

Área de conocimiento de tecnología de la información y comunicaciones

# **“Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa AG Impresiones Ubicada en la Ciudad de Managua, para el período 2022-2025”**

**Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero de Sistemas**

**Elaborado por:**

**Tutor:**

Br. Abraham de Jesús  
Vanegas Centeno.  
Carnet: 2014-0756U

Br Yensy Valeria  
Guerrero Urbina.  
Carnet: 13-0395-1

Br. Miguel Alejandro  
Espinoza Chávez.  
Carnet: 2014-1076U

Ing. Rosa Elena  
Castellón Estrada.

25 de julio de 2024

Managua, Nicaragua

## DEDICATORIA

Es un honor para nuestro equipo presentarles el resultado de nuestra dedicación y esfuerzo en la elaboración de este trabajo monográfico. Hemos invertido muchas horas de investigación, desarrollo para poder presentarles un plan estratégico de calidad.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que nos han apoyado en este proceso, desde los miembros de nuestro equipo hasta aquellos que han contribuido con su experiencia y conocimiento en el tema tratado.

Este trabajo representa el compromiso y la pasión que hemos puesto en cada una de las etapas de desarrollo, y esperamos que puedan apreciar la calidad y el valor que hemos incorporado en cada una de sus páginas.

Nos enorgullece presentarles este trabajo y esperamos que sea de su agrado y utilidad, para aquellos que deseen profundizar en el tema o simplemente para quienes buscan una fuente confiable de información.

Agradecemos su tiempo y dedicación al leer este trabajo y esperamos haber cumplido con sus expectativas.

Con aprecio y gratitud,

Abraham de Jesús Vanegas Centeno

Miguel Alejandro Espinoza Chávez

Yensy Valeria Guerrero Urbina

## RESUMEN

AG Impresiones es una empresa que se dedica a la oferta de productos y servicios de imprenta en el mercado de arte gráfico. Inició sus operaciones con el fin de generar soluciones inteligentes por medio de la creación de arte gráfico para potenciar los productos y servicios de otras empresas, y tiene como visión ser la empresa líder en la prestación de servicios y soluciones gráficas en comunicación a nivel nacional.

Sin embargo, ha tenido dificultades para desarrollarse como una empresa reconocida, esto se debe a la debilidad en sus lineamientos estratégicos, que se refleja en su capacidad limitada para dirigir y controlar sus procesos, así como en la toma de decisiones. Esto ha desencadenado algunas consecuencias como: asignación inadecuada de recursos, improvisación ante imprevistos, estancamiento en la dirección de acciones, entre otros.

Dadas las circunstancias mencionadas, se realizó un diagnóstico estratégico conformado por, un análisis interno y otro externo. Para el análisis interno se utilizó la Metodología de Perfil de Capacidad interna (PCI) la cual permitió conocer cómo se encuentra actualmente la empresa en sus cinco capacidades. Asimismo, para el análisis externo se utiliza la metodología de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) la cual permite valorar la capacidad de competencia que tiene la empresa en su entorno y formular y seleccionar las estrategias.

Con base en los resultados de la situación actual de la empresa, se formularon 22 estrategias utilizando herramientas de análisis como PCI, POAM, FODA y CAME. De estas, se seleccionaron 14 estrategias por su mayor impacto positivo en el crecimiento de la empresa, cada una de ellas enfocada en aprovechar las fortalezas de la empresa, superar sus debilidades, explotar las oportunidades en su entorno y mitigar las amenazas presentes en el mercado.

Finalmente, se propuso un plan de acción que contiene las estrategias seleccionadas y sus actividades correspondientes que cumplirán con cada uno de los objetivos estratégicos de la organización. Este plan incluye los responsables a ejecutar cada actividad y el tiempo en qué se llevará a cabo para cumplir con el objetivo.

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
IV. JUSTIFICACIÓN.....	5
V. OBJETIVOS.....	6
General .....	6
Específicos.....	6
VI. MARCO TEÓRICO .....	7
6.1. Planeación estratégica .....	7
6.1.1. Elementos filosóficos.....	8
6.1.2. Elementos analíticos .....	9
6.1.3. Elementos operativos .....	9
6.1.4. Estrategia .....	9
6.2. Diagnóstico estratégico .....	10
6.2.1. Análisis interno .....	10
6.2.1.1. Matriz de perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) .....	10
6.2.2. Análisis externo .....	11
6.2.2.1. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	11
6.2.2.2. Análisis de la competencia .....	12
6.2.2.2.1. Matriz de Perfil Competitivo (PC) .....	12
6.2.3. Formulación estratégica .....	12
6.2.4. Matriz de correlación .....	12
6.2.5. Matriz FODA.....	13
6.2.6. CAME .....	13
6.2.7. Plan de acción.....	13
VII. CAPITULO I - DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO .....	17
7.1. Análisis de la Situación Interna .....	17
7.1.1. Capacidad directiva.....	19
7.1.1.1. Orientación empresarial.....	19
7.1.1.2. Planeación .....	20

7.1.1.2.1. Misión y Visión .....	20
7.1.1.2.2. Principios, valores y objetivos .....	21
7.1.1.3. Uso de planes estratégicos.....	21
7.1.1.4. Imagen corporativa .....	22
7.1.1.5. Sistemas de control .....	23
7.1.1.6. Sistema de toma de decisiones .....	23
7.1.1.7. Cultura organizacional .....	23
7.1.1.7.1. Organización .....	24
7.1.1.7.2. Estructura organizacional .....	24
7.1.1.7.3. Forma y organización del trabajo .....	25
7.1.2. Capacidad competitiva .....	26
7.1.2.1. Productos.....	27
7.1.2.2. Estrategias de mercado y canales de comunicación .....	27
7.1.3. Capacidad financiera.....	28
7.1.4. Capacidad Tecnológica .....	30
7.1.4.1. Respuesta a la tecnología cambiante. ....	30
7.1.4.2. Cantidad y calidad de espacio. ....	30
7.1.4.3. Habilidad del equipo asignado. ....	30
7.1.4.4. Capacidad de innovación.....	31
7.1.4.5. Efectividad de producción.....	31
7.1.4.6. Efectividad de programas de entrega. ....	31
7.1.4.7. Valor agregado al producto.....	31
7.1.4.8. Nivel tecnológico.....	32
7.1.4.9. Mantenimiento .....	32
7.1.5. Capacidad de Talento Humano .....	33
7.1.5.1. Reclutamiento, selección y contratación.....	34
7.1.5.2. Estructura organizacional. ....	34
7.1.5.3. Evaluación al desempeño, capacitación y desarrollo del equipo .....	35
7.2. Análisis de la situación externa .....	36
7.2.1. Factores económicos .....	36
7.2.2. Factores políticos .....	39

7.2.3. Políticas comerciales.....	39
7.2.4. Factores competitivos.....	40
7.2.5. Factores geográficos.....	44
7.2.6. Factores Sociales.....	45
7.2.7. Factores tecnológicos.....	47
7.3. Matriz de perfil competitivo.....	48
7.3.1. Análisis de la competencia según los factores competitivos.....	49
7.4. Análisis FODA.....	50
7.4.1. Fortalezas y debilidades.....	50
7.4.2. Oportunidades y Amenazas.....	51
7.4.3. Ponderación de los factores.....	52
VIII. CAPITULO II - Formulación de objetivos y estrategias.....	60
8.1. Direccionamiento estratégico.....	60
8.1.1. Misión y Visión.....	60
8.1.2. Valores.....	61
8.1.3. Organigrama.....	62
8.2. Matriz FODA.....	64
8.3. CAME.....	69
8.4. Identificación de estrategias.....	73
8.5. Matriz de correlación.....	74
8.6. Plan de acción.....	82
IX. CONCLUSIÓN.....	101
X. RECOMENDACIONES.....	103
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	105
XII. ANEXOS.....	107

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de un plan estratégico .....	8
Figura 2 Estructura organizacional.....	24
Figura 3 Posición Estratégica y Evaluación de Acciones .....	57
Figura 4 Propuesta estructura organizacional.....	63

## INDICE DE TABLA

Tabla 1 Capacidades internas.....	18
Tabla 2 Capacidad Directiva .....	26
Tabla 3 Capacidad Competitiva .....	28
Tabla 4 Capacidad Financiera.....	29
Tabla 5 Capacidad Tecnológica .....	32
Tabla 6 Capacidad de Talento Humano.....	34
Tabla 7 Factores económicos. ....	38
Tabla 8 Factores políticos. ....	39
Tabla 9 Comparación de productos de la competencia .....	41
Tabla 10 Factores competitivos.....	43
Tabla 11 Factores geográficos.....	44
Tabla 12 Factores sociales.....	47
Tabla 13 Factores tecnológicos.....	48
Tabla 14 Matriz de perfil competitivo.....	49
Tabla 15 Análisis de la competencia de factores competitivos.....	49
Tabla 16 Matriz FODA - Fortalezas y Debilidades .....	51
Tabla 17 Matriz FODA - Oportunidades y Amenazas .....	52
Tabla 18 Ponderación de las Fortalezas. ....	52
Tabla 19 Ponderación de las Oportunidades. ....	53
Tabla 20 Ponderación de las debilidades.....	54
Tabla 21 Ponderación de las Amenazas.....	54
Tabla 22 Ventaja competitiva - PEEA .....	55
Tabla 23 Fuerza Financiera - PEEA.....	56
Tabla 24 Fuerza de la Industria - PEEA .....	56
Tabla 25 Estabilidad Ambiental - PEEA .....	56
Tabla 26 Matriz FODA.....	65
Tabla 27 Matriz CAME Estrategias Ofensivas.....	69
Tabla 28 Matriz CAME Estrategias Defensivas.....	70
Tabla 29 Matriz CAME Estrategias de Reorientación .....	71
Tabla 30 Matriz CAME Estrategias de Supervivencia .....	72
Tabla 31 Proyecto estratégicos 1 .....	76

Tabla 32 Proyecto estratégico 2.....	76
Tabla 33 Proyecto estratégico 3.....	77
Tabla 34 Proyecto estratégico 4.....	77
Tabla 35 Matriz de correlación de objetivos .....	79
Tabla 36 Matriz de correlación de objetivos. ....	81
Tabla 37 Plan de acción.....	83
Tabla 38 Tipos de control .....	98
Tabla 39 Estructura de la Matriz de Perfil de capacidad Interna (PCI).....	107
Tabla 40 Estructura de matriz POAM.....	107
Tabla 41 Ejemplo de matriz de Perfil Competitivo.....	108
Tabla 42 Estructura de una Matriz de Correlación. ....	108
Tabla 43 Ficha ocupacional socios .....	109
Tabla 44 Ficha ocupacional administrador .....	110
Tabla 45 Ficha ocupacional diseñador gráfico .....	111
Tabla 46 Ficha ocupacional operador de taller.....	112
Tabla 47 Ficha ocupacional operadores .....	113
Tabla 48 Ficha ocupacional responsable de ventas.....	114
Tabla 49 Ficha ocupacional responsable de operaciones.....	115
Tabla 50 Ficha ocupacional contador.....	116
Tabla 51 Ficha ocupacional Gerente general.....	117
Tabla 52 Ficha ocupacional ventas .....	118
Tabla 53 Ficha ocupacional diseñador gráfico .....	119
Tabla 54 Ficha ocupacional operador .....	120
Tabla 55 Ficha ocupacional socio directivo.....	121

## **I. INTRODUCCIÓN**

AG Impresiones es una empresa dedicada al arte gráfico que tiene como misión “Generar y crear soluciones integrales en comunicación, publicidad y marketing” tanto para empresas como para personas naturales. El arte gráfico, en su esencia, se manifiesta en diversas formas como publicidad, impresión y otros productos visuales que comunican ideas claras y objetivas. Fundada en 2018 por un grupo de seis individuos con una sólida trayectoria en el mismo sector, la empresa ha demostrado su destreza en la creación de soluciones visuales de alta calidad. A pesar de haber satisfecho las demandas de los clientes con éxito, la ausencia de un plan estratégico al comienzo de sus operaciones crea un obstáculo que podría poner en peligro su supervivencia a largo plazo.

Hoy en día, no estar preparado estratégicamente, conlleva a decisiones reactivas en lugar de acciones proactivas. La ausencia de enfoque estratégico podría poner a AG Impresiones en riesgo de dificultades mayores, incluida la reducción de operaciones o el estancamiento en el crecimiento, lo que finalmente podría causar pérdida de competencia dentro del mercado de arte gráfico. La importancia de este proyecto radica en la necesidad de establecer un marco estratégico que no solo aborde las debilidades actuales, sino que también prepare a AG Impresiones para prosperar en un entorno empresarial en constante evolución.

Con base a lo anterior, se elabora el Capítulo I donde se realiza un análisis de la situación interna de la empresa mediante el uso del Perfil de Capacidades Internas (PCI). Esto tiene el propósito de identificar las capacidades que confieren ventajas competitivas y, simultáneamente, se ha llevado a cabo un análisis de la situación externa utilizando el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) para evaluar los factores externos que podrían impactar el desempeño de la empresa.

Con base en la información recopilada a través de los análisis PCI y POAM, procede a realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis proporciona un diagnóstico global de la empresa, identificando las áreas de mejora y los recursos que pueden ser aprovechados para asegurar un crecimiento sólido.

En el Capítulo II, se definen y seleccionan las estrategias destinadas a posicionar a la empresa en el mercado, abordar amenazas potenciales y aprovechar los recursos disponibles para asistir en su crecimiento. Asimismo, se ha empleado el análisis CAME (Correlación, Adaptación, Motivación y Evaluación) para identificar las conexiones cruciales entre los recursos internos y externos, y las oportunidades y amenazas del entorno.

Posteriormente de los análisis FODA y CAME, se identificaron 22 estrategias que serán evaluadas en relación con los objetivos estratégicos de la organización. Estas estrategias pasaron por un proceso de selección basado en la Matriz de Correlación entre objetivos y estrategias. De las estrategias evaluadas, 14 se destacaron como las más prometedoras y con un impacto directo en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Asimismo, se diseñó un plan de acción detallado en el cual a cada estrategia se le asignó un conjunto específico de actividades y responsables. Cada actividad cuenta con responsables designados para garantizar una implementación precisa y eficaz. Este plan estratégico no solo beneficiará a la empresa, sino también a sus colaboradores y partes interesadas al fomentar la colaboración interna y brindar una guía sólida para la toma de decisiones.

Originalmente, el objetivo era desarrollar un plan estratégico para el periodo 2022-2025. Sin embargo, se ha decidido ajustar el horizonte de implementación al periodo 2025-2027. Este cambio permitirá que el plan se alinee mejor con las nuevas dinámicas del mercado y los objetivos a largo plazo de la empresa, garantizando una adaptación efectiva a las tendencias emergentes y los desafíos futuros.

## **II. ANTECEDENTES**

AG Impresiones inició operaciones con 6 miembros, los cuales laboraban anteriormente en empresas con el mismo giro de negocio, sin embargo, tomaron la iniciativa de fundar una empresa propia. Fue constituida por 3 socios que también son colaboradores dentro de la misma; en el año 2018 debido a la situación sociopolítica del país la empresa permaneció inestable durante 6 meses, provocando el cambio geográfico de las instalaciones físicas en tres ocasiones, incurriendo en la reducción de ingresos a la empresa; dada la presente dificultad de los clientes en visitar las instalaciones, pues la misma situación del país no les permitía hacerlo, dos de los trabajadores deciden renunciar quedando únicamente 4 personas, sin embargo, en 2019 se encontró un mejor espacio donde han permanecido hasta el día de hoy.

Inició sus operaciones sin realizar un estudio estratégico previo que les sirviera de apoyo para mitigar los escenarios tales como: actividades sociopolíticas y pandemias globales, que hasta el día de hoy ha provocado que tanto la empresa como sus colaboradores no tengan una visión clara del horizonte hacia dónde se dirigen, y por consiguiente es muy difícil que se mantenga a flote en el mercado, debido a que carecen de un plan estratégico la empresa se ha encontrado con diversas debilidades dentro de las cuales se encuentra una asignación inadecuada de los recursos, improvisación de estrategias, estancamiento en la dirección de acciones y operaciones, poca visión estratégica, entre otros.

Asimismo, es de suma importancia mencionar que no se ha elaborado ningún plan estratégico o estudio de las fuerzas internas y externas de la empresa para mantener la competencia de esta dentro del mercado. Por lo que hasta el momento solo existen estrategias para hacer frente a riesgos laborales y estrategias de ventas, no obstante, éstas no están definidas en ningún documento escrito o estudio de caso para dicha empresa.

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa AG impresiones se dedica al arte gráfico y ha iniciado sus operaciones sin realizar un estudio estratégico previo, lo cual ha generado una serie de debilidades en la toma de decisiones y ha dejado a la empresa vulnerable ante los imprevistos del mercado.

Una de las consecuencias de no estar preparado estratégicamente es la desorganización, esto porque los recursos se asignan inadecuadamente, o bien no se asignan los suficientes para cubrir una determinada actividad. Asimismo, se corre el riesgo de invertir en áreas no prioritarias ya que pueden tomarse decisiones apresuradas o inconsistentes. Sin este plan, la empresa se ve obligada a reaccionar manera improvisada a las situaciones cambiantes del mercado como lo ha venido realizando hoy en día. Todo esto puede generar confusión entre los colaboradores y dificultad para alinear los esfuerzos hacia metas comunes, lo que finalmente podría causar pérdida de competencia dentro del mercado de arte gráfico.

Además, sin la presencia de un plan estratégico puede resultar en el estancamiento en la dirección de acciones y operaciones. Sin una guía estratégica, la empresa puede quedar atrapada en patrones de comportamiento obsoletos o ineficientes. Esto puede limitar su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, así como de identificar nuevas oportunidades de crecimiento. El estancamiento puede llevar a la pérdida de competitividad y al declive gradual de la empresa.

En resumen, no contar con una planificación estratégica en la empresa AG impresiones ha generado una serie de consecuencias negativas que podría causar pérdida de competencia dentro del mercado de arte gráfico.

#### **IV. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente un plan estratégico es un pilar fundamental para mantenerse competente dentro del mercado, de tal manera, que a largo plazo se garantice una mayor rentabilidad contribuyendo al crecimiento y fortalecimiento de AG Impresiones.

Estar preparados estratégicamente asegurará el éxito en el progreso de la empresa dentro del mercado a largo plazo debido a que existe una planeación estratégica que permita alcanzar las metas de la organización.

Elaborar un plan estratégico para AG Impresiones es el modo adecuado de determinar cuáles son los principales objetivos de la empresa y, a partir de éstos desarrollar acciones para conseguirlos, puesto que su finalidad es establecer las líneas de actuación de una empresa.

Dado lo anterior, se puede esperar que la empresa al implementar un plan estratégico obtenga los siguientes beneficios: gestión adecuada de los riesgos, minimización de costos, consecución exitosa de los objetivos de la empresa, conocimiento de las fuerzas internas de la empresa y las oportunidades dentro del mercado, herramienta para la toma de decisiones, conocimiento de la competencia, y la consolidación de la marca a nivel de mercado.

Este plan estratégico servirá de base para los involucrados directos (la empresa, los colaboradores) en este proyecto para la toma de decisiones dentro de la empresa, porque es precisamente a ella a quien está dirigido, de tal manera que conociendo mejor sus recursos pueda responder satisfactoriamente a las necesidades de la empresa.

En caso de que esta propuesta no se tomase en cuenta, la empresa experimentará posiblemente el riesgo de reducir operaciones o bien ralentizar el crecimiento de esta.

## **V. OBJETIVOS**

### **General**

Proponer un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de la empresa AG Impresiones ubicada en la ciudad de Managua, para implementarse en el periodo comprendido del año 2025 al 2027.

### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de AG Impresiones basándose en factores internos y externos.
- Redefinir la filosofía organizacional de AG Impresiones.
- Formular los objetivos y las estrategias adaptadas a la realidad del negocio.
- Desarrollar un plan de acción para la ejecución de las estrategias seleccionadas.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

En un mundo cambiante donde la competencia de las empresas es cada vez mayor, día a día surgen nuevos competidores, o los competidores existentes utilizan estrategias que generan nuevos obstáculos los cuales se deben afrontar. Es por esto por lo que, la sobrevivencia de la empresa debe tener como objetivo un desarrollo sostenible y sustentable, donde su fuerza radique en una planeación estratégica y las demás herramientas administrativas que se puedan aplicar a la misma.

De la misma manera, en la dinámica del mundo actual, toda organización, independientemente de su tamaño, estructura o sector industrial, debe buscar mecanismos que le permitan asegurar y mantener su posición en el mercado. Para el desarrollo del marco teórico, se considerarán teorías y temas acordes con la propuesta de plan estratégico, abordando en primer lugar las bases teóricas que fundamentarán este trabajo.

### **6.1. Planeación estratégica**

La planeación es el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en un futuro. (Bateman, 2009)

“Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)” (Robbins & Coulter, 2005)

Con las definiciones antes mencionadas se manifiesta que es un proceso que permite tomar decisiones para el logro de objetivos, que se hacen antes de realizar una acción, es decir, es un proceso en el cual se decide qué hacer y cómo hacerlo.

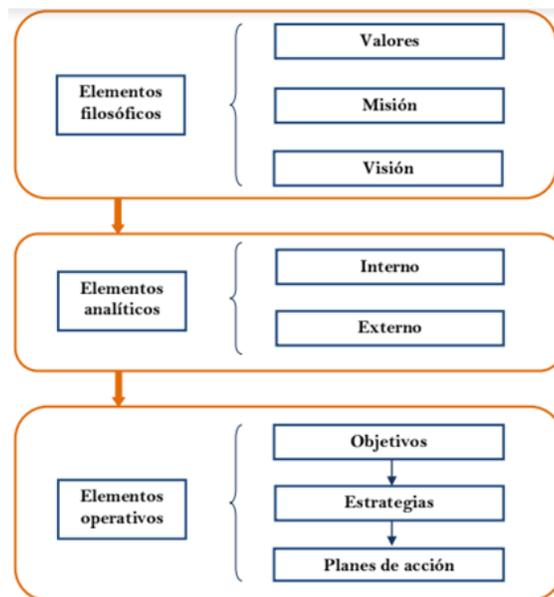
Según el autor Sainz De Vicuña (2012) al hablar de plan estratégico de la organización, se está refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los

próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

De igual manera un plan estratégico lo define Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005) como un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantearse dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.

Un plan estratégico se enriquece por los distintos elementos que lo conforman: filosóficos, analíticos, operativos.

Figura 1 Elementos de un plan estratégico



(Fuente: Innova, P(s.f.) Guía del plan estratégico).

### 6.1.1. Elementos filosóficos

Para comprender estos elementos sencillamente se debe responder a dos preguntas: ¿dónde estamos ahora? Y ¿hacia dónde queremos llegar? Con el fin de que una empresa u organización tenga una dirección y objetivos a cumplir para generar excelentes resultados de negocio. Esta dirección la define la Misión, y la Visión que a la vez están acompañadas de los valores los cuales indican cuál es la forma particular de seguir esa dirección para alcanzar las metas y ayuda a la toma de decisiones.

La **misión** define la razón de ser de la empresa, esto da sentido al trabajo diario que realiza la empresa. Y la **visión** responde a la pregunta ¿qué queremos ser? ¿A dónde queremos llegar? Que a su vez genera sentido a los esfuerzos que hacen las personas que integran la empresa.

#### **6.1.2. Elementos analíticos**

Las relaciones sociales han afectado de alguna manera en los procesos de negocio de toda empresa, por lo cual es imprescindible que en todo plan estratégico se realice un análisis del entorno interno y externo a la empresa. A través del análisis interno se descubren las fortalezas de la empresa y sus debilidades y cómo a través de ella encontrar oportunidades de crecimiento. En cambio, a través del análisis externo se estudia el comportamiento de la sociedad en relación con el giro de negocio de la empresa y cómo éste afecta en la consecución de los objetivos estratégicos.

#### **6.1.3. Elementos operativos**

Los elementos operativos comprenden las actividades que se van a ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos, definen el cómo y cuándo y con qué hacer las cosas para que la empresa pueda realizar sus labores de una manera eficiente y efectiva. Dentro de estos elementos se pueden encontrar objetivos, estrategias, planes de acción, etc.

#### **6.1.4. Estrategia**

Según K.J. Halten (1987) estrategia se refiere al proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Otra definición similar la estructura Wheelen (2007) de la siguiente manera: son un plan integral que determina la forma en que se logrará la misión, y objetivos, maximizando la ventaja competitiva y minimizando la desventaja competitiva. De igual

forma para esto es necesario tener en cuenta el direccionamiento de las estrategias. Según Wheelen (2007) indica que las estrategias básicas para una organización son tres: La *estrategia corporativa*, que define básicamente la forma en que la compañía se expandirá en su línea de negocio, productos y cómo lo administra. En segundo lugar, la *estrategia de negocio*, la cual define la posición que tomarán los productos y servicios respecto a la competencia, y qué valor agregado se le otorgará para tener una ventaja competitiva en el mercado. Y, por último, la no menos importante, la *estrategia funcional* busca incrementar la productividad con base a los recursos.

Una estrategia competitiva es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades, y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado.

## **6.2. Diagnóstico estratégico**

Se comprende que el diagnóstico estratégico permite determinar y evaluar la situación actual de la compañía, debido a que identifica las competencias, capacidades y recursos específicos que hacen distinta y competente a la empresa. Dentro de este diagnóstico se hará uso de las siguientes herramientas estratégicas.

### **6.2.1. Análisis interno**

Un diagnóstico estratégico es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional.

#### **6.2.1.1. Matriz de perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)**

Es una metodología que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es

una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Se consideran acá cinco categorías: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano. Es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. (Humberto S. G., Gerencia Estratégica - Teoría - Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, 2008)

Ver anexo Matriz de Perfil de Competencia Interna (PCI), página 107.

### **6.2.2. Análisis externo**

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

En un medio como en el que se mueve la empresa, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos de cambio. Los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un impacto positivo o negativo en una organización.

#### **6.2.2.1. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)**

Es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas de una compañía. Dependiendo de su importancia e impacto, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una oportunidad o una amenaza para la empresa. (Humberto S. G., 2008)

Ver anexo Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), página 107.

### **6.2.2.2. Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia es la forma de poner tus ideas frente a un espejo y constatar los defectos y debilidades de la empresa, así como fortalezas y oportunidades. De acuerdo con los análisis internos y externos, mediante una matriz de perfil competitivo se puede comparar el estado actual de la empresa frente a otras empresas de la competencia con el fin de mejorar las estrategias para permanecer o avanzar en el mercado.

#### **6.2.2.2.1. Matriz de Perfil Competitivo (PC)**

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores incluyen tantos aspectos internos y externos de la empresa. (Humberto S. G., 2008)

Ver anexo Matriz de Perfil Competitivo (PC), página 108.

Los resultados de la matriz proporcionan los factores claves en los cuales la empresa deberá trabajar más para superar a la competencia.

### **6.2.3. Formulación estratégica**

Concluida la etapa de diagnóstico estratégico, se inicia la etapa de formulación de estrategias, la cual consiste en seleccionar los proyectos o áreas estratégicos que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Se define proyecto estratégico a los resultados de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, con el fin de seleccionar aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional para lograr los objetivos. Ejemplo de estos proyectos pueden ser: modernización tecnológica, reingeniería organizacional, servicio al cliente, plan estratégico de talento humano.

### **6.2.4. Matriz de correlación**

Los proyectos estratégicos tienen relación directa con los objetivos. Esta matriz permite el análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos

globales. Por cada proyecto estratégico se define una estrategia para buscar alcanzar un objetivo; a través de la matriz de correlación se analizará qué proyectos y qué estrategias abarcan algunos objetivos generales de la empresa, o área de trabajo. Ver anexo Matriz de Correlación, página 108.

#### **6.2.5. Matriz FODA**

Se define como el proceso de identificación y análisis de debilidades y fortalezas (análisis interno), oportunidades y amenazas (análisis externo). Es necesario indicar que esta matriz se compone de cuatro estrategias, las cuales según Wheelen (2007) son:

- **Estrategia FO:** se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategia FA:** consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
- **Estrategia DO:** intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
- **Estrategia DA:** son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

#### **6.2.6. CAME**

El análisis CAME lo que dice es que las Debilidades hay que Corregirlas, que las Amenazas hay que Afrontarlas, que las Fortalezas hay que mantenerlas, y que las Oportunidades hay que explotarlas. Es especialmente útil y ayudará a seleccionar la mejor estrategia.

Con este análisis se buscan definir estrategias defensivas, estrategias ofensivas, estrategias de reorientación, estrategias de supervivencia. Una vez definidas se debe asignar recursos, tiempo, costos, etc.

#### **6.2.7. Plan de acción**

El plan de acción define las actividades a realizar por cada estrategia de cada proyecto estratégico, define recursos, tiempo, entre otros. Previo a ello se realiza el análisis FODA una vez analizado cada uno de los aspectos internos y externos de la empresa.

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

# CAPÍTULO I

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

---



Análisis de la situación interna

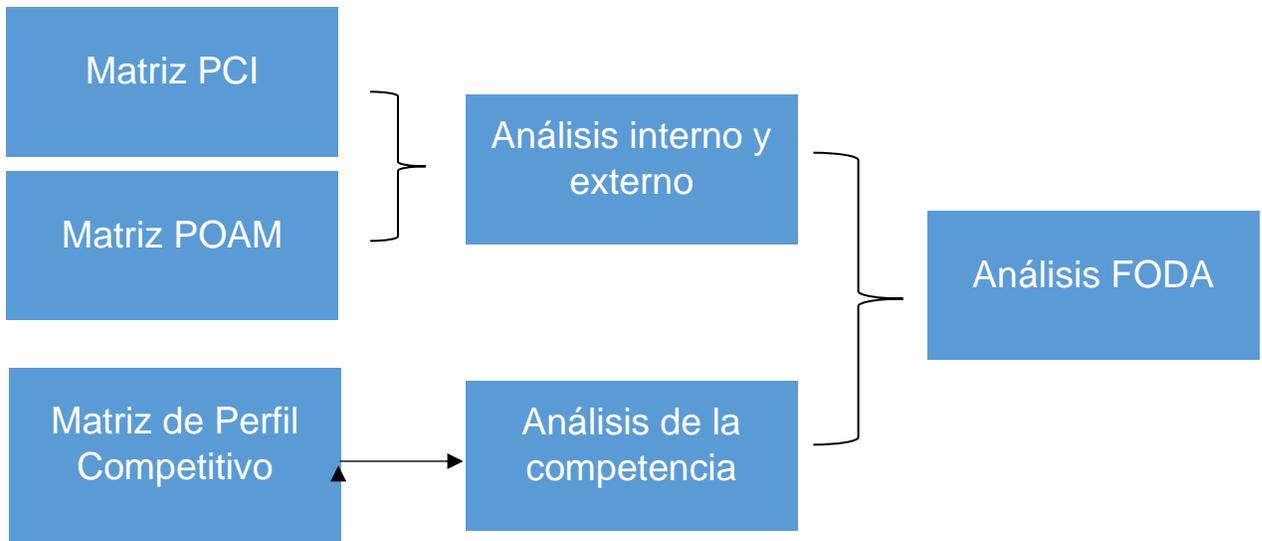


Análisis de la situación externa



Análisis FODA

## METODOLOGÍA CAPÍTULO I



## **VII. CAPITULO I - DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO**

En este capítulo se realiza el diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa en dos ámbitos: internos y externos; lo cual permite preparar estratégicamente a la empresa frente a sus competidores

En este capítulo se realiza el diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa en dos ámbitos: interno y externo. El análisis interno se enfoca en evaluar los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de la empresa, abarcando aspectos como el capital humano, la infraestructura y los procesos internos. Por otro lado, el análisis externo examina las oportunidades y amenazas del entorno en el que la empresa opera, considerando factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales, y tecnológicos. Este enfoque integral permite preparar estratégicamente a la empresa, facilitando la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de estrategias que le permitan mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

### **7.1. Análisis de la Situación Interna**

Se realizó la clasificación de la información obtenida por medio de entrevistas a las personas de la empresa AG Impresiones en dos partes: situación interna y situación externa; de tal modo que se pueda tener una agrupación de los datos y mantener organizada la información.

Este análisis comprende las fortalezas y debilidades que se encontraron internamente en la empresa, las cuales pueden afectar de manera directa a corto y a largo plazo.

Para este análisis se utilizó la herramienta Perfil de Capacidad Interna (PCI) de la Compañía la cual comprende cinco categorías: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano. De esta manera se involucran todos los factores que puedan afectar de manera directa en el corto y mediano plazo.

Tabla 1 Capacidades internas

Capacidades	Factores
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación empresarial</li> <li>▪ Uso de planes estratégicos</li> <li>▪ Imagen corporativa</li> <li>▪ Sistemas de control</li> <li>▪ Sistema de toma de decisiones</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> </ul>
Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuerza de producto y calidad</li> <li>▪ Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>▪ Portafolio de productos y servicios</li> <li>▪ Participación del mercado</li> <li>▪ Disponibilidad de insumos</li> <li>▪ Servicio postventa</li> <li>▪ Administración de clientes</li> <li>▪ Publicidad</li> </ul>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de los recursos</li> <li>▪ Acceso al capital</li> <li>▪ Disponibilidad de fondos</li> <li>▪ Competencia de precios</li> <li>▪ Estabilidad de costos</li> </ul>
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respuesta a tecnología cambiante</li> <li>▪ Cantidad y calidad de espacio</li> <li>▪ Habilidad del equipo asignado</li> <li>▪ Capacidad de innovación</li> <li>▪ Efectividad de producción</li> <li>▪ Efectividad de programas de entrega</li> <li>▪ Valor agregado al producto</li> <li>▪ Nivel tecnológico</li> <li>▪ Mantenimiento</li> </ul>
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclutamiento, selección y contratación</li> <li>▪ Adaptación al cambio</li> <li>▪ Atracción y retención de personal</li> <li>▪ Remuneración y compensación</li> <li>▪ Seguridad y estabilidad de empleo</li> <li>▪ Capacitación y desarrollo</li> <li>▪ Motivación de personal</li> <li>▪ Rotación de personal</li> </ul>

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación (AMB) para luego ser valorada con respecto a su escala de impacto alto (A), medio (M) y bajo (B). A continuación, se presenta el análisis de cada una de las capacidades.

### **7.1.1. Capacidad directiva**

La capacidad directiva de una organización podría definirse como la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada para generar una cultura de éxito dentro de la empresa, de tal manera que exista una coordinación entre los procesos logrando una correcta asignación de los recursos para que todo esto colabore como un todo en la consecución de los objetivos y la planeación estratégica.

Para obtener una comprensión más profunda de sus habilidades de gestión, es necesario analizar los elementos clave de la planeación.

#### **7.1.1.1. Orientación empresarial**

La orientación empresarial es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa en un mercado competitivo. Se refiere a la capacidad de la empresa para definir y seguir una dirección estratégica clara, alineando sus recursos, procesos y talento humano hacia la consecución de sus objetivos a largo plazo.

Para AG Impresiones la orientación empresarial implica establecer una visión y misión sólidas, identificar oportunidades de mercado, y desarrollar estrategias que promuevan la innovación y la eficiencia operativa. A través de una orientación empresarial bien definida, la empresa puede mejorar su capacidad directiva, asegurando que todas las áreas de la organización trabajen de manera coordinada y enfocada en el éxito, permitiendo así una adaptación constante a los cambios del entorno y una mejora continua en su desempeño.

### **7.1.1.2. Planeación**

La planeación es uno de los procesos más importantes para poder prevenir riesgos y/o inconvenientes en los negocios, y para poder competir dentro del mercado exitosamente, cuenta con los siguientes elementos claves: Misión, visión, valores, objetivos organizacionales, filosofía y propósito, de estos elementos actualmente la empresa cuenta con la misión, visión, principios, valores y objetivos, sin embargo, estos no están definidos correctamente por lo que serán analizadas a continuación.

#### **7.1.1.2.1. Misión y Visión**

Para llevar a cabo una gestión estratégica efectiva en la toma de decisiones, es fundamental contar con una clara orientación empresarial. Esto implica tener una comprensión sólida de los objetivos y valores de la empresa, así como de su posición en el mercado y su entorno competitivo.

La misión de AG Impresiones está estructurada de la siguiente manera:

*“Generar y crear soluciones integrales en comunicación, publicidad y marketing; para lograr nuestros objetivos no adecuamos a las necesidades del cliente y de esta manera logramos el éxito en cada trabajo que desarrollamos con el profesionalismo y responsabilidad ante el buen uso de los diversos materiales de alta calidad dentro de la industria gráfica”.*

Se observa que AG Impresiones desea lo siguiente:

- Ser una empresa que brinde diversos servicios de publicidad y comunicación.
- Desarrollar estrategias de marketing que dé a conocer la marca.

Sin embargo, el giro de negocio actual está un poco alejado de ese objetivo, dado que los servicios que se brindan corresponden a la industria gráfica en la cual se entiende el proceso de creación de diseño hasta la impresión en una valla o panel publicitario, tazas, camisetas, mantas, etc.

Por otro lado, la visión declarada define lo siguientes:

*“Ser la empresa líder en la prestación de servicios y soluciones gráficas en comunicación a nivel nacional, siempre cumpliendo con los más altos parámetros de calidad, contando con un personal altamente calificado, amplio entorno empresarial, aplicándolo en el desarrollo y crecimiento de la región”.*

En contraste a la misión, la visión tiene más claridad de lo que la empresa hace hoy en día y quiere llegar a ser, no obstante, es importante definir claramente su razón de ser tomando en cuenta lo que quiere manifestar a sus colaboradores y sus clientes.

#### **7.1.1.2.2. Principios, valores y objetivos**

La empresa no tiene definidos los principios, valores y objetivos que los definan como tal, sin embargo, en una de las entrevistas realizadas a la administradora de la empresa, comentó que cuentan con una filosofía que los identifica: *“Nos adecuamos a la necesidad del cliente”*. Esta filosofía mueve a los colaboradores a trabajar de acuerdo con el pedido que se les solicite, lo cual no siempre es bueno, pues en últimas ocasiones se han tenido que quedar laborando sin recibir su remuneración alguna.

En la entrevista, la mayoría de los colaboradores concluyeron que practican ciertos valores, entre ellos la honestidad, el respeto, la responsabilidad, el optimismo y aunque no están plasmados directamente, sus objetivos se basan en brindar un buen servicio entregando productos de calidad en tiempo y forma requerido.

Esto contribuye positivamente a su imagen corporativa la cual no es más que la percepción que los consumidores tienen de la empresa al momento de adquirir sus productos y servicios. La imagen corporativa no solo se basa en el logotipo o la identidad visual de la empresa, sino también en sus valores, cultura, reputación, calidad de productos y servicios, entre otros factores.

#### **7.1.1.3. Uso de planes estratégicos**

AG impresiones como se ha mencionado anteriormente no cuenta con una correcta planeación estratégica, por lo cual, hasta el día de hoy ha venido laborando de manera improvisada tanto para buscar crecimiento como para prevención de riesgos. Todo esto ha venido dando lugar a que los colaboradores trabajen de manera desorganizada

que no existan cargos definidos y establecidos, que exista una sobrecarga de trabajo, alguna que otra pérdida de mercado como incumplimiento de metas de ventas.

Esto ha sucedido porque existe improvisación en la toma de decisiones como resultado de no tener claro cuáles son los objetivos estratégicos, lo que generará los mismos problemas años tras años.

#### **7.1.1.4. Imagen corporativa**

AG Impresiones ha desarrollado una identidad visual y una percepción de marca relativamente sólida, pero aún hay espacio para mejoras que puedan potenciar su influencia en el mercado y dentro de la organización, esto se puede observar en el siguiente cuadro

Identidad visual coherente	La empresa ya cuenta con elementos básicos de identidad visual, como logotipo, colores corporativos y materiales de comunicación, que son reconocibles y contribuyen a una percepción profesional
Reconocimiento de marca	Existe un nivel de reconocimiento de marca que es suficiente para ser considerada una fortaleza, aunque no se encuentra en su máximo potencial.
Comunicación consistente	La presencia en plataformas de comunicación, tanto internas como externas, refleja un esfuerzo por mantener una imagen coherente y profesional.

AG Impresiones tiene un buen punto de partida, pero también un considerable potencial de mejora.

#### **7.1.1.5. Sistemas de control**

El control es uno de los procesos de administración que permite a las empresas llevar un registro de lo que han venido experimentando a través del tiempo y de esta manera poder conocer la calidad de sus procesos, de sus productos/servicios e incluso de sus recursos valiosos.

Evidentemente, controlar procesos internos en una compañía es clave para su crecimiento, sin embargo, AG Impresiones no cuenta con controles internos establecidos para sus operaciones, es decir, en sus procesos de producción, de reclutamiento de personal, posicionamiento en el mercado y demás debido a dos principales razones:

- a. Escasos recursos monetarios, como consecuencia no se pueden contratar a personas que se encarguen de manejar la auditoría interna o pagar a un equipo de expertos que creen controles internos y verifiquen si están cumpliendo.
- b. Insuficiente personal laboral, al contar con poco personal, los puestos de trabajo están saturados de asignaciones, en ocasiones obligándolos a cumplir con actividades no pertenecientes al puesto de trabajo por el cual fueron contratados sus servicios.

#### **7.1.1.6. Sistema de toma de decisiones**

La empresa carece de los elementos claves para la toma de decisiones tales como objetivos estratégicos claros, participación y colaboración de todos los colaboradores, monitoreo y evaluación y retroalimentación, entre otros. Por lo que representa una debilidad crítica con un alto impacto en la organización. Mediante la implementación de procesos estructurados, la descentralización, el uso de datos y la capacitación del personal puede transformar esta debilidad en una fortaleza, mejorando significativamente la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

#### **7.1.1.7. Cultura organizacional**

AG Impresiones no cuenta con una cultura organizacional bien definida. Aunque existen algunos elementos básicos, como un organigrama, este no tiene claramente

definidos los niveles y responsabilidades, lo que contribuye a una organización del trabajo sobrecargada. Esta falta de estructura y claridad afecta negativamente la cohesión y eficiencia del equipo, evidenciando la necesidad de establecer una cultura organizacional sólida que promueva una mejor distribución del trabajo y una mayor claridad en roles y responsabilidades.

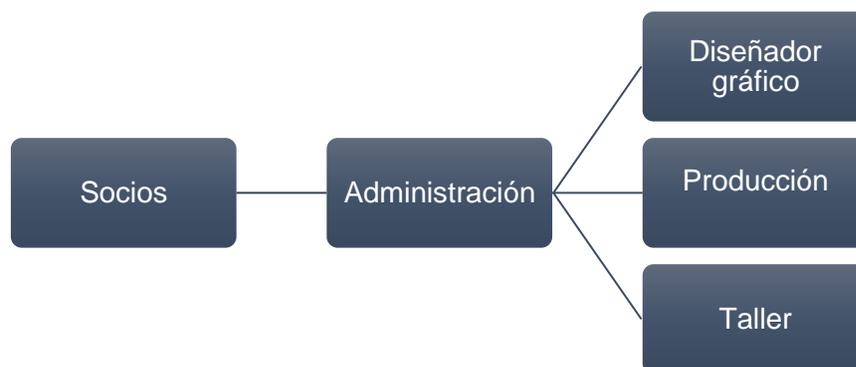
#### 7.1.1.7.1. Organización

La organización permite que los colaboradores conozcan sus responsabilidades, sus funciones y cómo está organizada la empresa, en la cual ellos se desempeñan. Asimismo, es importante para la toma de decisiones conocer cuáles son los niveles y cómo los colaboradores están involucrados para alcanzar un bien común. Sin embargo, AG Impresiones, tiene una organización inconsistente en lo que se refiere a roles, puestos y estructura organizacional porque cada colaborador es responsable de realizar funciones que están fuera de su cargo o puesto de trabajo para lo cual fue contratado.

#### 7.1.1.7.2. Estructura organizacional

Cuentan con una estructura organizacional como se detalla a continuación:

Figura 2 Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Esta es la estructura de la organización donde se encuentran los socios, la administración, un diseñador gráfico, el área de producción, y el taller. Cabe mencionar, que hay momentos donde colaboradores del área de administración desempeñan funciones del diseñador gráfico o del área de producción, al igual que uno de los socios ha desempeñado funciones que corresponden al administrador, o al área de producción y taller, lo cual conlleva a una sobrecarga de trabajo. Se pretende aprovechar las fortalezas del equipo de trabajo y su buena disposición para definir una estructura más organizada y formal.

#### **7.1.1.7.3. Forma y organización del trabajo**

Debido a la inapropiada organización, AG Impresiones realiza sus procesos de una manera particular en la que cada colaborador asume tareas adicionales a sus funciones, esta decisión desde el punto de vista pudo ser prometedora, sin embargo, los trabajadores se han visto afectados por el cansancio que conlleva a realizar tareas extras y los resultados económicos son pocos alentadores, como consecuencia de esto, el contador de la empresa y también socio de la misma renunció al igual que el diseñador gráfico a su vez abandonó la empresa en búsqueda de mejores oportunidades, dejando un vacío en ambas plazas que son sumamente importantes dentro de este giro de negocio.

Dado lo anterior, estos cargos fueron asumidos por uno de los socios de la empresa, quien desempeña en conjunto los roles de contador y diseñador gráfico junto con las funciones que ya tenía como socio de la empresa. Esto no es el único escenario, porque existe esa misma carga de trabajo para todos los colaboradores, no obstante, les ha funcionado para permanecer dentro del mercado, ya sea por su excelente servicio o fidelidad de los clientes.

Adicional, se busca con este plan estratégico reducir la carga de trabajo e implementar un flujo y organización del trabajo que se adapte a las necesidades de la empresa y de su tamaño como tal.

Después de analizar cada uno de los factores que constituyen la capacidad directiva, la siguiente matriz representa el impacto de cada factor, categorizándolos como

fortalezas o debilidades. Esta evaluación se realiza mediante una calificación (A, M, B), la cual se valora según su escala de impacto: alto (A), medio (M) y bajo (B).

Tabla 2 Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Orientación empresarial				A			A		
Usos de planes estratégicos				A			A		
Imagen corporativa		M						M	
Sistemas de control				A			A		
Sistema de toma de decisiones				A			A		
Cultura organizacional				A			A		

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en su capacidad directiva la empresa actualmente cuenta con debilidades, lo que le impide dirigir estratégicamente el negocio; si bien, han podido mantenerse firmes dentro del mercado, hay cierta carencia de dirección ya que según su razón de ser desean no solamente ofrecer servicios de arte gráfico, sino poder brindar a su vez servicios de Marketing digital para las pequeñas y grandes empresas.

Adicionalmente, con este análisis se puede decir que no se dispone de un plan estratégico, lo cual puede afectar directamente la orientación de esta y en sus procesos de toma de decisiones.

### 7.1.2. Capacidad competitiva

La competitividad de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad de brindar productos más adecuados al mercado, orientados en satisfacer necesidades de los clientes y que sean capaces de responder a los movimientos estratégicos de sus competidores.

### **7.1.2.1. Productos**

AG Impresiones ofrece una amplia variedad de productos orientados a las necesidades del cliente superando muchas veces sus expectativas, esto gracias a la calidad, dedicación, y compromiso por parte de los colaboradores, no obstante, cuenta con la capacidad para innovar e incrementar el portafolio de productos para diferenciarse de la competencia.

### **7.1.2.2. Estrategias de mercado y canales de comunicación**

En la actualidad, la empresa AG Impresiones ha desarrollado una estrategia de mercado que necesita ser reforzada, esta estrategia tiene como fin dar a conocer el portafolio de productos y servicios que ofrecen. Esto a su vez, les ayudará a tener mayor participación en el mercado y promocionar su marca.

La estrategia de mercado que se ha venido implementando desde un principio es dar a conocer sus productos y servicios a través de correos electrónicos, redes sociales como Facebook e Instagram en las cuales hay poca interacción. La plataforma con más fuerza ha sido WhatsApp, ya sea por recomendación de persona a persona. Sin embargo, es importante mencionar que se requieren de otras estrategias que les permitan reforzar las que ya existen como explotar mejor el nicho de productos y servicios que ofrecen.

Asimismo, sus estrategias de postventas deben reforzarse, esto le permitirá conocer el sentimiento del cliente, confirmar si se cumplió con el requerimiento del cliente, dándoles una oportunidad de sentir que sus gustos, necesidades y emociones han sido cumplidas. Esto construirá relaciones duraderas entre cliente y empresa.

Es importante también valorar las estrategias al momento de la adquisición de insumos para el trabajo, es decir, la disponibilidad de materia prima, ya que esto es clave para las actividades operativas. Si la empresa cuenta con un manejo de insumos débil, puede que la competencia sobresalga en este punto.

Adicionalmente, es de suma necesidad mencionar que AG Impresiones no ha desarrollado estas estrategias mencionadas, lo cual es punto clave que se puede plantear dentro de las estrategias que formarán parte del plan.

Se puede observar en la siguiente matriz, como todo lo mencionado anteriormente tiene un impacto directo en la capacidad competitiva de la empresa.

Tabla 3 Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto y calidad	A						A		
Lealtad y satisfacción del cliente	A						A		
Portafolio de productos y servicios		M					M		
Participación del mercado		M					M		
Disponibilidad de insumos						B			B
Servicio postventa						B			B
Administración de clientes			B						B
Publicidad			B						B

Fuente: Elaboración propia

Es claro que se tiene la capacidad de ofrecer productos de calidad y una alta satisfacción del cliente, pero existen otras áreas de oportunidades en las cuales hay que dedicarle mucha atención para mantenerse competente dentro del mercado como la publicidad de su marca, sus productos, entre otros, así como el seguimiento que se realiza a la satisfacción del cliente y los servicios postventas

### 7.1.3. Capacidad financiera

La capacidad financiera se refiere a la capacidad que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo, y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad en sus operaciones.

En respuesta a la crisis de 2018, la empresa se vio obligada a enfrentar una baja significativa en sus ventas. Para abordar este desafío, se adoptó una estrategia de

competencia de precio, reduciendo los precios de sus productos y servicios, e implementando promociones atractivas para los clientes.

La estrategia de competencia de precio adoptada tuvo como consecuencia una reducción significativa en el margen de ganancias, lo que se tradujo en una baja disponibilidad de fondos. Esta situación limitó la capacidad para invertir en nuevas iniciativas y proyectos que podrían haber impulsado su crecimiento financiero. En otras palabras, los ingresos de la empresa no fueron suficientes para mantener una disponibilidad de fondos adecuada para sus operaciones y para impulsar el crecimiento financiero. Asimismo, toda esta situación ha afectado directamente el acceso al capital mediante financiamiento a través de préstamos bancarios ya que su margen de ganancias y disponibilidad de fondos actual no se los permite.

Tabla 4 Capacidad Financiera.

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Manejo de los recursos		M						M	
Acceso al capital				A			A		
Disponibilidad de fondos						B			B
Competencia de precios			B						B
Estabilidad de costos					M			M	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar claramente que hay un punto medio en cuanto a la capacidad financiera ya que existe cierta fortaleza en la administración de recursos y la rentabilidad del negocio, no obstante, hay debilidad en la disponibilidad de fondos para poder solventar los costos que directamente ha afectado en la retención de colaboradores.

Adicionalmente, la empresa realiza un gran esfuerzo en cuanto al manejo de los recursos, enfocándose en reutilizar el material sobrante para evitar incurrir en costos innecesarios. Este enfoque ha permitido a la empresa conocer su capacidad de

administración de materiales, lo que a su vez ha tenido un impacto positivo en su eficiencia financiera hasta el día de hoy.

#### **7.1.4. Capacidad Tecnológica**

La capacidad tecnológica hace referencia a la capacidad técnica, es decir, conocimientos y habilidades por parte del equipo de la empresa, así como la tecnología que utilizan para agilizar procesos y aprovechar la automatización de estos.

Para obtener una comprensión más profunda de sus capacidades tecnológicas, es necesario analizar los elementos:

##### **7.1.4.1. Respuesta a la tecnología cambiante.**

AG Impresiones presenta una debilidad considerable en su capacidad tecnológica, no debido a la falta de recursos, sino a la manera en que se realizan las operaciones y las técnicas utilizadas, lo que limita su eficiencia y competitividad. Sin embargo, gracias a la habilidad de sus colaboradores, han logrado mantener una alta calidad en sus productos. Esta adaptación es crucial para superar las limitaciones actuales y mejorar su capacidad tecnológica en el futuro.

##### **7.1.4.2. Cantidad y calidad de espacio.**

En cuanto a la cantidad y calidad de espacio, es importante destacar que, para una empresa de arte gráfico como AG Impresiones, es esencial contar con instalaciones amplias y adecuadas para la realización de sus operaciones de manera eficiente. En el caso de AG Impresiones, se ha identificado que sus instalaciones actuales carecen del espacio suficiente para la realización de algunas operaciones, como la impresión de gran formato o la fabricación de rótulos y vallas de gran tamaño de tal manera que no comprometa la seguridad laboral de sus colaboradores.

##### **7.1.4.3. Habilidad del equipo asignado.**

El equipo asignado en AG Impresiones ha demostrado una habilidad notable, lo que ha permitido generar resultados satisfactorios en la calidad de los productos.

Sin embargo, a pesar de esta fortaleza, es necesario seguir evaluando y mejorando las técnicas utilizadas en las operaciones para mantener y mejorar estos estándares.

#### **7.1.4.4. Capacidad de innovación.**

La capacidad de innovación es una pieza fundamental para el crecimiento continuo de una empresa. Para AG Impresiones, la innovación ha sido un aspecto que han venido trabajando día a día para ofrecer los mejores servicios y productos dentro del mercado de arte gráfico. Gracias a la innovación, su producción ha sido efectiva para entregar productos en tiempo y forma, y a su vez generar un poco de valor de agregado para aumentar la satisfacción del cliente.

#### **7.1.4.5. Efectividad de producción.**

En el área de producción, la empresa cuenta con máquinas para impresión a gran formato y para oficinas, que son las encargadas de realizar los procesos de los trabajos que requieren mayor esfuerzo. La empresa también cuenta con equipos para oficina como computadoras, para realizar los diseños de los productos y/o servicios, y poder gestionar procesos que se realizan a través de Excel.

#### **7.1.4.6. Efectividad de programas de entrega.**

La efectividad de los programas de entrega de AG Impresiones ha permitido mantener la puntualidad en las entregas, asegurando que los productos lleguen a los clientes en tiempo y forma, lo cual es crucial para la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

#### **7.1.4.7. Valor agregado al producto.**

Gracias a la capacidad de innovación, AG Impresiones ha sido capaz de generar un valor agregado a sus productos. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también ayuda a diferenciar sus productos en un mercado competitivo.

#### 7.1.4.8. Nivel tecnológico.

El área de arte gráfico ha experimentado un cambio significativo en su nivel tecnológico con el avance de herramientas de diseño y equipos de impresión digital. AG Impresiones ha tenido que enfrentar estos cambios y adaptarse para mantenerse actualizado, haciendo uso de sus recursos disponibles para capacitar a sus colaboradores en el uso de estas nuevas tecnologías.

#### 7.1.4.9. Mantenimiento

En relación con los aspectos técnicos y equipos, AG Impresiones evalúa estos elementos en caso de que se presenten problemas como falta de tinta o fallas inesperadas. Sin embargo, no se realiza mantenimiento preventivo para evitar posibles inconvenientes con el equipo. En cuanto a los aspectos técnicos, debería realizarse una evaluación de las habilidades técnicas que cada colaborador dispone para hacer frente a las tareas diarias de la empresa, entendiendo aspectos técnicos como las habilidades y conocimientos profesionales que cada colaborador tiene sobre un tema en particular.

Después de analizar cada uno de los factores que constituyen la capacidad tecnológica, la siguiente matriz representa el impacto de cada factor, categorizándolos como fortalezas o debilidades. Esta evaluación se realiza mediante una calificación (A, M, B), la cual se valora según su escala de impacto: alto (A), medio (M) y bajo (B).

Tabla 5 Capacidad Tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Respuesta a tecnología cambiante					M			M	
Cantidad y calidad de espacio						B			B
Habilidad del equipo asignado	A						A		
Capacidad de innovación		M						M	

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Efectividad de producción	A						A		

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la empresa muestra un claro potencial de crecimiento y competitividad, es fundamental que aborde las áreas de mejora identificadas. Al capitalizar sus fortalezas y trabajar en superar sus debilidades, AG Impresiones puede posicionarse de manera más sólida en el mercado y aumentar su competitividad.

### 7.1.5. Capacidad de Talento Humano

Una empresa, independientemente de su naturaleza y tamaño, debe tener en cuenta que su éxito depende en gran medida de su capacidad de talento humano. Los empleados son los responsables de llevar a cabo los procesos y gestiones de la empresa, por lo que es fundamental considerar esta capacidad dentro del análisis para la propuesta de un plan estratégico para la empresa AG Impresiones.

Actualmente, AG Impresiones cuenta con un equipo de trabajo de 5 personas para llevar a cabo sus procesos. Sin embargo, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos responsable de la selección y contratación de personal, por lo que los procesos de reclutamiento se han obviado desde un principio.

Es importante que AG Impresiones tenga en cuenta que contar con un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la empresa puede marcar la diferencia en la productividad, eficiencia y éxito de esta.

En resumen, la empresa AG Impresiones debería considerar la capacidad de talento humano como una parte fundamental de su plan estratégico y contar con un departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal con el objetivo de atraer y retener a los mejores talentos en el mercado laboral.

Tabla 6 Capacidad de Talento Humano.

Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Reclutamiento, selección y contratación					M			M	
Adaptación al cambio				A			A		
Atracción y retención de personal					M			M	
Remuneración y compensación				A			A		
Capacitación y desarrollo				A			A		
Motivación de personal						B			B
Rotación de personal				A			A		
Seguridad y estabilidad de empleo		M						M	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que existe alrededor de un 90% de su capacidad de talento humano con áreas de oportunidades, áreas que serán consideradas al momento de realizar el plan estratégico.

#### **7.1.5.1. Reclutamiento, selección y contratación**

Como se mencionó anteriormente, no hay un departamento dedicado exclusivamente a las tareas de Recursos Humanos, ya que la administradora y algunos socios son los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de candidatos. Dado el gran impacto que tiene este proceso, es crucial considerarlo al momento de seleccionar una estrategia adecuada.

#### **7.1.5.2. Estructura organizacional.**

Actualmente, todos los procesos y actividades de la empresa son llevados a cabo por los mismos colaboradores, lo que resulta en una sobrecarga de trabajo que les impide

innovar y adaptarse al cambio. Este enfoque no es saludable para el crecimiento de la empresa, ya que es importante estar abiertos a nuevas oportunidades de mejora en los procesos y funciones. Como resultado de esta situación, la rotación de personal ha aumentado, ya que algunos colaboradores no ven oportunidades de crecimiento y la sobrecarga de trabajo les impide desempeñarse adecuadamente. Además, esto ha tenido un impacto negativo en la motivación de los colaboradores, ya que no se sienten remunerados adecuadamente en relación con el trabajo que realizan. Estos factores han sido determinantes en las renunciaciones de algunos de los socios y el diseñador de la empresa. Por lo tanto, es crucial tener en cuenta estos aspectos al momento de seleccionar estrategias para la empresa.

### **7.1.5.3. Evaluación al desempeño, capacitación y desarrollo del equipo**

Para que una empresa pueda mejorar la calidad de su recurso humano, es fundamental evaluar el desempeño y la calidad del servicio que brinda cada colaborador dentro de la organización. Lamentablemente, AG Impresiones carece de un control de evaluación al desempeño, lo que impide conocer con exactitud el desempeño de los colaboradores a lo largo del tiempo y compararlo con trabajos previos.

Esta evaluación debe ir acompañada de una capacitación constante y el desarrollo del equipo, para que los colaboradores puedan adquirir nuevas habilidades y, por ende, mejorar su calidad de trabajo, lo que a su vez creará nuevas oportunidades de mejora en el talento humano e incrementará la productividad en los procesos.

En resumen, es esencial que la empresa AG Impresiones desarrolle evaluaciones constantes del desempeño de los colaboradores para medir la calidad del trabajo, la calidad del equipo, la productividad y el desarrollo de nuevas habilidades. De esta forma, se brindará seguridad y estabilidad laboral a los colaboradores en función de las habilidades adquiridas y se podrá mantener la competitividad dentro del mercado.

## **7.2. Análisis de la situación externa**

El análisis de la situación externa comprende las oportunidades y amenazas que se encuentran fuera de la dinámica interna de la empresa pero que pueden afectar su funcionamiento positiva y negativamente.

Las variables externas afectan a toda la industria y un cambio en alguna de ellas podría impactar significativamente en cada una de las organizaciones del sector; se entiende que estas variables son externas y la empresa no puede ejercer ningún tipo de influencia ni control.

Es importante para toda organización identificar y analizar las variables que tienen influencia en su actividad económica, el cambio en el macro ambiente podría generar oportunidades o amenazas para las organizaciones que pertenecen al sector. Este análisis permite a las empresas estar preparadas, poder aprovechar las oportunidades que se presenten y tratar de mitigar las amenazas.

### **7.2.1. Factores económicos**

Por casi dos décadas antes del inicio de la recesión en 2018, el crecimiento económico en Nicaragua promedió 4.6 % al año, beneficiándose de una sólida gestión macroeconómica y una serie de reformas destinadas a transformar el país en una economía de mercado. Los disturbios sociopolíticos experimentados desde abril de 2018 detuvieron la expansión económica en Nicaragua y resultaron en una contracción económica de 4.0 y 3.9 % en 2018 y 2019, respectivamente.

La economía de Nicaragua se vio afectada negativamente por los efectos de los huracanes Eta e Iota y adicionalmente por la pandemia del COVID-19 por lo que múltiples sectores del país sufrieron económicamente estas consecuencias.

La pandemia ha afectado negativamente al crecimiento económico debido a la creciente incertidumbre sobre la evolución de la crisis sanitaria, la propagación interna del virus, los cierres voluntarios del sector privado, las salidas de capital, la pérdida de puestos de trabajo y la caída del turismo. Como resultado, el progreso logrado en la reducción de la pobreza desde 2005 ha sido detenido.

El presidente del Banco Central de Nicaragua (BCN), Ovidio Reyes R. señaló que, en este contexto, las autoridades económicas implementaron una serie de acciones coordinadas a fin de preservar la estabilidad macroeconómica y financiera del país y atender las necesidades inmediatas de la crisis sanitaria y de los eventos climáticos. Por el lado de la política fiscal, se destinaron recursos para atender el mayor gasto en salud y en atención a los desastres naturales. Se mantuvieron programas sociales y de inversión pública, a la vez que se salvaguardó la estabilidad laboral de los empleos públicos

En cuanto a las finanzas públicas, el presidente Reyes destacó que estas mostraron un manejo prudente, en un contexto de menor recaudación y mayores presiones de gasto, principalmente de salud para hacer frente a la pandemia y gasto de emergencia para atender los damnificados de los huracanes Eta e Iota. Así, en 2020, el Sector Público No Financiero (SPNF) registró un déficit de 10,774.6 millones de córdobas (2.5% del PIB), el cual se financió con mayores desembolsos de préstamos externos y colocaciones de Bonos de la República de Nicaragua (BRN). La deuda pública se mantuvo en niveles sostenibles, al ubicarse en 64.8 por ciento del PIB al cierre de 2020.

En otro orden, en el sector externo se ha observado un desempeño mixto. La mejora en los términos de intercambio (16% en 2020), la estabilidad en la demanda de las exportaciones de mercancías y el crecimiento de las remesas (10% en 2020 y 12.1% en enero 2021) favorecieron un mayor superávit de la cuenta corriente de la balanza de pagos (US\$957.8 millones en 2020, equivalente a 7.6% del PIB). Las exportaciones de mercancías crecieron 5.8 por ciento interanual en 2020, mientras que las importaciones de mercancías FOB tuvieron un crecimiento moderado (1.4%), reflejando principalmente menores precios en la factura petrolera. Por su parte, el impacto de la pandemia se reflejó directamente en variables como el turismo (-61.5%), los flujos de IED (-63.8%) y las exportaciones de zona franca (-14.7%).

Asimismo, el presidente Reyes indicó que las variables monetarias continúan presentando un desempeño positivo, generando espacio para apoyar la recuperación. A febrero de 2021, todos los agregados monetarios reflejan tasas de crecimiento

interanual positivas, el mercado cambiario permanece estable y el BCN continúa favoreciendo un manejo activo de la liquidez del sistema financiero. Adicionalmente, para propiciar condiciones más laxas para la intermediación financiera, el BCN ha continuado con su política de reducción de tasas de interés. A febrero, las Reservas Internacionales Brutas (RIB) del BCN alcanzaron un saldo de 3,276.7 millones de dólares (US\$64.8 millones más que en diciembre de 2020), lo que representa una cobertura de 2.93 veces la base monetaria y 8.25 meses de importaciones. En 2020, las RIB aumentaron 814.5 millones de dólares.

El presidente del BCN precisó que para 2021 se estima que la economía nicaragüense, después de tres años de tasas negativas de crecimiento, retorne a la senda de crecimiento positivo con una tasa de crecimiento de entre 2.5 y 3.5 por ciento. Asimismo, se proyecta una tasa de inflación en un rango de entre 3.5 a 4.5 por ciento, lo que reflejaría un incremento respecto a 2020, debido principalmente al crecimiento en los precios internacionales de los combustibles y el aumento de precios de las principales economías.

Tabla 7 Factores económicos.

Factores económicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Pandemia COVID-19					M			M	
Medidas de preservación económica		M						M	
Importaciones de mercancía	A						A		
Tasa de desempleo a partir de 2018				A			A		

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la empresa cuenta con algunas áreas de oportunidades económicamente y a la vez presenta algunas amenazas por parte del medio que puede afectar el crecimiento de esta.

### 7.2.2. Factores políticos

El índice de riesgo-país se ha convertido en un indicador clave en Nicaragua. Al ser un país en desarrollo con muy poco capital propio para realizar inversiones, Nicaragua depende mucho de la inversión extranjera. Por tanto, la inversión se toma tímida. Afectando de forma directa la publicidad de las diferentes empresas existentes en el país.

Actualmente, el país se encuentra nuevamente en un incremento en el riesgo-país, al estar de cara a una reelección de presidente, se han generado controversias y algunos inversionistas han dejado de invertir en Nicaragua y futuras inversiones pueden verse afectadas, es decir, creando nuevas inseguridades e inestabilidad con los inversionistas extranjeros y nacionales.

Tabla 8 Factores políticos.

Factores políticos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Reelecciones presidenciales					M			M	
Inestabilidad con inversionistas extranjeros					M			M	
Ley de Rótulos				A			A		

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el negocio presenta varias amenazas por parte del medio, y con mayor impacto la Ley de Rótulos, la cual tiene un impacto directo para el consumidor que generalmente promociona sus productos o servicios a través de rótulos en carreteras, lo cual puede condicionar la compra de este a la empresa AG Impresiones.

### 7.2.3. Políticas comerciales

A partir del 9 de enero del 2021 la Asamblea General aprobó la Ley de Rótulos cuya iniciativa es contribuir a un mejor ordenamiento urbano en los 153 municipios del país, no obstante, esto afecta en gran medida a las empresas que ofrecen el servicio de imprenta, porque son servicios que en su gran mayoría las empresas y pequeños negocios demandan para promocionar sus productos y servicios. Esta ley afecta

significativamente en las operaciones de la empresa AG Impresiones como proveedor de servicios publicitarios (Rótulos, Vallas, Banners, etc) que están dentro de la categoría de productos que requerirán el pago de un impuesto dolarizado que oscila desde los \$5 hasta los \$1000 dólares.<sup>1</sup>

Asimismo, esta ley puede tener sus ventajas y desventajas a la vez, dado que AG Impresiones podría minimizar sus costos para ofrecer servicios y productos de gran calidad a un bajo costo para minimizar a los clientes el impacto que generaría el impuesto sobre el costo de dicho producto y por promocionar sus productos. No obstante, una de las desventajas que afectaría directamente es la suplantación de los medios publicitarios; las empresas y los pequeños negocios optarían un medio de publicidad más económico en cuanto a impuesto, utilizando las redes sociales como fuente principal, reduciendo la demanda de productos impresos como Banners, Vallas, Rótulos, etc., que están sujetos a impuestos.

#### **7.2.4. Factores competitivos**

A raíz de la crisis socioeconómica se ha observado la entrada de nuevos competidores entre ellos pequeños emprendimientos que ofrecen servicios iguales a la empresa en estudio, lo cual ha venido brindando a la población alternativas de precios, calidad, promociones, tiempos de espera, entre otros.

La diversificación de estos productos y servicios se ha venido ampliando en los últimos meses puesto que se ha visto la atención de la población hacia los mismos, y existe por ello una rivalidad de precios y demanda de productos e incluso valores agregados distintos.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo entre AG Impresiones y las empresas de la competencia para las cuales se seleccionaron las siguientes: Los primos publicidad, Publigráfico, y Full Color.

---

<sup>1</sup> <https://www.vostv.com.ni/economia/15656-mas-impuestos-asamblea-aprueba-ley-de-rotulos/>

Tabla 9 Comparación de productos de la competencia

Categoría	Productos			
	AG Impresiones	Los primos publicidad	Publigráficas	Full Color
Offset	Afiches, Brochures, Libros, Calendarios, Volantes, Porta títulos, Ejecutivos, Papelería, Revistas, Hojas membretadas	Encuadernación		Adhesivos de vinilo, Escarcha, Vinil sobre PVC, Flauta, Facias, Rotafolio, Letras en corte electrónico, Barniz UV, Encuadernación, Ceñido, Corte, Digital y guillotina
Digital				Cubos publicitarios Fotos de alta resolución, Planos
Sublimación	Tasas, Alcancillas, Tarro cervecero, Gorras, Camisetas, Termos deportivos			
Digital	Volantes, Tarjetas de presentación, Separadores, Afiches, Flayers			Brochures, Afiches, Revistas, Libros, Carnet de todo tipo, Habladores,

Fuente: Elaboración propia

Categoría	Productos			
	AG Impresiones	Los primos publicidad	Publigráficas	Full Color
Sublimación	Mamelucos, Termos ejecutivos, Llaveros, Cojines, Carnet, Lanyers, Platos, Más	Camisetas, Tasas, Gorras, Termos, Cojines, Mamelucos, Agendas		Camisetas, Lapiceros, Vasos, Tasas, Termos, Bolsos, Personalización de agenda, Sombrillas
Gran formato	Banner Araña, Degustadores, Roll Up, Plumas, Stand, Backing,		Rotulación vehicular, Bandeloras y mantas, Vallas,	Exhibidores metálicos, Rótulos luminosos y de carretera, Letras de cajuela,

Fuente: Elaboración propia

Categoría	Productos			
	AG Impresiones	Los primos publicidad	Publigráficas	Full Color
Gran formato	Señalética, Buzón, Vinil Frost, Selfie, Microperforado, Vinil de corte, Rótulos, Facias, Bastidores, Rótulos tipo T, Bandeadora metálica, Letras corpóreas, Rotulación,		Rótulos de carretera, Equipamiento urbano, Material POP, Rotulación exteriores e interiores, Rótulos luminosos	Elaboración de estructuras en ACM, Stand, Display en acrílicos, Rotulación vehicular, Microperforado, Gigantografía, Lona Banner, Imágenes troqueladas.

	Pizarras, Dumis, Lonas Banner, Pantallas acrílicas, Gigantografía, Rotulación vehicular			
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Categoría	Productos			
	AG Impresiones	Los primos publicidad	Publigráfix	Full Color
BTL				Activaciones para lanzamiento de productos, Edecanes Animación
Bordados		Camisetas Gorras		
Serigrafía		Camisetas Mamelucos		
Servicios de instalación	Arreglos para eventos		Arreglos para eventos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 Factores competitivos.

Factores competitivos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Demanda de productos	A						A		
Grandes competidores				A			A		
Competencia de precios	A						A		
Emprendedores jóvenes				A			A		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las tablas presentadas previamente se puede observar que existe una fuerte competencia dentro del mercado del arte gráfico. Adicional, es notorio que la

empresa AG Impresiones cuenta con una variedad de productos con relación a los de la competencia, es decir, su línea de productos y servicios les permite ser empresa fuerte dentro de su mercado, por lo que puede decirse es una empresa que tiene la capacidad para ofrecer a sus clientes las soluciones a sus requerimientos.

Esto le permitirá mantener su nivel de competencia puesto que hoy en día la mayoría de los jóvenes y negocios particulares empiezan a surgir y ofrecer productos similares. Sin embargo, AG Impresiones puede aprovechar su línea de productos para mantener su posición y captar nuevos clientes potenciales. No obstante, el conocer la variedad de productos de su competencia le permitirá definir y desarrollar estrategias de mercado y de precios para conservar a sus clientes y futuros clientes.

### 7.2.5. Factores geográficos

Tabla 11 Factores geográficos.

Factores geográficos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ubicación estratégica	A						A		
Clima					M			M	

Fuente: Elaboración propia

La empresa AG Impresiones se encuentra localizada en la ciudad de Managua a pocos metros del parque Luis Alfonso, lugar que es frecuentado por la mayoría de los jóvenes y adultos generando una oportunidad para captar la atención de los clientes potenciales.

La región pacífica del país representa el 15% del territorio nacional, es la región más desarrollada y la más densamente poblada (97hab/km<sup>2</sup>) y aporta al producto interno bruto el 70% del mismo. Un porcentaje que visto desde el punto de vista económico es de gran utilidad porque representa un alto valor dentro del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior y que es una zona que puede accederse fácilmente por la disponibilidad de buses como la ruta 6, 112, 195, 167, entre otros y el buen estado de las carreteras aporta un excelente beneficio para la empresa porque puede ser accedida sin dificultades.

El clima en Managua al igual que gran parte de Occidente de Nicaragua a excepción de las sierras, tiene un clima tropical con temperaturas constantes promedio de entre 28 y 32 °C (82 y 90 °F). Existe una estación seca marcada entre noviembre y abril, mientras que la mayor parte de la precipitación se recibe entre mayo y octubre. Las temperaturas son más altas en marzo y abril, cuando el sol está directamente sobre la cabeza y las lluvias de verano aún no han comenzado. Con este clima que es en ocasiones variable los trabajos de instalaciones de rótulos en carreteras pueden verse afectados, no obstante, el clima puede ser aprovechado para generar oportunidades de ventas a negocios que no disponen un refugio al consumidor cuando está la época lluviosa.

#### **7.2.6. Factores Sociales**

El comercio electrónico es una nueva forma de hacer negocios que crece a gran velocidad. Cada vez son más las empresas que se suman a la venta de sus productos por Internet, además de hacerlo en una tienda física. Pero además es importante añadir que cada vez son más las empresas que nacen directamente para vender a través de las plataformas digitales. Este es un fenómeno que no solo sucede a nivel local, sino que se extiende alrededor de todo el mundo.

Con aproximadamente 70 millones de habitantes y más del 60 por ciento de la población utilizando Internet, Centroamérica y el caribe sin duda tiene el potencial de llegar a una gran cantidad de consumidores en línea.

Esto va a obligar a muchas empresas en el corto y mediano plazo a terminar de definir su estrategia digital y muy seguramente a tomar la decisión final de participar en el mercado del comercio digital sin importar si su modelo de negocio es B2B, B2C, B2B2C o directo a consumidor.

#### **Situación del Comercio Electrónico en Nicaragua**

En Nicaragua el tema del comercio electrónico es incipiente. Para comenzar debemos aclarar que el Marketplace de Facebook o las promociones que se hacen en redes sociales como Instagram, no es comercio electrónico es Marketing Digital. A menos

que le permita al usuario comprar directamente sin intervención de una persona, pagando directamente en línea.<sup>2</sup>

Lo cierto es que, aun el mercado nicaragüense está dando sus primeros pasos en este sentido y hace falta mucha educación digital para cambiar la mentalidad de muchos sobre el tema de las compras en línea, ya sea por un tema de inseguridad, desconocimiento, costumbre o una combinación de todas.

En Nicaragua existen empresas que desde hace más de 5 años ofrecían a los comercios crearles una tienda en línea a costos realmente elevados, utilizando la infraestructura digital del BAC.

Actualmente BANPRO, BAC y Banco LAFISE ofrecen a los comercios la posibilidad de tener una tienda en línea.

El Comercio Electrónico puede darse en dos modelos:

- 1) Una empresa que vende directamente a través de su tienda en línea
- 2) Un Marketplace que aglutina varios comercios en una sola página (estilo Amazon).

El experto en Marketing Digital, Manuel Díaz, señalaba en un blog que “tiene sentido que todos los negocios de Nicaragua tengan un Facebook Page y casi ninguno tenga su propio sitio web”, ya que los nicaragüenses de por sí no están visitando los sitios web y las empresas “van donde el cliente va”.<sup>3</sup>

Para Borgen, lo primero es apostar por la alfabetización digital, que es conocer a fondo las plataformas digitales, y luego vendría el empoderamiento digital, que es utilizarlas para el propósito que se necesita.

“Estas cosas llevan a cortar la brecha digital y llegar a una transformación digital, que es donde está apuntando la región”.

Un ejemplo de esto es Hugo, con Hugo también hace uso del Comercio Electrónico porque hacemos compras en línea a través de su aplicación. Aquí al igual en el caso

---

<sup>2</sup> Comercio Electrónico y su regulación en Nicaragua (linkedin.com)

<sup>3</sup> Comercio electrónico en Nicaragua en auge por el COVID19 ¿Cuál es la debilidad de esto? | Nicaragua Investiga

de MIRADAR.NET, la aplicación de HUGO es un Marketplace de comercios, principalmente de comida, pero también de otro tipo de artículos.

Tabla 12 Factores sociales.

Factores sociales	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Comercio electrónico	A						A		
Educación digital						B			B
Uso de las redes sociales	A						A		
Gustos personalizados	A						A		
Resistencia al cambio tecnológico					M			M	

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.7. Factores tecnológicos

Nicaragua es un país en constante crecimiento en cuestiones relacionadas a la tecnología, a pesar de esto no existe en la actualidad informes sobre la situación de los indicadores tecnológicos por lo que estudiantes de la Universidad Centroamericana (UCA) realizaron el primer estudio de este tema donde por medio de encuestas se pudo determinar que, más del 90% de la población nicaragüense hace uso de celulares, y solo cerca del 51% de los encuestados sabe hacer uso del paquete de Office.

En general se está bien bajo el índice tecnológico en donde la región centro americana que lidera es Costa Rica y a nivel Latinoamericano México, manifestó el docente que estuvo a cargo de esta investigación.

La investigación también identificó que más del 80% de las personas que hacen uso de celulares tiene teléfonos inteligentes y que el uso del internet ha crecido debido a diversos factores provenientes tanto de las compañías privadas, como el Estado.

Asimismo, desde 2017 a la fecha, el Programa Regional de Infraestructura de Comunicaciones del Caribe – Nicaragua (CARCIP)<sup>4</sup> ha garantizado el acceso a los

<sup>4</sup> Nicaragua: [panorama general \(bancomundial.org\)](http://panorama-general.bancomundial.org)

servicios de telefonía móvil celular 3G, incluyendo acceso a internet de banda ancha a velocidades por encima de 2Mbps en 16 comunidades de la Costa Caribe de Nicaragua y Río San Juan, con beneficio para 39,518 habitantes.

Tabla 13 Factores tecnológicos.

Factores tecnológicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a teléfonos inteligentes	A						A		
Accesibilidad a internet	A						A		
Disponibilidad de tiendas digitales	A						A		
Proveedor de equipos y maquinarias	A						A		

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Matriz de perfil competitivo

**Rating:** se refiere a lo bien que están trabajando las empresas en cada área, los cuales se evalúan de la siguiente manera: 1. Gran debilidad, 2. Debilidad menor, 3. Fuerza menor, 4. Gran fortaleza

**Peso:** cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

**Puntaje:** el puntaje se calcula multiplicando el peso por el rating de cada empresa, resultando en el nivel de competencia que tienen estas en relación con AG Impresiones.

Tabla 14 Matriz de perfil competitivo.

Matriz de Perfil de competitivo									
		AG Impresiones		Los primos publicidad		Publigráfico		Full Color	
Factores claves	Peso	Rating	puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0.23	1	0.23	2	0.46	3	0.69	1	0.23
Marca	0.17	1	0.17	2	0.34	3	0.51	1	0.17
Tecnología	0.30	2	0.6	3	0.9	4	1.2	2	0.6
Innovación	0.30	2	0.6	2	0.9	3	0.9	2	0.6
Total	1		<b>1.6</b>		<b>2.3</b>		<b>3.3</b>		<b>1.6</b>

Fuente: Elaboración propia

Según la matriz de perfil competitivo se puede observar que la empresa AG Impresiones tiene un nivel bajo de competencia en cuanto a las empresas que ya existían anteriormente y los nuevos emprendimientos, con un perfil competitivo de 1.6 ante sus competidores que oscilan los 2 y 4 en nivel de competencia dentro del mercado arte gráfico. No obstante, esto permitirá ver en qué enfocarse la empresa para crecer y superar a los competidores.

### 7.3.1. Análisis de la competencia según los factores competitivos

Tabla 15 Análisis de la competencia de factores competitivos.

Empresa	Publicidad	Marca	Tecnología	Innovación
AG impresiones	0.23	0.17	0.6	0.6
Los primos publicidad	0.46	0.34	0.9	0.9
Publigráfico	0.69	0.51	1.2	0.9
Full color	0.23	0.17	0.6	0.6
Promedio	0.40	0.30	0.83	0.75

Fuente: Elaboración propia

**Publicidad:** En cuanto a publicidad se logró encontrar que AG Impresiones está por debajo del promedio con respecto a la competencia, es decir, no ha establecido estrategias para promocionar sus productos/servicios y marca dentro del mercado.

**Marca:** Debido a la poca publicidad y a la poca innovación no ha podido entrar al mercado como una marca reconocida como lo ha hecho su competidor Publigráfico, la

cual tiene un valor competitivo en innovación y tecnología de 0.9 y 1.2 respectivamente, en contraste AG Impresiones está por debajo de la media con 0.6 y 0.6 respectivamente.

**Tecnología:** En cuanto a la tecnología se logra observar que la empresa AG Impresiones cuenta con un nivel de 0.6 en competencia por debajo del promedio de 0.83, esto quiere decir que debe aprovechar la tecnología con la que cuenta para poder producir y vender más, y posterior a ello invertir en recursos tecnológicos como equipos y técnicas de trabajo, otorgándoles visibilidad sobre la competencia.

**Innovación:** En cuanto a innovación, la empresa se encuentra muy cerca de la media con 0.6, lo que indica que se requiere un poco más de esfuerzo en la innovación de nuevas estrategias, ofertas, promociones, productos y equipos de trabajo para conseguir alcanzar una cultura más competitiva y por ende robusta para mantenerse en pie dentro del mercado y ante los competidores.

#### **7.4. Análisis FODA**

Del análisis previo se concluyó que existen áreas de oportunidad esenciales para incrementar el nivel de competencia de la empresa. Por lo tanto, es necesario analizar en conjunto factores internos y externos. Con la ayuda del marco FODA, se obtendrá una perspectiva completa tanto interna como externa de la empresa, lo que permitirá identificar áreas clave relacionadas con oportunidades y amenazas. Esto proporcionará la información necesaria para que AG Impresiones aumente su competitividad dentro de la industria gráfica.

##### **7.4.1. Fortalezas y debilidades**

A continuación, se presenta en la siguiente tabla las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa AG Impresiones como resultado de los análisis previos (PCI y POAM). Este análisis permite conocer los métodos, procedimientos y áreas que funcionan correctamente, para aplicarlos a aquellos que se muestran débiles o vulnerables. Esto ayudará a definir y establecer mejores estrategias, creando permanencia en el mercado y enfrentando la creciente demanda diaria.

Tabla 16 Matriz FODA - Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
F1. Amplio conocimiento en la operación de equipos de impresión a gran formato.	D1. Débil orientación empresarial.
F2. Capacidad técnica para ampliar el portafolio de productos.	D2. Escases de planes estratégicos.
F3. Excelente manejo de los recursos asignados.	D3. Sistema de control inconsistente.
F4. Administración efectiva de clientes.	D4. Sistema de toma de decisiones descentralizado.
F5. Alto nivel de compromiso y dedicación al trabajo.	D5. Baja disponibilidad de insumos.
F6. Cartera de clientes fidelizados.	D6. Servicio postventa inconsistente.
F7. Excelentes condiciones laborales.	D7. Poco acceso al capital.
F8. Cumplimiento de valores y principios por parte de los colaboradores.	D8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.
F9. Imagen corporativa.	D9. Espacio limitado para ampliación de empresa y operaciones.
F10. Productos elaborados con calidad, dedicación y compromiso.	D10. Motivación del equipo de trabajo.
F11. Excelente participación en el mercado.	D11. Inexistencia de un área de RRHH.
F12. Capacidad de innovación en productos.	D12. Ausencia de un control de evaluación de desempeño.
F13. Procesos de producción efectivos.	D13. Escasa capacitación y desarrollo del equipo
F14. Servicios de entrega altamente efectivos.	D14. Sobrecarga de trabajo.
F15. Productos y servicios con valor agregado.	D15. Alta rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia

#### **7.4.2. Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades y amenazas permitirán identificar aquellos factores claves que pueden generar un punto a favor de la empresa de tal manera que aprovechando las fortalezas puedan protegerse de las amenazas, y por medio de las oportunidades fortalecer la permanencia dentro del mercado.

Tabla 17 Matriz FODA - Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
O1. Medidas de preservación económica.	A1. Tasa de desempleo
O2. Importaciones de mercancía.	A2. Inestabilidad de inversionistas extranjeros
O3. Accesibilidad a teléfonos inteligentes.	A3. Ley de rótulos de Nicaragua
O4. Accesibilidad a internet.	A4. Educación digital
O5. Disponibilidad de tiendas digitales.	A5. Resistencia al cambio tecnológico
O6. Proveedores de equipos y maquinarias.	A6. Grandes competidores
O7. Comercio electrónico.	A7. Emprendedores jóvenes
O8. Uso de las redes sociales.	A8. Clima
O9. Gustos personalizados.	A9. Preferencia laboral hacia el extranjero
O10. Alta demanda de productos.	
O11. Competencia de precios.	
O12. Ubicación estratégica.	

Fuente: Elaboración propia

### 7.4.3. Ponderación de los factores

Antes de realizar la matriz FODA se debe realizar una ponderación de los factores para definir el impacto de tiene cada factor que se describió en cada una de las áreas de la matriz, es decir, Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y Amenaza, esto con el fin de conocer cuáles requieren mayor enfoque para este estudio.

Para representar el nivel de impacto que tiene cada variable sobre la organización se verá representado en 3 niveles: Alto(A), Medio(M) y Bajo(B) equivalente a 10, 5 y 1 respectivamente.

Tabla 18 Ponderación de las Fortalezas.

Fortaleza	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
F1. Amplio conocimiento en la operación de equipos de impresión a gran formato	A		
F2. Capacidad técnica para ampliar el portafolio de productos	A		
F3. Excelente manejo de los recursos asignados	A		
F4. Buena administración de clientes		M	

Fortaleza	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
F5. Alto nivel de compromiso y dedicación al trabajo.	A		
F6. Cartera de clientes fidelizados		M	
F7. Excelentes condiciones laborales.	A		
F8. Cumplimiento de valores y principios por parte de los colaboradores		M	
F9. Buena imagen corporativa		M	
F10. Productos elaborados con calidad, dedicación y compromiso	A		
F11. Excelente participación en el mercado		M	
F12. Buena capacidad de innovación		M	
F13. Procesos de producción efectivos	A		
F14. Servicios de entrega altamente efectivos	A		
F15. Productos y servicios con valores agregados			B
F14. Servicios de entrega altamente efectivos	A		
F15. Productos y servicios con valores agregados			B

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Ponderación de las Oportunidades.

Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
O1. Medidas de preservación económica		M	
O2. Importaciones de mercancía	A		
O3. Accesibilidad a teléfonos inteligentes	A		
O4. Accesibilidad a internet	A		
O5. Disponibilidad de tiendas digitales		M	
O6. Proveedores de equipos y maquinarias	A		
O7. Comercio electrónico		M	
O8. Uso de las redes sociales	A		
O9. Gustos personalizados		M	
O10. Alta demanda de productos	A		
O11. Competencia de precios	A		

Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
O12. Ubicación estratégica		M	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Ponderación de las debilidades

Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
D1. Débil orientación empresarial	A		
D2. Escases de planes estratégicos	A		
D3. Sistema de control inconsistente	A		
D4. Toma de decisiones descentralizada	A		
D5. Baja disponibilidad de insumos			B
D6. Servicio postventa inconsistente			B
D7. Poco acceso al capital	A		
D8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	A		
D9. Espacio limitado para ampliación de empresa y operaciones			B
D10. Motivación del equipo de trabajo			B
D11. Inexistencia de un área de RRHH	A		
D12. Ausencia de un control de evaluación de desempeño		M	
D13. Escasa capacitación y desarrollo del equipo		M	
D14. Sobrecarga de trabajo	A		
D15. Alta rotación de personal	A		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Ponderación de las Amenazas.

Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
A1. Tasa de desempleo	A		
A2. Inestabilidad de inversionistas extranjeros		M	
A3. Ley de rótulos de Nicaragua	A		

Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
A4. Educación digital			B
A5. Resistencia al cambio tecnológico		M	
A6. Grandes competidores	A		
A7. Emprendedores jóvenes	A		
A8. Clima			B
A9. Preferencia laboral hacia el extranjero	A		

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber realizado la ponderación de los factores, se procede a realizar el gráfico de Posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA), el cual determina la situación estratégica de la empresa frente al mercado. Para realizar esta matriz se procede a evaluar los siguientes enfoques: Ventaja competitiva, Fuerza Financiera, Fuerza de la Industria, Estabilidad ambiental, los cuales son representados y evaluados en la siguiente tabla mediante una calificación de 0 a 6 donde 0 indica una gran debilidad o amenaza y 6 la gran fortaleza u oportunidad. Para ello se apoya de las matrices de PCI, POAM y FODA.

Tabla 22 Ventaja competitiva - PEEA

Ventaja Competitiva (VC)	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Fuerza de Producto y calidad							*	
Lealtad y satisfacción del cliente							*	
Portafolio de productos y servicios					*			
Participación en el mercado					*			
Disponibilidad de insumos		*						
Servicios postventa		*						
Administración de clientes				*				
Publicidad				*				
Imagen corporativa					*			
Orientación empresarial		*						
<b>Total</b>		<b>3</b>		<b>6</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>5.5</b>

Fuente: (Gómez, 2008, págs. 36-37)

Tabla 23 Fuerza Financiera - PEEA

Fuerza Financiera (FF)	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Acceso al capital		*						
Manejo de los recursos				*				
Disponibilidad de fondos			*					
Competencia de precios					*			
Estabilidad de costos			*					
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>			<b>2</b>

Fuente: (Gómez, 2008, págs. 36-37)

Tabla 24 Fuerza de la Industria - PEEA

Fuerza de la Industria (FI)	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Capacidad de innovación					*			
Nivel tecnológico				*				
Respuesta a tecnología cambiante		*						
Sistemas de control		*						
Sistema de toma de decisiones				*				
<b>Total</b>		<b>2</b>		<b>6</b>	<b>4</b>			<b>2</b>

Fuente: (Gómez, 2008, págs. 36-37)

Tabla 25 Estabilidad Ambiental - PEEA

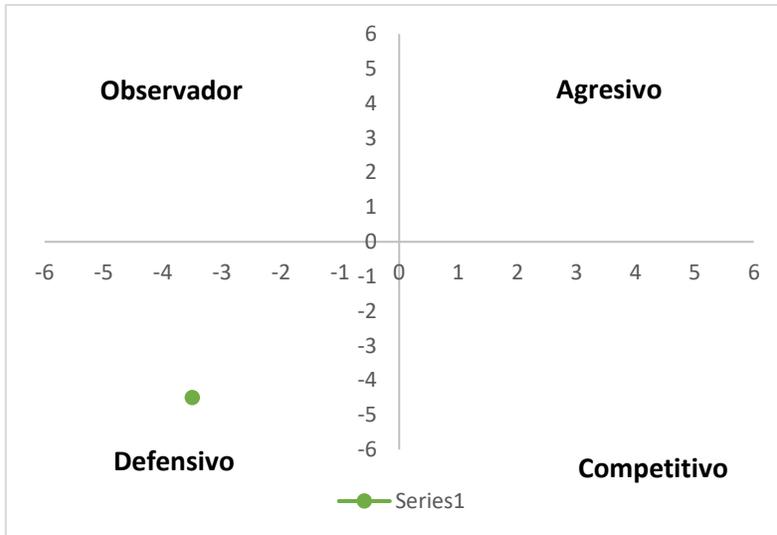
Estabilidad ambiental (EA)	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
Acceso a teléfonos inteligentes							*	
Demanda de productos							*	
Accesibilidad a internet							*	
Gustos personalizados							*	
Emprendedores jóvenes					*			
Comercio electrónico						*		
Ley de rótulos		*						
Disponibilidad de tiendas digitales						*		
<b>Total</b>		<b>1</b>			<b>4</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>6.5</b>

Fuente: (Gómez, 2008, págs. 36-37)

EA	6.5
FI	2
VC	5.5
FF	2

Eje Vertical	2-6.5
Eje Horizontal	5.5-2
FI/VC	FF/EA
0	0
-3.5	-4.5

Figura 3 Posición Estratégica y Evaluación de Acciones



Al ubicarse en el cuarto cuadrante, la empresa se concentra en mantener una ventaja competitiva en el nicho de mercado. Allí se defiende contra las amenazas del medio para permanecer firme dentro del sector de arte gráfico.

## **CAPÍTULO II**

# **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**



**Direccionamiento estratégico**



**Matriz FODA**



**CAME**



**Identificación de estrategias**

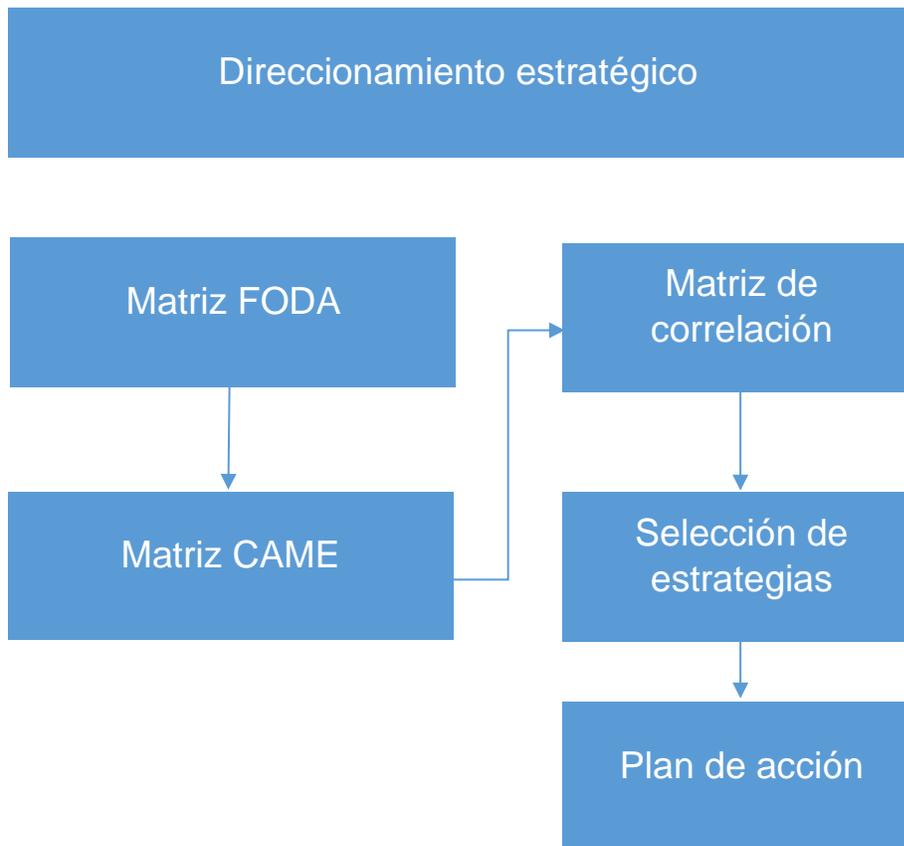


**Matriz de correlación**



**Plan de acción**

**METODOLOGÍA**  
**CAPÍTULO II**



## **VIII. CAPITULO II - Formulación de objetivos y estrategias**

En este capítulo se procederá a definir y seleccionar cada una de las estrategias que ayudarán a posicionar a la empresa en el mercado, confrontar las amenazas cuando se presenten, así como aprovechar los recursos disponibles para generar mayor rentabilidad a la misma. Para ello, primeramente, se definirá el direccionamiento estratégico para conocer hacia dónde quiere llegar la empresa y qué está haciendo hoy en día para lograrlo. Luego se realizará un análisis mediante la Matriz FODA y CAME para definir tanto las estrategias como los objetivos a seguir. Finalmente, esto permitirá el desarrollo de un plan de acción que detalle las tareas e involucrados en la ejecución de estas, así como el presupuesto a considerar para adquirir los recursos necesarios.

### **8.1. Direccionamiento estratégico.**

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Antes de plantear las estrategias es necesario redefinir la dirección estratégica de tal manera que esto ayude a tener una mejor visión a donde dirigirse. Anteriormente se presentó la misión y visión de la empresa su cultura organizacional, a continuación, se presenta una propuesta que este más acorde a los objetivos de la empresa.

#### **8.1.1. Misión y Visión**

Se ha rediseñado la misión de la siguiente manera, con el objetivo de tener más claridad de la razón de ser de la empresa:

*"Somos una empresa que genera soluciones inteligentes por medio de la creación de arte gráfico, enfocada en potenciar los productos y servicios ofrecidos por nuestros*

*clientes. Especializándonos en adaptarnos de manera precisa a sus necesidades y objetivos, aprovechando la amplia experiencia que hemos acumulado en el sector de la industria gráfica”*

Asimismo, la visión puede mantenerse, pero se realiza un pequeño ajuste:

*“Ser la empresa líder en la prestación de servicios y soluciones gráficas en comunicación, siempre cumpliendo con los más altos parámetros de calidad, contando con un personal altamente calificado y fomentando un amplio entorno empresarial, aplicándolo en el desarrollo y crecimiento de la región con un enfoque constante en la innovación”*

La empresa no tiene definidos los principios, valores y objetivos que los definan como tal, lo que puede verse como una carencia de cultura organizacional para lograr cumplir con los objetivos. Sin embargo, en una de las entrevistas realizadas a la administradora de la empresa, comentó que cuentan con una filosofía que los identifica: *“Nos adecuamos a la necesidad del cliente”*. Esta filosofía mueve a los colaboradores a trabajar de acuerdo con el pedido que se les solicite, lo cual no siempre es bueno, pues en últimas ocasiones se han tenido que quedar laborando sin recibir su remuneración alguna.

### **8.1.2. Valores**

Es muy importante mencionar que la empresa tiene como fundamentos los siguientes valores de acuerdo con su razón de ser y el horizonte hacia dónde quieren llegar:

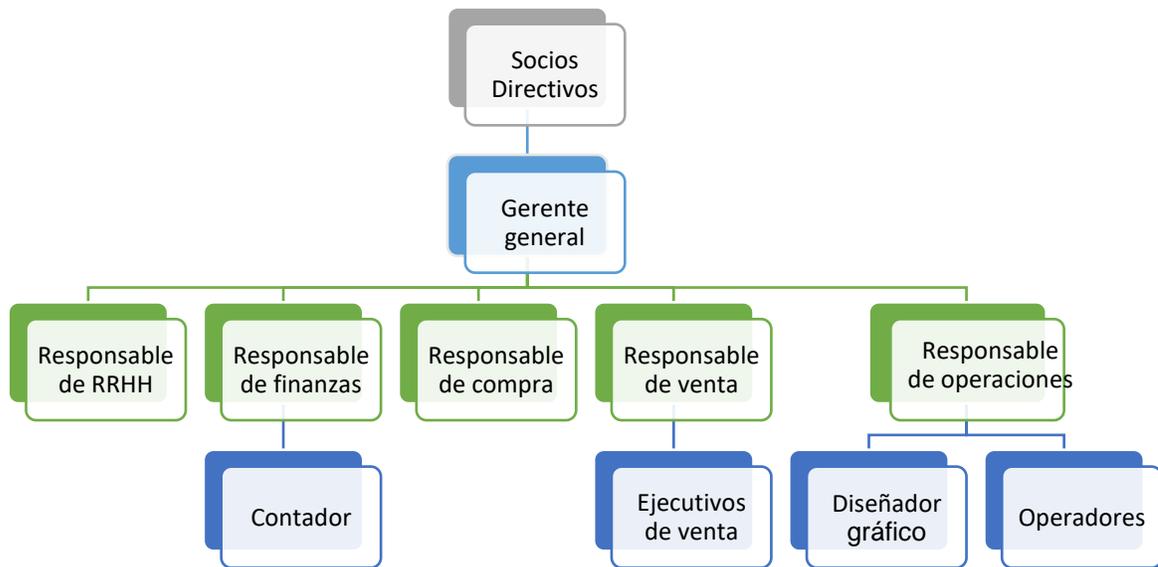
- **Compromiso:** Nos comprometemos a cumplir con los plazos de entrega establecidos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera oportuna y eficiente.
- **Responsabilidad:** Nos esforzamos por ser un modelo para seguir en responsabilidad empresarial, adoptando prácticas sostenibles y fomentando un ambiente donde cada colaborador se sienta parte de una comunidad responsable.

- **Honestidad:** Nos esforzamos por mantener una comunicación transparente con nuestros clientes, proveedores y colaboradores, y actuamos con integridad en todas nuestras operaciones.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar y mantenernos a la vanguardia de las últimas tecnologías y tendencias en el mercado de arte gráfico.
- **Calidad:** Nos enfocamos en ofrecer productos y servicios de alta calidad, prestando atención a los detalles y asegurando la satisfacción de nuestros clientes en todo momento.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos una cultura de colaboración y trabajo en equipo, valorando las habilidades y conocimientos de cada uno de nuestros colaboradores para lograr objetivos comunes.

### **8.1.3. Organigrama**

Considerando las funciones de cada área dentro de la empresa y el personal limitado disponible, se propone una modificación en la estructura organizacional mediante un organigrama funcional vertical. Este enfoque facilita una visualización clara y estratégica de la distribución adecuada de roles en AG Impresiones por áreas y funciones, lo que ayuda a reducir la carga laboral y proporciona a cada colaborador claridad sobre la cadena de mando y sus responsabilidades. Además, se ha subrayado la importancia de agregar nuevos puestos de trabajo para fortalecer la capacidad operativa y mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Figura 4 Propuesta estructura organizacional



Con la propuesta de un nuevo organigrama funcional vertical para la empresa, se establece una estructura clara que fortalece el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La inclusión de nuevos puestos, como Gerente General, Responsable de RRHH, Responsable de Finanzas, Contador, Responsable de Compras, Responsable de Ventas, Ejecutivos de Ventas y Responsable de Operaciones, se justifica por la necesidad de apoyar eficazmente a las áreas existentes: socios, administración, diseñador gráfico, área de producción y taller.

Los socios, como líderes estratégicos, supervisan las decisiones clave y la dirección general de la empresa. La administración, encabezada por el Gerente General, se enfoca en la coordinación y ejecución de estrategias empresariales. El diseñador gráfico lidera la creatividad y el diseño visual, esenciales para la oferta de servicios de la empresa.

El área de producción, junto con el taller, se beneficia de roles como Responsable de Operaciones, asegurando una gestión eficiente de la producción y el uso adecuado de recursos.

La incorporación de un Responsable de Compras garantiza la adquisición eficiente de materiales, mientras que el equipo de Ventas, dirigido por el Responsable de Ventas y respaldado por Ejecutivos de Ventas, impulsa la generación de ingresos y la expansión del mercado.

La función de Recursos Humanos se vuelve crucial para la gestión del talento y el bienestar del personal, asegurando un ambiente de trabajo productivo y motivador. Por otro lado, los puestos financieros, como el Responsable de Finanzas y el Contador, aseguran una gestión financiera precisa y transparente, mitigando riesgos y optimizando el flujo de efectivo.

Este organigrama propuesto proporciona una estructura organizativa clara y detallada, esencial para la eficiencia operativa y el cumplimiento consistente de los objetivos estratégicos. Facilita la comunicación fluida, la asignación de responsabilidades y la supervisión efectiva, promoviendo un entorno de trabajo ordenado y productivo que minimiza errores, optimiza recursos y maximiza el rendimiento general de la empresa de arte gráfico.

## **8.2. Matriz FODA**

Se procede con la elaboración de la matriz FODA donde se confrontan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de tal forma que las amenazas se transformen en oportunidades, se aprovechen las fortalezas para anticipar el efecto de las amenazas y se prevenga el efecto de una debilidad.

La matriz FODA es un excelente recurso para mejorar los procesos y planificar el crecimiento de la organización, asimismo ayuda a reconocer qué aspectos tienen que ser tratados estratégicamente para mantener a flote el negocio.

En la siguiente matriz, se observan cada una de las estrategias que serán posteriormente definidas y desarrolladas por medio de pequeños proyectos que deben ser ejecutados para cumplir tanto con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 26 Matriz FODA.

Matriz FODA	Oportunidades	Amenazas
		O1. Medidas de preservación económica O2. Importaciones de mercancía. O3. Accesibilidad a teléfonos inteligentes. O4. Accesibilidad a internet. O5. Disponibilidad de tiendas digitales. O6. Proveedores de equipos y maquinarias. O7. Comercio electrónico. O8. Uso de las redes sociales. O9. Gustos personalizados. O10. Alta demanda de productos. O11. Competencia de precios. O12. Ubicación estratégica.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Amplio conocimiento en la operación de equipos de impresión a gran formato. F2. Capacidad técnica para ampliar el portafolio de productos. F3. Excelente manejo de los recursos asignados. F4. Administración efectiva de clientes. F5. Alto nivel de compromiso y dedicación al trabajo. F6. Cartera de clientes fidelizados. F7. Excelentes condiciones laborales. F8. Cumplimiento de valores y principios por parte de los colaboradores. F9. Imagen corporativa. F10. Productos elaborados con calidad, dedicación y compromiso. F11. Excelente participación en el mercado. F12. Capacidad de innovación en productos. F13. Procesos de producción efectivos. F14. Servicios de entrega altamente efectivos. F15. Productos y servicios con valor agregado.	F11O8. Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales. F2O10. Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado. F10O6. Invertir en nuevas tecnologías, para optimizar los recursos. F6O11. Desarrollar un programa de fidelización de clientes de alto valor para fortalecer la relación con los clientes existentes y aumentar su lealtad a largo plazo. F9O12. Explorar oportunidades de expansión geográfica. F13O11. Establecer controles de calidad en los procesos de producción. F10O7. Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.	F7A1. Garantizar condiciones laborales de los colaboradores. F3A3. Minimizar gastos innecesarios dentro de los procesos operativos de la empresa. F3A8. Planificar con anticipación las situaciones climáticas adversas. F9A6. Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas. F1A7. Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

	Oportunidades	Amenazas
<b>Matriz FODA</b>	O1. Medidas de preservación económica O2. Importaciones de mercancía. O3. Accesibilidad a teléfonos inteligentes. O4. Accesibilidad a internet. O5. Disponibilidad de tiendas digitales. O6. Proveedores de equipos y maquinarias. O7. Comercio electrónico. O8. Uso de las redes sociales. O9. Gustos personalizados. O10. Alta demanda de productos. O11. Competencia de precios. O12. Ubicación estratégica.	A1. Tasa de desempleo A2. Inestabilidad de inversionistas extranjeros A3. Ley de rótulos de Nicaragua A4. Educación digital A5. Resistencia al cambio tecnológico A6. Grandes competidores A7. Emprendedores jóvenes A8. Clima A9. Preferencia laboral hacia el extranjero
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. Débil orientación empresarial. D2. Escases de planes estratégicos. D3. Sistema de control inconsistente. D4. Sistema de toma de decisiones descentralizado. D5. Baja disponibilidad de insumos. D6. Servicio postventa inconsistente. D7. Poco acceso al capital. D8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante. D9. Espacio limitado para ampliación de empresa y operaciones. D10. Motivación del equipo de trabajo. D11. Inexistencia de un área de RRHH. D12. Ausencia de un control de evaluación de desempeño. D13. Escasa capacitación y desarrollo del equipo D14. Sobrecarga de trabajo. D15. Alta rotación de personal.	D6O10. Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes. D5O6. Establecer alianzas con proveedores de materia prima que ofrezcan precios competitivos. D4O4. Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa. D11O6. Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano. D3O3. Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario. D15O10. Crear un ambiente de trabajo agradable haciendo uso de incentivos y recompensas. D13O4. Promover una cultura de aprendizaje autónomo entre los colaboradores. D7O12. Buscar financiamiento externo.	D8A7. Identificar las características que brindan un valor agregado y que pueden resultar atractivas para los clientes. D6A6. Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta. D18A5. Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia

Después de llevar a cabo un análisis exhaustivo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa AG Impresiones por medio la herramienta FODA (también conocida como análisis DAFO), se identificaron estrategias, las cuales, están diseñadas para capitalizar las fortalezas identificadas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que se hayan detectado durante el análisis.

#### Estrategias FO:

F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales tales como redes sociales.

F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.

F10O6: Invertir en nuevas tecnologías, para optimizar los recursos.

F6O11: Desarrollar un programa de fidelización de clientes de alto valor para fortalecer la relación con los clientes existentes y aumentar su lealtad a largo plazo.

F9O12: Explorar oportunidades de expansión geográfica.

F13O11: Establecer controles de calidad en los procesos de producción.

F10O7: Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.

#### Estrategias FA:

F7A1: Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.

F3A3: Minimizar gastos innecesarios dentro de los procesos operativos de la empresa.

F3A8: Planificar con anticipación las situaciones climáticas adversas.

F9A6: Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.

F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.

#### Estrategias DO:

D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.

D5O6: Establecer alianzas con proveedores de materia prima que ofrezcan precios competitivos.

D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.

D11O6: Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.

D3O3: Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.

D15O10: Crear un ambiente de trabajo agradable haciendo uso de incentivos y recompensas.

D13O4: Promover una cultura de aprendizaje autónomo entre los colaboradores.

D7O12: Buscar financiamiento externo.

Estrategias DA:

D8A7: Identificar las características que brindan un valor agregado y que pueden resultar atractivas para los clientes.

D6A6: Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.

D18A5: Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.

Para complementar el análisis FODA de AG Impresiones, se utilizará la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para desarrollar estrategias específicas que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades identificadas.

### 8.3. CAME

Tabla 27 Matriz CAME Estrategias Ofensivas

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias Ofensivas Usar fortalezas para explotar las oportunidades
<p>F1. Amplio conocimiento en la operación de equipos de impresión a gran formato.</p> <p>F2. Capacidad técnica para ampliar el portafolio de productos.</p> <p>F3. Excelente manejo de los recursos asignados.</p> <p>F4. Administración efectiva de clientes.</p> <p>F5. Alto nivel de compromiso y dedicación al trabajo.</p> <p>F6. Cartera de clientes fidelizados.</p> <p>F7. Excelentes condiciones laborales.</p> <p>F8. Cumplimiento de valores y principios por parte de los colaboradores.</p> <p>F9. Imagen corporativa.</p> <p>F10. Productos elaborados con calidad, dedicación y compromiso.</p> <p>F11. Excelente participación en el mercado.</p> <p>F12. Capacidad de innovación en productos.</p> <p>F13. Procesos de producción efectivos.</p> <p>F14. Servicios de entrega altamente efectivos.</p> <p>F15. Productos y servicios con valor agregado.</p>	<p>O2. Importaciones de mercancía.</p> <p>O3. Accesibilidad a teléfonos inteligentes.</p> <p>O4. Accesibilidad a internet.</p> <p>O5. Disponibilidad de tiendas digitales.</p> <p>O6. Proveedores de equipos y maquinarias.</p> <p>O7. Comercio electrónico.</p> <p>O8. Uso de las redes sociales.</p> <p>O9. Gustos personalizados.</p> <p>O10. Alta demanda de productos.</p> <p>O11. Competencia de precios.</p> <p>O12. Ubicación estratégica.</p>	<p>F11O8 Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales tales como redes sociales.</p> <p>F2O10 Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.</p> <p>F6O11 Desarrollar un programa de fidelización de clientes de alto valor para fortalecer la relación con los clientes existentes y aumentar su lealtad a largo plazo.</p> <p>F9O12 Explorar oportunidades de expansión geográfica.</p> <p>F13O11 Establecer controles de calidad en los procesos de producción.</p> <p>F10O7 Aprovechar nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Matriz CAME Estrategias Defensivas

Fortalezas	Amenazas	Estrategias Defensiva Usar las fortalezas para afrontar las amenazas
<p>F1. Amplio conocimiento en la operación de equipos de impresión a gran formato.</p> <p>F2. Capacidad técnica para ampliar el portafolio de productos.</p> <p>F3. Excelente manejo de los recursos asignados.</p> <p>F4. Administración efectiva de clientes.</p> <p>F5. Alto nivel de compromiso y dedicación al trabajo.</p> <p>F6. Cartera de clientes fidelizados.</p> <p>F7. Excelentes condiciones laborales.</p> <p>F8. Cumplimiento de valores y principios por parte de los colaboradores.</p> <p>F9. Imagen corporativa.</p> <p>F10. Productos elaborados con calidad, dedicación y compromiso.</p> <p>F11. Excelente participación en el mercado.</p> <p>F12. Capacidad de innovación en productos.</p> <p>F13. Procesos de producción efectivos.</p> <p>F14. Servicios de entrega altamente efectivos.</p> <p>F15. Productos y servicios con valor agregado.</p>	<p>A1. Tasa de desempleo</p> <p>A2. Inestabilidad de inversionistas extranjeros</p> <p>A3. Ley de rótulos de Nicaragua</p> <p>A4. Educación digital</p> <p>A5. Resistencia al cambio tecnológico</p> <p>A6. Grandes competidores</p> <p>A7. Emprendedores jóvenes</p> <p>A8. Clima</p> <p>A9. Preferencia laboral hacia el extranjero</p>	<p>F7A1 Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.</p> <p>F3A3 Minimizar gastos innecesarios dentro de los procesos operativos de la empresa.</p> <p>F3A8 Planificar con anticipación las situaciones climáticas adversas.</p> <p>F9A6 Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.</p> <p>F1A7 Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Matriz CAME Estrategias de Reorientación

Debilidades	Oportunidades	Estrategias de Reorientación Corregir las debilidades para explotar las oportunidades
<p>D1. Débil orientación empresarial.</p> <p>D2. Escases de planes estratégicos.</p> <p>D3. Sistema de control inconsistente.</p> <p>D4. Sistema de toma de decisiones descentralizado.</p> <p>D5. Baja disponibilidad de insumos.</p> <p>D6. Servicio postventa inconsistente.</p> <p>D7. Poco acceso al capital.</p> <p>D8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.</p> <p>D9. Espacio limitado para ampliación de empresa y operaciones.</p> <p>D10. Motivación del equipo de trabajo.</p> <p>D11. Inexistencia de un área de RRHH.</p> <p>D12. Ausencia de un control de evaluación de desempeño.</p> <p>D13. Escasa capacitación y desarrollo del equipo</p> <p>D14. Sobrecarga de trabajo.</p> <p>D15. Alta rotación de personal.</p>	<p>O2. Importaciones de mercancía.</p> <p>O3. Accesibilidad a teléfonos inteligentes.</p> <p>O4. Accesibilidad a internet.</p> <p>O5. Disponibilidad de tiendas digitales.</p> <p>O6. Proveedores de equipos y maquinarias.</p> <p>O7. Comercio electrónico.</p> <p>O8. Uso de las redes sociales.</p> <p>O9. Gustos personalizados.</p> <p>O10. Alta demanda de productos.</p> <p>O11. Competencia de precios.</p> <p>O12. Ubicación estratégica.</p>	<p>D6O10 Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.</p> <p>D5O6 Establecer alianzas con proveedores de materia prima que ofrezcan precios competitivos.</p> <p>D4O4 Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.</p> <p>D11O6 Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.</p> <p>D3O3 Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.</p> <p>D15O10 Crear un ambiente de trabajo agradable haciendo uso de incentivos y recompensas.</p> <p>D13O4 Promover una cultura de aprendizaje autónomo entre los colaboradores.</p> <p>D7O12 Buscar financiamiento externo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Matriz CAME Estrategias de Supervivencia

Debilidades	Amenazas	Estrategias de supervivencia Corregir las debilidades para afrontar las amenazas
<p>D1. Débil orientación empresarial.</p> <p>D2. Escases de planes estratégicos.</p> <p>D3. Sistema de control inconsistente.</p> <p>D4. Sistema de toma de decisiones descentralizado.</p> <p>D5. Baja disponibilidad de insumos.</p> <p>D6. Servicio postventa inconsistente.</p> <p>D7. Poco acceso al capital.</p> <p>D8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.</p> <p>D9. Espacio limitado para ampliación de empresa y operaciones.</p> <p>D10. Motivación del equipo de trabajo.</p> <p>D11. Inexistencia de un área de RRHH.</p> <p>D12. Ausencia de un control de evaluación de desempeño.</p> <p>D13. Escasa capacitación y desarrollo del equipo</p> <p>D14. Sobrecarga de trabajo.</p> <p>D15. Alta rotación de personal.</p>	<p>A1. Tasa de desempleo</p> <p>A2. Inestabilidad de inversionistas extranjeros</p> <p>A3. Ley de rótulos de Nicaragua</p> <p>A4. Educación digital</p> <p>A5. Resistencia al cambio tecnológico</p> <p>A6. Grandes competidores</p> <p>A7. Emprendedores jóvenes</p> <p>A8. Clima</p> <p>A9. Preferencia laboral hacia el extranjero</p>	<p>D8A7 Identificar las características que brindan un valor agregado y que pueden resultar atractivas para los clientes.</p> <p>D6A6 Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.</p> <p>D18A5 Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### **8.4. Identificación de estrategias**

El análisis CAME permitió la identificación de las áreas clave de correlación entre los recursos internos y externos, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Por otro lado, el análisis FODA ayudó a evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

Después de llevar a cabo el análisis FODA y CAME se identificaron 22 estrategias que serán evaluadas contra los objetivos estratégicos de la organización.

##### **Estrategias Defensivas:**

F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales tales como redes sociales.

F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.

F6O11: Desarrollar un programa de fidelización de clientes de alto valor para fortalecer la relación con los clientes existentes y aumentar su lealtad a largo plazo.

F9O12: Explorar oportunidades de expansión geográfica.

F13O11: Establecer controles de calidad en los procesos de producción.

F10O7: Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.

##### **Estrategias Ofensivas:**

F7A1: Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.

F3A3: Minimizar gastos innecesarios dentro de los procesos operativos de la empresa.

F3A8: Planificar con anticipación las situaciones climáticas adversas.

F9A6: Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.

F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.

##### **Estrategias Reorientación:**

D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.

D5O6: Establecer alianzas con proveedores de materia prima que ofrezcan precios competitivos.

D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.

D11O6: Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.

D3O3: Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.

D15O10: Crear un ambiente de trabajo agradable haciendo uso de incentivos y recompensas.

D13O4: Promover una cultura de aprendizaje autónomo entre los colaboradores.

D7O12: Buscar financiamiento externo.

### **Estrategias Supervivencia:**

D8A7: Identificar las características que brindan un valor agregado y que pueden resultar atractivas para los clientes.

D6A6: Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.

D18A5: Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas

### **8.5. Matriz de correlación**

Concluida la etapa de desarrollo del direccionamiento estratégico y la identificación de estrategias, continua la correlación de estrategias y objetivos para la selección de estrategias que ayudaran a cumplir dichos objetivos; esto se realizara mediante proyectos o lineamientos estratégicos que han de incorporar el plan estratégico.

Se definirán no más de 5 proyectos, para facilitar el monitoreo y control de estos. Estos proyectos deben apuntar hacia áreas en las cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado. <sup>5</sup>

Para el desarrollo de objetivos y proyectos, estos serán representados mediante O1, O2... On y P1, P2... Pn según la cantidad que corresponda, posteriormente se realizará una correlación de estos para identificar cuántos objetivos pueden ser alcanzados por uno o varios proyectos.

---

<sup>5</sup> (Humberto S. G., 2008)

### **8.5.1. Objetivos estratégicos**

O1: Mejorar la gestión del talento humano y la comunicación interna de la empresa.

O2: Garantizar una efectiva gestión comercial a través de estrategias de marketing.

O3: Asegurar la eficiencia de los procesos mediante la mejora continua que permita el uso eficaz de los recursos.

O4: Emplear la innovación en productos y servicios mediante el análisis de tendencias y necesidades del mercado.

### **8.5.2. Proyectos estratégicos.**

A continuación, se agruparán las estrategias en los proyectos que correspondan con el fin de poder identificar aquellos en los cuales se debe invertir tiempo y recurso para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto se podrá determinar mediante la matriz de correlación.

Cada proyecto será clasificado mediante P1, P2, P3, etc., y agrupará cada una de las estrategias que lo ayudarán a conseguir la consecución de los objetivos estratégicos. Se eligieron 4 proyectos que se describen a continuación:

Como proyecto uno (P1), se propone implementar la mejora continua y modernización de la tecnología; cabe mencionar que se conoce por tecnología no solamente a los equipos y/o maquinarias, sino también a las técnicas que se utilizan para desarrollar determinada actividad. Este proyecto estará conformado por 6 estrategias inicialmente.

Tabla 31 Proyecto estratégicos 1

<b>P1: Implementar la mejora continua y modernizarse técnicamente</b>	<b>Responsable: Administración, Ventas, Dirección Técnica.</b>
<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● D18A5: Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.</li> <li>● D7O12: Buscar financiamiento externo.</li> <li>● F13O11: Establecer controles de calidad en los procesos de producción.</li> <li>● F9A6: Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.</li> <li>● F3A8: Planificar con anticipación las situaciones climáticas adversas.</li> <li>● F3A3: Minimizar gastos innecesarios dentro de los procesos operativos de la empresa.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Como segundo proyecto, se propone comprender las necesidades y preferencias del cliente a través de 5 estrategias las cuales deberán ser desarrolladas por el área de ventas.

Tabla 32 Proyecto estratégico 2

<b>P2: Identificar las necesidades y preferencias de los clientes.</b>	<b>Responsable: Área de ventas</b>
<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F6O11: Desarrollar un programa de fidelización de clientes de alto valor para fortalecer la relación con los clientes existentes y aumentar su lealtad a largo plazo.</li> <li>● F10O7: Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.</li> <li>● D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.</li> <li>● D8A7: Identificar las características que brindan un valor agregado y que pueden resultar atractivas para los clientes.</li> <li>● D6A6: Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se propone un tercer proyecto para optimizar los procesos de gestión de recursos humanos y crear nuevos canales de comunicación mediante 5 estrategias que serán ejecutadas por el equipo de administración y recursos humanos.

Tabla 33 Proyecto estratégico 3.

<b>P3: Optimizar los procesos de gestión de recursos humanos y crear nuevos canales de comunicación.</b>	<b>Responsable: Administración y RRHH</b>
<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F7A1: Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.</li> <li>● D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.</li> <li>● D11O6: Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.</li> <li>● D3O3: Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.</li> <li>● D15O10: Crear un ambiente de trabajo agradable haciendo uso de incentivos y recompensas.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se propone un cuarto proyecto para incrementar el posicionamiento de la empresa en el sector de arte gráfico, este proyecto está conformado por un total de 5 estrategias que deben ejecutarse por los socios, administración y ventas.

Tabla 34 Proyecto estratégico 4.

<b>P4: Incrementar el posicionamiento de la empresa en el sector del arte gráfico.</b>	<b>Responsable: Socios, Administración y Ventas.</b>
<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales tales como redes sociales.</li> <li>● F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.</li> <li>● F9O12: Explorar oportunidades de expansión geográfica.</li> <li>● F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.</li> <li>● D5O6: Establecer alianzas con proveedores de materia prima que ofrezcan precios competitivos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

### **Matriz de correlación de objetivos y estrategias**

Una vez realizado el análisis FODA, continua la selección de estrategias mediante la matriz de correlación de objetivos y estrategias, las cuales serán clasificadas a través de 4 puntuaciones que estarán distribuidas entre 1 a 4, donde 1 significa que no tiene impacto, 2 tiene impacto poco relevante, 3 tiene un impacto significativo y 4 tiene un impacto directo sobre los objetivos. Esta matriz es la parte esencial de este análisis, ya que acá se realiza el filtro de las estrategias que conforman el plan estratégico.

### 8.5.3. Matriz de correlación de objetivos.

Tabla 35 Matriz de correlación de objetivos

Proyecto	Estrategias	Objetivos				Alcance %
		O1	O2	O3	O4	
P1: Implementar la mejora continua y modernizarse técnicamente	D18A5: Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.	2	2	4	3	69%
	D7O12: Buscar financiamiento externo.	1	3	2	2	50%
	F13O11: Establecer controles de calidad en los procesos de producción.	1	2	4	3	63%
	F9A6: Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.	1	4	3	1	56%
	F3A8: Planificar con anticipación las situaciones climáticas adversas.	1	1	2	1	31%
	F3A3: Minimizar gastos innecesarios dentro de los procesos operativos de la empresa.	1	1	4	3	56%
P2: Identificar las necesidades y preferencias de los clientes.	F6O11: Desarrollar un programa de fidelización de clientes de alto valor para fortalecer la relación con los clientes existentes y aumentar su lealtad a largo plazo.	1	3	2	1	44%
	F10O7: Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.	1	4	3	3	69%
	D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	1	3	4	4	75%
	D6A6: Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.	1	3	2	4	63%
P3: Optimizar los procesos de gestión de recursos humanos y crear nuevos canales de comunicación.	F7A1: Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.	4	1	2	2	56%
	D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	4	3	4	2	81%
	D11O6: Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.	4	3	2	2	69%
	D3O3: Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.	3	2	4	1	63%
	D15O10: Crear un ambiente de trabajo agradable haciendo uso de incentivos y recompensas.	4	2	1	1	50%
P4: Incrementar el posicionamiento de la empresa en el sector del arte gráfico.	F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales tales como redes sociales.	1	4	2	3	63%
	F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.	1	4	1	4	63%
	F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.	1	4	3	4	75%
	F9O12: Explorar oportunidades de expansión geográfica.	1	3	1	1	38%
	D5O6: Establecer alianzas con proveedores de materia prima que ofrezcan precios competitivos.	1	4	1	2	50%

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de selección de estrategias, se realizó una evaluación del alcance de cada estrategia en relación con los objetivos estratégicos. El alcance se determinó en una escala del 0 al 100 por ciento, representando el grado de contribución de cada estrategia para alcanzar los objetivos establecidos.

Con el objetivo de identificar las estrategias más relevantes, se estableció un umbral del 50 por ciento como criterio de selección. Todas las estrategias cuyo alcance superara este límite son consideradas como estrategias clave, ya que tendrán un impacto significativo en la consecución de los objetivos estratégicos.

La matriz muestra que de las 14 estrategias 3 se encuentran entre el 70% y 90% lo cual indica que su impacto será alto, posteriormente se identificaron 8 estrategias entre 60% y 70% con impacto medio y finalmente la tabla nos muestra 3 estrategias entre 50% y 60% con impacto bajo pero necesario para cumplir con los objetivos.

#### **8.5.4. Selección de estrategias.**

Tras el análisis de la matriz de correlación entre los proyectos y objetivos estratégicos, se concluye que todos los proyectos son complementarios y contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Las siguientes estrategias fueron seleccionadas para formar parte de este plan estratégico y que serán incluidas en el plan de acción para la empresa AG Impresiones.

De las 22 estrategias evaluadas, se pudo observar que un total de 14 estrategias destacaron. Estas 14 estrategias fueron identificadas como las más prometedoras y con un impacto directo en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Este análisis resalta la importancia de enfocar los esfuerzos en las estrategias que tengan un mayor alcance y que se alineen estrechamente con los objetivos estratégicos.

Tabla 36 Matriz de correlación de objetivos.

Proyecto	Estrategias	Objetivos				Alcance %
		O1	O2	O3	O4	
P1: Implementar la mejora continua y modernizarse técnicamente	<b>D18A5:</b> Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.	2	2	4	3	69%
	<b>F13O11:</b> Establecer controles de calidad en los procesos de producción.	1	2	4	3	63%
	<b>F9A6:</b> Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.	1	4	3	1	56%
	<b>F3A3:</b> Minimizar gastos innecesarios dentro de los procesos operativos de la empresa.	1	1	4	3	56%
P2: Identificar las necesidades y preferencias de los clientes.	<b>F10O7:</b> Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.	1	4	3	3	69%
	<b>D6O10:</b> Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	1	3	4	4	75%
	<b>D6A6:</b> Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.	1	3	2	4	63%
P3: Optimizar los procesos de gestión de recursos humanos y crear nuevos canales de comunicación.	<b>F7A1:</b> Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.	4	1	2	2	56%
	<b>D4O4:</b> Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	4	3	4	2	81%
	<b>D11O6:</b> Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.	4	3	2	2	69%
	<b>D3O3:</b> Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.	3	2	4	1	63%
P4: Incrementar el posicionamiento de la empresa en el sector del arte gráfico.	<b>F11O8:</b> Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales tales como redes sociales.	1	4	2	3	63%
	<b>F2O10:</b> Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.	1	4	1	4	63%
	<b>F1A7:</b> Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.	1	4	3	4	75%

Fuente: Elaboración propia

## **8.6. Plan de acción.**

A través del desarrollo de la matriz de correlación, se determinaron 14 estrategias que permitirán la planeación estratégica de la empresa AG Impresiones. Cada estrategia tiene asignada un grupo de actividades y responsables que llevarán a cabo la ejecución de esta.

Tabla 37 Plan de acción.

Objetivo	Proyecto	Estrategia	Actividades	Responsable	Costos	2025-2027 Periodo de ejecución (Trimestral)
O1: Mejorar la gestión del talento humano y la comunicación interna de la empresa.	P3: Optimizar los procesos de gestión de recursos humanos y crear nuevos canales de comunicación.	F7A1: Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.	1. Proporcionar equipos de protección al personal.	Responsable de RRHH	C\$22032	I
			2. Señalizar las rutas de evacuación.	Responsable de Operaciones	C\$720	I
			3. Garantizar botiquín de primeros auxilios.	Responsable de RRHH	C\$6045	I
			4. Realizar revisiones salariales periódicas	Responsable de RRHH y Responsable de Finanzas	C\$0.00	III
			5. Dar capacitaciones en materia de seguridad y salud.	Responsable de RRHH	C\$7137	I
			6. Revisar y reemplazar los equipos de protección en mal estado.	Responsable de Operaciones	C\$0.00	I
			7. Ofrecer seguros de salud para los colaboradores.	Responsable de RRHH	C\$14755	III
			8. Ofrecer programas de capacitación y desarrollo recurrentes.	Responsable de RRHH	C\$3500	III
		D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	1. Realizar reuniones de equipo regulares.	Responsable de RRHH	C\$0.00	II
			2. Crear grupos de chats y mensajería instantánea.	Responsable de RRHH	C\$0.00	II
			3. Entrevistas uno a uno con los empleados.	Responsable de RRHH	C\$0.00	II
			4. Encuestas de opinión y satisfacción a los colaboradores.	Responsable de RRHH	C\$0.00	III
			5. Reuniones de información y actualización.	Responsable de RRHH	C\$0.00	III
		D11O6: Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.	3. Publicar ofertas de empleo en portales especializados y redes profesionales.	Gerente General	C\$0.00	II
			4. Realizar entrevistas y evaluaciones de competencia.	Gerente General	C\$0.00	II
			5. Realizar pruebas o ejercicios prácticos para evaluar habilidades específicas.	Gerente General	C\$0.00	II
			6. Evaluar la capacidad de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones.	Gerente General	C\$0.00	II
		O2: Garantizar una efectiva gestión comercial a través de estrategias de marketing.	P1: Implementar la mejora continua y modernizarse técnicamente.	F9A6: Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.	1. Investigar y analizar el mercado objetivo y la empresa.	Responsable de venta
2. Evaluar necesidades y preferencias de los clientes.	Responsable de venta				C\$0.00	I
3. Segmentar el mercado en grupos homogéneos de clientes potenciales.	Responsable de venta				C\$0.00	II
4. Identificar los puntos fuertes y ventajas competitivas del producto o servicio.	Responsable de venta y responsable de operaciones				C\$0.00	II
5. Obtener retroalimentación de los clientes y adaptar las estrategias en función de ello.	Responsable de venta y responsable de operaciones				C\$0.00	II
P2: Identificar las necesidades y preferencias de los clientes.	F10O7: Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.		1. Realizar una investigación de los competidores dentro del sector de arte gráfico.	Responsable de Ventas (en colaboración con el Diseñador Gráfico)	C\$0.00	III
			2. Crear expediente de productos y servicios ofertados por la competencia del sector arte gráfico.	Responsable de Ventas	C\$0.00	III
			3. Monitorear las opiniones de los clientes sobre productos de la competencia en las RRSS.	Ejecutivo de ventas	C\$0.00	III
			4. Capacitar al personal de servicio al cliente para brindar asistencia y soporte personalizado a cada cliente.	Responsable de RRHH	C\$600	III
			5. Evaluar la posibilidad de ofrecer precios y descuentos adaptados a cada cliente en función de su lealtad, volumen de compras o características específicas.	Gerente General, Responsable de finanzas, Responsable de ventas	C\$0.00	III
			6. Realizar un seguimiento continuo del nivel de satisfacción de los clientes y los resultados obtenidos con las ofertas personalizadas.	Responsable de ventas	C\$0.00	IV

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Proyecto	Estrategia	Actividades	Responsable	Costos	2025-2027 Periodo de ejecución (Trimestral)
O2: Garantizar una efectiva gestión comercial a través de estrategias de marketing.	P4: Incrementar el posicionamiento de la empresa en el sector del arte gráfico.	F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales	1. Adquirir un E-Commerce para vender productos en línea.	Responsable de compras.	C\$4550	V
			2. Capacitar al equipo de ventas en temas de marketing digital.	Responsable de ventas.	C\$600	V
			3. Realiza campaña mediante plataforma Facebook	Gerente General, Responsable de ventas y Responsable de finanzas	C\$525	V
			4. Crear anuncios visualmente atractivos y persuasivos que destaquen los productos y atraigan la atención de los usuarios.	Diseñador gráfico y ejecutivos de venta.	C\$0.00	VI
			5. Utilizar las herramientas de análisis proporcionadas por la plataforma de publicidad en redes sociales para monitorear el rendimiento de la campaña.	Responsable de venta y ejecutivo de venta.	C\$0.00	VI
			6. Realizar ajustes y mejoras periódicas en la estrategia de promoción de productos en redes sociales	Responsable de venta	C\$0.00	VII
		F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.	1. Evaluar qué productos o servicios se pueden desarrollar o expandir con base en los recursos disponibles y las habilidades existentes en la organización.	Gerente general, responsable de operaciones, responsable de venta y responsable de finanzas.	C\$0.00	VII
			2. Crear un diseño o concepto visual que represente la idea o técnica que se desea probar.	Gerente general, responsable de operaciones.	C\$0.00	VII
			3. Implementar el diseño o concepto en forma de prototipo.	Responsable de operaciones, diseñador gráfico y operadores.	C\$1000 - C\$3000	VII
			4. Presentar el prototipo a un grupo de personas objetivo o clientes potenciales.	Responsable de venta y ejecutivos de ventas.	C\$0.00	VIII
			5. Recopilar datos cualitativos y cuantitativos a través de formularios en línea sobre la recepción, la apreciación y la efectividad del concepto.	Responsable de venta y ejecutivos de ventas.	C\$0.00	VIII
			6. Analizar los datos recopilados para evaluar la viabilidad y la aceptación del concepto.	Socios directivos y gerente general.	C\$0.00	VIII
			7. Realizar ajustes y mejoras en el concepto.	Gerente general, responsable de operaciones.	C\$0.00	IX
			8. Documentar y comunicar los resultados de la prueba de concepto en un informe final.	Responsable de operaciones y responsable de ventas.	C\$0.00	IX
		F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.	1. Investigar empresas y/o emprendedores emergentes en sectores similares al arte gráfico.	Socios directivos y gerente general.	C\$0.00	VIII
			2. Contactar con empresas y/o emprendedores que tengan intereses similares para crear alianzas comerciales.	Socios directivos y gerente general.	C\$500	VIII
			3. Compartir información sobre los recursos de conocimiento y maquinaria disponible para colaborar.	Socios directivos, gerente general y responsable de operaciones.	C\$0.00	IX
			4. Identificar qué áreas se complementan entre sí, tomando en cuenta las habilidades, productos y/o servicios.	Socios directivos, gerente general y responsable de operaciones.	C\$0.00	IX
			5. Desarrollar estrategias de marketing conjuntas.	Socios directivos, gerente general y responsable de ventas.	C\$0.00	IX
			6. Establecer contratos y acuerdos que protejan los intereses de ambas partes.	Socios directivos, gerente general.	C\$5500	X
			7. Establecer un proceso de evaluación de la efectividad de las colaboraciones, realizar ajustes según sea necesario.	Gerente general, responsable de ventas y responsable de operaciones.	C\$0.00	XI

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Proyecto	Estrategia	Actividades	Responsable	Costos	2025-2027 Periodo de ejecución (Trimestral)
O3: Asegurar la eficiencia de los procesos mediante la mejora continua que permita el uso eficaz de los recursos.	P1: Implementar la mejora continua y modernizarse técnicamente.	D18A5: Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.	1. Organizar talleres y cursos especializados para mejorar las habilidades técnicas del personal en el arte gráfico.	Gerente general y responsable de operaciones.	C\$730	III
			2. Proporcionar acceso a recursos de aprendizaje en línea, como tutoriales y videos instructivos, para el autoaprendizaje del personal.	Gerente general y responsable de operaciones.	C\$2700	III
			3. Organizar sesiones de actualización y retroalimentación de conocimientos para promover la colaboración y el intercambio de mejores prácticas.	Todos los responsables de área.	C\$0.00	III
			4. Evaluar regularmente el desempeño del personal en el uso de herramientas tecnológicas y proporcionar retroalimentación constructiva.	Gerente general, y todos los responsables de área.	C\$0.00	IV
			5. Mantener la documentación actualizada sobre las herramientas tecnológicas utilizadas en la empresa para facilitar su acceso y consulta	Todos los responsables área.	C\$0.00	IV
		F13O11: Establecer controles de calidad en los procesos de producción.	1. Definir estándares de calidad específicos para cada etapa del proceso de producción	Gerente general y responsable de operaciones.	C\$0.00	VIII
			2. Capacitar al personal en los principios y técnicas de control de calidad.	Responsable de RRHH y responsable de operaciones.	C\$700	VIII
			3. Utilizar herramientas de control de calidad, como listas de verificación y gráficos de control.	Operadores.	C\$850	VIII
			4. Establecer un sistema de retroalimentación para que los empleados informen problemas de calidad y propongan soluciones.	Responsable de RRHH y responsable de operaciones.	C\$0.00	IX
			5. Monitorear y analizar regularmente los datos de calidad para identificar tendencias y oportunidades de mejora.	Gerente general y responsable de operaciones.	C\$0.00	IX
	P2: Identificar las necesidades y preferencias de los clientes.	D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	1. Realizar encuestas digitales de satisfacción a los clientes para recopilar sus opiniones y preferencias.	Responsable de venta y ejecutivos de venta	C\$0.00	I
			2. Analizar los resultados de las encuestas y extraer información relevante sobre los puntos de mejora identificados.	Responsable de venta y responsable de operaciones.	C\$0.00	II
			3. Establecer canales de comunicación abiertos con los clientes para recibir retroalimentación continua.	Responsable de venta.	C\$0.00	II
			4. Utilizar tecnologías de análisis de datos para obtener información más profunda y precisa sobre las preferencias y el nivel de satisfacción de los clientes	Gerente general y el responsable de ventas.	C\$0.00	III
	P3: Optimizar los procesos de gestión de recursos humanos y crear nuevos canales de comunicación.	D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	1. Realizar un análisis exhaustivo de los requisitos de comunicación de la empresa.	Socios directivos, Gerente general, y todos los responsables de área.	C\$0.00	I
			2. Identificar los canales de comunicación más adecuados para cada tipo de información y área.	Socios directivos, Gerente general, y todos los responsables de área.	C\$0.00	II
			3. Seleccionar una plataforma de comunicación interna, tales como Microsoft Teams, Slack, etc., para la colaboración en línea.	Socios directivos y gerente general.	C\$0.00	II
		D3O3: Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.	1. Realizar encuestas de satisfacción periódicamente a los colaboradores, para evaluar su nivel de satisfacción con los canales de comunicación internos.	Todos los responsables de área.	C\$0.00	IV
2. Organizar grupos de enfoque con una muestra representativa de colaboradores para obtener opiniones y sugerencias directas sobre los canales de comunicación interna.			Todos los responsables de área y sus equipos.	C\$0.00	IV	
3. Realizar evaluaciones periódicas de los canales de comunicación interna utilizando criterios predefinidos como accesibilidad, claridad de la información, interacción, usabilidad y relevancia.			Todos los responsables de área.	C\$0.00	V	
4. Realizar ajustes y mejoras en los canales de comunicación interna basados en la retroalimentación y los resultados obtenidos.			Todos los responsables de área.	C\$0.00	V	

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Proyecto	Estrategia	Actividades	Responsable	Costos	2025-2027 Periodo de ejecución (Trimestral)
O4: Emplear la innovación en productos y servicios mediante el análisis de tendencias y necesidades del mercado.	P2: Identificar las necesidades y preferencias de los clientes.	DO1: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	1. Realizar encuestas para identificar puntos de mejoras en productos y servicios.	Responsable de venta y ejecutivos de venta.	C\$0.00	VI
			2. Analizar datos de ventas.	Gerente general y Responsable de venta.	C\$0.00	VI
			3. Analizar el producto de la competencia vs los propios	Socios directivos, Gerente general.	C\$0.00	VI
			4. Reunir al equipo interno para generar ideas y soluciones que mejores los productos y servicios.	Gerente general, Responsable de venta, Ejecutivos de venta y Responsable de operaciones.	C\$0.00	VII
		D6A6: Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.	1. Realizar encuestas periódicas a clientes recurrentes	Responsable de venta y ejecutivos de venta.	C\$0.00	X
			2. Investigar las tendencias del mercado en los últimos 6 meses	Socios directivos y Gerente general.	C\$0.00	X
			3. Analizar los gustos preferenciales del cliente.	Socios directivos, Gerente general y responsable de venta.	C\$0.00	XI
			4. Realizar un análisis de los registros de ventas de la empresa para encontrar los productos más vendidos.	Gerente general y responsable de venta.	C\$0.00	XI

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 Resumen del plan de acción.

Proyectos	Monto Anual
P1: Implementar la mejora continua y modernizarse técnicamente.	C\$ 10,050
P2: Identificar las necesidades y preferencias de los clientes.	C\$ 600
P3: Optimizar los procesos de gestión de recursos humanos y crear nuevos canales de comunicación.	C\$ 53,189
P4: Incrementar el posicionamiento de la empresa en el sector del arte gráfico	C\$ 14,675
<b>Total</b>	<b>C\$ 78,514.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realizarán un total de 78 actividades que se ejecutaran en 11 trimestres, cada una de las actividades contiene los responsables asignados para garantizar una ejecución correcta y efectiva. En las siguientes tablas se detallan las actividades a realizar en cada trimestre.

Para el periodo 2025 en el I trimestre se realizarán 9 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
F7A1: Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.	Proporcionar equipos de protección al personal.	Responsable de RRHH	I Trimestre
	Señalizar las rutas de evacuación.	Responsable de Operaciones	I Trimestre
	Garantizar botiquín de primeros auxilios.	Responsable de RRHH	I Trimestre
	Dar capacitaciones en materia de seguridad y salud.	Responsable de RRHH	I Trimestre
	Revisar y reemplazar los equipos de protección en mal estado.	Responsable de Operaciones	I Trimestre
F9A6: Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.	Investigar y analizar el mercado objetivo y la empresa.	Responsable de venta	I Trimestre
	Evaluar necesidades y preferencias de los clientes.	Responsable de venta	I Trimestre
D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes para recopilar sus opiniones y preferencias.	Responsable de venta y ejecutivos de venta	I Trimestre
D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	Realizar un análisis exhaustivo de los requisitos de comunicación de la empresa.	Socios directivos, Gerente general, y todos los responsables de área.	I Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2025 en el II trimestre se realizarán 14 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	Realizar reuniones de equipo regulares.	Responsable de RRHH	II Trimestre
	Crear grupos de chats y mensajería instantánea.	Responsable de RRHH	II Trimestre
	Entrevistas uno a uno con los empleados.	Responsable de RRHH	II Trimestre
D11O6: Integrar personal capacitado o especializado en la gestión del talento humano.	Publicar ofertas de empleo en portales especializados y redes profesionales.	Gerente General	II Trimestre
	Realizar entrevistas y evaluaciones de competencia.	Gerente General	II Trimestre
	Realizar pruebas o ejercicios prácticos para evaluar habilidades específicas.	Gerente General	II Trimestre
	Evaluar la capacidad de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones.	Gerente General	II Trimestre
F9A6: Preparar estrategias de mercado para impulsar las ventas.	Segmentar el mercado en grupos homogéneos de clientes potenciales.	Responsable de venta	II Trimestre
	Identificar los puntos fuertes y ventajas competitivas del producto o servicio.	Responsable de venta y responsable de operaciones	II Trimestre
	Obtener retroalimentación de los clientes y adaptar las estrategias en función de ello.	Responsable de venta y responsable de operaciones	II Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	Analizar los resultados de las encuestas y extraer información relevante sobre los puntos de mejora identificados.	Responsable de venta y responsable de operaciones	II Trimestre
	Establecer canales de comunicación abiertos con los clientes para recibir retroalimentación continua.	Responsable de venta.	II Trimestre
D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	Identificar los canales de comunicación más adecuados para cada tipo de información y área.	Socios directivos, Gerente general, y todos los responsables de área.	II Trimestre
	Seleccionar una plataforma de comunicación interna, tales como Microsoft Teams, Slack, etc., para la colaboración en línea.	Socios directivos y gerente general.	II Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2025 en el III trimestre se realizarán 14 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
F7A1: Garantizar condiciones laborales de los colaboradores.	Realizar revisiones salariales periódicas	Responsable de RRHH y Responsable de Finanzas	III Trimestre
	Ofrecer seguros de salud para los colaboradores.	Responsable de RRHH	III Trimestre
	Ofrecer programas de capacitación y desarrollo recurrentes.	Responsable de RRHH	III Trimestre
D4O4: Crear canales de comunicación efectivos y adecuados para la empresa.	Encuestas de opinión y satisfacción a los colaboradores.	Responsable de RRHH	III Trimestre
	Reuniones de información y actualización.	Responsable de RRHH	III Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
F1007: Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.	Realizar una investigación de los competidores dentro del sector de arte gráfico.	Responsable de Ventas (en colaboración con el Diseñador Gráfico)	III Trimestre
	Crear expediente de productos y servicios ofertados por la competencia del sector arte gráfico.	Responsable de Ventas	III Trimestre
	Monitorear las opiniones de los clientes sobre productos de la competencia en las RRSS.	Ejecutivo de ventas	III Trimestre
	Capacitar al personal de servicio al cliente para brindar asistencia y soporte personalizado a cada cliente.	Responsable de RRHH	III Trimestre
	Evaluar la posibilidad de ofrecer precios y descuentos adaptados a cada cliente en función de su lealtad, volumen de compras o características específicas.	Gerente General, Responsable de finanzas, Responsable de ventas	III Trimestre
D18A5: Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.	Organizar talleres y cursos especializados para mejorar las habilidades técnicas del personal en el arte gráfico.	Gerente general y responsable de operaciones.	III Trimestre
	Proporcionar acceso a recursos de aprendizaje en línea, como tutoriales y videos instructivos, para el autoaprendizaje del personal.	Gerente general y responsable de operaciones.	III Trimestre
	Organizar sesiones de actualización y retroalimentación de conocimientos para promover la colaboración y el intercambio de mejores prácticas.	Todos los responsables de área.	III Trimestre

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
D6O10: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de las preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	Utilizar tecnologías de análisis de datos para obtener información más profunda y precisa sobre las preferencias y el nivel de satisfacción de los clientes	Gerente general y el responsable de ventas.	III Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2025 en el IV trimestre se realizarán 5 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
F10O7: Atender nichos de mercado específicos que no estén siendo atendidos de manera adecuada por competidores.	Realizar un seguimiento continuo del nivel de satisfacción de los clientes y los resultados obtenidos con las ofertas personalizadas.	Responsable de ventas	IV Trimestre
D18A5: Mantener actualizado al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.	Evaluar regularmente el desempeño del personal en el uso de herramientas tecnológicas y proporcionar retroalimentación constructiva.	Gerente general, y todos los responsables de área.	IV Trimestre
	Mantener la documentación actualizada sobre las herramientas tecnológicas utilizadas en la empresa para facilitar su acceso y consulta	Todos los responsables área.	IV Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2025
D3O3: Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.	Realizar encuestas de satisfacción periódicamente a los colaboradores, para evaluar su nivel de satisfacción con los canales de comunicación internos.	Todos los responsables área.	IV Trimestre
	Organizar grupos de enfoque con una muestra representativa de colaboradores para obtener opiniones y sugerencias directas sobre los canales de comunicación interna.	Todos los responsables de área y sus equipos.	IV Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2026 en el V trimestre se realizarán 5 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2026
F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales	Adquirir un E-Commerce para vender productos en línea.	Responsable de compras.	V Trimestre
	Capacitar al equipo de ventas en temas de marketing digital.	Responsable de ventas.	V Trimestre
	Establecer el presupuesto de la campaña, la duración, los horarios de publicación y otros parámetros relevantes.	Gerente General, Responsable de ventas y Responsable de finanzas	V Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2026
D3O3: Medir constantemente la efectividad de los canales de comunicación implementados y realizar ajustes de ser necesario.	Realizar evaluaciones periódicas de los canales de comunicación interna utilizando criterios predefinidos como accesibilidad, claridad de la información, interacción, usabilidad y relevancia.	Todos los responsables de área.	V Trimestre
	Realizar ajustes y mejoras en los canales de comunicación interna basados en la retroalimentación y los resultados obtenidos.	Todos los responsables de área.	V Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2026 en el VI trimestre se realizarán 5 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2026
F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales	Crear anuncios visualmente atractivos y persuasivos que destaquen los productos y atraigan la atención de los usuarios.	Diseñador gráfico y ejecutivos de venta.	VI Trimestre
	Utilizar las herramientas de análisis proporcionadas por la plataforma de publicidad en redes sociales para monitorear el rendimiento de la campaña.	Responsable de venta y ejecutivo de venta.	VI Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2026
DO1: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	Realizar encuestas para identificar puntos de mejoras en productos y servicios.	Responsable de venta y ejecutivos de venta.	VI Trimestre
	Analizar datos de ventas.	Gerente general y Responsable de venta.	VI Trimestre
	Analizar el producto de la competencia vs los propios	Socios directivos, Gerente general.	VI Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2026 en el VII trimestre se realizarán 5 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2026
F11O8: Aumentar la presencia de la empresa mediante campañas publicitarias en plataformas digitales	Realizar ajustes y mejoras periódicas en la estrategia de promoción de productos en redes sociales	Responsable de venta	VII Trimestre
F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.	Evaluar qué productos o servicios se pueden desarrollar o expandir con base en los recursos disponibles y las habilidades existentes en la organización.	Gerente general, responsable de operaciones, responsable de venta y responsable de finanzas.	VII Trimestre
	Crear un diseño o concepto visual que represente la idea o técnica que se desea probar.	Gerente general, responsable de operaciones.	VII Trimestre
	Implementar el diseño o concepto en forma de prototipo.	Responsable de operaciones, diseñador gráfico y operadores.	VII Trimestre
DO1: Identificar puntos de mejora en los productos y servicios de la empresa a través del análisis de preferencias e índice de satisfacción de los clientes.	Reunir al equipo interno para generar ideas y soluciones que mejoren los productos y servicios	Gerente general, Responsable de venta, Ejecutivos de venta y Responsable de operaciones.	VII Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2026 en el VIII trimestre se realizarán 8 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2026
F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.	Presentar el prototipo a un grupo de personas objetivo o clientes potenciales.	Responsable de venta y ejecutivos de ventas.	VIII Trimestre
	Recopilar datos cualitativos y cuantitativos a través de formularios en línea sobre la recepción, la apreciación y la efectividad del concepto.	Responsable de venta y ejecutivos de ventas.	VIII Trimestre
	Analizar los datos recopilados para evaluar la viabilidad y la aceptación del concepto.	Socios directivos y gerente general.	VIII Trimestre
F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.	Investigar empresas y/o emprendedores emergentes en sectores similares al arte gráfico.	Socios directivos y gerente general.	VIII Trimestre
	Contactar con empresas y/o emprendedores que tengan intereses similares para crear alianzas comerciales.	Socios directivos y gerente general.	VIII Trimestre
F13O11: Establecer controles de calidad en los procesos de producción.	Definir estándares de calidad específicos para cada etapa del proceso de producción.	Gerente general y responsable de operaciones.	VIII Trimestre
	Capacitar al personal en los principios y técnicas de control de calidad.	Responsable de RRHH y responsable de operaciones.	VIII Trimestre
	Utilizar herramientas de control de calidad, como listas de verificación y gráficos de control.	Operadores.	VIII Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2027 en el IX trimestre se realizarán 7 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2027
F2O10: Incrementar el portafolio de productos y servicios ofrecidos en el mercado.	Realizar ajustes y mejoras en el concepto.	Gerente general, responsable de operaciones.	IX Trimestre
	Documentar y comunicar los resultados de la prueba de concepto en un informe final.	Responsable de operaciones y responsable de ventas.	IX Trimestre
F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.	Compartir información sobre los recursos de conocimiento y maquinaria disponible para colaborar.	Socios directivos, gerente general y responsable de operaciones.	IX Trimestre
	Identificar qué áreas se complementan entre sí, tomando en cuenta las habilidades, productos y/o servicios.	Socios directivos, gerente general y responsable de operaciones.	IX Trimestre
	Desarrollar estrategias de marketing conjuntas.	Socios directivos, gerente general y responsable de ventas.	IX Trimestre
F13O11: Establecer controles de calidad en los procesos de producción.	Establecer un sistema de retroalimentación para que los empleados informen problemas de calidad y propongan soluciones.	Responsable de RRHH y responsable de operaciones.	IX Trimestre
	Monitorear y analizar regularmente los datos de calidad para identificar tendencias y oportunidades de mejora.	Gerente general y responsable de operaciones.	IX Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2027 en el X trimestre se realizarán 3 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2027
F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.	Establecer contratos y acuerdos que protejan los intereses de ambas partes.	Socios directivos, gerente general.	X Trimestre
D6A6: Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.	Realizar encuestas periódicas a clientes recurrentes	Responsable de venta y ejecutivos de venta.	X Trimestre
	Investigar las tendencias del mercado en los últimos 6 meses	Socios directivos y Gerente general.	X Trimestre

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2027 en el XI trimestre se realizarán 3 actividades tal como se detalla en la siguiente tabla.

Estrategia	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución 2027
F1A7: Establecer alianzas comerciales con nuevos emprendedores aprovechando los recursos tanto como conocimiento y maquinaria.	Establecer un proceso de evaluación de la efectividad de las colaboraciones, realizar ajustes según sea necesario.	Gerente general, responsable de ventas y responsable de operaciones.	XI Trimestre
D6A6: Identificar los productos con mayor demanda en el sector de arte gráfico e imprenta.	Analizar los gustos preferenciales del cliente.	Socios directivos, Gerente general y responsable de venta.	XI Trimestre
	Realizar un análisis de los registros de ventas de la empresa para encontrar los productos más vendidos.	Gerente general y responsable de venta.	XI Trimestre

Fuente: Elaboración propia

## Tipos de controles

Por lo cual, para esta tarea se identificaron los siguientes controles que ayudarán a determinar el rendimiento de la empresa AG Impresiones y poder mejorar su productividad y posicionamiento en el mercado.

Tabla 38 Tipos de control

Tipo de control	Estándar
Rendimiento de beneficios	<ol style="list-style-type: none"> <li>Margen de beneficio <math>\frac{Utilidad\ bruta}{Ventas\ totales}</math></li> <li>Margen de beneficio operativo <math>\frac{Utilidad\ operativa}{Ventas\ totales}</math></li> <li>Margen de beneficio neto <math>\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ totales}</math></li> <li>ROA (Return of assets) <math>\frac{Ingreso\ neto}{Activos\ totales}</math></li> </ol>
Posicionamiento en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tasa de retención <math>Lealtad\ clientes = \left( \frac{No.\ Clientes\ en\ un\ periodo - No.\ Clientes\ en\ ese\ periodo}{No.\ Clientes\ al\ comienzo\ del\ periodo} \right) * 100</math></li> <li>Costo unitario por producto: <math>\left( \frac{Costos\ fijos + Costos\ variables}{Cantidad\ producida} \right)</math></li> </ol>
Productividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>Productividad diaria <math>\frac{Cantidad\ producida\ por\ día}{Horas\ trabajadas\ al\ día}</math></li> <li>Horas trabajadas por día</li> <li>Operarios</li> <li>Horas extras</li> <li>Carga de trabajo por operario</li> <li>Sistema de producción "Just in time"</li> </ol>
Calidad del producto	<p>Satisfacción del cliente, grado de conformidad escala de 1 al 5, donde 1 es pésimo, 2 malo, 3 indiferente, 4 bueno, 5 excelente.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Grado de cobertura de la empresa</li> <li>Calidad y durabilidad de la materia prima e insumos</li> <li>Inspecciones al final de cada periodo</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Tipo de control	Estándar
Costos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos de producción u operativos               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reducción de residuos y desperdicios</li> <li>b. Reducción de horas ocio</li> </ol> </li> <li>2. Costos administrativos</li> <li>3. Costos de ventas</li> <li>4. Costos de publicidad</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Además, se identifican las áreas que serán de objeto de seguimiento para implementar los controles correspondientes.

**Diseño gráfico:** esta es el área donde se define y diseña el producto a vender, la calidad, los colores, la estética y el tamaño en que se va a imprimir, posterior a ello se envía al área de producción.

**Área de producción:** esta área es donde se fabrican los productos y se prestan los servicios, se realizan las mediciones de los tiempos en cuanto a la producción, el control de inventarios, el control de desperdicios, el control de mantenimiento.

**Área comercial:** esta área es responsable de realizar todas las transacciones entre clientes y empresa para generar ingresos y crear utilidades. Se propone realizar controles en las ventas (diarias, semanales, mensual, trimestral, por cliente, por producto o servicio). Volumen total de ventas, clientes, tipos de productos vendidos, vendedores, volumen de ventas por temporada, utilidades.

Control de Marketing: las redes sociales, revistas empresariales si fuese necesario.

Control de costos: costos de ventas, comisiones por ventas, costos en publicidad.

**Área financiera:** acá se recomienda realizar control de presupuestos, gastos financieros, gastos por departamentos, gastos administrativos (salarios, alquiler de edificio, alquiler de máquina)

**Área de recursos humanos:** Controles de asistencia y retraso, control de vacaciones, control de salarios.

Para realizar estos controles se recomienda auxiliarse de las siguientes herramientas:

- a. Presupuesto
- b. Reporte e informes
- c. Formatos
- d. Gráficas y diagramas (Gantt)

## **IX. CONCLUSIÓN**

Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de AG Impresiones con el objetivo de entender sus desafíos estratégicos y determinar el curso de acción óptimo para abordarlos. Mediante la aplicación de diversas herramientas y metodologías, se han identificado los factores internos y externos que afectan el rendimiento de la organización. Este diagnóstico estratégico, respaldado por análisis como PCI, POAM, FODA y CAME, ha proporcionado una visión integral de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial.

La redefinición de la filosofía organizacional ha constituido un paso fundamental en este proceso. Al clarificar los valores fundamentales y la misión de AG Impresiones, se han sentado las bases para el desarrollo de objetivos y estrategias que se alinean con la identidad y los propósitos de la empresa. Los objetivos estratégicos propuestos se realizaron cuidadosamente para cubrir las áreas de oportunidades, desde la asignación adecuada de recursos hasta la adaptación a las cambiantes dinámicas del mercado.

La propuesta de objetivos estratégicos ha brindado una dirección sólida y coherente para el futuro de la organización. Los cuatro proyectos estratégicos seleccionados han surgido como pilares que sustentan este plan estratégico, orientando los esfuerzos hacia metas y alineadas con la visión de largo plazo. La matriz de correlación ha permitido la identificación de las estrategias de mayor impacto, lo que ha dado lugar a la definición de un conjunto de 14 estrategias de 22 estrategias que se analizaron y que guiarán la ejecución de las acciones.

El plan de acción resultante, compuesto por 78 actividades detalladas y asignadas a equipos responsables, establece una ruta clara hacia la implementación exitosa de las estrategias. Cada actividad se enmarca en la consecución de objetivos específicos, y el seguimiento y la ejecución meticulosa de las mismas serán esenciales para garantizar resultados tangibles y medibles.

En última instancia, este proyecto ha logrado fusionar la planificación estratégica con la realidad del negocio. Al abordar los problemas originados por la ausencia de un plan sólido, se han cimentado las bases para una toma de decisiones más informada y coherente. La integración de la filosofía organizacional, los objetivos estratégicos y las acciones concretas ha generado un marco holístico que permitirá a AG Impresiones adaptarse a los cambios del mercado, optimizar sus recursos y asegurar su competitividad durante el período 2025-2027.

En resumen, este proyecto no solo ha identificado las áreas de mejora y formulado estrategias para abordarlas, sino que también ha proporcionado una hoja de ruta detallada para la implementación exitosa de estas estrategias. La colaboración y el esfuerzo dedicado a lo largo de este proceso allanan el camino para un futuro más sólido y prometedor para AG Impresiones en los próximos años.

## **X. RECOMENDACIONES**

En respuesta a los desafíos identificados y con el propósito de optimizar la implementación del plan estratégico propuesto, se han desarrollado recomendaciones clave para la empresa AG Impresiones. Estas recomendaciones se basan en un análisis exhaustivo de la situación actual y se alinean con los objetivos a largo plazo para el periodo 2025-2027. Representan un enfoque proactivo para fortalecer la ejecución del plan estratégico y asegurar resultados concretos.

Asignar recursos adecuados y establecer un presupuesto para respaldar la implementación y seguimiento continuo del plan estratégico.

Realizar revisiones periódicas y rigurosas para evaluar el progreso y la ejecución de las estrategias en relación con los objetivos establecidos.

Cumplir con los cuatro proyectos estratégicos definidos, asegurando su ejecución efectiva y el logro de los resultados deseados.

Mantener y fomentar activamente la filosofía organizacional redefinida como un pilar esencial para guiar las decisiones y acciones en todos los niveles de la empresa.

Comunicar y socializar los valores y la misión de la empresa entre todos los miembros de la organización, fortaleciendo así la cohesión interna y la identidad corporativa.

Cultivar una mentalidad abierta al cambio y la adaptabilidad en todos los niveles de la organización, permitiendo ajustes oportunos en las estrategias según las fluctuaciones del mercado.

Establecer una comunicación efectiva y transparente en toda la organización, asegurando que todos los miembros estén alineados con los objetivos estratégicos y comprendan su papel en la ejecución.

Realizar análisis de impacto para determinar si las acciones emprendidas están logrando los objetivos establecidos, y realizar ajustes en caso de ser necesario.

Fomentar el reconocimiento y la celebración de los logros alcanzados a medida que se avanza hacia los objetivos estratégicos, motivando a los equipos y fortaleciendo la cohesión.

Monitorear y comparar de manera regular la posición competitiva de AG Impresiones en el mercado, comparándola con la de sus competidores y realizando ajustes estratégicos basados en los resultados obtenidos.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

¿Cómo analizar la competencia? (s.f.). Obtenido de Debitoor Guía para empresas y autónomos: <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>

Cepeda, M. d. (s.f.). "Matriz de Perfil Competitivo". Obtenido de Zona económica: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Gómez, H. S. (2010). *Planeación y Gestión Estratégica* (10 ed.). Bogotá: RAM Editores.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría de la administración* (5 ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Ferrel, O. C. (2009). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.

Gomez, H. S. (2003). *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión - Teoría y Metodología* (9 ed.). Bogotá: 3R editores.

Herrera, J. E. (2008). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

*La Matriz PE y EA para formular la estrategia*. (15 de 11 de 2017). Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>

Nunes, P. (28 de 12 de 2015). *Modelo de las 5w*. Obtenido de Knoow.net Enciclopedia Temática: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/modelo-dos-5w-2h-ou-5w2h/>

*Principios corporativos*. (22 de 12 de 2016). Obtenido de EAE Business School, Harvard Deusto: <https://retos-directivos.eae.es/principios-corporativos-cuales-son-los-vuestros/>

Raffino, M. E. (11 de 10 de 2019). *Estructura Organizacional*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/estructura-organizacional/>

**ANEXOS**



## XII. ANEXOS

### Matriz de Perfil de Competencia Interna (PCI)

Tabla 39 Estructura de la Matriz de Perfil de capacidad Interna (PCI).

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

Fuente (Humberto S. G., *Gerencia Estratégica - Teoría - Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*, 2008, pág. 174)

### Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Tabla 40 Estructura de matriz POAM

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente (Humberto S. G., *Gerencia Estratégica - Teoría - Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*, 2008, pág. 150)

## Matriz de Perfil Competitivo (PC)

Tabla 41 Ejemplo de matriz de Perfil Competitivo.

Matriz de perfil competitivo							
		Empresa competencia		Empresa competencia		Empresa competencia	
Factores claves	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad							
Finanzas							
Administración							
Tecnología							
Innovación							
Marca							
Total							

Fuente (Humberto S. G., *Gerencia Estratégica - Teoría - Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*, 2008, pág. 165)

## Matriz de Correlación

Tabla 42 Estructura de una Matriz de Correlación.

Objetivos Proyectos estratégicos	Obj.1	Obj.2	Obj.3	Obj.4	Obj.5
Proyecto 1					
Proyecto 2					
Proyecto 3					
Proyecto 4					
Proyecto 5					

Fuente (Humberto S. G., *Gerencia Estratégica - Teoría - Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*, 2008, pág. 245)

## Ficha ocupacional actual

Tabla 43 Ficha ocupacional socios

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Directiva	
Nombre del puesto	Socios
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Ninguno
Cargo que supervisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración</li> </ul>
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Socio desempeña un papel integral en diversas áreas de la empresa, asumiendo responsabilidades de un administrador, un responsable de producción y un operador del taller.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaborar en la gestión de procesos administrativos, como la elaboración de informes, control de inventario y manejo de documentación.</li> <li>● Participar en la planificación y coordinación de actividades administrativas.</li> <li>● Colaborar en la supervisión y control de la línea de producción.</li> <li>● Realizar tareas operativas y técnicas en el taller, contribuyendo a la producción según sea necesario.</li> <li>● Mantener equipos y herramientas en condiciones óptimas.</li> <li>● Colaborar con el equipo de producción para cumplir con los objetivos establecidos.</li> <li>● Colaborar con otros departamentos para garantizar la coherencia visual de la marca.</li> <li>● Participar en tareas contables, como la preparación de informes financieros y la gestión de transacciones.</li> <li>● Participar en actividades de ventas, incluyendo la atención al cliente y la generación de oportunidades de negocio.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia significativa en roles directivos, preferiblemente en la misma industria o sector.
Educación	Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas, o campo relacionado. MBA es preferible.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidades organizativas y de gestión.</li> <li>● Conocimientos técnicos en operaciones de producción.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para adaptarse y trabajar eficientemente en un entorno multifuncional.</li> <li>• Habilidades de comunicación efectiva.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 44 Ficha ocupacional administrador

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Administración	
Nombre del puesto	Administrador
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Socios
Cargo que supervisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador gráfico</li> <li>• Producción</li> <li>• Taller</li> </ul>
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Administrador juega un papel clave en la empresa, llevando a cabo tareas administrativas fundamentales y asumiendo responsabilidades adicionales en diseño gráfico, ventas y algunas funciones de producción cuando sea necesario.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar actividades administrativas diarias.</li> <li>• Manejar la gestión de documentos, informes y otros procesos administrativos.</li> <li>• Crear y diseñar material gráfico para la empresa.</li> <li>• Colaborar con otros departamentos para garantizar la coherencia visual de la marca.</li> <li>• Participar en actividades de ventas, incluyendo la atención al cliente y la generación de oportunidades de negocio.</li> <li>• Colaborar con el equipo de ventas para alcanzar metas establecidas.</li> <li>• Contribuir a las tareas operativas en el área de producción según sea necesario.</li> <li>• Colaborar con el equipo de producción para garantizar la eficiencia y calidad</li> </ul>
Experiencia	Experiencia significativa en roles similares, preferiblemente en la misma industria o sector.
Educación	Título universitario en Administración de Empresas, Marketing, Diseñador gráfico o campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades administrativas sólidas.</li> <li>• Conocimientos avanzados en diseño gráfico.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en actividades de ventas.</li> <li>• Capacidad para adaptarse a un entorno de trabajo multifuncional.</li> <li>• Habilidades de comunicación efectiva.</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 45 Ficha ocupacional diseñador gráfico

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Diseño	
Nombre del puesto	Diseñador gráfico
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Administrador
Cargo que supervisa	Ninguno
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Diseñador Gráfico desempeña un papel clave en el departamento de diseño, participando activamente en la creación de material gráfico y asumiendo responsabilidades adicionales en ventas y operaciones cuando sea necesario.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y diseñar material gráfico para la empresa.</li> <li>• Colaborar con otros departamentos para garantizar la coherencia visual de la marca.</li> <li>• Colaborar con el equipo de ventas para alcanzar metas establecidas.</li> <li>• Realizar tareas operativas relacionadas con impresiones y rótulos.</li> <li>• Coordinar con el equipo de operaciones para garantizar la eficiencia y calidad en las tareas asignadas.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia significativa en roles similares, preferiblemente en la misma industria o sector.
Educación	Título universitario o técnico en Diseño gráfico.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades avanzadas en diseño gráfico.</li> <li>• Conocimientos básicos en ventas y atención al cliente.</li> <li>• Experiencia en tareas operativas, preferiblemente en impresiones y rótulos.</li> <li>• Capacidad para gestionar múltiples responsabilidades de manera efectiva.</li> <li>• Habilidades de comunicación efectiva.</li> </ul>

Tabla 46 Ficha ocupacional operador de taller

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Taller	
Nombre del puesto	Operador de taller
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Administrador
Cargo que supervisa	Ninguno
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Operador de Taller en Arte Gráfico juega un papel esencial en el proceso de producción de material gráfico, contribuyendo al desarrollo y ejecución de proyectos en el taller de arte gráfico.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operar y mantener equipos especializados para la producción gráfica, como impresoras, cortadoras y otros dispositivos.</li> <li>● Colaborar en la preparación y ejecución de proyectos gráficos según las especificaciones proporcionadas.</li> <li>● Manipular y preparar materiales gráficos, incluyendo su corte, ensamblaje y montaje, según sea necesario.</li> <li>● Garantizar la calidad y precisión en la manipulación de materiales.</li> <li>● Realizar el mantenimiento básico de los equipos utilizados en el taller para garantizar su funcionamiento óptimo.</li> <li>● Informar sobre cualquier problema técnico y coordinar con el personal de mantenimiento según sea necesario.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia significativa en roles similares, preferiblemente en la misma industria o sector.
Educación	Título universitario o técnico en arte gráfico.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimientos técnicos en procesos de producción gráfica.</li> <li>● Habilidades en el manejo de equipos y herramientas específicas del arte gráfico.</li> <li>● Atención al detalle y enfoque en la calidad.</li> <li>● Habilidades de organización y gestión del tiempo.</li> </ul>

Tabla 47 Ficha ocupacional operadores

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Producción	
Nombre del puesto	Operadores
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Administrador
Cargo que supervisa	Ninguno
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Especialista en Producción Gráfica es un miembro clave del equipo de producción, encargado de llevar a cabo tareas especializadas para garantizar la calidad y eficiencia en la producción de material gráfico.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaborar en la planificación y programación de proyectos de producción gráfica.</li> <li>● Coordinar con otros departamentos para asegurar la disponibilidad de recursos y materiales.</li> <li>● Supervisar la ejecución de proyectos gráficos, garantizando el cumplimiento de plazos y estándares de calidad.</li> <li>● Coordinar con el equipo para resolver cualquier problema o ajuste necesario durante la producción.</li> <li>● Operar y mantener equipos especializados de producción gráfica, como impresoras de gran formato, troqueladoras, laminadoras, entre otros.</li> <li>● Realizar el mantenimiento básico y coordinar reparaciones con el personal técnico cuando sea necesario.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia significativa en roles similares, preferiblemente en la misma industria o sector.
Educación	Formación técnica o académica en producción gráfica o un campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia sólida en procesos de producción gráfica.</li> <li>● Conocimientos técnicos en el manejo de equipos especializados.</li> <li>● Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones.</li> <li>● Atención al detalle y enfoque en la calidad.</li> <li>● Habilidades de coordinación y comunicación efectiva.</li> </ul>

## Ficha ocupacional de puestos propuestos

Tabla 48 Ficha ocupacional responsable de ventas

AG IMPRESIONES	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Ventas	
Nombre del puesto	Responsable de Ventas
Número de plazas	1
Relaciones de autoridad	
Cargo al que este subordinado	Gerente General
Cargo que supervisa	Ejecutivos de ventas
Objetivos y funciones del puesto	
Objetivo	El responsable de ventas es el líder del equipo de ventas y se encarga de desarrollar estrategias para aumentar los ingresos, gestionar relaciones con clientes y garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar e implementar estrategias de ventas para alcanzar y superar los objetivos de ingresos.</li> <li>● Gestionar y liderar un equipo de ventas, proporcionando orientación y apoyo para maximizar el rendimiento.</li> <li>● Colaborar con otros departamentos para asegurar la alineación de estrategias y cumplimiento de objetivos organizacionales.</li> <li>● Identificar oportunidades de mercado y desarrollar nuevos enfoques para impulsar las ventas.</li> <li>● Analizar datos de ventas y tendencias del mercado para informar la toma de decisiones estratégicas.</li> <li>● Establecer y mantener relaciones efectivas con clientes clave y socios comerciales.</li> <li>● Supervisar la implementación de sistemas y herramientas de gestión de ventas.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 1 años de experiencia en roles de ventas, con experiencia previa en liderazgo de equipos.
Educación	Título universitario en Administración de Empresas, Marketing, o campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fuertes habilidades de liderazgo y motivación de equipos.</li> <li>● Habilidad para desarrollar y ejecutar estrategias de ventas efectivas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes habilidades de comunicación y negociación.</li> <li>• Orientación a resultados y cumplimiento de metas comerciales.</li> <li>• Conocimiento profundo del mercado y productos/servicios de la empresa.</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 49 Ficha ocupacional responsable de operaciones

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Operaciones	
Nombre del puesto	Responsable de Operaciones
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Gerente General
Cargo que supervisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador gráfico</li> <li>• Operadores</li> </ul>
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Responsable de Operaciones es el encargado de supervisar y gestionar las actividades operativas de la empresa para garantizar la eficiencia y efectividad en la entrega de productos o servicios.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y ejecutar estrategias para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.</li> <li>• Supervisar la gestión diaria de las operaciones, asegurando la calidad y puntualidad en la entrega.</li> <li>• Colaborar con otros departamentos para optimizar los procesos y mejorar la coordinación interdepartamental.</li> <li>• Implementar y mantener estándares de calidad y seguridad en todas las operaciones.</li> <li>• Gestionar y liderar equipos operativos, proporcionando orientación y apoyo.</li> <li>• Evaluar y mejorar continuamente los procesos operativos para aumentar la productividad.</li> <li>• Desarrollar planes de contingencia para abordar posibles problemas operativos.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 1 años de experiencia en roles operativos, con experiencia en liderazgo.
Educación	Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Operaciones o campo relacionado.

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuertes habilidades de liderazgo y gestión de equipos.</li> <li>• Conocimiento profundo de los procesos operativos y mejora continua.</li> <li>• Habilidad para analizar datos operativos y tomar decisiones informadas.</li> <li>• Excelentes habilidades de comunicación y colaboración.</li> <li>• Orientación a resultados y cumplimiento de metas operativas.</li> </ul>
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 50 Ficha ocupacional contador

AG IMPRESIONES	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Finanzas	
Nombre del puesto	Contador
Número de plazas	1
Relaciones de autoridad	
Cargo al que este subordinado	Responsable de Finanzas
Cargo que supervisa	Auxiliar contable
Objetivos y funciones del puesto	
Objetivo	El Contador es responsable de gestionar y supervisar las actividades contables y financieras de la empresa, garantizando la precisión y conformidad con las normativas contables y fiscales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y mantener registros financieros precisos y actualizados.</li> <li>• Preparar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.</li> <li>• Coordinar y gestionar procesos contables, incluyendo cuentas por pagar y cuentas por cobrar.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de normativas contables y fiscales locales e internacionales.</li> <li>• Colaborar con auditorías externas y preparar documentación necesaria.</li> <li>• Realizar análisis financiero para proporcionar información clave a la dirección.</li> <li>• Participar en la elaboración y seguimiento de presupuestos.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 1 años de experiencia en funciones contables, preferiblemente en roles de supervisión.

Educación	Título universitario en Contabilidad, Finanzas o campo relacionado. Certificación en Contabilidad es preferible.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento profundo de los principios contables y normativas fiscales.</li> <li>• Habilidad para utilizar software contable y herramientas relacionadas.</li> <li>• Excelentes habilidades analíticas y capacidad para resolver problemas.</li> <li>• Precisión y atención al detalle en el trabajo.</li> <li>• Habilidad para trabajar de manera efectiva en equipo.</li> </ul>

Tabla 51 Ficha ocupacional Gerente general

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Gerencia	
Nombre del puesto	Gerente General
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Socios Directivos
Cargo que supervisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de RRHH</li> <li>• Responsable de Finanzas</li> <li>• Responsable de Compras</li> <li>• Responsable de Ventas</li> <li>• Responsable de Operaciones</li> </ul>
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Gerente General es responsable de liderar y dirigir todas las operaciones de la empresa, garantizando el logro de los objetivos estratégicos y financieros. Este puesto desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones de alto nivel y en la implementación de políticas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la organización.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y ejecutar la estrategia general de la empresa en coordinación con la Junta Directiva.</li> <li>• Supervisar y dirigir a los líderes de los diferentes departamentos para asegurar una operación eficiente y eficaz.</li> <li>• Establecer y mantener relaciones efectivas con stakeholders clave, incluyendo clientes, proveedores, accionistas y autoridades regulatorias.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones informadas sobre inversiones, expansiones y otros aspectos clave para el desarrollo empresarial.</li> <li>• Evaluar y mitigar riesgos potenciales que puedan afectar la estabilidad y éxito de la empresa.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de todas las normativas legales y éticas aplicables.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 2 años de experiencia en roles ejecutivos, preferiblemente como Gerente General o en posiciones similares.
Educación	Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas, o campo relacionado. MBA es preferible.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo fuerte y habilidades de toma de decisiones.</li> <li>• Excelentes habilidades de comunicación y negociación.</li> <li>• Capacidad para trabajar en entornos de alta presión.</li> <li>• Visión estratégica y orientación a resultados.</li> <li>• Conocimiento profundo de la industria y el mercado.</li> </ul>

Tabla 52 Ficha ocupacional ventas

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Ventas	
Nombre del puesto	Ejecutivo de Ventas
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Responsable de ventas
Cargo que supervisa	Ninguno
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Ejecutivo de Ventas es responsable de identificar oportunidades de venta, establecer relaciones con clientes potenciales y actuales, y alcanzar metas de ventas establecidas por la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospeccionar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>• Mantener relaciones efectivas con clientes actuales y asegurar su satisfacción.</li> <li>• Presentar productos o servicios de la empresa a clientes potenciales.</li> <li>• Negociar términos y condiciones de ventas para lograr acuerdos beneficiosos.</li> <li>• Cumplir con cuotas de ventas establecidas por la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaborar con el equipo de marketing para desarrollar estrategias efectivas.</li> <li>● Mantener registros precisos de las actividades de ventas y actualizar la base de datos de clientes.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 1 año de experiencia
Educación	Título universitario en Administración de Empresas, Marketing, o campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidades sólidas de comunicación y negociación.</li> <li>● Orientación a resultados y cumplimiento de metas de ventas.</li> <li>● Capacidad para construir y mantener relaciones efectivas con los clientes.</li> <li>● Conocimiento de los productos o servicios de la empresa.</li> <li>● Habilidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.</li> </ul>

Tabla 53 Ficha ocupacional diseñador gráfico

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Operaciones	
Nombre del puesto	Diseñador gráfico
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Responsable de operaciones
Cargo que supervisa	Ninguno
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Diseñador Gráfico es responsable de crear elementos visuales atractivos y efectivos para comunicar mensajes, fortalecer la marca de la empresa y contribuir al éxito de las iniciativas de marketing.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar diseños gráficos para materiales impresos y digitales, como folletos, banners, redes sociales, entre otros.</li> <li>● Colaborar con el equipo de marketing para comprender los objetivos y requerimientos de diseño.</li> <li>● Mantener coherencia visual en todos los materiales de la marca.</li> <li>● Utilizar software de diseño gráfico para crear y editar imágenes.</li> <li>● Contribuir a la creación y evolución de la identidad visual de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantenerse actualizado/a sobre las tendencias y herramientas de diseño.</li> <li>● Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos para asegurar la coherencia del diseño con los objetivos organizacionales.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia previa en diseño gráfico, preferiblemente en un entorno empresarial.
Educación	Título universitario o técnico en Diseño Gráfico, Diseño Multimedia u otro campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dominio de software de diseño gráfico como Adobe Creative Suite.</li> <li>● Creatividad y capacidad para generar ideas innovadoras.</li> <li>● Habilidades de comunicación visual efectiva.</li> <li>● Atención al detalle y precisión en la ejecución del diseño.</li> <li>● Adaptabilidad y capacidad para trabajar en proyectos diversos.</li> </ul>

Tabla 54 Ficha ocupacional operador

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Operaciones	
Nombre del puesto	Operador
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Responsable de operaciones
Cargo que supervisa	Ninguno
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Operador de Arte Gráfico es responsable de ejecutar tareas técnicas en el ámbito del diseño gráfico, traduciendo conceptos visuales en materiales impresos o digitales y asegurando la calidad en la producción.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajar con el equipo de diseño para preparar archivos gráficos para su producción.</li> <li>● Asegurar la preflight y la preparación adecuada de archivos para impresión o publicación digital.</li> <li>● Operar y mantener equipos y software de producción gráfica.</li> <li>● Colaborar con los diseñadores para comprender y ejecutar los conceptos visuales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar ajustes y modificaciones según las especificaciones del proyecto.</li> <li>● Asegurar la consistencia y calidad en la producción de materiales gráficos.</li> <li>● Mantenerse actualizado/a sobre las tecnologías y tendencias en producción gráfica.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia previa en roles de producción gráfica o diseño operativo.
Educación	Título técnico en Producción Gráfica, Artes Gráficas o campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento sólido de software de diseño y producción gráfica.</li> <li>● Capacidad para trabajar con precisión y atención al detalle.</li> <li>● Habilidades técnicas para operar y mantener equipos de producción.</li> <li>● Colaboración efectiva con el equipo de diseño y producción.</li> <li>● Adaptabilidad para trabajar en entornos de ritmo rápido.</li> </ul>

Tabla 55 Ficha ocupacional socio directivo

<b>AG IMPRESIONES</b>	
<b>Descripción del puesto.</b>	
Área: Directiva	
Nombre del puesto	Socio Directivo
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Ninguno
Cargo que supervisa	Gerente General
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Socio Directivo es un líder clave en la organización, con responsabilidades estratégicas y de toma de decisiones que contribuyen al éxito y crecimiento a largo plazo de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participar en la formulación de la visión, misión y estrategias a largo plazo de la empresa.</li> <li>● Tomar decisiones estratégicas y liderar la implementación de iniciativas para alcanzar objetivos organizacionales.</li> <li>● Colaborar con otros socios directivos y líderes de departamentos para garantizar la coherencia y alineación en toda la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y evaluar el desempeño general de la empresa y los resultados financieros.</li> <li>• Participar en la identificación y evaluación de oportunidades de crecimiento, expansión o diversificación.</li> <li>• Representar a la empresa en relaciones clave con clientes, socios comerciales, y otras partes interesadas.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de normativas legales y éticas en todas las operaciones de la empresa.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia significativa en roles directivos, preferiblemente en la misma industria o sector.
Educación	Título universitario en Administración de Empresas, Economía, o campo relacionado. Un MBA u otro título avanzado es preferible.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades excepcionales de liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>• Fuertes habilidades estratégicas y analíticas.</li> <li>• Experiencia en gestión de equipos y liderazgo efectivo.</li> <li>• Excelentes habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>• Visión empresarial y capacidad para anticipar y abordar desafíos estratégicos.</li> </ul>

Tabla 56 Ficha ocupacional responsable de compras

AG IMPRESIONES	
Descripción del puesto.	
Área: Compras	
Nombre del puesto	Responsable de Compras
Número de plazas	1
Relaciones de autoridad	
Cargo al que este subordinado	Gerente General
Cargo que supervisa	NA
Objetivos y funciones del puesto	
Objetivo	El Responsable de Compras es el encargado de liderar las actividades de adquisición de bienes y servicios de la empresa, asegurando la eficiencia, calidad y rentabilidad en las operaciones de compras.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar y ejecutar estrategias de compras para garantizar la adquisición oportuna y rentable de bienes y servicios.</li> <li>● Negociar acuerdos y contratos con proveedores para optimizar los costos y mejorar las condiciones de entrega.</li> <li>● Evaluar y seleccionar proveedores basándose en criterios de calidad, confiabilidad y costo.</li> <li>● Colaborar con otros departamentos para entender y anticipar las necesidades de compras.</li> <li>● Gestionar el proceso de compras desde la identificación de necesidades hasta la entrega final.</li> <li>● Garantizar el cumplimiento de políticas internas y regulaciones en el proceso de compras.</li> <li>● Supervisar el rendimiento de los proveedores y mantener relaciones sólidas con ellos.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 1 años de experiencia en roles de compras, preferiblemente con experiencia en liderazgo.
Educación	Título universitario en Administración de Empresas, Logística, Ingeniería Industrial o campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelentes habilidades de negociación y toma de decisiones.</li> <li>● Conocimiento sólido de los procesos de adquisición y gestión de proveedores.</li> <li>● Habilidad para analizar y evaluar contratos y acuerdos comerciales.</li> <li>● Fuertes habilidades organizativas y capacidad para trabajar en un entorno dinámico.</li> <li>● Conocimiento de las tendencias y regulaciones en la cadena de suministro y compras.</li> </ul>

Tabla 57 Ficha ocupacional Responsable RRHH

<b>AG IMPRESIONES</b>	
Descripción del puesto.	
Área: RRHH	
Nombre del puesto	Responsable de RRHH
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Gerente General

Cargo que supervisa	NA
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El responsable de Recursos Humanos es el encargado de liderar y gestionar las actividades relacionadas con la gestión de talento y el desarrollo del personal en la empresa. Este puesto desempeña un papel crucial en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral positivo y productivo
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar e implementar estrategias de recursos humanos alineadas con los objetivos organizacionales.</li> <li>● Supervisar el proceso de selección, contratación y retención de talento.</li> <li>● Administrar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias del personal.</li> <li>● Coordinar la evaluación del desempeño y establecer planes de desarrollo individual.</li> <li>● Gestionar y resolver asuntos relacionados con las relaciones laborales y conflictos entre empleados.</li> <li>● Garantizar el cumplimiento de políticas y normativas laborales.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 1 años de experiencia en funciones de recursos humanos, con preferencia en roles de liderazgo.
Educación	Título universitario en Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Administración de Empresas o campo relacionado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para trabajar de manera colaborativa.</li> <li>● Conocimiento sólido de las leyes laborales y prácticas de recursos humanos.</li> <li>● Habilidad para gestionar y resolver conflictos de manera efectiva.</li> <li>● Orientación al servicio al cliente interno.</li> </ul>

Tabla 58 Ficha ocupacional responsable de finanzas.

<b>AG IMPRESIONES</b>	
Descripción del puesto.	
Área: Finanzas	
Nombre del puesto	Responsable de Finanzas
Número de plazas	1
<b>Relaciones de autoridad</b>	
Cargo al que este subordinado	Gerente General
Cargo que supervisa	Contador
<b>Objetivos y funciones del puesto</b>	
Objetivo	El Responsable de Finanzas lidera la función financiera de la empresa, desempeñando un papel clave en la toma de decisiones estratégicas y garantizando la salud financiera de la organización.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaborar y supervisar presupuestos financieros, provisiones y análisis de variaciones.</li> <li>● Gestionar la contabilidad y asegurar la precisión y integridad de los registros financieros.</li> <li>● Desarrollar e implementar políticas financieras y procedimientos internos.</li> <li>● Realizar análisis financiero para apoyar la toma de decisiones estratégicas.</li> <li>● Coordinar con auditores externos y garantizar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales.</li> <li>● Supervisar la gestión de tesorería, incluyendo la administración de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</li> <li>● Participar en la planificación financiera a largo plazo y en la evaluación de oportunidades de inversión.</li> </ul>
Experiencia	Al menos 1 años de experiencia en roles financieros, con preferencia en posiciones de liderazgo.
Educación	Título universitario en Finanzas, Contabilidad, Administración de Empresas o campo relacionado. Un MBA o título avanzado es preferible.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento profundo de los principios contables y financieros.</li> <li>● Habilidad para interpretar informes financieros y realizar análisis detallados.</li> </ul>

- |  |                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelentes habilidades de gestión y liderazgo.</li><li>• Capacidad para trabajar en entornos de alta presión.</li><li>• Conocimiento actualizado de las regulaciones contables y fiscales.</li></ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Encuesta

La siguiente encuesta tiene como objetivo identificar las fuerzas internas y las posibles debilidades de la empresa, de tal manera que conociéndolas se busquen nuevas estrategias para atacarlas y permitir el crecimiento de la empresa.

### Estrategias de ventas/mercado

1. ¿Desde que iniciaron operaciones han cambiado sus estrategias de ventas?

Sí

No

2. Si su respuesta a la pregunta anterior fue **Sí**, ¿Cuál estrategia están utilizando?  
¿Les ha funcionado? ¿Porqué?

Escribir respuesta aquí

3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue **No**, ¿Cuál es la estrategia actualmente utilizada? ¿Qué les ha impedido cambiar de estrategia?

Escribir respuesta aquí

4. ¿Considera usted que podría mejorarse la estrategia de ventas actual? ¿Por qué?

Escribir respuesta aquí

5. ¿Cuál es su mercado meta (Empresas, Pymes, MiPymes, Personas en particular)?

Escribir respuesta aquí

## Ventas

6. ¿Llevan un control de ventas detallado por productos?

Sí

No

7. Si su respuesta es **Sí**, ¿Cuáles son los productos que tienen mayor demanda?

Escribir respuesta aquí

8. ¿Cuál es su meta de ventas por semana? Si no es por semana, escriba en qué periodo de tiempo establecen sus metas (mes, semana, días)

Escribir respuesta aquí

9. ¿Han logrado alcanzar las metas de ventas establecidas o al menos un aproximado?

Escribir respuesta aquí

10. ¿Cuánto es el mínimo de ventas al día? Puede expresarlo en unidades, o unidades monetarias.

Escribir respuesta aquí

11. ¿Cuánto es el máximo de ventas alcanzado en la semana?

Escribir respuesta aquí

12. Si su respuesta fue **No**, ¿De qué manera registran las ventas?

Escribir respuesta aquí

13. ¿Soportaría la empresa un 50% de bajas en las ventas para liquidar sus costos y gastos?

- Sí
- No
- Probablemente
- No sabemos con exactitud

14. ¿Las ganancias esperadas por cada producto/servicio satisfacen sus expectativas?

- Sí
- No
- Podría ser mejor

## Clientes

15. ¿Llevan un registro de todos los clientes en una Base de Datos (Excel, Access, otros)?

- Sí
- No

16. ¿Cómo establecen relaciones con sus clientes para mantener la fidelidad?

Escribir respuesta aquí

17. ¿De qué manera conocen cuántas veces un mismo cliente ha recurrido a los productos que ofrecen?

Escribir respuesta aquí

## Costos

18. ¿Cuáles representan sus mayores costos?

Escribir respuesta aquí

19. ¿Considera que los costos han aumentado en la materia prima y en sus procesos?  
Si es así ¿a qué se debe?

Escribir respuesta aquí

20. ¿De qué manera podrían reducir sus costos?

Escribir respuesta aquí

21. ¿Cree usted que los gastos de la empresa se encuentran equilibrados? ¿Por qué?

Escribir respuesta aquí

## Inventario

22. Según la variedad de productos que ofrecen, ¿Para qué tipo de productos cuentan con inventario y cuánto es el mínimo?

Escribir respuesta aquí

23. ¿Cada cuánto tiempo se compra la materia prima?

Escribir respuesta aquí

### Maquinaria

24. ¿Cuántas máquinas hay?

Escribir respuesta aquí

25. ¿Del total de máquinas, cuántas son propias de la empresa y cuántas son rentadas?

Escribir respuesta aquí

26. ¿Qué le ha impedido a la empresa la compra de sus propias máquinas?

Escribir respuesta aquí

27. ¿Considera que todos los colaboradores deberían saber utilizar las máquinas? Si es así, ¿por qué?

Escribir respuesta aquí

28. ¿Cuántas máquinas utilizan en promedio en una jornada de trabajo?

Escribir respuesta aquí

29. ¿Cuántas máquinas utilizan en una jornada donde el trabajo es bien cargado?

Escribir respuesta aquí

### Procesos

30. ¿Considera que la productividad actual es la adecuada? ¿Podría mejorarse?

Escribir respuesta aquí

31. ¿Fabrican productos únicamente por solicitudes o disponen de una serie de productos listos para la venta?

Escribir respuesta aquí

### Personal

32. ¿Siente que el personal que labora en la empresa es suficiente para cumplir con las necesidades de la empresa? ¿porqué?

Escribir respuesta aquí

33. ¿Qué motiva a los trabajadores a desempeñarse correctamente en la empresa?

Escribir respuesta aquí

## Encuesta de satisfacción

1. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en la empresa?
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  
2. ¿Te sientes valorado por tu trabajo?
  - Siempre
  - A veces
  - Raramente
  - Nunca
  
3. ¿Consideras que tu carga de trabajo es?
  - Muy ligera
  - Adecuada
  - Un poco pesada
  - Demasiado pesada
  
4. ¿Cómo calificarías la comunicación entre los distintos departamentos?
  - Muy efectiva
  - Moderadamente efectiva
  - Poco efectiva
  - Inexistente
  
5. ¿Recibes el apoyo necesario por parte de tus superiores?
  - Siempre
  - A menudo
  - Rara vez
  - Nunca

6. ¿Tienes acceso a las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo eficazmente?
- Siempre
  - La mayoría de las veces
  - Algunas veces
  - Nunca
7. ¿Cómo evaluarías las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en la empresa?
- Excelentes
  - Buenas
  - Insuficientes
  - No existen
8. ¿Sientes que hay un equilibrio entre tu vida laboral y personal?
- Totalmente
  - Mayormente
  - Poco
  - No
9. ¿La empresa promueve un ambiente inclusivo y diverso?
- Totalmente
  - En gran medida
  - Poco
  - No
10. ¿Cómo calificarías la gestión de tus superiores?
- Muy competente
  - Competente
  - Puede mejorar

- Incompetente

11. ¿Te sientes cómodo/a compartiendo tus ideas y sugerencias?

- Siempre
- A veces
- Raramente
- Nunca

12. ¿La empresa reconoce y premia el buen desempeño?

- Siempre
- A menudo
- Raramente
- Nunca

13. ¿Te sientes seguro/a en tu lugar de trabajo?

- Totalmente seguro/a
- Mayormente seguro/a
- Poco seguro/a
- Inseguro/a

14. ¿Cómo calificarías la calidad de los proyectos en los que trabajas?

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja

15. ¿La empresa ofrece suficientes oportunidades para trabajar en proyectos desafiantes?

- Siempre
- A menudo
- Raramente

- Nunca

16. ¿Cómo evalúas el proceso de feedback que recibes sobre tu trabajo?

- Muy útil y constructivo
- Útil
- Poco útil
- No recibo feedback

17. ¿Consideras que tu salario es justo con respecto a tu trabajo y responsabilidades?

- Totalmente justo
- Justo
- Poco justo
- Injusto

18. ¿La empresa toma medidas efectivas para manejar el estrés laboral?

- Siempre
- A menudo
- Raramente
- Nunca

## Evaluación al desempeño por competencias

<b>Departamento:</b>	Gerencia				<b>Fecha:</b>	
<b>Cargo:</b>	Gerente General					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Estrategia y Planificación	Desarrolla y ejecuta estrategias que superan los objetivos con visión innovadora.	Eficaz en la planificación y cumple con los objetivos estratégicos.	Generalmente cumple con los objetivos, aunque requiere guía.	A menudo necesita apoyo para cumplir con los objetivos.	No logra establecer o seguir una estrategia clara.	
Liderazgo de Equipos	Inspira y motiva a los equipos hacia un rendimiento excepcional y desarrollo.	Lidera de manera efectiva y fomenta el crecimiento del equipo.	Es un líder competente, pero con espacio para mejorar la motivación.	Tiene dificultades para dirigir equipos eficazmente.	Liderazgo ineficaz y no logra dirigir a los equipos.	
Relaciones y Negociación	Establece relaciones sobresalientes y negocia acuerdos altamente beneficiosos.	Muy bueno en mantener relaciones y lograr acuerdos positivos.	Satisfactorio en mantener relaciones, pero podría mejorar en negociación.	Las habilidades de negociación y relación son justas y necesitan mejora.	Ineficaz en establecer relaciones y negociar acuerdos.	
Toma de Decisiones	Siempre toma decisiones informadas que benefician significativamente a la empresa.	Generalmente toma buenas decisiones basadas en datos.	Hace decisiones adecuadas, pero con cierta indecisión.	A veces sus decisiones no producen los resultados esperados.	Sus decisiones a menudo no consideran todos los factores relevantes.	
Gestión de Riesgos	Excelente en identificar y mitigar riesgos, protegiendo a la empresa.	Buen manejo de riesgos y previsión de contingencias.	Gestiona los riesgos adecuadamente, pero	A veces falla en identificar riesgos importantes.	No logra gestionar los riesgos de manera efectiva.	

			puede ser más proactivo.			
Cumplimiento Normativo	Siempre asegura el cumplimiento y es un ejemplo de integridad.	Cumple con las normativas y mantiene buena ética empresarial.	Cumple con la normativa, aunque necesita recordatorios.	A menudo necesita ser guiado para asegurar el cumplimiento.	Falta de cumplimiento con las normativas y cuestiones éticas.	

<b>Departamento:</b>	RRHH			<b>Fecha:</b>		
<b>Cargo:</b>	Responsable de recursos humanos					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Estrategias de RRHH	Desarrolla e implementar estrategias de RRHH innovadoras y altamente efectivas alineadas con los objetivos organizacionales.	Eficaz en la implementación de estrategias de RRHH que contribuyen a los objetivos de la empresa.	Implementa estrategias de RRHH que necesitan ajustes para alinearse mejor con los objetivos.	Las estrategias de RRHH son básicas y no siempre se alinean con los objetivos de la empresa.	No logra desarrollar o implementar estrategias efectivas de RRHH.	
Selección y Retención de Talento	Excelente en la atracción, selección y retención de talento de alto nivel para la empresa.	Muy bueno en la contratación y mantiene una tasa de retención positiva.	Competente en contratación, pero con espacio para mejorar la retención.	Tiene dificultades para atraer talento y su retención es baja.	Ineficaz en la selección y no logra retener al talento.	
Capacitación y Desarrollo	Lidera programas de desarrollo que resultan en mejoras significativas en habilidades y competencias.	Implementa programas de capacitación efectivos y ve desarrollo en el personal.	Los programas de capacitación son adecuados, pero podrían ser más efectivos.	Los programas de desarrollo raramente mejoran las competencias del personal.	No gestiona programas efectivos de capacitación o desarrollo.	
Evaluación del Desempeño	Gestiona un sistema de evaluación del desempeño claro, justo y motivador.	Realiza evaluaciones de desempeño que generalmente son bien recibidas y útiles.	Las evaluaciones de desempeño son realizadas, pero con resultados mixtos.	Rara vez realiza evaluaciones de desempeño o estas no son efectivas.	No realiza evaluaciones de desempeño o no establece planes de desarrollo.	

Relaciones Laborales	Maneja las relaciones laborales de forma ejemplar, previniendo y resolviendo conflictos eficazmente.	Es bueno en manejar relaciones laborales y resolver conflictos.	Gestiona relaciones laborales de forma adecuada con algunos conflictos no resueltos.	Tiene dificultades en manejar relaciones laborales y conflictos se prolongan.	No gestiona adecuadamente las relaciones laborales y los conflictos se escalan.	
Cumplimiento de Políticas	Asegura el cumplimiento completo de políticas y normativas laborales.	Mayormente asegura el cumplimiento de políticas y normativas laborales.	Cumple con las políticas laborales, pero necesita recordatorios.	Con frecuencia necesita ser guiado para asegurar el cumplimiento de políticas.	Falta de cumplimiento con políticas y normativas laborales.	

<b>Departamento:</b>	Finanzas			<b>Fecha:</b>		
<b>Cargo:</b>	Responsable de finanzas					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Presupuestos y Previsiones	Elabora presupuestos precisos y realiza previsiones que constantemente se alinean con la realidad financiera.	Los presupuestos y previsiones son generalmente precisos y útiles para la planificación.	Las previsiones y presupuestos requieren ajustes menores para reflejar la situación financiera.	Los presupuestos y previsiones son inexactos y requieren revisiones significativas.	No logra elaborar presupuestos realistas ni previsiones confiables.	
Gestión Contable	Asegura la máxima precisión e integridad en todos los registros financieros y reportes.	La contabilidad es bien manejada, con pequeñas inconsistencias ocasionales.	La contabilidad es adecuada pero a veces se encuentran errores que requieren corrección.	Los registros financieros a menudo tienen errores y falta de precisión.	Los registros contables son inexactos y desorganizados, lo que afecta la fiabilidad financiera.	
Políticas y Procedimientos Financieros	Desarrolla e implementa políticas y procedimientos financieros que optimizan la eficiencia y el control interno.	Implementa políticas que contribuyen al buen manejo financiero con algunos aspectos por mejorar.	Las políticas financieras son adecuadas pero su implementación puede ser inconsistente.	Las políticas financieras existen pero rara vez se actualizan o se aplican correctamente.	No establece ni mantiene políticas financieras adecuadas.	
Análisis Financiero	Proporciona análisis financieros excepcionales que son cruciales para la toma de decisiones estratégicas.	Realiza buenos análisis financieros que apoyan la toma de decisiones.	Los análisis financieros son regulares y solo a veces influyen en las decisiones estratégicas.	Los análisis financieros suelen ser básicos y poco detallados.	Raramente proporciona análisis financieros o estos son de baja calidad.	

Cumplimiento Normativo	Garantiza un cumplimiento ejemplar con las normativas contables y fiscales.	Mantiene un buen nivel de cumplimiento con las normativas contables y fiscales.	Generalmente cumple con las normativas, pero se requieren mejoras.	A menudo necesita asistencia para garantizar el cumplimiento normativo.	No logra asegurar el cumplimiento con las normativas y está expuesto a riesgos legales.	
Gestión de Tesorería	Excelente en la gestión de la liquidez y en la administración eficaz de las finanzas operativas.	Gestiona la tesorería de manera eficiente con algunas áreas de mejora.	La gestión de tesorería es adecuada pero a veces ineficiente.	La gestión de tesorería es desorganizada y a menudo causa problemas de liquidez.	Ineficaz en la gestión de tesorería, causando problemas financieros serios.	
Planificación Financiera	Lidera la planificación financiera a largo plazo y la evaluación de inversiones con visión y acierto.	Es efectivo en la planificación financiera y realiza evaluaciones de inversión competentes.	Realiza la planificación financiera con resultados mixtos y evaluaciones de inversión básicas.	La planificación financiera y la evaluación de inversiones carecen de profundidad y previsión.	No participa activamente en la planificación financiera ni en la evaluación de inversiones.	

<b>Departamento:</b>	Compras				<b>Fecha:</b>	
<b>Cargo:</b>	Responsable de compras					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Estrategia de Compras	Desarrolla estrategias de compras innovadoras que generan ahorros significativos y mejoran la eficiencia.	Las estrategias de compras son efectivas y conducen a mejoras en costos y eficiencia.	Las estrategias de compras cumplen con los requisitos básicos pero hay margen de mejora.	Las estrategias de compras son poco claras o ineficaces, con resultados mixtos.	No logra desarrollar o implementar una estrategia de compras coherente.	
Negociación con Proveedores	Negocia acuerdos excepcionales que optimizan significativamente los costos y mejoran las condiciones.	Muy bueno en la negociación de acuerdos que benefician a la empresa.	Regular en la negociación, logra algunos acuerdos beneficiosos.	Pocas habilidades de negociación, con algunos acuerdos no favorables.	No logra negociar acuerdos ventajosos, resultando en costos subóptimos y términos pobres.	
Selección de Proveedores	Excelente en la evaluación y selección de proveedores, asegurando la máxima calidad y confiabilidad.	Buen proceso de selección de proveedores que generalmente cumple con los estándares.	Regular en la selección de proveedores, con algunos errores en la elección.	La selección de proveedores es a menudo inadecuada, con fallos en calidad y confiabilidad.	Selección de proveedores deficiente, resultando en asociaciones no confiables y de baja calidad.	
Colaboración Interdepartamental	Colabora efectivamente con otros departamentos para anticipar necesidades y optimizar las compras.	Generalmente colabora bien, aunque a veces las necesidades no son completamente satisfechas.	Colaboración irregular, necesita mejorar la comunicación con otros departamentos.	Falta de colaboración efectiva con otros departamentos, con compras a	No colabora con otros departamentos, resultando en compras ineficientes.	

				menudo desalineadas.		
Gestión del Proceso de Compras	Gestiona el proceso de compras de manera ejemplar desde la necesidad hasta la entrega.	Gestiona el proceso de compras adecuadamente con espacio para mejorar la eficiencia.	Gestión del proceso de compras con inconsistencias y retrasos ocasionales.	Gestión de compras a menudo ineficaz, con problemas en la ejecución y seguimiento.	Gestión del proceso de compras deficiente, con frecuentes errores y demoras.	
Cumplimiento de Políticas y Regulaciones	Asegura el cumplimiento estricto de todas las políticas internas y regulaciones en compras.	Cumple en su mayoría con políticas y regulaciones, pero requiere verificaciones.	Cumplimiento básico de políticas y regulaciones, con necesidad de mejora.	A menudo descuida el cumplimiento de políticas y regulaciones en compras.	Ignora o no está al tanto de las políticas y regulaciones necesarias.	
Relación con Proveedores	Desarrolla y mantiene relaciones sobresalientes con proveedores, generando confianza y beneficios mutuos.	Mantiene buenas relaciones con proveedores, con espacio para un desarrollo más fuerte.	Relaciones con proveedores adecuadas, pero no siempre estratégicas o duraderas.	Relaciones con proveedores son volátiles y a veces tensas.	No logra mantener relaciones sólidas con proveedores, perjudicando las operaciones de compras.	

<b>Departamento:</b>	Ventas				<b>Fecha:</b>	
<b>Cargo:</b>	Responsable de ventas					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Estrategias de Ventas	Desarrolla estrategias innovadoras de ventas que superan significativamente los objetivos de ingresos.	Implementa estrategias de ventas eficaces que cumplen con los objetivos de ingresos.	Cumple con los objetivos de ventas, aunque con poca innovación en las estrategias.	Las estrategias de ventas carecen de efectividad y no siempre cumplen con los objetivos.	No logra desarrollar estrategias de ventas efectivas; los objetivos de ingresos no se cumplen.	
Liderazgo de Equipo de Ventas	Lidera y motiva al equipo de ventas para lograr un rendimiento excepcional constantemente.	Gestiona eficientemente al equipo de ventas, logrando buenos resultados.	Liderazgo adecuado, pero con necesidad de mejorar la motivación y el apoyo.	Dificultades para liderar el equipo; resultados inconsistentes y falta de motivación.	Liderazgo ineficaz, con un impacto negativo en el rendimiento del equipo de ventas.	
Colaboración Interdepartamental	Colabora efectivamente con otros departamentos para fortalecer las estrategias y alcanzar objetivos comunes.	Colabora bien, aunque a veces la alineación de objetivos podría mejorar.	Colaboración regular, a menudo requiere esfuerzo adicional para la alineación estratégica.	Colaboración insuficiente que afecta negativamente la alineación de objetivos.	Falta de colaboración con otros departamentos, lo que resulta en estrategias desintegradas.	
Identificación de Oportunidades de Mercado	Analiza datos de ventas y tendencias del mercado para optimizar estrategias y decisiones.	Realiza buenos análisis que informan adecuadamente las decisiones de ventas.	Realiza análisis básicos que aportan poco a la estrategia de ventas.	Análisis de datos de ventas y tendencias es deficiente y poco frecuente.	No utiliza datos ni tendencias del mercado para informar decisiones estratégicas.	

Relaciones con Clientes	Establece y mantiene relaciones excepcionales con clientes, generando fidelidad y ventas recurrentes.	Mantiene buenas relaciones con clientes, contribuyendo a la satisfacción y lealtad.	Mantiene relaciones adecuadas con clientes, pero con margen para mejorar la fidelidad.	Las relaciones con clientes son inconsistentes y a veces descuidadas.	No logra establecer ni mantener buenas relaciones con los clientes.	
Gestión de Herramientas de Ventas	Supervisa la implementación de sistemas y herramientas de ventas que mejoran significativamente la eficiencia.	Gestiona bien las herramientas de ventas, con algunos ajustes necesarios para optimizar.	Utiliza herramientas de ventas, pero no maximiza su potencial para mejorar la eficiencia.	Subutiliza las herramientas de ventas o las gestiona ineficazmente.	No implementa o supervisa adecuadamente las herramientas y sistemas de gestión de ventas.	

<b>Departamento:</b>	Operaciones			<b>Fecha:</b>		
<b>Cargo:</b>	Responsable de operaciones.					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Mejora de Eficiencia Operativa	Implementa estrategias innovadoras que resultan en mejoras significativas de eficiencia y reducción de costos.	Estrategias de eficiencia efectivas que cumplen con objetivos de reducción de costos.	Algunas mejoras en eficiencia, pero con margen de optimización y reducción de costos.	Iniciativas de eficiencia tienen un impacto limitado en la operación y costos.	No logra implementar estrategias para mejorar la eficiencia operativa o reducir costos.	
Gestión de Operaciones Diarias	Excelente en la supervisión de operaciones, asegurando siempre calidad y entrega puntual.	Gestiona bien las operaciones diarias con entrega y calidad consistentes.	Cumple con la gestión operativa, pero ocasionalmente hay retrasos o problemas de calidad.	Gestión de operaciones a menudo ineficaz, con retrasos y problemas de calidad.	No logra supervisar efectivamente las operaciones diarias, con entregas tardías y baja calidad.	
Colaboración Interdepartamental	Colabora eficazmente con otros departamentos para optimizar procesos y mejorar la coordinación.	Colabora adecuadamente, aunque a veces la coordinación puede mejorar.	La colaboración es regular y los procesos interdepartamentales a menudo podrían ser más eficientes.	Poca colaboración con otros departamentos, resultando en procesos desconectados.	No colabora con otros departamentos, causando ineficiencias significativas.	
Estándares de Calidad y Seguridad	Establece y mantiene estándares superiores de	Mantiene buenos estándares de calidad y seguridad	Cumple con los estándares básicos de calidad y	Frecuentemente necesita mejorar la	No mantiene estándares adecuados de	

	calidad y seguridad en todas las operaciones.	con pequeñas áreas para mejorar.	seguridad, pero necesita reforzarlos.	calidad y la seguridad operativa.	calidad y seguridad, con posibles riesgos operativos.	
Liderazgo de Equipos Operativos	Lidera los equipos operativos de manera ejemplar, proporcionando excelente orientación y apoyo.	Lidera equipos operativos de manera efectiva y proporciona buen soporte.	Liderazgo operativo adecuado, pero necesita mejorar el apoyo y la orientación.	Dificultades para liderar y apoyar a los equipos operativos de manera efectiva.	Liderazgo operativo deficiente, sin proporcionar la guía o apoyo necesario.	
Mejora de Procesos Operativos	Continuamente evalúa y mejora los procesos operativos para lograr una productividad excepcional.	Realiza mejoras eficientes en los procesos operativos, con resultados positivos.	Realiza esfuerzos para mejorar los procesos, pero con resultados variados.	Pocas o ineficaces iniciativas para la mejora de procesos operativos.	No evalúa ni mejora los procesos operativos, resultando en baja productividad.	
Planes de Contingencia	Desarrolla e implementa planes de contingencia robustos que minimizan el impacto de problemas operativos.	Tiene planes de contingencia que generalmente son efectivos en la gestión de problemas.	Los planes de contingencia son básicos y no siempre efectivos.	Raramente tiene planes de contingencia, o estos son inadecuados.	No cuenta con planes de contingencia, dejando a la empresa vulnerable a problemas operativos.	

<b>Departamento:</b>	Finanzas				<b>Fecha:</b>	
<b>Cargo:</b>	Contador					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Mantenimiento de Registros Financieros	Mantiene registros excepcionalmente precisos y al día, con un sistema contable impecable.	Lleva registros financieros precisos y bien mantenidos con mínimos errores.	Generalmente mantiene registros adecuados, pero ocasionalmente requiere correcciones.	Los registros financieros contienen errores y no siempre están actualizados.	Los registros financieros son inexactos y desorganizados, requiriendo revisión sustancial.	
Preparación de Estados Financieros	Prepara estados financieros con precisión y puntualidad, reflejando fielmente la situación financiera.	Prepara estados financieros correctos y dentro de los plazos establecidos.	La preparación de estados financieros es adecuada, pero puede mejorar en puntualidad o precisión.	Los estados financieros a menudo tienen retrasos y errores que requieren corrección.	No logra preparar estados financieros confiables ni oportunos.	
Gestión de Procesos Contables	Gestiona todos los procesos contables de forma eficiente, incluyendo cuentas por pagar y cobrar.	Administra bien los procesos contables, aunque con espacio para mejorar la eficiencia.	Cumple con la gestión contable, pero los procesos podrían ser más fluidos.	Los procesos contables son a menudo ineficientes y desorganizados.	La gestión de procesos contables es deficiente y desorganizada.	
Cumplimiento de Normativas	Asegura un cumplimiento total y proactivo con todas las normativas contables y fiscales.	Cumple con la mayoría de las normativas, pero requiere revisión ocasional.	Generalmente cumple con normativas, pero necesita mejorar el conocimiento y seguimiento.	A menudo necesita asistencia para asegurar el cumplimiento normativo.	No mantiene el cumplimiento con las normativas, arriesgando sanciones.	

Colaboración en Auditorías	Colabora efectivamente con auditorías, preparando toda la documentación necesaria sin errores.	Facilita las auditorías externas y prepara documentación adecuada con pocos errores.	Colabora con auditorías, pero la documentación requiere revisiones.	La colaboración en auditorías y la preparación de documentación son insuficientes.	No logra colaborar efectivamente en auditorías ni preparar la documentación requerida.	
Análisis Financiero	Realiza análisis financieros profundos que proporcionan insights valiosos para la dirección.	Proporciona análisis financieros útiles para la toma de decisiones.	Los análisis financieros son básicos y podrían ser más detallados.	Raramente realiza análisis financieros significativos.	No realiza análisis financieros o los que hace son de baja calidad y no útiles.	
Elaboración y Seguimiento de Presupuestos	Participa activamente en la elaboración de presupuestos precisos y su seguimiento es meticuloso.	Contribuye a la elaboración de presupuestos y realiza un seguimiento adecuado.	Su participación en la elaboración y seguimiento de presupuestos es regular.	Elabora presupuestos sin mucha precisión y el seguimiento es esporádico.	No participa eficazmente en la elaboración de presupuestos ni en su seguimiento.	

<b>Departamento:</b>	Finanzas			<b>Fecha:</b>		
<b>Cargo:</b>	Auxiliar contable					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Preparación de Registros Contables	Asiste en la preparación de registros contables con excepcional atención al detalle y sin errores.	Colabora efectivamente en la preparación de registros precisos y organizados.	Contribuye en la preparación de registros, pero ocasionalmente requiere correcciones.	Los registros preparados necesitan revisión y corrección frecuente.	No mantiene registros actualizados ni precisos, requiriendo supervisión constante.	
Gestión de Cuentas	Gestiona cuentas por pagar y cobrar de forma eficiente y sin errores.	Gestiona las cuentas de manera adecuada, con pocas discrepancias.	Realiza la gestión de cuentas correctamente, pero con margen para mejorar la eficiencia.	La gestión de cuentas es desorganizada y a menudo inexacta.	No logra administrar cuentas por pagar y cobrar de manera efectiva.	
Elaboración de Informes Financieros	Ayuda a elaborar informes financieros detallados y análisis de cuentas con gran precisión.	Contribuye a la elaboración de informes financieros correctos y útiles.	Colabora en la elaboración de informes financieros, pero estos pueden ser básicos.	Los informes financieros requieren mejoras significativas en detalle y precisión.	No colabora efectivamente en la elaboración de informes financieros.	
Reconciliación de Cuentas	Realiza reconciliaciones bancarias y de otros estados financieros con total precisión.	Realiza reconciliaciones correctas, con mínimos ajustes necesarios.	La reconciliación de cuentas es adecuada, pero a veces lenta o con errores menores.	A menudo necesita ayuda con la reconciliación de cuentas, con errores que corrige.	No realiza reconciliaciones de cuentas de manera adecuada, con errores significativos.	

Apoyo en Auditorías	Prepara documentación para auditorías de forma organizada y completa, facilitando el proceso.	Proporciona apoyo adecuado en la preparación de documentación para auditorías.	Ayuda con la preparación para auditorías, pero la documentación puede requerir revisión.	La documentación para auditorías es a menudo incompleta o desorganizada.	No prepara adecuadamente la documentación necesaria para las auditorías.	
Elaboración y Seguimiento de Presupuestos	Contribuye significativamente en la elaboración y seguimiento de presupuestos precisos y realistas.	Colabora en la creación de presupuestos y su seguimiento es generalmente efectivo.	Participa en la elaboración de presupuestos, pero el seguimiento podría mejorar.	La colaboración en la elaboración y seguimiento de presupuestos es limitada.	No contribuye efectivamente en la elaboración ni en el seguimiento de presupuestos.	
Tareas Administrativas	Realiza tareas administrativas relacionadas con contabilidad de forma excepcional y autónoma.	Maneja tareas administrativas competente y eficientemente.	Realiza tareas administrativas de manera satisfactoria, con cierta necesidad de supervisión.	Las tareas administrativas se completan, pero con falta de eficiencia y organización.	No gestiona las tareas administrativas de forma efectiva, requiriendo atención constante.	

<b>Departamento:</b>	Ventas			<b>Fecha:</b>		
<b>Cargo:</b>	Ejecutivo de ventas					
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Desarrollo de Oportunidades	Excelente en la identificación y desarrollo de oportunidades de negocio altamente lucrativas.	Bueno en la generación de oportunidades de venta consistentes y relevantes.	Regular en la búsqueda de oportunidades, a veces pasando por alto potenciales clientes.	Inconsistente y poco efectivo en la identificación de nuevas oportunidades de negocio.	Incapaz de desarrollar o identificar oportunidades de negocio significativas.	
Relaciones con Clientes	Construye y mantiene relaciones excepcionales que resultan en altos niveles de satisfacción del cliente.	Eficaz en mantener relaciones positivas y la satisfacción del cliente.	Mantiene relaciones adecuadas, pero con margen para mejorar la satisfacción del cliente.	Las relaciones con clientes suelen ser superficiales y a veces descuidadas.	No logra mantener relaciones efectivas, resultando en baja satisfacción del cliente.	
Presentación de Productos / Servicios	Presentaciones de venta altamente convincentes que resultan en una alta tasa de conversión.	Presenta productos o servicios de manera competente y logra buenas tasas de conversión.	Realiza presentaciones aceptables, pero podrían ser más persuasivas.	Las presentaciones son a menudo ineficaces y no captan el interés del cliente.	No logra realizar presentaciones efectivas, con escasos resultados en ventas.	
Negociación y Cierre de Ventas	Sobresaliente en negociar y cerrar ventas, alcanzando acuerdos muy beneficiosos.	Muy bueno en la negociación, logrando términos de venta favorables regularmente.	Competente en negociación, aunque no siempre alcanza los mejores términos.	Las habilidades de negociación son básicas y raramente consigue términos ventajosos.	Falta habilidad para negociar eficazmente, con dificultades para cerrar ventas.	

Cumplimiento de Cuotas de Ventas	Consistentemente supera las cuotas de ventas establecidas con resultados sobresalientes.	Generalmente cumple con las cuotas de ventas establecidas por la empresa.	Cumple con las cuotas de ventas mínimas, pero con espacio para mejorar.	Lucha para alcanzar las cuotas de ventas y a menudo no cumple con las metas.	No alcanza las cuotas de ventas y muestra un rendimiento de ventas pobre.	
Colaboración con Marketing	Colabora activamente con marketing para crear estrategias de venta efectivas y orientadas.	Contribuye al desarrollo de estrategias de venta con buenos resultados.	Participa en estrategias de marketing, pero con un impacto limitado en las ventas.	Poca colaboración con marketing y escaso impacto en el desarrollo de estrategias.	No colabora con el equipo de marketing y no participa en la estrategia de ventas.	
Mantenimiento de Registros de Ventas	Mantiene registros de ventas meticulosos y actualiza constantemente la base de datos de clientes.	Lleva registros precisos, con algunas áreas menores que podrían mejorar.	Sus registros son adecuados, pero a veces no están completamente al día.	Los registros de ventas son desorganizados y a menudo requieren actualización.	No mantiene registros adecuados, resultando en una base de datos de clientes desactualizada.	

<b>Departamento:</b>	Diseño				<b>Fecha:</b>	
<b>Cargo:</b>						
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Desarrollo de Diseño Gráfico	Crea diseños innovadores y de alto impacto para una variedad de materiales, superando expectativas.	Desarrolla diseños atractivos y efectivos que cumplen bien con los requisitos.	Realiza diseños adecuados, aunque a veces carecen de creatividad o impacto.	Los diseños son básicos y a menudo requieren mejoras significativas.	Los diseños no cumplen con los requisitos básicos y carecen de atractivo visual.	
Colaboración con Marketing	Colabora estrechamente con marketing, comprendiendo y traduciendo los objetivos en diseños efectivos.	Trabaja bien con marketing, aunque a veces la alineación podría mejorar.	La colaboración con marketing es regular, con algunos desajustes en los diseños.	La colaboración con marketing es ineficaz, resultando en diseños que no cumplen objetivos.	No logra colaborar con el equipo de marketing para alcanzar objetivos de diseño.	
Coherencia Visual de la Marca	Mantiene una coherencia visual impecable en todos los materiales de la marca.	Generalmente mantiene una buena coherencia visual en los diseños de la marca.	La coherencia visual es inconsistente y necesita atención adicional.	Falta coherencia visual, con diseños que a menudo no siguen las pautas de la marca.	No mantiene la coherencia visual de la marca, con diseños frecuentemente desalineados.	
Manejo de Software de Diseño	Domina el software de diseño gráfico, utilizando técnicas	Maneja el software de diseño gráfico	Utiliza el software de diseño de manera competente, pero		Tiene dificultades significativas con el software de diseño,	

	avanzadas para crear y editar imágenes.	eficientemente con buenos resultados.	con margen para mejorar en técnicas avanzadas.	El uso del software de diseño es básico y limitado en funcionalidades avanzadas.	limitando la calidad del trabajo.	
Creación de Identidad Visual	Contribuye significativamente a la creación y evolución de la identidad visual de la empresa.	Aporta ideas valiosas para el desarrollo de la identidad visual de la marca.	Participa en la creación de identidad visual, aunque con resultados mixtos.	Poco involucrado en el desarrollo de la identidad visual, con contribuciones mínimas.	No contribuye a la creación ni evolución de la identidad visual de la empresa.	
Actualización en Diseño	Se mantiene a la vanguardia de las tendencias y herramientas de diseño gráfico.	Generalmente está actualizado con las tendencias, aunque podría explorar más.	Se mantiene razonablemente informado sobre las tendencias, pero no siempre las aplica.	Raramente se actualiza sobre nuevas tendencias o herramientas de diseño.	No se mantiene actualizado con las tendencias ni herramientas del diseño gráfico.	
Colaboración Interdepartamental	Trabaja eficazmente con otros departamentos para asegurar que el diseño refleje los objetivos organizacionales.	Colabora adecuadamente con otros departamentos, con algunas áreas para mejorar.	La colaboración es suficiente, pero la integración del diseño podría ser más efectiva.	La colaboración con otros departamentos es limitada, afectando la coherencia del diseño.	No colabora efectivamente, resultando en diseños que no se alinean con los objetivos organizacionales.	

<b>Departamento:</b>	Operador			<b>Fecha:</b>		
<b>Cargo:</b>						
<b>Competencias</b>	<b>Optimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Preparación de Archivos Gráficos	Excelente en preparar archivos para producción, asegurando la calidad y compatibilidad.	Competente en la preparación de archivos, con pequeños errores ocasionales.	Realiza la preparación de archivos adecuadamente, aunque requiere revisión.	A menudo necesita asistencia para preparar archivos correctamente.	No logra preparar archivos para producción sin errores significativos.	
Preflight y Preparación para Impresión/Digital	Realiza un preflight y preparación de archivos impecable para todos los formatos.	Muy bueno en preflight y preparación, con mínimas correcciones necesarias.	Suficiente en realizar preflight, pero con margen de mejora en la preparación.	Realiza preflight y preparación de manera inconsistente, requiriendo supervisión.	No cumple con los estándares de preflight y preparación, afectando la producción.	
Operación de Equipos y Software	Domina el uso de equipos y software de producción gráfica, maximizando la eficiencia.	Maneja equipos y software efectivamente con buena productividad.	Opera equipos y software adecuadamente, aunque con limitaciones en funciones avanzadas.	Tiene dificultades en la operación eficiente de equipos y software.	No puede operar equipos ni software de manera efectiva, impactando negativamente la producción.	
Colaboración con Diseñadores	Excelente colaboración con diseñadores para	Colabora bien con los diseñadores, aunque a veces	La colaboración es regular, necesitando	Colabora poco con los diseñadores, resultando en	No logra colaborar efectivamente,	

	capturar y ejecutar conceptos visuales.	puede haber desajustes.	claridad en los conceptos visuales.	ejecuciones incorrectas.	comprometiendo la calidad del proyecto.	
Ajustes y Modificaciones	Habilidad excepcional para realizar ajustes precisos y modificaciones según especificaciones.	Realiza ajustes y modificaciones competentes con supervisión mínima.	Capaz de hacer ajustes básicos, pero a menudo requiere guía.	Tiene dificultades con ajustes y modificaciones precisas.	No realiza ajustes ni modificaciones adecuadamente, afectando el resultado final.	
Consistencia y Calidad en Producción	Mantiene una consistencia y calidad superiores en todos los materiales gráficos producidos.	Generalmente produce materiales de alta calidad con consistencia.	La calidad y consistencia de la producción son aceptables, con espacio para mejora.	Inconsistente en la calidad de la producción, requiriendo revisión frecuente.	No mantiene la consistencia ni la calidad, afectando la integridad de los proyectos.	
Actualización Tecnológica	Siempre está al día con las últimas tecnologías y tendencias en producción gráfica.	Regularmente actualizado, aunque podría beneficiarse de mayor exploración.	Ocasionalmente se actualiza sobre nuevas tecnologías y tendencias.	Rara vez se mantiene informado sobre los avances en el campo.	No se mantiene actualizado, quedando atrás en las tendencias y tecnologías actuales.	

<b>Departamento:</b>	Dirección			<b>Fecha:</b>		
<b>Cargo:</b>	Socio Directivo					
<b>Competencias</b>	<b>Óptimo (5)</b>	<b>Bueno (4)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Mediocre (2)</b>	<b>Débil (1)</b>	<b>Puntaje</b>
Formulación de Estrategia	Lidera con visión excepcional la formulación de estrategias que posicionan a la empresa para el éxito a largo plazo.	Contribuye efectivamente a la formulación de estrategias sólidas y realistas.	Participa en la formulación de estrategia, pero con visión o creatividad limitadas.	Tiene dificultades para contribuir a estrategias claras y cohesivas.	No contribuye efectivamente a la planificación estratégica o formulación de visiones.	
Toma de Decisiones Estratégicas	Toma decisiones estratégicas acertadas que impulsan significativamente el éxito organizacional.	Generalmente toma buenas decisiones estratégicas con algunos errores ocasionales.	Sus decisiones estratégicas son adecuadas, pero podrían ser más informadas o audaces.	A menudo indeciso o propenso a tomar decisiones estratégicas erróneas.	Falta de habilidad para tomar decisiones estratégicas efectivas, afectando negativamente a la empresa.	
Colaboración y Alineación	Excelente en fomentar la colaboración y asegurar la alineación estratégica en toda la organización.	Efectivo en colaborar y mantener una alineación general, aunque con margen para mejorar.	Suficiente en promover colaboración, pero a veces falla en asegurar la alineación completa.	Tiene dificultades para fomentar la colaboración efectiva y la alineación estratégica.	No logra promover la colaboración o asegurar la alineación estratégica entre los equipos.	

Supervisión y Evaluación del Desempeño	Sobresaliente en supervisar y evaluar el desempeño general, identificando áreas clave para el crecimiento.	Competente en la supervisión y evaluación del desempeño, con buena atención al detalle.	Realiza supervisiones y evaluaciones básicas, pero podría profundizar más en el análisis.	La supervisión y evaluación del desempeño son superficiales y poco frecuentes.	No supervisa ni evalúa adecuadamente el desempeño, careciendo de insights para la mejora.	
Identificación de Oportunidades	Excelente en identificar y evaluar oportunidades de crecimiento, expansión o diversificación.	Buena habilidad para reconocer oportunidades viables, aunque con cierta cautela.	Regular en la identificación de oportunidades, a veces pasando por alto opciones valiosas.	Raramente identifica oportunidades de crecimiento, o evalúa mal su potencial.	No logra identificar o evaluar oportunidades de crecimiento para la empresa.	
Relaciones Clave	Excepcional en representar a la empresa y fortalecer relaciones con clientes y socios clave.	Muy bueno en manejar relaciones externas, aunque con espacio para mejorar en alcance o profundidad.	Suficiente en mantener relaciones clave, pero podría ser más proactivo o estratégico.	Tiene dificultades para establecer o mantener relaciones clave efectivas.	No mantiene adecuadamente relaciones clave, afectando la imagen y oportunidades de la empresa.	