publicitaria “EL GATO”, es decir es el ejecutor de las órdenes enmarcadas por el Gerente, en este nivel se integran el departamento administrativo financiero (contabilidad y recursos humanos), departamento de producción (diseño gráfico, asistente de diseño gráfico y operación de suelda) y departamento comercial (compras y ventas, marketing); indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.


f.10 Manual de funciones para la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”

El propósito del manual de funciones es establecer a cada cargo de la empresa las funciones que deben desempeñar los trabajadores con la finalidad de que exista un buen desempeño en las actividades que se desarrollan y está elaborado de acuerdo a la propuesta de la estructura organizacional.


Los manuales constituyen un valioso instrumento de gestión y trabajo que son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se ha creído necesario presentar una propuesta del Manual de Funciones el cual contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas.


Cuadro N° 33
Manual de Funciones: Gerencia

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 1
Código del Puesto:	001	
Título del Puesto:	Gerente	
Puesto Supervisor:	Junta General de Socios	
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo	
Naturaleza del Trabajo	Velar por el buen funcionamiento de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” debe planificar, dirigir, organizar y controlar cada actividad que se ejecuta.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa • Liderar proceso de planeación estratégica de la empresa determinando los factores críticos del éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas. • Representar a la empresa en todos los ámbitos y actividades de negociación. • Celebrar y firmar contratos y obligaciones de la empresa dentro de los criterios autorizados por el estatuto y la Junta General de Socios. 	
Características de la clase:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. • Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo. 	
Requisitos Mínimos:	Educación: Ingeniero Comercial Experiencia: 4 años en funciones similares. Área de conocimiento: Administración de empresas, finanzas, marketing, contabilidad.	


Cuadro N° 34
Manual de Funciones: Asesor Jurídico

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 2
Código del Puesto:	002	
Título del Puesto:	Asesor Jurídico	
Puesto Supervisor:	Gerencia	
Nivel Jerárquico:	Asesor	
Naturaleza del Trabajo	Asesorar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, en asuntos relacionados a problemas legales cuando se lo requiera.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar en todo tramite de aspectos legales. • Ejercer la defensa jurídica sobre los intereses de la empresa. • Revisar que los reglamentos, estatutos y manuales internos estén de acuerdo a lo estipulado en la Ley de compañías. • Cumple y hace cumplir con todas las disposiciones legales 	
Características de la clase:	Responder ante la junta de accionistas en cuanto a aspectos de trámites legales.	
Requisitos Mínimos:	Educación: Título de Abogado en libre ejercicio de su profesión. Experiencia: Mínima de 2 años	


Cuadro N° 35
Manual de Funciones: Secretaria

 Rótulos y Artes "EL GATO"		Folio N° 3
Código del Puesto:	003	
Título del Puesto:	Secretaria	
Puesto Supervisor:	Gerencia	
Nivel Jerárquico:	Auxiliar o de Apoyo	
Naturaleza del Trabajo	Apoyar a la gerencia con la elaboración de documentos y mantener ordenados los archivos.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir, apoyar y coordinar las actividades del Gerente. • Atender y canalizar las llamadas telefónicas. • Supervisar y efectuar el ordenamiento, archivo y custodia de la documentación encomendada de la empresa. • Redactar correspondencia y documentos importantes, y los prepara para su firma y sello. • Guardar y procesar la información confidencial y la archiva con mucha reserva. • 	
Características de la clase:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad por el adecuado manejo y control de las actas e informes. • Requiere capacidad de análisis, evaluación y gestión. • Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta. 	
Requisitos Mínimos:	Educación: Título profesional en secretariado ejecutivo o carrera a fines. Experiencia: Mínima de 1 años en cargos similares.	


Cuadro N° 36
Manual de Funciones: Jefe Administrativo Financiero

 Rótulos y Artes "EL GATO"		Folio N° 4
Código del Puesto:	004	
Título del Puesto:	Jefe Administrativo Financiero	
Puesto Supervisor:	Gerencia	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Apoyar a la Dirección Ejecutiva en actividades de tipo administrativo financiero contable que involucran los recursos de la Institución.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos financieros de la empresa y de todas las decisiones de esta. • Elaborar el presupuesto, negocia con proveedores de maquinaria y repuestos. • Elegir las fuentes y normas alternativas para financiar las inversiones. • Analizar las cuentas fijas específicas individuales del balance general. • Analizar el Estado de Resultados y los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. • Supervisar las actividades del personal que se encuentra bajo su autoridad 	
Características de la clase:	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones. • El puesto requiere elevado esfuerzo mental para mantener una adecuada administración de la compañía. • El puesto requiere mediano esfuerzo físico. 	
Requisitos Mínimos:	Educación: Título profesional en Economía, Administración o carrera a fines. Experiencia: Mínima de 3 años en cargos similares.	


Cuadro N° 37
Manual de Funciones: Contador

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 5
Código del Puesto:	005	
Título del Puesto:	Contador	
Puesto Supervisor:	Gerencia	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Elaborar estados financieros de acuerdo a los principios y normas contables de modo eficiente, transparente y oportuno para la toma de decisiones de la alta gerencia.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la información financiera de la empresa, balance general y estado de pérdidas y ganancias. • Cumplir y hace cumplir el manejo de la contabilidad de la empresa. • Participar y asesora al gerente en la elaboración del presupuesto. • Contabilizar los ingresos y gastos de la empresa. • Contabilizar las obligaciones fiscales con el SRI. • Revisar y registrar cheques, asignaciones de fondos y libramientos de pagos. • Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato. 	
Características de la clase:	Persona con vocación, ética, valores humanos, muy analíticos, creativos y operativos, además con excelente dominio de los conocimientos contables y de la práctica manual y sistematizada.	
Requisitos Mínimos:	Educación: Título profesional en Contabilidad y Auditoría. Experiencia: Mínima de 3 años en funciones similares.	


Cuadro N° 38
Manual de Funciones: Talento Humano

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 6
Código del Puesto:	006	
Título del Puesto:	Talento Humano	
Puesto Supervisor:	Jefe Administrativo Financiero	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	<p>Coordinar y supervisar la implementación y desarrollo de gestión de recursos humanos, garantizando la permanencia de los trabajadores motivados, honestos e idóneos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.</p>	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo. • Dirigir la implementación, mejoramiento y desarrollo de los subsistemas de administración de personal, planificando las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para la empresa. • Determinar y analizar las necesidades de capacitación y coordinar los programas de adiestramiento. • Promover eventos de integración del personal, propiciando un ambiente de trabajo y colaboración interpersonal en la empresa. • Velar para que el proceso de reclutamiento y selección cumpla con el objetivo de captar personal idóneo para cada uno de los puestos de la empresa. 	
Características de la clase:	Requiere una adecuada administración de recursos humanos orientada a la productividad.	
Requisitos Mínimos:	<p>Educación: Título profesional en Psicología Industrial o carreras afines.</p> <p>Experiencia: Mínima de 3 años en cargos similares.</p>	


Cuadro N° 39
Manual de Funciones: Jefe de Producción

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 7
Código del Puesto:	007	
Título del Puesto:	Jefe de Producción	
Puesto Supervisor:	Gerencia	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Coordinar y velar el proceso productivo de la empresa para el buen funcionamiento de la misma.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el control de calidad de los productos. • Determinar los costos de producción de cada uno de los productos. • Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad. • Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción. 	
Características de la clase:	Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.	
Requisitos Mínimos:	Educación: Título profesional en Ingeniero Comercial. Experiencia: Mínima de 3 años en funciones similares.	


Cuadro N° 40
Manual de Funciones: Diseñador Gráfico

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 8
Código del Puesto:	008	
Título del Puesto:	Diseñador Gráfico	
Puesto Supervisor:	Jefe de Producción	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Realizar la creatividad, innovación de diseños gráfico en programas informáticos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el diseño gráfico a través de sistemas informáticos que respondan a los requerimientos de los clientes. • Enviar los diseños terminados para su proceso de impresión. • Cumplir con la entrega a tiempo de los pedidos. • Acordar con el cliente los tipos de letra a utilizar, tamaños, colores, papeles, formatos, etc. • Mantener los archivos ordenados y accesibles en digital para su recuperación posterior. • Coordinar los condicionantes de la impresión y de otras operaciones posteriores con los objetivos de diseño especificados por el cliente. 	
Características de la clase:	Requiere creatividad, innovación y manejo de paquete informático en diseño gráfico (Corel Draw)	
Requisitos Mínimos:	Educación: Título profesional en Diseño gráfico. Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.	


Cuadro N° 41
Manual de Funciones: Asistente de Diseñador Gráfico

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 9
Código del Puesto:	009	
Título del Puesto:	Asistente de Diseño Gráfico	
Puesto Supervisor:	Jefe de Producción, Diseño Gráfico.	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Realizar el proceso productivo hasta la entrega de producto al cliente.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Operar la maquinaria con las medidas de seguridad establecidas por la empresa. • Colaborar con el jefe o director de calidad en el análisis de las causas de las no conformidades aparecidas en los trabajos y en la implantación de las acciones correctoras y preventivas. • Mantener en completo orden su sitio de trabajo. • Informar al director de producción las complicaciones que existan en el proceso de impresión. • Efectuar el control de procesos de producción para evitar productos defectuosos. 	
Características de la clase:	Requiere responsabilidad y cumplimiento en las tareas designadas.	
Requisitos Mínimos:	Educación: Bachiller en Informática. Experiencia: Mínima de 1 año en el ámbito laboral.	


Cuadro N° 42
Manual de Funciones: Operario

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 10
Código del Puesto:	010	
Título del Puesto:	Operario de taller	
Puesto Supervisor:	Jefe de Producción	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Realizar el trabajo indicado por su supervisor de área asignado, para lograr que se lleve a cabo lo planificado y lo indicado en las respectivas órdenes de trabajo, con eficiente manejo de los materiales y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y, además, la realización de cada uno de los trabajos en el tiempo más corto posible. • Revisar máquinas para evitar fallos en los procesos productivos. • Responsabilizarse del aprovechamiento óptimo de los materiales, herramientas y máquinas disponible en el taller. • Informar a su superior inmediato sobre los requerimientos de materiales del taller. • Realizar los trabajos de suelda, pintura, colocación de publicidad en el sitio final, acordado con los clientes. 	
Características de la clase:	Requiere persona de gran responsabilidad, proactiva y cumplimiento en las tareas designadas.	
Requisitos Mínimos:	<p>Educación: Bachiller común o Bachiller con mención en mecánica.</p> <p>Experiencia: Mínima de 6 meses en funciones similares y tener experiencia en soldadura.</p>	

Cuadro N° 43
Manual de Funciones: Jefe de Comercialización


 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 11
Código del Puesto:	011	
Título del Puesto:	Jefe de Comercialización	
Puesto Supervisor:	Gerencia	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Mantener contactos con los clientes actuales y potenciales, con el fin de atraer más clientes para generar mayores ingresos.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los pronósticos anuales de ventas, ganancias brutas y gastos de su departamento. • Atender a los clientes sobre sus requerimientos de los servicios que ofrece la empresa. • Trabajar con el gerente en forma directa para los planes de publicidad, promociones de venta, necesidades del personal, entre otras. • Atender los reclamos de los clientes para asegurar un alto nivel de satisfacción en los mismos. • Revisar reporte de Cuentas por Cobrar. • Llevar control de todos los pagos, transferencias u otros por parte de los clientes 	
Características de la clase:	Persona con capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.	
Requisitos Mínimos:	Educación: Experiencia: Mínima de 3 años en funciones similares.	

Cuadro N° 44
Manual de Funciones: Jefe de Compras y Ventas

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 12
Código del Puesto:	012	
Título del Puesto:	Jefe de Compras y Ventas	
Puesto Supervisor:	Jefe de Comercialización	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Realizar adquisiciones de materiales y ventas para la empresa.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Se responsabiliza de la gestión de compras y aprovisionamiento de materiales, insumos, equipos y productos auxiliares. • Determina las normas y procedimientos a seguir en las operaciones de compra, delegando a jefes de sección en algunos casos para altas cuantías. • Responsabiliza en todas las actividades de ventas de la empresa. • Analizar las cotizaciones de los proveedores y seleccionar la más conveniente. • Realizar todos los trámites necesarios que impliquen las compras y ventas a clientes y proveedores. 	
Características de la clase:	Persona con capacidad en gestión comercial y atención al cliente.	
Requisitos Mínimos:	Educación: Experiencia: Mínima de 3 años en funciones similares.	

Cuadro N° 45

Manual de Funciones: Asistente de Comercialización y Marketing

 Rótulos y Artes “EL GATO”		Folio N° 13
Código del Puesto:	013	
Título del Puesto:	Asistente de Comercialización y Marketing	
Puesto Supervisor:	Jefe de Comercialización	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Naturaleza del Trabajo	Apoyar a su superior en funciones de ventas y publicidades de la empresa.	
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el comportamiento de la demanda de productos que presta la empresa. • Formular e implementar políticas que orienten los estudios de mercado, promoción y publicidad de los servicios que brinda la empresa. • Elaborar los planes de comercialización de los servicios que presta la empresa. • Publicitar y promocionar los servicios que presta la empresa. • Proponer estrategias novedosas en ventas. • Crear y dirigir programas de promoción con incentivo de compra para incrementar las ventas. 	
Características de la clase:	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones. 	
Requisitos Mínimos:	Educación: Experiencia: Mínima de 3 años en funciones similares.	

Cuadro Nº 46
Matriz de Programación

EJE DE DESARROLLO:		Imagen Corporativa				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:		Fortalecer la imagen corporativa en el mercado local y regional.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1		Difundir mediante diferentes medios de comunicación sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.				
ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADOR	Plazo	PRESUPUESTO
Plan de publicidad por los medios de comunicación como: redes sociales, radio de comunicación de la localidad e internet.	1. Contratar los servicios de profesional en diseño de páginas web.	Gerente de la empresa	Contratar a 1 profesional para el diseño de página web de la empresa.	-Contrato de servicio profesional. -Incremento en la base de datos	Octubre 2016	USD \$360.00
	2. Elaborar la página web de la empresa en la que se dé a conocer la prestación de servicios y sus características competitivas.	Gerente de la empresa	Contar con la página web y publicar el 50% por las redes sociales.	Página web.	Octubre 2016	
	3. Realizar cuñas publicitarias por la Radio Sucumbíos 105.3 FM por ser un medio de comunicación de mayor cobertura a nivel local y provincial tres veces al día cada dos días de la semana durante un mes en horarios estratégicos y por cada tres meses.	Gerente y diseñador gráfico	Incrementar en un 30% más la cartera de clientes que posee actualmente.	Documento de contrato de servicio con medio de comunicación.	Noviembre 2016	USD \$288.00
	4. Construir gigantografías de 8m x 3m para mejorar la publicidad y colocar en el sector estratégico.	Diseñador, Asistente y operario de suelda	Colocar 3 gigantografías en lugares visibles.	Gigantografía, documento (Archivo de la empresa)	Noviembre 2016	USD \$660.00
				TOTAL		USD \$1,308.00

Fuente: Cuadro Nº 10 Matriz de Objetivos Estratégicos
Elaborado por: El Autor

Cuadro N° 47
Matriz de Programación

EJE DE DESARROLLO: Mejoramiento de procesos de producción						
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Crear una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos de producción haciendo énfasis en la calidad.						
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1 Diseñar e implementar plan de publicidad mediante medios de comunicación local.						
ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADOR	PLAZO	PRESUPUESTO
Racionalizar los métodos y técnicas de diseño gráfico para mantener un buen servicio y calidad en los productos.	1. Realizar el control de proceso de producción: diseño, impresión.	Diseñador gráfico	Reducir por lo menos el 50% los desperdicios de materiales.	Productos sin defecto.	Julio 2016	USD \$150.00
	2. Contratar el servicio de actualización de software o programas de diseño gráfico (Corel Draw) de última generación.	Gerente de la empresa y Diseñador gráfico	Contar con 100% de equipos de computación con programas actualizados.	Contrato de servicio tecnológico.	Julio 2016	USD \$150,00
	3. Realizar mantenimientos de máquinas mensualmente.	Gerente de la empresa	Contar un 100% de equipos en buen funcionamiento.	Acta de entrega-recepción (Empresa-Contratista de Servicio)	Agosto 2016	USD \$120,00
	4. Adquisición de equipo de computación de última versión.	Gerente de la empresa y Contadora.	Adquirir 3 equipos de computación nuevos de última generación.	Inventario	Febrero 2017	USD \$3,780.00
					TOTAL	

Fuente: Cuadro N° 10 Matriz de Objetivos Estratégicos
Elaborado por: El Autor

Cuadro Nº 48
Matriz de Programación

EJE DE DESARROLLO: Capacitación del personal						
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Contar con un personal altamente capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.						
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.1 Capacitar al personal con habilidades técnicas en las diferentes áreas de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADOR	PLAZO	PRESUPUESTO
Plan de Capacitación al personal de la empresa en las diferentes áreas como: administración, atención al cliente, ventas y áreas a fines.	1. Obtener costo de capacitación y las facilidades que ofrecen para acceder a los cursos de capacitación.	Gerente de la empresa	Mejorar en un 50% el servicio ofrecido por los trabajadores para contribuir al desarrollo de la empresa.	Costos de capacitación	Febrero y Agosto de cada año 2016-2019.	USD \$80.00
	2. Establecer cronograma de capacitación.	Gerente de la empresa		Convenio de Capacitación		USD \$60.00
	3. Suscribir convenio con entidades de servicio para el desarrollo de la capacitación.	Gerente de la empresa		Cronograma de Capacitación		USD \$980.00
	4. Asistir al curso durante el tiempo establecido por la Secretaría de Capacitación Profesional SECAP Orellana.	Gerente y trabajadores.		Registro de asistencia del personal.		USD \$260.00
	5. Gastos varios de capacitación del personal (Alimentación, refrigerio)					USD \$320.00
						TOTAL

Fuente: Cuadro Nº 10 Matriz de Objetivos Estratégicos
Elaborado por: El Autor

Cuadro N° 49
Matriz de Programación

EJE DE DESARROLLO:	Gestión Administrativa					
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:	Proponer el manual de funciones y estructura organizacional que permita desarrollar el buen funcionamiento de la empresa.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1	Proponer un manual de funciones de la empresa con el propósito de tener y cumplir con las actividades designadas en cada uno de sus puestos de trabajo.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.2	Proponer la estructura organizacional que permita identificar las diferentes áreas o departamentos acorde a las actividades de la empresa.					
ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADOR	PLAZO	PRESUPUESTO
Elaborar un manual de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir cada uno de los empleados.	1. Contratar un profesional para la elaboración del manual de funciones.	Gerente de la empresa	En el mes de octubre de 2016 contar con un manual de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir los trabajadores de la empresa.	Contrato de servicio profesional.	Hasta el mes de octubre de 2016	USD \$460.00
	2. Elaborar el manual de funciones acorde a las actividades de cada puesto.	Profesional contratado.		Manual de funciones de la empresa.		
Rediseñar la estructura organizacional acorde a las actividades de la empresa.	3. Analizar, definir, elaborar y proponer la estructura organizativa acorde a las actividades que desarrolla la empresa.	Gerente de la empresa	Para el mes de agosto del año 2016 se debe contar con una estructura orgánica rediseñada.	Estructura organizativa de la empresa.	Hasta el mes de agosto de 2016	USD \$180.00
		Gerente de la empresa				USD \$125.00
				TOTAL		USD \$765.00

Fuente: Cuadro N° 10 Matriz de Objetivos Estratégicos
Elaborado por: El Autor

Cuadro N° 50
Matriz de Programación

EJE DE DESARROLLO:		Ampliación de servicio				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:		Realizar el estudio de mercado para la apertura un nuevo sucursal a nivel regional.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 5.1		Investigar la demanda insatisfecha del servicio de publicidad para la apertura de un nuevo sucursal.				
ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADOR	PLAZO	PRESUPUESTO
Ampliar la cobertura de servicio a nivel regional o provincial.	1. Realizar la investigación de mercado para conocer la viabilidad del negocio en la ciudad de Shushufindi.	Gerente de la empresa	En el mes de octubre del año 2017 contar con informe final el estudio de mercado para conocer la viabilidad o no del negocio.	Informe final de investigación	Mayo- Octubre 2017	USD \$1,770.00
	1.1 Definición del problema y objetivos de la investigación de mercados.	Equipo técnico de investigación		Informe de investigación en cada una de las fases de desarrollo (Formulario de encuestas)		
	1.2 Diseño de plan de investigación de mercados					
	1.3 Recopilación de información mediante la aplicación de las encuestas en el sector de Shushufindi y de datos secundarios.					
	1.4 Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados.					
2. Implantación del negocio en la ciudad de Shushufindi.	Gerente de la empresa		Contrato de arrendamiento local		\$680.00	
				TOTAL		\$2,450.00

Fuente: Cuadro N° 10 Matriz de Objetivos Estratégico
Elaborado por: El Autor

Cuadro N° 51
Cuadro de resumen Ejes de Desarrollo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	COSTOS
1. Fortalecer la imagen corporativa en el mercado local y regional.	USD \$1,308.00
2. Crear una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos de producción haciendo énfasis en la calidad.	USD \$4,200.00
3. Contar con un personal altamente capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.	USD \$1,730.00
4. Proponer un manual de funciones que permita cumplir el desempeño de los trabajadores con las actividades designadas de manera eficaz y eficiente. 5. Proponer la estructura organizacional que permita identificar las diferentes áreas o departamentos acorde a las actividades de la empresa.	USD \$765.00
6. Realizar el estudio de mercado para la apertura un nuevo sucursal a nivel regional o provincial.	USD \$2,450.00
TOTAL	USD \$10,453.00

Cuadro N° 52
Plan Operativo Anual para el periodo 2015-2019

EJES DE DESARROLLO	PROYECTOS	COSTO	TIEMPO	AÑO					RESPONSABLES
				2015	2016	2017	2018	2019	
IMAGEN CORPORATIVA	Fortalecimiento de la imagen corporativa mediante la publicidad en el mercado local y regional por los medios de comunicación de la localidad.	USD \$1,308.00	Cada 3 meses al año	x	x	x	x	X	Gerente y Equipo Técnico.
MEJORAMIENTO DE PROCESOS PRODUCCIÓN	Mejoramiento de procesos de producción y optimización de recursos organizacionales con énfasis en la calidad.	USD \$4,200.00	1 mes y cada 2 años.	x	x	x	x	X	Gerente y Equipo Técnico.
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Capacitación y actualización de conocimiento para desarrollo de las habilidades técnicas en la organización.	USD \$1,730.00	6 meses cada año	x	x	x	x	X	Gerente y Equipo Técnico.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Mejoramiento y Fortalecimiento de la gestión administrativa.	USD \$765.00	3 meses	x					Gerente y Personal contratado
AMPLIACIÓN DE SERVICIO	Estudio de factibilidad para la creación de un sucursal a nivel regional o provincial.	USD \$2,450.00	12 meses			x			Gerente y Equipo Técnico.
TOTAL		\$10,453.00							

Fuente: Matriz de Programación
Elaborado por: El Autor

g. Discusión

En toda organización, la aplicación de cada una de las fases del proceso administrativo en la empresa, garantiza una gestión altamente participativa, ordenada y acertada; tal es así, que la organización como función y como estructura juega un papel preponderante al establecer roles, funciones, carga de trabajo, asignación de recursos, entre otros; en el caso de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del cantón La Joya de los Sachas no dispone de los documentos organizativos que ayuden a desarrollar de la mejor manera sus actividades a la gerente propietaria en el ámbito administrativo.

La Planeación Estratégica se lo realizó con la finalidad de que la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón La Joya de los Sachas, ponga en práctica para que resuelva los problemas que se origina debido a la carencia de una misión, visión, objetivos y estrategias; la falta de una estructura organizacional, manual de funciones, la falta de capacitación al personal; debido a eso, las propuestas planteadas servirán de apoyo para la toma de decisiones y no solo eso, sino que servirá como herramienta de guía a la gerente propietaria, la misma que impulse el crecimiento empresarial.

Verificación de Objetivos

Objetivo General

“Elaborar un Plan Estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes EL GATO del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana para el período 2015-2019.”

Este objetivo se obtuvo como resultado de todo el proceso de ejecución de la presente investigación, se evaluó tanto la satisfacción del cliente externo, como la del cliente interno con la aplicación de encuestas; así como la entrevista aplicada a la gerente propietaria de Rótulos y Artes “EL GATO”

Producto de la investigación se determinaron los principales factores que inciden en la empresa; así mismo, como resultado de la investigación se establecieron las alternativas para mejorar su competitividad y administrativa, las mismas que se exponen en el punto de recomendaciones.

Primer Objetivo Específico

“Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” que permita determinar los factores internos y externos que influyen en la situación empresarial”.

El presente objetivo específico se cumplió con la aplicación de una encuesta al total de trabajadores (cliente interno) de Rótulos y Artes “EL GATO”, los mismos que fueron 3 y clientes externos; así, como también la entrevista mantenida con la gerente propietaria de la empresa.

Rótulos y Artes “EL GATO” del cantón la Joya de los Sachas no dispone de los documentos organizativos que definen su estructura organizacional por lo que no están determinadas las funciones que deben cumplir sus trabajadores; además, reconocen la importancia de la planificación en el desarrollo de la empresa, por ser el proceso que permite la determinación de objetivos y los cursos de acción para conseguirlos; sin embargo, no disponen de un plan estratégico, es decir, que la empresa no cuenta con un documento en el que conste la declaración de las principales actividades, objetivos y estrategias.

En lo que respecta a la estructura organizacional de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” que actualmente posee, se pudo identificar que no existe algunas áreas que son muy importantes en toda empresa como por ejemplo: no está dentro de la estructura, el departamento de talento humano y asesoría legal, por lo que fue necesario rediseñar la estructura para complementar y fortalecer organizativamente.

En cuanto a la capacitación del personal se pudo evidenciar que no cuentan con programas de capacitación permanente lo cual no les permite lograr

altos niveles de excelencia en todo el personal que labora en la empresa, además, se pudo identificar que no se ha realizado el proceso de inducción al personal que ingresó a laborar, ni tampoco no se ha entregado formalmente el manual de funciones, en donde puedan cumplir las funciones que les corresponde a cada uno de los trabajadores.

En cuanto a la calidad del servicio que oferta la empresa en mención, ésta se define por las características que son apreciadas por los clientes externos: precio, cumplimiento de trabajo, calidad de producto y por la máxima resolución en impresión digital; sostienen que el servicio es de calidad, puesto que cumple con las características mencionadas.

Segundo Objetivo Específico

“Diseñar el plan estratégico que permita la determinación de los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo”.

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” se ha visto conveniente que la empresa cuente con un plan estratégico que permita tener claramente los objetivos estratégicos a mediano y a largo plazo, se determinó los ejes de desarrollo como son: imagen corporativa, mejoramiento de procesos de producción, capacitación del personal, gestión administrativa y ampliación

de servicio; en cada eje de desarrollo, se propuso los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

- Fortalecer la imagen corporativa en el mercado local y regional .
- Crear una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos de producción haciendo énfasis en la calidad.
- Contar con un personal altamente capacitado que brinde un excelente servicio con eficiencia y eficacia.
- Proponer un manual de funciones que permita cumplir el desempeño de los trabajadores en las actividades designadas.
- Proponer la estructura organizacional que permita identificar las diferentes áreas o departamentos acorde a las actividades de la empresa
- Realizar el estudio de mercado para la apertura de un sucursal en la ciudad de Shushufindi.

Tercer Objetivo Específico

“Entregar el Plan Estratégico al gerente propietario de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, que se constituya como una herramienta de direccionamiento organizacional para el logro de sus objetivos”.

En el presente y último objetivo específico, el Plan Estratégico será entregado a la gerente propietaria de Rótulos y Artes “EL GATO” que servirá de herramienta de apoyo a la gestión administrativa; documento que sin duda se constituirá en el referente de guía a la gerente propietaria de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”.

h. Conclusiones

Una vez terminado el trabajo investigativo, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✓ El diagnóstico situacional, permitió realizar un análisis interno y externo, para determinar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas y su incidencia en la empresa mediante la aplicación de la matriz FODA, en donde se pudo identificar lo siguiente:
 - La empresa no cuenta con un plan estratégico que se adapte a sus necesidades y determine con claridad el cumplimiento de sus objetivos.
 - La empresa publicitaria no tiene definido claramente su misión, visión, objetivos que le permitan alcanzar las metas propuestas.
 - No cuenta con un organigrama estructural adecuado, y un manual de funciones que permita guiarse las actividades a desarrollarse en la empresa.
 - No posee un plan de capacitación del personal que les permita actualizar sus conocimientos para el desarrollar las habilidades lo que genera un bajo rendimiento en sus actividades.

- La Empresa no cuenta un plan publicitario, lo que impide posicionarse en el mercado local, por lo que afecta en sus ventas y por ende generar mayores utilidades.

- ✓ Se diseñó un plan estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes “El GATO”, enfocada en las principales necesidades de la empresa con el fin de mejorar la competitividad en el mercado, en donde se estableció los cinco ejes de desarrollo: imagen corporativa, mejoramiento de procesos de producción, capacitación del personal, gestión administrativa y ampliación de servicio.

- ✓ El desarrollo del trabajo de investigación permitió el cumplimiento de los objetivos específicos, se formuló el plan estratégico para cinco años y se cuenta con el documento oficial que será socializado y entregado a la propietaria de la empresa.

i. Recomendaciones

- ✓ La gerente propietaria de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” debe implementar la Planificación Estratégica propuesta previo a una reunión con todo el personal que labora en la misma para su difusión y operativización; con la finalidad de brindar un mejor servicio, ser más competitivo frente a la competencia.

- ✓ Se recomienda a la gerente propietaria de la empresa poner en práctica la misión, visión y objetivos propuestos a fin de que la empresa logre alcanzar hacia la consecución de sus objetivos organizacionales, además, se debe elaborar y poner en marcha un plan de capacitación que debe ser permanente y actualizado, tomando en consideración las necesidades del personal para mejorar la productividad del personal.

- ✓ Poner en práctica el plan estratégico propuesto, para llegar a cumplir exitosamente las metas planteadas, el plan indica los objetivos, estrategias, actividades, personal responsable, costos y plazos de ejecución pertinentes y acciones para su monitoreo y control.

j. Bibliografía

- ARANDA Alcides, “Planificación Estratégica Educativa”, Loja Ecuador, 2000, Pág. 29- 31.
- BORJA, Germania y PAZMIÑO Araceli. Planificación y Liderazgo Organizacional. Primera Edición. Editorial IACOBOS. Quito – Ecuador, 2006. Pág. 11.
- CAPROTTI, Paúl; “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, Febrero 2013. Cuarta edición, Editorial IIRP (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas), Málaga-España
- DONELLY James, 1995, “Planificación Estratégica”, Quinta edición. Editorial LIMUSA.
- CHIAVENATO, Idalberto y ARAO Sapiro “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA” Segunda Edición, McGraw -Hill, Elsevier Editora Ltda, Río de Janeiro 2010, Brasil. ISBN: 978-85352-2666-9.
- FRED R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.
- GARCIA, Estela y VELASCO, María. “Planeación Estratégica Teórica y Práctica.” Editorial Trillas, México, 2007. Pág. 12.

- GOODETEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. Bogotá – Colombia, 2010
- HITT, Michael y Otros. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización. Quinta Edición. Editorial International Thompson, S.A. Año 2004. Pág. 118.
- JIMENEZ, Sonia Patricia y PERALTA, Alexandra María. Herramientas de la Planificación y Pensamiento Estratégico. Cali-Colombia, 2008. Pág.23
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE Mark “ADMNISTRACIÓN, Una Perspectiva Global y Empresarial” Decimocuarta Edición, Mc Graw -Hill, Interamericana Editores S.A de C.V., México 2012.pág, ISBN: 978-607-15-0759-4.
- ODEPLAN, Guía Metodológica de la Planificación Estratégica y operacional, Abril 2001, Pág. 60
- O’GUINN T., ALLEN C., SEMENIK R., 1999, Publicidad, Primera edición, Estados Unidos: International Thomson, pág. 39.
- PRIETO H. Jorge E. “Gestión Estratégica Organizacional”, Cuarta Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá junio 2013, ISBN: 978-958-648-803-7.
- ROBBINBS, Stephen P., ADMINISTRACION, Editorial: Pearson Prentice Hall, Octava Edición 2005 Pág. 158

- SAINZ DE VICUÑA, José María, "El Plan Estratégico en la Práctica", Tercera edición, ESIC Editorial, Madrid, Octubre 2012, Pág.150, ISBN: 978-84-7356-881-4.
- STEINER George, 1998, "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber", Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA Pág. 155-160.
- STEPHEN Robbins, 1996, "Fundamentos de la Administración: Conceptos y Aplicaciones", Tercera Edición, México DF, Págs. 98-100.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo 3 "El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial", Loja Ecuador 2010.

Linkografía:

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.matrizfoda.com>
- <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

- <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/html>.
- <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision/html>
- <http://es.slideshare.net/fernandamonterroso/libro-planeacion-estrategica-aplicada/html>

k. Anexos

Anexo N° 1: Logotipo de la empresa publicitaria “EL GATO”



Anexo N° 2: Local Rótulos y Artes “EL GATO”

Imagen N° 1



Anexo N° 3: Plotter de Impresión de 1440 DPI

Imagen N° 2



Anexo N° 4: Realización de encuestas

Imagen N° 3



Imagen N° 4



Anexo N° 5: Productos terminados

Imagen N° 5



Imagen N° 6



Anexo N° 6: Formato de entrevista Gerente de la empresa



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista aplicada al gerente de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón la Joya de los Sachas.

Señor(a), la presente entrevista tiene como finalidad recabar información sobre el estudio de la planificación estratégica, en la empresa en donde usted presta sus servicios, con la finalidad de realizar la Tesis previo a optar el título de Ingeniero Comercial **“Plan Estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana para el periodo 2015-2019”**; solicito su colaboración con la información ya que contribuirá al logro del objetivo de la investigación.

Datos Generales:

- Entrevistado:
- Sexo:
- Edad:
- Ocupación:

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

.....
.....

3. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

.....
.....

4. ¿Conoce usted exactamente cuál es el servicio o los servicios que brinda la empresa?

.....
.....

5. ¿Podría indicar el segmento que atiende actualmente la empresa?

.....
.....

6. ¿En el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa ha constatado un crecimiento?

.....
.....

6. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos empresariales?

.....
.....

8. ¿Rótulos y Artes “EL GATO” tiene fijados objetivos a largo plazo?

.....
.....

9. ¿Rótulos y Artes “EL GATO” se efectúa planificación?

.....
.....

10. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una Misión y Visión?

.....
.....

11. ¿Cuándo usted inicio sus actividades en la empresa le indicaron cuáles son sus funciones?

.....
.....

12. ¿Cuáles son los problemas más comunes que vive día a día, al momento de desarrollar las actividades diarias en la empresa?

.....
.....

13. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

.....
.....

14. ¿Las instalaciones físicas en las que usted desarrolla sus actividades son adecuadas?

.....
.....

15. ¿Cómo considera usted que es la relación entre gerente-empleados?

.....
.....

16. ¿Cuál es su expectativa de la empresa de aquí a cinco años adelante?

.....
.....

17. ¿Considera usted que su expectativa es posible cumplirla?

.....
.....

18. ¿Considera usted que la empresa tiene limitantes externas para el cumplimiento de su expectativa?

.....
.....

19. ¿En qué se diferencia el servicio que presta su empresa para con la competencia?

.....
.....

Anexo N° 7: Formato de encuestas clientes internos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta aplicada a clientes internos de la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”, del Cantón la Joya de los Sachas

Señor(a), la presente encuesta tiene como finalidad recabar información sobre el estudio de la planificación estratégica, en la empresa en donde usted presta sus servicios, con la finalidad de realizar la Tesis previo a optar el título de Ingeniero Comercial “**Plan Estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana para el periodo 2015-2019**”; solicito su colaboración con la información ya que contribuirá al logro del objetivo de la investigación.

Datos Generales:

- Edad:
- Sexo:
- Ocupación

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

- Menor a 1 año ()
- De 1 año a 2 años ()
- Más de 2 años ()

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

- Diseñador ()
- Operador de máquina (Plotter) ()
- Ayudante de operador ()

3. ¿En el tiempo que usted lleva trabajando en la empresa ha constatado un crecimiento?

- Si ()
- No ()

4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con objetivos empresariales?

- Si ()
- No ()

5. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa tiene Misión y Visión?

- Si ()
- No ()

6. ¿La empresa Rótulos y Artes “EL GATO” cuenta en la actualidad con una Planificación Estratégica?

- Si ()
- No ()

7. ¿Existe algún tipo de planes o proyectos que actualmente están en proceso de ejecución o por ejecutarse dentro de la Empresa?

- Si ()
- No ()

8. ¿Cuándo usted inicio sus actividades en la empresa le indicaron cuáles son sus funciones?

- Si ()
- No ()

9. La optimización de los recursos humanos, financieros y materiales

necesarios para la actividad empresarial es:

- Muy Bueno ()
- Bueno ()
- Malo ()

10. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra debidamente organizada en niveles, áreas o departamentos?

- Si ()
- No ()

Cargo:.....

11. ¿Desde el tiempo que empezó a laborar ha recibido algún tipo de capacitación? En áreas como:

- Actualización de conocimientos ()
- Atención al cliente ()
- Mejoramiento de procesos ()
- Otros ()

Anexo N° 8: Formato de encuestas Clientes externos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta aplicada a clientes externos de la empresa Rótulos y Artes “EL GATO”, del Cantón la Joya de los Sachas

Señor(a), la presente encuesta tiene como finalidad recabar información sobre el estudio de la planificación estratégica, en la empresa en donde usted presta sus servicios, con la finalidad de realizar la Tesis previo a optar el título de Ingeniero Comercial “**Plan Estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana para el periodo 2015-2019**”; solicito su colaboración con la información ya que contribuirá al logro del objetivo de la investigación.

Datos Generales:

- Sexo:
- Edad:
- Ocupación

1. ¿Mencione cuáles son los servicios que presta Rótulos y Artes “EL GATO”?

- Publicidad ()
- Servicio de impresión digital ()

2. ¿Desde cuándo usted utiliza el servicio que presta la empresa?

- 0 a 1 año ()
- 1 a 2 años ()
- 2 a 3 años ()
- 3 a 4 años ()
- 4 a 5 años ()

3. En cuanto a la atención que brinda la empresa, al momento de recibir el servicio, a su criterio Califique.

- Agilidad y rapidez en la atención recibida. ()
- Cordialidad, Amabilidad y Respeto ()
- Calidad del servicio. ()
- Asesoría en la solución de sus inquietudes ()

4. ¿Usted, alguna vez se ha enterado la empresa por algún medio de comunicación y el servicio que ofrece?

- Si ()
- No ()

5. ¿Usted, por qué medio de comunicación preferiría conocer la publicidad sobre los productos y servicios de la empresa?

- Prensa ()
- Radio ()
- Televisión ()
- Redes sociales ()

6. ¿A su criterio, considera usted que los mecanismos de comunicación para llegar la información actualizada a sus clientes es la adecuada?

- Si ()
- No ()

7. ¿Por qué prefiere el servicio de publicidad en esta empresa?

- Cumplimiento de trabajo ()
- Precios cómodos ()
- Calidad de productos ()

8. ¿Cómo calificaría Usted el servicio recibido por parte de la Empresa?

- Buena ()
- Mala ()
- Regular ()

9. ¿A su criterio, en qué se diferencia la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” de la competencia?

- Creatividad en diseño gráfico ()
- Calidad y rapidez en impresión digital de máxima resolución ()
- Servicio de colocación en el lugar. ()

10. ¿Cree usted que una Planificación Estratégica a la empresa Rótulos y Artes “EL GATO” le ayudaría al crecimiento y desarrollo empresarial?

- Si ()
- No ()

Anexo N° 9:

Formato para la formulación de la Visión, Misión y Valores Corporativos.

Trabajo de Grupo:

1. Conformación de grupos de trabajo (3 integrantes: 2 socios, 1 usuario)
2. Designación de un coordinador y un secretario relator en cada grupo
3. Procederán a asignar un nombre al grupo
4. Cada grupo responderá las siguientes preguntas: Si algún grupo considera pertinente puede tomar como referencia otra empresa o institución (de repente la organización donde labora o conoce de cerca)
 - ✓ ¿Cuál debería ser la Misión de la Organización?
 - ✓ ¿Cuál debería ser la Visión de la Organización
 - ✓ ¿Qué valores deberían caracterizar a la Organización?
 - ✓ Redacte la misión, visión y valores desarrollando la Matriz- Guía.
 - ✓ Cada grupo redactará sus conclusiones en papelógrafos y lo presentará en la plenaria.

MATRIZ-GUÍA: Visión y Visión

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	FORMULACIÓN
¿Quiénes somos?		
¿Qué hacemos?		
¿Para qué lo hacemos?		
¿En qué negocio estamos?		
¿A qué nos dedicamos?		
¿Qué buscamos?		
¿Para qué existimos?		
¿Cuáles son las características más relevantes de nuestro servicio?		
¿Para quienes trabajamos?		
¿Por qué lo hacemos?		
¿Con qué tipo de personal esperamos contar?		
¿Cuáles serán las exigencias de los beneficiarios del servicio?		

Elaborado por: El Autor

Matriz- Guía: Valores Corporativos

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	FORMULACIÓN
1. Valor 1.....	En qué consiste el valor (forma general)	Qué razones justifican que la empresa adopte este valor.
2. Valor 2.....	En qué consiste el valor (forma general)	Qué razones justifican que la empresa adopte este valor.
3. Valor n.....	En qué consiste el valor (forma general)	Qué razones justifican que la empresa adopte este valor.

Elaborado por: El Autor

Anexo N° 10: Perfil de Tesis



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE CONTINGENCIA

Tema:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PUBLICITARIA RÓTULOS Y ARTES “EL GATO” DEL CANTÓN LA JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA PARA EL PERIODO 2015-2019”

Anteproyecto de tesis previo a la obtención Título de Ingeniero Comercial.

1859

AUTOR:

Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje.

LOJA – ECUADOR

2015

a. Tema

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PUBLICITARIA RÓTULOS Y ARTES “EL GATO” DEL CANTÓN LA JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA PARA EL PERIODO 2015-2019”

b. Problemática

En la región norte de la Amazonía de nuestro país, especialmente en la provincia de Orellana existe un incremento poblacional y por ende la presencia de muchas empresas para satisfacer sus necesidades.

El cantón La Joya de los Sachas, en los últimos 10 años se refleja claramente el desarrollo de la ciudad gracias al incremento poblacional y por ende la creación de nuevos negocios por la demanda de los consumidores en el sector para satisfacer sus necesidades, por tal razón muchas empresas de la localidad buscan promocionar sus productos o servicios para ofrecer a sus clientes y se ven en la necesidad de colocar publicidad en los locales comerciales; es así que, la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” ofrece a las empresas sean estas grandes o pequeñas, la elaboración de todo tipo publicidad.

La empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” es una empresa posicionada y reconocida en el mercado local por ser una empresa pionera en la elaboración de todo tipo de publicidad y con esto, no quiere decir, que la empresa está preparada para enfrentar algunas situaciones que se les puede presentar como por ejemplo; la amenaza de los nuevos competidores, clientes, proveedores, cabe mencionar que durante su vida organizacional, nunca ha contado con un plan estratégico que le permita direccionar hacia la consecución de sus objetivos organizacionales.

Entre los problemas de la empresa, se fundamentan en la desmotivación de su personal, ya que por desconocimiento no comparten los mismos objetivos, no conocen la razón de ser de la empresa y peor aún hacia donde se proyecta, es decir, no tiene definido la misión y visión, los objetivos son inconclusos, existen deficiencias en la administración, el personal administrativo no se encuentra capacitado en temas administrativos.

Además, la falta de estrategias de cómo atacar a los nuevos competidores que surgen en la actualidad en el mercado local, es la preocupación por parte de la propietaria ya que se ve afectada con su negocio en temas de competitividad, y se ve obligada a implementar las estrategias para contrarrestar las amenazas de los competidores, pero no se ha podido aplicar dichas estrategias hasta la actualidad por no contar con un plan estratégico y esto se debe al desconocimiento en temas administrativos.

Por lo tanto, el problema que he logrado localizar en esta empresa es: “LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PUBLICITARIA RÓTULOS Y ARTES “EL GATO” LIMITA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”.

c. Justificación

c.1 Justificación Académica

La Investigación forma parte integral de las Universidades de nuestro país puesto que su desarrollo permite la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso formación profesional, de la cual es parte la Universidad Nacional de Loja, que tiene como misión formar profesionales críticos y autocríticos con pleno conocimiento de la realidad social, laboral y económica, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la sociedad ecuatoriana, es así que, en el presente trabajo investigativo aplicaré todos mis conocimientos adquiridos en el proceso de formación académica con el propósito de contribuir a las organizaciones mediante la identificación de problemas y plantear sus posibles soluciones y de esta manera cumplir con un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

c.3 Justificación Social

Con la realización de este trabajo se pretende brindar un aporte a la empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO", el mismo que servirá como una herramienta de guía y de modelo a seguir para las empresas de Cantón La Joya de los Sachas y de esta manera adentrar al mercado local en la realidad actual de los negocios, mostrar las nuevas estrategias empresariales y coadyuvar a la cohesión social para lograr una economía más eficaz y sólida que permita la incursión en los grandes mercados.

c.3 Justificación Económica

Al contar con un plan estratégico; realizado en función de un análisis interno y externo, la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” podrá mejorar su gestión empresarial, al tomar acciones acertadas y a tiempo, con lo que se podrá minimizar y controlar acontecimientos que puedan afectar drásticamente su futuro; logrando así obtener rentabilidades adecuadas que le permita crear valor en el mercado local.

d. Objetivos

d.1 Objetivo General

- ✓ Elaborar un Plan Estratégico para la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana para el período 2015-2019.

d.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” que permita determinar los factores internos y externos que influyen en la situación empresarial.

- ✓ Diseñar el plan estratégico que permita la determinación de los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

- ✓ Entregar el Plan Estratégico al gerente propietario de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, que se constituya como una herramienta de direccionamiento organizacional para el logro de sus objetivos.

e. Marco Teórico

e.1 Planificación Estratégica⁴⁷

Proceso mediante el cual se decide la direccionalidad de las organizaciones, se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos.

e.1.1 Herramientas de Planificación Estratégica

⁴⁷THOMPSON, A y STRICKLAND, A “Administración Estratégica”, 2004.Décimo tercera edición, Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana editores, S.A.

e.1.1.1 Foda

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y externos de programas y proyectos, se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos⁴⁸.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

e.1.1.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter, estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de

⁴⁸ THOMPSON, A y STRICKLAND, A “Administración Estratégica”, 2004. Décimo tercera edición, Editorial McGraw-Hill. Interamericana editores, S.A.

escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos.

e.1.2 Proceso de la Planificación Estratégica

e.1.2.1 Análisis de Situación Actual

Es la identificación de los problemas, internos y del entorno, constituyen el primer insumo del proceso de planificación.

De esta manera se procura la concentración del esfuerzo institucional en los asuntos que obstaculizan los procesos organizacionales, para ello, se analiza a través de una herramienta de análisis FODA, permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

e.1.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la organización, es una herramienta de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes.

Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la institución.

El procedimiento para estructurar la matriz es el siguiente:

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- b) Asignar una ponderación a cada variable
- c) Asignar una planificación de 1 a 4 a cada factor.
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados de cada variable, para establecer el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.
- f) El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la entidad tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

e.1.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación externa es:

a) Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.

b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- ✓ Sin importancia 0.01
- ✓ Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de la organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

c) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor:

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad mayor 4

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización, que oscila entre 1 y 5.
- f) El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es del 2.5, se dice que la organización esta equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos.

e.1.2.4 Elaboración del Plan Estratégico ⁴⁹

e.1.2.5 Misión

Es una declaración duradera de los principios y propósitos que distinguen a una empresa de otras similares.

Es la razón y la naturaleza de la organización y valores bajo los que pretende funcionar.

⁴⁹THOMPSON, A y STRICKLAND, A "Administración Estratégica", 2004. Décimo tercera edición, Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana editores, S.A.

e.1.2.6 Visión

“La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de organización quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da la dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro”.

e.1.2.7 Valores Corporativos

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos, es decir, son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

e.1.2.8 Políticas

“Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad”.

e.1.2.9 Objetivos

Representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar.

e.1.3 Estrategias

Las estrategias se diseñan y justifican, porque señalan en qué y cómo hacer, para lograr los objetivos, aprovechando de la mejor manera las oportunidades y enfrentando de manera efectiva las amenazas.

e.1.3.1 Actividades

“Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse”

e.1.3.2 Indicadores

Son un elemento de ayuda o herramienta, para que hagan posible los procesos de evaluación y para ello se usa los indicadores.

f. Metodología

f.1. Método científico:

El método científico constituye el método fundamental ya que se lo utilizará en el desarrollo global de la investigación lo que permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las fases de la Planificación Estratégica.

f.2 Método Deductivo:

Este método parte de lo general a lo particular, ayudará a tener ideas generales de la información recopilada dentro de la empresa publicitaria para llegar a una referencia particular de la situación actual de la misma, aprovechando las conceptualizaciones, principios y etapas de Planificación estratégica por medio de la revisión de la literatura.

f.3 Método Inductivo:

Para el presente trabajo investigativo, este método permitirá particularizar cada uno de los datos de información interna y externa recopilada de la empresa publicitaria Rótulos y Artes "EL GATO", es decir, ayudará en la conclusión general de la investigación, determinando áreas críticas luego de la análisis FODA; verificará situaciones o áreas críticas en donde se

ejecutan los procesos del Plan Estratégico permitiéndome formular los comentarios, conclusiones y recomendaciones enunciados en el informe respectivo.

f.4 Método Estadístico

Permitirá realizar la cuantificación de la información, la misma que se utilizará para poder determinar los resultados de las encuestas aplicadas a los administrativos, empleados y clientes de la empresa, en donde se representara mediante cuadros y gráficos estadísticos.

f.5 Técnicas:

Es necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitirán llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo de la investigación:

f.5.1 Observación Directa:

Esta técnica, se utilizará para visualizar de manera general la organización, procesos, servicios que presta y demás acciones de la empresa de manera que permita llevar a cabo una buena planificación tomando en cuenta todos los factores que influyen en ella.

f.5.2 Entrevista:

Permitirá obtener información verbal, se acudirá a realizar una entrevista al Gerente Propietario de la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO” quien nos brindará información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

f.5.3 Encuesta:

La encuesta contribuirá a recolectar la información mediante un cuestionario de preguntas diseñado para poder detectar las dificultades que se presentan en la empresa publicitaria Rótulos y Artes “EL GATO”, que estará dirigida tanto a los clientes internos y externos de la empresa.

f.5.4 Focus Group:

Esta técnica que se trata de una entrevista grupal, se utilizará para recolectar la información en donde se reunirá a todos los entrevistados en un mismo momento, sus opiniones, además, será útil para el diseño del plan estratégico ya que me permitirá trabajar en equipo para el desarrollo de este trabajo investigativo.

f.6 Determinación de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra de la presente investigación, fue importante analizar quiénes realmente están involucrados con la empresa; para ello, se tomó de la base de datos que corresponden a un total de 468 clientes externos con el propósito de obtener la información clara para el presente trabajo investigativo.

Por lo tanto, para el cálculo del tamaño de muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra.

e² = margen de error (5%) = 0.05

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)

N = 468 Clientes externos (Base de datos de la empresa)

p = 0.5 probabilidad de que el evento ocurra

q = 0.5 probabilidad de que el evento no ocurra

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(468)}{(0.05)^2(468 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(468)}{(0.0025)(467) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{449.47}{1.1675 + 0.9604}$$

$$n = \frac{449.47}{2.1279}$$

$$n = 211$$

En el presente trabajo se aplicó 211 encuestas a los clientes externos de la empresa Rótulos y Artes "EL GATO".

n

g. Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	MESES																											
		Enero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Aprobación del tema de tesis			x	x	x	x																						
2	Presentación del perfil del proyecto de tesis							x																					
3	Aprobación del perfil del proyecto de tesis (Art. 135 RRA)									x																			
4	Designación del director									x																			
5	Desarrollo de la investigación (Art. 151 RRA)										x																		
5.1	Elaboración de la parte teórica (Revisión de la Literatura)											x																	
5.2	Elaboración de materiales y métodos												x																
5.3	Diseño de los instrumentos de recolección de la información													X	x														
5.4	Aplicación de los instrumentos de recolección de la información.															x													
5.5	Organización de la información																x												
5.6	Tabulación, análisis e interpretación de la información (Resultados y Discusión)																x												
5.7	Elaboración del borrador del informe final (Art. 151 RRA Completo)																	x	x	x									
5.8	Revisión del borrador del informe																				x	x							
5.9	Aplicación de rectificaciones al borrador del informe final.																									x			
5.10	Presentación del informe final de tesis (Cuarto avance de tesis)																										x		
5.11	Aprobación del informe final de tesis																											x	
5.12	Presentación del Informe final de tesis impreso y emisión de la certificación de director de tesis.																											x	
6	Inicio del trámite de declaratoria de aptitud legal y posterior defensa y sustentación de tesis según cronograma de grados carrera de Administración de empresas.																											x	

Elaborado por: El Autor

h. Presupuesto y Financiamiento.

El presente proyecto cuenta con el siguiente recurso y presupuesto:

h.1 Recursos Humanos:

h.1.1 Equipo trabajo de investigación:

- Benigno Raúl Piaguaje Piaguaje (Autor)
- Sra. Damarys Gladys Piaguaje - Gerente Propietaria de Rótulos y Artes "EL GATO"
- Ing. Leoncio Miguel Orellana -Director de Tesis, Universidad Nacional de Loja

h.2 Presupuesto para la Investigación

DESCRIPCIÓN	VALOR
Gastos de Movilización	\$ 500,00
Gastos de Alimentación	\$ 200,00
Material bibliográfico	\$ 250,00
Materiales de oficina	\$ 40,00
Material informático(Cámara Fotográfica)	\$ 160,00
Internet	\$ 50,00
Alquiler de proyector	\$ 50,00
Materiales para encuesta	\$ 80,00
Impresiones de ejemplares Tesis	\$ 200,00
Imprevistos	\$ 300,00
TOTAL	\$ 1.830,00

El presente trabajo de investigación tendrá un presupuesto de USD. 1,830.00dólares de los estados unidos de américa, el cual será financiado con recursos propios del investigador.

i. Bibliografía:

- CAPROTTI, Paúl; “Planificación estratégica de la Imagen Corporativa”, Febrero 2013. Cuarta edición, Editorial IIRP (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas), Málaga- España.
- DÍAZ DE SANTOS, “Análisis FODA en Guías de gestión de la pequeña empresa” 2004, Madrid-España.
- CHIAVENATO, Idalberto y Arao Sapiro “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA “Segunda Edición, Mc Graw-Hill, Interamericana Editores S.A de C.V., México 2011.
- PRIETO H. Jorge E. “Gestión Estratégica Organizacional”, cuarta edición, Bogotá, Junio 2013.
- SAINZ DE VICUÑA, José María, “El Plan Estratégico en la Práctica”, Tercera edición, ESIC Editorial, Madrid, Octubre 2012.
- THOMPSON, A y STRICKLAND, A “Administración Estratégica”,2004.Décimo tercera edición, Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana editores, S.A.

Linografía:

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.matrizfoda.com>

INDICE

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
a. Título	1
b. Resumen	2
Abstract	4
c. Introducción.....	6
d. Revisión de Literatura	8
e. Materiales y Métodos	64
f. Resultados	70
g. Discusión	165
h. Conclusiones.....	171
i. Recomendaciones	173
j. Bibliografía	174
k. Anexos	178
l. Índice.....	217

INDICE DE CUADROS

1. Cuadro N° 1: Matriz FODA	38
2. Cuadro N° 2: Matriz EFI	40
1. Cuadro N° 3: Matriz EFE.....	42
2. Cuadro N° 4: : Diferencia entre Misión y Visión	51
3. Cuadro N° 5: Índice de Precios al Consumidor	78
4. Cuadro N° 6: Tiempo de trabajo.....	94
5. Cuadro N° 7: Cargo de trabajador.....	95
6. Cuadro N° 8: Crecimiento empresarial	95
7. Cuadro N° 9: Objetivos empresariales	96
8. Cuadro N° 10: Misión y Visión Organizacional.....	97
9. Cuadro N° 11: Planificación estratégica de la empresa	98
10. Cuadro N° 12: Ejecución de planes y proyectos	99
11. Cuadro N° 13: Orientación de las actividades.....	100
12. Cuadro N° 14: Optimización de recursos	102
13. Cuadro N° 15: Departamentos de la empresa	103
14. Cuadro N° 16: Capacitación del personal	104
15. Cuadro N° 17: Servicio que ofrece la empresa	105

16. Cuadro N° 18: Tiempo utilizado por el servicio	106
17. Cuadro N° 19: Calificación brindada por el servicio	107
18. Cuadro N° 20: Publicidad y propaganda	108
19. Cuadro N° 21: Preferencia de publicidad	109
20. Cuadro N° 22: Mecanismos de comunicación.....	110
21. Cuadro N° 23: Preferencia de servicio	111
22. Cuadro N° 24: calificación de servicio	112
23. Cuadro N° 25: Diferencia de la competencia	113
24. Cuadro N° 26: Aporte de planificación estratégica	114
25. Cuadro N° 27: Matriz FODA.....	125
26. Cuadro N° 28: Matriz de alto impacto	126
27. Cuadro N° 29: Matriz de objetivos estratégicos	128
28. Cuadro N° 30: Análisis de Matriz EFI.....	129
29. Cuadro N° 31: Análisis de Matriz EFE	131
30. Cuadro N° 32: Ejes de desarrollo	135
31. Cuadro N° 33: Manual de funciones: Gerencia	145
32. Cuadro N° 34: Manual de funciones: Asesor Jurídico	146
33. Cuadro N° 35: Manual de funciones: Secretaria	147
34. Cuadro N° 36: Manual de funciones: Jefe administrativo	148
35. Cuadro N° 36: Manual de funciones: Contador	149
36. Cuadro N° 37: Manual de funciones: Talento Humano	150

37. Cuadro N° 38: Manual de funciones: Jefe de Producción	151
38. Cuadro N° 39: Manual de funciones: Diseñador gráfico	152
39. Cuadro N° 40: Manual de func.: Asistente diseñador gráf.....	153
40. Cuadro N° 41: Manual de funciones: Operario.....	154
41. Cuadro N° 42: Manual de func.: Jefe de comercialización	155
42. Cuadro N° 43: Manual de func.: Jefe de compras y ventas	156
43. Cuadro N° 45: Manual de func.: Asistente comerc. y marketing....	157
44. Cuadro N° 46: Matriz de program.: Imagen Corporativa	158
45. Cuadro N° 47: Matriz de program.: Mejoramiento de procesos	159
46. Cuadro N° 48: Matriz de program.: Capacitación del personal	160
47. Cuadro N° 49: Matriz de program.: Gestión Administrativa	161
48. Cuadro N° 50: Matriz de program.: Ampliación de Servicio	162
49. Cuadro N° 51: Cuadro de resumen: Ejes de desarrollo	163
50. Cuadro N° 52: Plan Operativo anual.....	164

INDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico N° 1: Fases del Proceso Administrativo	9
2. Gráfico N° 2: Organigrama Estructural	14
3. Gráfico N° 3: Organigrama Funcional	15
4. Gráfico N° 4: Organigrama Posicional.....	16
5. Gráfico N° 5: Producto Interno Bruto.....	77
6. Gráfico N° 6: Inflación mensual en los meses de marzo.....	79
7. Gráfico N° 7: Evolución de la inflación.....	79
8. Gráfico N° 8: Evolución de la inflación anual	80
9. Gráfico N° 9: Crecimiento empresarial.....	96
10. Gráfico N° 10: Objetivos empresariales.....	97
11. Gráfico N° 11: Misión y Visión Organizacional	98
12. Gráfico N° 12: Planificación Estratégica	99
13. Gráfico N° 13: Ejecución de planes y proyectos.....	100
14. Gráfico N° 14: Orientación de las actividades	101
15. Gráfico N° 15: Optimización de recursos	102
16. Gráfico N° 16: Departamentos de la empresa.....	103
17. Gráfico N° 17: Capacitación del personal.....	104

18. Gráfico N° 18: Servicio que ofrece la empresa	105
19. Gráfico N° 19: Tiempo utilizado por el servicio	106
20. Gráfico N° 20: Calificación brindada por el servicio	107
21. Gráfico N° 21: Publicidad y propaganda.....	108
22. Gráfico N° 22: Preferencia de publicidad.....	109
23. Gráfico N° 23: Mecanismos de comunicación	110
24. Gráfico N° 24: Preferencia de servicio	111
25. Gráfico N° 25: Calificación de servicio	112
26. Gráfico N° 26: Calificación de servicio	113
27. Gráfico N° 27: Aporte de planificación estratégica	114
28. Gráfico N° 28: Árbol de problemas: Imagen corporativa	115
29. Gráfico N° 29: Árbol de problemas: Mejoramiento de procesos ...	116
30. Gráfico N° 30: Árbol de problemas: Capacitación del personal	117
31. Gráfico N° 31: Árbol de problemas: Gestión administrativa.....	118
32. Gráfico N° 32: Árbol de problemas: Ampliación de servicio.....	119
33. Gráfico N° 33: Árbol de objetivos: Imagen corporativa	120
34. Gráfico N° 34: Árbol de objetivos: Mejoramiento de procesos.....	121
35. Gráfico N° 35: Árbol de objetivos: Capacitación de personal	122
36. Gráfico N° 36: Árbol de objetivos: Gestión administrativa	123
37. Gráfico N° 37: Árbol de objetivos: Ampliación de servicio	124
38. Gráfico N° 38: Estructura organizacional.....	141