



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**Tema: “ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU
DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES, CONCENTRACIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL**

Autor: Fabiola Morla Compte

Tutor: José Gabriel Macuy Calle

Samborondón, Septiembre de 2014

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

RESUMEN

El sector gráfico guayaquileño ha sufrido grandes transformaciones: cambios tecnológicos, mayor influencia de información y aparición de nuevas formas de comercialización, de tal forma que el proceso de planificación y gestión estratégica en un negocio, sin importar su tamaño, resulta esencial e imprescindible si se intenta marcar diferenciación en el mercado.

Se desea lograr que las empresas pequeñas del sector gráfico mejoren su desempeño estratégico, por lo que se presenta como planteamiento un lineamiento estratégico que les permitan tomar decisiones acertadas y ser empresas mejor estructuradas con una ventaja competitiva frente a los competidores. En el presente documento, se considera importante realizar un análisis de su situación actual tanto interna como externa (FODA), un análisis de la competencia principal (ANÁLISIS DE MERCADO), desarrollo de una filosofía corporativa (VALOR CORPORATIVO), establecimiento de estrategias y planes de acción que busquen y logren los objetivos fijados, para lo cual se establecerá un modelo de planeación estratégica que podrá seguir las empresas para ganar mayor participación de mercado.

Palabras clave: Sector Gráfico, Planeación Estratégica, Previsión, Análisis, Indicadores.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

Abstract

The market for graphic industry is very competitive and Guayaquil where technological change, greater influence of information and new forms of marketing are eminent; so that the process of strategic planning and management in a business, regardless of size, is essential and indispensable when trying to make market differentiation. Achieving the Graphics company XYZ, which operates and is recognized in the market by offering graphic services on all lines, is better structured company and thus marks a competitive advantage over its competitors, has made their makers think and take the initiative to develop a strategic plan to serve as a guideline and allow him to make good decisions. As the author of this document, considered important to analyze your current situation both internal and external (SWOT) analysis of the main competition (MARKET ANALYSIS), development of a corporate philosophy (CORPORATE VALUE), culminating in establishment of strategies and action plans that seek and achieve the objectives for which establish a strategic planning model that the company can continue to gain greater market share.

Keywords: Chart Sector, Strategic Planning, Forecasting, Analysis, Indicators

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

I. INTRODUCCIÓN

El sector de la industria gráfica en Guayaquil ha sufrido muchos cambios; las imprentas que empezaron como artesanales ahora son imprentas con máquinas de última tecnología, lo que muestra una revolución y un despunte en la actividad gráfica.

Las imprentas se han convertido en proveedores completos, las cuales iniciaron ofreciendo solo servicios de impresión, pero con el pasar de los años la revolución tecnológica y el avance del internet las han obligado a diversificar sus servicios e implementar procesos más automatizados que ayuden a ofrecer a sus clientes más en menos tiempo.

Es indiscutible que todos estos cambios sufridos brindan nuevas oportunidades a las empresas; sin embargo esto también implica cambios en lo que respecta a la gestión empresarial: calidad, integración de personal, especialización, mejora continua y planes a seguir que conjuntamente contribuyan a mejorar los procesos productivos.

Si a esto sumamos el hecho que las gráficas pequeñas del sector continúan como talleres artesanales y son manejadas como negocios familiares, la formulación de un plan estratégico resulta indispensable si el objetivo es ser más competitivos y marcar diferenciación en el mercado. Un plan estratégico que contenga la misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores, procesos, planes y controles que optimicen los procesos productivos de la empresa para satisfacción del cliente y aumento de la rentabilidad.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

Se formulará un plan estratégico que servirá de modelo para las empresas medianas del sector y puedan hacer frente a todos los cambios dados, de modo que esté mejor estructurada y pueda innovar en procesos de entrega y mejore continuamente en calidad y productividad. El plan parte de los resultados de un diagnóstico realizado a través de una matriz FODA, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas.

II. MARCO TEÓRICO

Antes de empezar el desarrollo del plan estratégico (modelo para las empresas medianas del sector gráfico) debemos conocer los conceptos más importantes que se utilizarán como base teórica de esta investigación.

Los conceptos de planeación y previsión empezaron a ser populares después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Harvard Business School señaló la importancia de crear estrategias corporativas que incluyeran todos los procesos de producción de una compañía: producción, finanzas y mercadeo.

Castaño, A (2011), concibe la planeación como *“el proceso mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales, donde resulta trascendental la previsión de la disponibilidad de recursos reales y potenciales para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio”*. (Pág. 101)

Davis, F. (2003), define previsión como *“ver anticipadamente e implica anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes”*. (Págs. 20-30)

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

Según Contreras, F. (2010), el planeamiento estratégico es “la determinación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos de entorno”. (Pág. 44)

Kotler, P. (2012), define gestión estratégica como “el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización sus objetivos”. (Pág. 3)

Las empresas deben tener conciencia de los cambios que se presentan dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables; se proponen acciones para poder llevarlos a cabo y conociendo las necesidades de los recursos tanto humanos como físicos, financieros y tecnológicos se podrán ejecutar (Cepal, 2011).

El proceso de planeación indica que la organización prepara planes estratégicos y después actúa conforme a ellos. Toda empresa, sin importar el tamaño que tenga, realiza gestión estratégica, esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos (Santillán, 2010).

La importancia del plan estratégico:

1. Permite a la compañía responder adecuadamente frente a situaciones inesperadas, aprovechando las oportunidades y aminorando los riesgos.
2. Orienta el “trabajo en conjunto” de la organización hacia el futuro, estableciendo hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

3. Permite fijar las estrategias que servirán para controlar el desempeño de los altos mandos, el uso de recursos eficientes y la coordinación de parte administrativa.
4. Ayuda a pronosticar el futuro desempeño de la compañía.

III.METODOLOGÍA

Como primer punto utilizaremos tres entrevistas como técnica de recogida de información en investigación cualitativa. Se harán a ejecutivos de las dos empresas más grandes del sector gráfico en Ecuador (Quito y Guayaquil) y a una empresa pequeña artesanal, lo que nos ayudará a definir la realidad del sector.

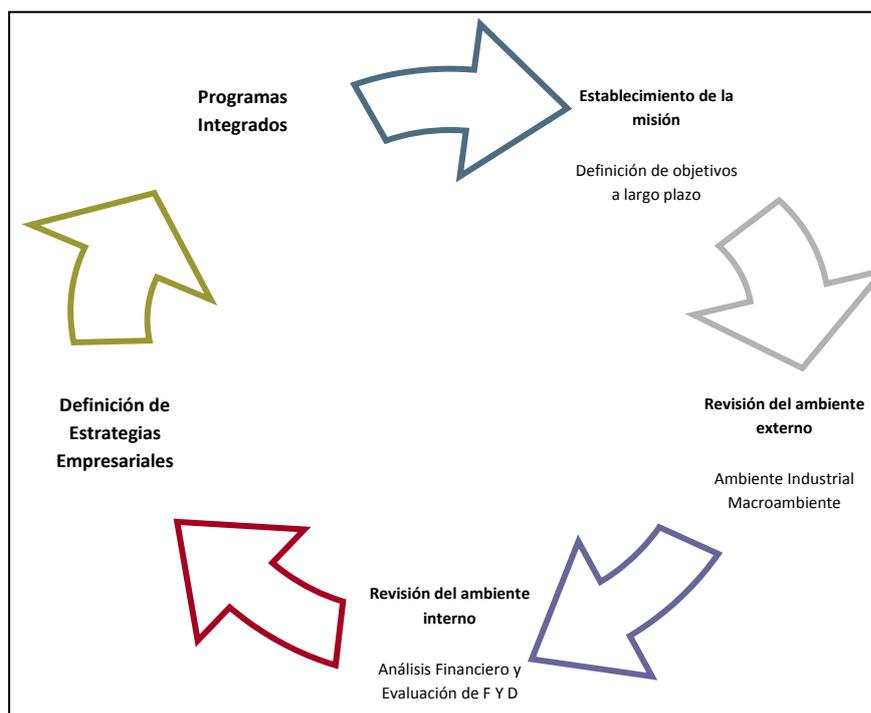
Como segundo punto se elaborará un diagnóstico concreto de una empresa mediana del sector gráfico guayaquileño, de su realidad interna y su relación con el medio externo en el que se desenvuelve para lo cual se construirán matrices de análisis.

Como tercer punto se elaborará un plan estratégico que consiste en la determinación de misión, visión y estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlas.

A continuación se detalla el formato que se seguirá para determinar el plan básico y el modelo de planeación que deberá seguir la empresa.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla



*Figura#1: Modelo de Planeación Estratégica
Tomado de: Planeamiento Estratégico de Alfredo Ossorio
Autor: Elaborado por el autor.*

Evolución del Sector Gráfico en Guayaquil

Partiremos desde un análisis más global para ir a nuestro mercado objetivo: Guayaquil. Actualmente el sector gráfico en América Latina está integrado por casi 540.000 pequeñas y medianas empresas que han creado 600.000 plazas de trabajo y que ha tenido un ritmo de crecimiento del 2% en los últimos años.

Los principales países que han transformado la tecnología del sector gráfico son Brasil, México y Chile; acelerando los sectores de producción de impresión de empaques, etiquetas y publicidad.

En el caso de Ecuador, el crecimiento del sector gráfico no ha ido de la mano con el crecimiento regional, ya que la parte arancelaria (impuestos a importación de materia prima) y su incremento (14%) le han restado competitividad frente a

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

otros países. Sin embargo, como sector productivo interno, ha tenido un crecimiento notable.

En Guayaquil el sector gráfico ha sufrido notables cambios a partir del año 1999, fue la dolarización lo que hizo despuntar al sector, ya que con una estabilidad monetaria permitió a las imprentas la compra de máquinas con mayor tecnología.

Luego del estudio del mercado de la oferta de servicios gráficos en Guayaquil (entrevista a profundidad), observamos que las empresas tratan de ofrecer servicios diferenciados con mayor calidad y en menor tiempo; sin embargo uno de sus mayores inconvenientes para lograrlo es el desconocimiento del control de calidad en los procesos productivos, la falta de capacitación del personal y la desvinculación de los altos mandos con las demás áreas administrativas.

Cada compañía trata de destacarse de la competencia ofreciendo mejores precios y menores tiempos de entrega sin darse cuenta de que el punto crítico es la administración del negocio en sí y de que actualmente hay estrategias, nuevos métodos y técnicas que, de ser utilizadas, pueden generar mayor rentabilidad. Empezando por una creación e implementación de planeación de las tareas a realizar, uso adecuado de los recursos: requerimiento, uso y mejores técnicas de control de calidad.

Para lograr la creación de un plan estratégico ordenado y formal es indispensable conocer el mercado y su situación actual por lo que presentamos un análisis FODA y 5 fuerzas de Porter para observar oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que una empresa posee y pueda sobresalir en el sector en el año 2014.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

IV. RESULTADOS

Análisis externo (5 fuerzas de Porter)



*Figura #2: 5 Fuerzas de Porter
Tomado de: Competitive Strategy de Michael Porter
Fuente: Elaborado por el autor*

De acuerdo a la matriz FODA se puede analizar que las fortalezas del sector gráficos son las máquinas de impresión en alta tecnología, tienen un servicio de post-venta, cuentan con mano de obra calificada, es decir que tienen empleados con un alto conocimiento de manejo de maquinarias, poseen planes de

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

mejoramiento continuo. Las debilidades son que existen muchas empresas nuevas en el mercado; hay filtración de información confidencial entre agencias y empleados, muchas veces hay demora en la entrega de la mercadería y hay poco control de calidad. Se puede analizar que las amenazas para del sector son la baja fidelidad del cliente, es decir, que los clientes buscan el menor costo sin importar que agencia sea, existe competencia desleal, hay empresas internacionales con menores costos de producción, se depende de proveedores de materia prima (papel y tinta), la innovación tecnológica representa una fuerte inversión y no existen facilidades para obtener créditos, por lo que esto no permite un mayor desarrollo de la industria. Por último se puede considerar que las oportunidades son que el sector gráfico se ha dinamizado, existe mayor tecnología lo cual permite contar con una mayor calidad en menos tiempo; las nuevas políticas de estado impulsan la participación del sector privado buscando mayor eficiencia, hay mayor competitividad para impresión, y se ha abierto un nuevo nicho para hacer negocios, es decir, se han creado nuevos canales y nuevas formas de hacer publicidad.

Evaluación externa

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

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

- Matriz de Evaluación de los factores Externos. (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas</i>			
1 Máquinas de impresión alta tecnología	0,2	4	0,8
2 Servicio post-venta personalizado (clientes)	0,2	4	0,8
3 Mano de obra calificada	0,1	3	0,3
4 Enfocados solo en revistas, periódicos, afiches	0,05	3	0,15
5 Mejoramiento Continuo (seminarios)	0,15	4	0,6
<i>Debilidades</i>			
1 Pocos años en el mercado	0,05	1	0,05
2 Filtración información confidencial entre empleados	0,05	2	0,1
3 Demora en entrega de mercadería	0,1	2	0,2
4 Poco control de calidad	0,1	2	0,2
	1		3,2

*Figura #3: Matriz EFE Empresa del Sector Gráfico
Tomado de: Matriz EFE de Planeación Estratégica Blog
Fuente: Elaborado por el autor*

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

En esta matriz identificamos los factores que influyen en la industria gráfica; se da un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno. Hemos dado un peso a maquinarias (0,20) y servicio al cliente (0,20) considerando que son los factores más relevantes que afectan a la industria y con calificación de 1 a 4 (4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala) obtenemos el valor ponderado que es de 3,7, lo que indica que la empresa que tomamos como ejemplo tiene alta posibilidad de liderar en el mercado.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

En la siguiente matriz hemos identificado a los principales competidores en el mercado de la industria gráfica en Guayaquil.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	OFFSET ABAD		SENEFELDER		POLIGRAFICA	
		CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE
Calidad de Producto	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Servicio Post-Venta	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Lealtad de los clientes	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Posición Financiera	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Publicidad	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Participación en el mercado	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Mano de Obra Calificada	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Alta tecnología	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Experiencia en la industria	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Tiempo de entrega	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
TOTAL	1		3,52		3,74		3,94

*Figura #4: Matriz MPC Empresas del Sector Gráfico
Tomado de: Matriz MPC de Polilibros
Fuente: Elaborado por el autor*

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

Siendo los factores más relevantes los presentados en la matriz y dando los valores a los competidores según:

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

Tenemos que Poligráfica es el competidor más fuerte en el sector gráfico.

Evaluación interna

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1 Las nuevas políticas del estado impulsan la participación del sector privado buscando una mayor eficiencia.	0,15	4	0,6
2 Mayor tecnología que permita mejor calidad y mayor tiempo de entrega.	0,15	3	0,45
3 Nuevo nicho localizado para hacer negocios.	0,2	4	0,8
Amenazas			
1 Dependencia externa de materia prima	0,1	2	0,2
2 Costos de producción menores en empresas internacionales	0,1	3	0,3
3 Competencia desleal y no ética	0,05	3	0,15
4 Baja fidelidad del cliente a la empresa	0,15	3	0,45
5 Falta de crédito para la actividad no permite mayor desarrollo.	0,1	2	0,2
	1		3,15

*Figura #5: Matriz EFI Empresa del Sector Gráfico
Tomado de: Matriz EFE de Planeación Estratégica Blog
Fuente: Elaborado por el autor.*

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

Con los factores ya definidos, podemos observar que las fuerzas internas son favorables para poder competir en el mercado.

Análisis financiero

- La empresa modelo muestra un rendimiento sobre dólar invertido de 28.75%
- Por cada dólar invertido en activos, la empresa obtiene una utilidad neta de 6.91%
- La empresa mantiene una razón muy baja de ventas a activos fijos y totales: las máquinas no son utilizadas al máximo
- La empresa cumple sus obligaciones a corto plazo en un grado de 3.06

A. RENTABILIDAD		
Margen de Utilidad	28.75%	
Rendimientos sobre activos	6.91%	
Rendimiento sobre capital contable	7.98%	
B. UTILIZACION DE LOS ACTIVOS		
Rotación de cuentas por cobrar	36	veces
Periodo Promedio de Cobranza	10	días
Rotación del inventario	1.52	veces
Rotación de los activos fijos	0.36	veces
Rotación de los activos totales	0.24	veces
C. LIQUIDEZ		
Razón circulante	3.06	
Prueba de Acido	1.6	
D. UTILIZACION DE DEUDA		
Deuda a activos Totales	0.13	
Cobertura Pagos Fijos	7.9	

*Figura #6: Matriz Evaluación Financiera Empresa del Sector Gráfico
Tomado: Ratios de Planeación Estratégica Blog
Fuente: Elaborado por el autor*

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

La empresa que tomamos de modelo es sólida financieramente, por lo que podrá invertir en factores que lograrán hacerla más competitiva.

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**

Con la utilización de los valores de las matrices EFI y EFE procedemos a establecer la posición estratégica de nuestra compañía y la definición del tipo de estrategias a seguir.

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA
Fortalezas Financiera (FF)	Estabilidad Ambiental (EA)
Liquidez	3 Cambios Tecnológicos -2
Utilización de Deuda	4 Altas barreras de ingreso al mercado -2
Rendimiento sobre la inversión	3 Tasa de Inflación a la baja -3
Rendimiento sobre activos	3 Tasa para créditos financieros -4
Manejo de Inventario	1 Alta competitividad -4 Alta demanda -4
Ventaja Competitiva (VC)	Fortaleza Industrial (FI)
Servicio Postventa	-1 Dinamización del sector grafico 2
Calidad de las impresiones	-1 Estabilidad Financiera 4
Conocimiento tecnológico	-2 Utilización eficiente de recursos 3
	Altos conocimientos tecnológicos 5
	Sector Productivo 4
	Potencial de crecimiento 4

*Figura #7: Matriz PEEA Empresa del Sector Gráfico
Tomado de: Matriz PEEA de Agencia de Desarrollo Económico Virtual
Fuente: Elaborado por el autor.*

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

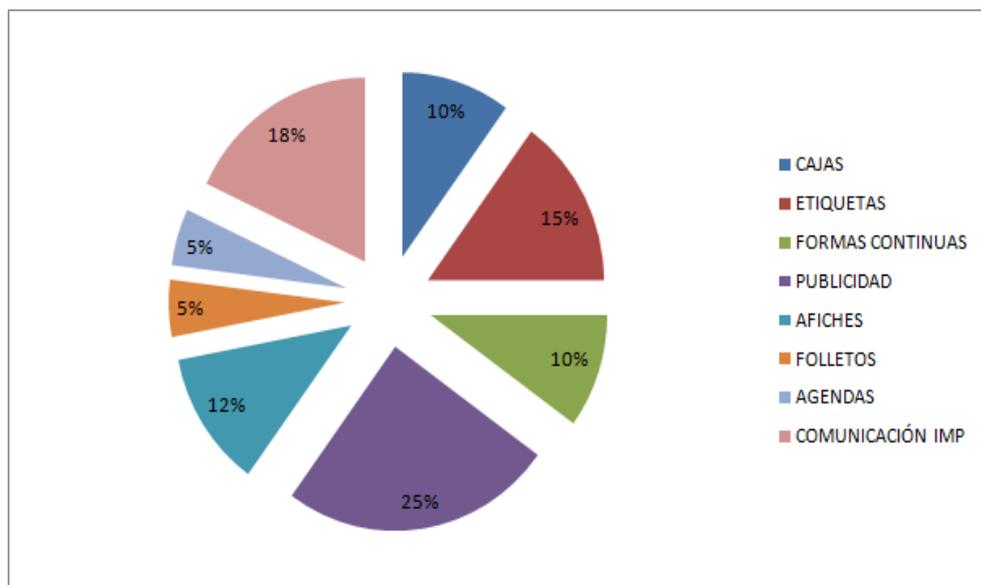
Fabiola Morla

Por los valores obtenidos podemos determinar que es una compañía con ventajas competitivas importantes (servicio post venta) en una industria de gran crecimiento.

La empresa debe seguir estrategias competitivas: penetración de mercado, desarrollo de productos o servicios, desarrollo de mercado o alianzas estratégicas.

- **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Para esta matriz hemos definido los servicios y productos que ofrece nuestra compañía y el aporte de cada uno para las ventas totales. Así tenemos:



*Figura #8: Matriz BCG Empresa del Sector Gráfico
Tomado de: Matriz BCG de Agencia de Desarrollo Económico Virtual
Fuente: Elaborado por el autor.*

Luego procedimos a determinar la posición en el mercado y el nivel de crecimiento que posee cada servicio concluyendo:

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla



*Figura #9: Matriz2 BCG Empresa del Sector Gráfico
Tomado de: Matriz BCG de Agencia de Desarrollo Económico Virtual
Fuente: Elaborado por el autor*

- Productos estrella: Publicidad grafica, comunicación impresa, etiquetas, cajas y afiches
- Productos interrogantes: Folletos, agendas y la publicidad no tradicional.

Por los resultados de las herramientas de análisis y selección de estrategias hemos decidido escoger estrategias de desarrollo de productos y alianzas estratégicas.

Desarrollo de Producto

- **Enfoque a nuevos canales de marketing**

Impresión de publicidad no tradicional que incluye tipos como BTL (Below the line) principalmente cuyo nicho de mercado no ha sido explotado aún por la

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

competencia por el tipo de impresión y calidad que esta exige. Existen actualmente muchos clientes para este tipo de servicio y que no han encontrado un proveedor que cumpla con los estándares de calidad y tiempo de entrega.

Alianza Estratégica

- **Alianza estratégica con Enyoy Media Group**

Esta compañía es una de las más compañías más innovadoras al momento de hacer publicidad; cuenta con muchos clientes sobretodo de la industria farmacéutica.

Actualmente la tendencia es publicitar productos con medios alternativos y que representen menores costos y una llegada más directa al cliente.

Se intenta colocar marcas en medios no tradicionales: rompe tráfico, carros de supermercados, etc.

La alianza funcionaria con un contrato exclusivo para la impresión de la mayoría de sus productos con descuentos y precios de mutuo acuerdo.

Implementación de las estrategias

Para determinar objetivos medibles y reales proyectamos las ventas para este año basado en el método de promedios móviles (toma historia de las ventas en años anteriores).

Objetivos anuales:

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

Hemos decidido, basados en los resultados de análisis, los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas en un 25%
- Incrementar la eficiencia de producción 30% en el primer semestre
- Desarrollar nuevas líneas de producto
- Aumento de la fidelidad del cliente

Nuevas políticas

- Ofrecer talleres y seminarios a los empleados
- No filtración de información confidencial
- Mayor control de calidad
- Mayor productividad medida en la eficiencia de empleado por hora
- Servicio al cliente eficiente

Mercadotecnia

Posicionamiento de producto

- Criterios de diferenciación
- Calidad: Los productos serán de la más alta calidad
- Servicio: Servicio Diferenciado a clientes individuales y corporativos.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

- Tiempo de entrega: Máximo 8 días laborables.

Para la revisión y evaluación de la estrategia, se presenta, a continuación la forma de control de nuestros principales objetivos anuales.

OBJETIVOS	TIPO DE CONTROL	MEDICION
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas en un 25% 	Tiempo: Mensual Grado de cumplimiento	Estados financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la eficiencia de producción 30% en el primer semestre 	Cada impresión y producción Nivel de errores	Cartas de control
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas líneas de producto 	Investigación de mercado	Aumento o disminución de nivel de demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar fidelidad del cliente a la compañía 	Servicio post venta: encuestas	Nivel de calificación de servicio ofrecido

*Figura #11: Matriz Control de Estrategias Empresa del Sector Gráfico
Tomado de: Matriz Control de Estrategias de Agencia de Desarrollo
Económico Virtual*

Fuente: Elaborado por el autor.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

Planes de contingencia

HECHO	MEDIDAS
Un competidor importante sale de ciertos mercados	Elaborar plan de promoción de los servicios a los clientes que poseía el competidor en la línea que decide dejar
No se logran objetivos de ventas	Seguir invirtiendo en el producto o línea de servicio estrella del negocio Ofrecer descuentos
Demanda de nuestro nuevo producto supera lo planeado	Comprar nuevas maquinas de impresión capaces de imprimir la cantidad demandada y en el tiempo requerido.
Avances tecnológicos	Seguir desarrollando el producto según las nuevas tendencias de consumo

*Figura #12: Plan de Contingencia Empresa del Sector Gráfico
Tomado de: Plan de Contingencias de Agencia de Desarrollo Económico
Virtual*

Fuente: Elaborado por el autor.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

V. CONCLUSIONES

Las imprentas en Guayaquil ya no son proveedores artesanos de servicios gráficos, ahora cuentan con mayor tecnología y esto ha causado que diversifiquen sus sistemas de servicios: calidad, integración de personal, especialización y planes de mejora continua, esto lo han logrado siguiendo un modelo de planeación estratégica.

Algo que las personas no conocen acerca de la planificación de la organización es que la planificación estratégica no es, ni el primero ni el paso más importante en el proceso. El escalón más alto en el proceso de planificación es el establecimiento de una misión clara, la articulación de una visión del futuro, seguido por la creación de planes estratégicos para cumplir la misión y la visión.

Durante muchos años el proceso de planificación estratégica fue el foco principal de las empresas, sin embargo, los ejecutivos dentro de las organizaciones no revisaron periódicamente cada plan estratégico para ajustes y revisiones.

Ahora reconocemos que los planes estratégicos deben ser más reactivos y flexibles, la misión y la visión han tomado su lugar legítimo en la parte delantera y son el centro de las organizaciones, es por lo que decimos que el proceso de planificación ha asumido un nuevo rol. Los planes estratégicos eficaces crean condiciones para el logro de la misión y visión y permiten tiempos de reacción más rápidos y dirigidos resultados.

Las empresas medianas del sector gráfico guayaquileño pueden seguir las iniciativas estratégicas definidas, puesto que está comprobado que una empresa que se centra en articular claramente una visión, establecer conjuntamente planes

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

estratégicos y luego poner esas operaciones en su lugar para lograrlas, serán capaces de lograr grandes cosas.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Desarrollo Economico Virtual. (2011, Junio 30). Matriz BCG o Matruz Boston Consulting Group. Extraído el 12 de de febrero 2014 de <http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>
- Cámara de la Industria del Guayas (2014, Enero 30). Evolución del sector gráfico en Latinoamerica y Ecuador. Edición 122. Extraído el 10 de de febrero 2014 de: http://www.camaragrafica.org.ec/index.php?p=RevistaAdelante&m=n&id_Revista=12287079/8533696#revista
- Castaño, A. (2011). *La planeación estratégica*. (pág. 101). La Habana: Printest
- Cepal. (2011). Manual de Planeación estratégica. Caribe: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeación Económica y Social (ILPES).
- Contreras, F. (2010). Importancia del Plan Estratégico. En F. Contreras, Planeamiento Estratégico (págs. 50-55) . Lima: Edit Univesitarias.
- Contreras, F. (2010). Definición del Planeamiento Estratégico. En F. Contreras, Planeamiento Estratégico (pág. 44). Lima: Edit Univesitarias.
- Davis, F. R. (2003). Planteamiento Estratégico. En F. R. Davis, Conceptos de Administración Estratégica (págs. 20-30). México: Prentice Hall.
- De Simone, P. (2010, Marzo 30). Análisis Estratégico. Las 5 fuerzas de Porter. Extraído el 12 de de febrero 2014 de: <http://www.slideshare.net/omorenov/las-5-fuerzas-de-porter-7470847>
- Espinosa, R. (2012, Octubre 15). Blog de Marketing y Ventas. Matriz FODA. Extraído el 12 de de febrero 2014 de: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad y Productividad*. México D.F.: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2012). Definición de Gestión Estratégica. En P. Kloter, Dirección de Marketing (págs. 3-37). México: ADDISON-WESLEY.
- López, A. (2012). *Administración estratégica*. India: Mc GrawHill.
- Osorio, A. (2013, Mayo 3). Planeamiento Estratégico. Extraído el 20 de enero de 2014 de: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/planeamientoestrategico.pdf>
- Planeación Estrategica Blog. (2012, Julio 15). Matriz EFE y EFI. Extraído el 1 de de abril 2014 de: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Polilibros. (2012, Septiembre 10). Matriz del Perfil Competitivo. Extraído el 10 de de marzo 2014 de: http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm
- Rubio & Aragón. (2010). Competitividad y Recursos Estratégicos en las PYMES. Revista Empresarial, (págs: 32-47). España
- Santillán. (2010). Competitividad de las micro y pequeñas empresas. México D.F.: UNAM.

ANÁLISIS DEL SECTOR GRÁFICO EN GUAYAQUIL Y SU DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

Fabiola Morla

SIS. (2012). *International Research*. New York: American Business Journal.

Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems. *Technovation*, (págs: 14-15). USA

Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2010). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.