

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS
SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA MICROEMPRESA
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADA A LA IMPRENTA, UBICADA EN
EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR. (CASO ILUSTRATIVO)”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

ARÉVALO GONZÁLEZ, WILLIAM ALEXANDER

ARITA MEDRANO, MIGUEL ÁNGEL

RODAS MENDOZA, SERGIO JONATHAN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavala de Amaya

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario (a) : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. José Luis García Monge

Noviembre 2012

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios primeramente por guiar mi vida y por la sabiduría que me brinda diariamente, porque en su infinito amor y misericordia me permite alcanzar este triunfo. A mis Padres JULIO CÉSAR ARÉVALO y ROSARIO DE ARÉVALO por darme la vida y brindarme amor, y porque siempre confiaron en mí, a mi hna. GUADALUPE por creer en mí, a mis tíos ARMANDO CAMPOS y ROSA ARÉVALO por sus consejos y por el soporte económico. A mis compañeros: ÁNGEL ARITA, JONATHAN MENDOZA, NELSON HENRÍQUEZ, KARLA FERMAN, SINDY HERNÁNDEZ, JULIETA SALAZAR, KARLA CALDERÓN, ALEXANDER ESQUIVEL por permitirme compartir con ellos, ya que de alguna manera contribuyeron para que pudiera culminar mi carrera. A mi amiga: JESSICA ARÉVALO que siempre me brindo sabios consejos. Y finalmente al Licenciado JOSÉ LUIS GARCÍA MONGE por brindarnos su tiempo y conocimiento.

WILLIAM ALEXANDER ARÉVALO GONZÁLEZ.

AGRADEZCO A DIOS: Por las bendiciones que me ofreció a lo largo de mi carrera, cuidando que siempre pudiera salir adelante ante cualquier adversidad. **A MI FAMILIA:** Mis padres Rosa Medrano y Carlos Humberto Arita que siempre estuvieron conmigo en todo momento para apoyarme, mis hermanos Alba, Zoila, Oscar Raquel Carlos por haber confiado en mí. **A MIS COMPAÑEROS:** WILLIAM ARÉVALO, SERGIO RODAS, JUDITH SIERRA, ROBERTO CARLOS, OSCAR AVENDAÑO, CARLOS FUNES, ERNESTO ESCOBAR, OSCAR CASTRO, ROBERTO ARRIAZA y demás compañeros que siempre estuvieron apoyándome a lo largo de toda la carrera confiando en mí.

MIGUEL ÁNGEL ARITA MEDRANO.

AGRADEZCO A DIOS: por brindarme su dirección y guía durante mis estudios, por ser mi fortaleza y ayuda en los momentos más difíciles, gracias por que en su infinita misericordia me permitió el logro de mi carrera. **A MIS COMPAÑEROS:** ÁNGEL ARITA, WILLIAM ARÉVALO, VANE ESTUPINIAN, OSCAR AVENDAÑO, RAÚL VEGA, EVELIN PONCE, MARILIN SALMERÓN, JUDITH SIERRA, VERONICA LAZO, ROBERTO CARLOS, y demás compañeros que aparte de ser amigos fueron un apoyo y los principales artífices para el logro de mi meta. **A MI FAMILIA:** abuela SANTOS PEÑA, a mis padres, mis tíos y en especial: Juan Ramón, Maura Esperanza, a mi amigo Oscar Cárcamo y demás familiares por su confianza puesta en mí.

SERGIO JONATHAN RODAS MENDOZA.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
"GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGAGO, DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR Y ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL".	1
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.	1
1. ANTECEDENTES	1
B. GENERALIDADES SOBRE LA MICROEMPRESA Y LA IMPRENTA EN EL SALVADOR	2
1. LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR	2
2. ANTECEDENTES DE LA IMPRENTA EN EL SALVADOR	4
3. IMPORTANCIA	6
C. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR	6
1. ANTECEDENTES	6
2. RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	7
3. GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA	8
4. MISIÓN	8
5. VISIÓN	8
6. PRODUCTOS Y SERVICIOS	8
7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
8. MARCO LEGAL	10
9. PRINCIPIOS Y VALORES	13
D. CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
1. CONCEPTO DE PLAN	14
2. PLANEACIÓN	15
3. ESTRATEGIA	16
3.1 DISEÑO DE ESTRATEGIA	16
3.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA	18
3.3 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA	18
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
4.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
4.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
4.3 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
4.4 LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA	25
4.5 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	25
E. CONCEPTOS TEÓRICOS DEL CONTROL Y LOS SISTEMAS DE CONTROL	26
1. CONTROL	26
1.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL	27
1.2 ELEMENTOS DEL CONTROL	28
2. SISTEMAS	29

3. SISTEMAS DE CONTROL	29
3.1 DEFINICIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL	30
3.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO	31
3.3 VINCULOS DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	33
3.4 SISTEMAS DE CONTROL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	35
F. GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO	36
1. DEFINICIÓN	36
2. OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	37
3. IMPORTANCIA	37
3.1 Beneficios del cuadro de mando integral	37
3.2 Riesgos del cuadro de mando integral	38
4. EL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE GESTIÓN	38
5. PERSPECTIVA DEL CLIENTE	40
6. PERSPECTIVA FINANCIERA	40
7. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	41
7.1 CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO	41
7.2 EL PROCESO OPERATIVO	42
8. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	42
8.1 LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS	43
8.2 LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	43
9. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	44
10. IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO	45
10.1 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	47

CAPITULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA IMPRENTA "IMPRESOS SUPERIOR" DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"	49
--	----

A. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	49
1. OBJETIVO GENERAL	49
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	49
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	50
2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	50
2.1 ANÁLISIS	50
2.2 SÍNTESIS	50
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
4. FUENTES DE INFORMACIÓN	51
4.1 PRIMARIA	51

4.2	SECUNDARIA	51
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	51
5.1	TÉCNICAS	51
5.1.1	OBSERVACIÓN DIRECTA	52
5.1.2	ENTREVISTA	52
5.1.3	ENCUESTA	52
5.2	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	53
5.2.1	GUIA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIÓN	53
5.2.2	GUIA ESTRUCTURADA DE ENTREVISTA	53
5.2.3	CUESTIONARIO	53
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	53
6.1	UNIVERSO	53
6.2	CÁLCULO DE LA MUESTRA	54
7.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	55
7.1	TABULACIÓN	55
7.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	55
C.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA IMPRESOS SUPERIOR MEDIANTE LA TÉCNICA FODA.	56
1.	ANÁLISIS INTERNO	56
1.1	GENERALIDADES	56
1.2	ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR	57
1.2.1	Fortalezas	58
1.2.2	Debilidades	59
1.3	ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR	60
1.3.1	Fortalezas	61
1.3.2	Debilidades	62
1.4	ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA	62
1.4.1	Fortalezas	62
1.4.2	Debilidades	63
1.5	ANÁLISIS DE MERCADEO	63
1.5.1	Fortalezas	64
1.5.2	Debilidades	64
1.6	ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO	65
1.6.1	Fortalezas	65
1.6.2	Debilidades	66
2.	ANÁLISIS EXTERNO	66
2.1	COMPETENCIA	66
2.2	TECNOLOGÍA	66
2.3	CLIENTES	67
2.4	OPORTUNIDADES	67
2.5	AMENAZAS	67
D.	ALCANCE Y LIMITACIONES	68
1.	ALCANCE	68
2.	LIMITACIONES	69
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
1.	CONCLUSIONES	69

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA MICROEMPRESA IMPRESOS SUPERIOR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	72
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	72
B. OBJETIVOS	72
1. GENERAL	72
2. ESPECIFICOS	73
C. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA MICROEMPRESA IMPRESOS SUPERIOR.	73
1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA	73
2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA	73
3. VALORES PROPUESTOS	74
4. OBJETIVOS	75
4.1 OBJETIVO GENERAL	75
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	76
5. POLÍTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO	76
6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	79
D. CONSIDERACIONES GENERALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO	81
1. DETERMINAR LA FINALIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO	82
2. DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS A UTILIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	83
a. PERSPECTIVA FINANCIERA	83
b. PERSPECTIVA DE CLIENTES	84
c. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	84
d. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	85
3. MAPA ESTRATÉGICO	86
4. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS	87
a. FINANCIERA	87
b. CLIENTES	87
c. PROCESOS INTERNOS	88
d. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	88
5. ESTABLECIMIENTO DE METAS	89
a. FINANCIERA	89
b. CLIENTES	90
c. PROCESOS INTERNOS	90
d. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	90

E. CREACIÓN DEL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO	91
1. Elementos del cuadro de mando integral computarizado y herramientas de control administrativo	92
2. MANUAL DEL USUARIO	94
2.1 Pasos para entrar a la aplicación	94
2.2 Hoja Indicadores	96
2.3 Hoja Cuadro de mando integral	98
2.4 Hoja Ventas Mensuales	100
2.5 Unidades producidas	101
2.6 Control de clientes	102
2.7 Base de datos de clientes	103
2.8 Cronograma de actividades	104
2.9 Cronograma de producción	105
F. MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO	106
1. CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA	106
1.1 CLARIFICAR LA VISIÓN	106
1.2 CLARIFICAR LAS ESTRATEGIAS	107
2. PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	107
2.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	107
2.2 ALINEACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	107
2.3 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	108
2.4 ESTABLECIMIENTO DE METAS	108
G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	110
H. EVALUACIÓN Y CONTROL	111
I. BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	

ANEXO 1: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS Y COLABORADORES DE LAS MICROEMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA IMPRENTA.

ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES O PROPIETARIOS DE LAS MICROEMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA IMPRENTA.

ANEXO 3: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS PROPIETARIOS DE LA MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA IMPRENTA DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado: Plan Estratégico para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Administrativo en la Microempresa del Sector Industrial Dedicada a la Imprenta Ubicada en el Municipio de Ciudad Delgado, surge debido a la problemática que experimenta este micro sector industrial desde hace aproximadamente 12 años, ya que sus problemas reflejan la falta de un pensamiento estratégico, la misión, la visión, los valores, la participación de los empleados en la cultura organizacional, además de no contar con un sistema eficiente de control administrativo que proporcione desarrollar un servicio eficiente y eficaz.

Por tal motivo y debido a su importancia se realizó una investigación, con el objeto de elaborar un plan estratégico para la microempresa IMPRESOS SUPERIOR que le permita mejorar su eficiencia y eficacia en el proceso del control administrativo, y además que sirva de orientación precisa para la toma de decisiones, y una mejor canalización de los recursos, y así, posicionarse dentro del municipio como un foco de desarrollo en beneficio de los microempresarios, trabajadores, y la población que conforman el municipio de Ciudad Delgado que se verán beneficiados mediante un mejor desempeño de los procesos administrativos.

En este sentido para la realización del diagnóstico se hizo uso de cuestionarios, entrevistas, observación directa, que fue ejecutada a los diferentes empleados y propietarios de las microempresas en el municipio mencionado, y mediante el desarrollo de la tabulación y análisis de los resultados, permitió la elaboración del diagnóstico de la situación actual del control administrativo en dicha microempresa, el cual reflejó las principales causas que afronta el control

administrativo de la imprenta, así también la falta de una herramienta que contribuya a llevar a cabo el control, además de identificar problemas en su maquinaria y deficiencia en la publicidad.

En base a lo determinado en el diagnóstico se concluyó que la microempresa IMPRESOS SUPERIOR tiene deficiencias en que sus empleados no conocen la misión, ni la visión, la toma de decisiones solo la hace el jefe, no cuentan con un control para solicitar materia prima, entre otros. Por tal motivo se realizó una propuesta que ofreciera una solución viable a cada problemática que fue encontrada tal como se detalla a continuación: se presenta una redefinición de la filosofía empresarial, políticas propuestas para contribuir al logro de los objetivos trazados, y un Cuadro de Mando Integral computarizado como herramienta que beneficie al sistema de control administrativo y de seguimiento para su optima utilización.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enfocada al área del control administrativo, tomando en cuenta que para la realización de las actividades, es necesario contar con una filosofía empresarial definida que contribuya a fijar el rumbo hacia el cual se pretende encausar todos los esfuerzos, además de contar con una herramienta que contribuya a alcanzar los objetivos empresariales de una manera más eficiente.

Por lo tanto se presenta una propuesta de un plan estratégico que contribuya al fortalecimiento del control administrativo de la microempresa dedicada a la imprenta en el municipio de Ciudad Delgado, la cual consiste en la elaboración de una filosofía empresarial, y la utilización de un cuadro de mando integral mediante un sistema computarizado que colabore a la toma de decisiones y a tener información ágil y oportuna.

La investigación tiene por nombre **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA MICROEMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADA A LA IMPRENTA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. (CASO ILUSTRATIVO)** y está compuesta de las siguientes partes:

En el capítulo I, se presentan aspectos generales a cerca de la imprenta IMPRESOS SUPERIOR, el municipio de Ciudad Delgado, elementos teóricos sobre la planeación estratégica y los sistemas de control, como son visión, misión, estrategia. Además de detallar los productos y servicios que presta. Así como también desarrollar definiciones teóricas sobre: definición de administración estratégica, conceptos teóricos de los sistemas

de control, generalidades del cuadro de mando integral computarizado, y los pasos para la implementación de un cuadro de mando integral.

El capítulo II, contiene la metodología de la investigación siendo esta la base para conocer y determinar la situación actual sobre los sistemas de control y los procedimientos administrativos de la imprenta Impresos Superior en el municipio de Ciudad Delgado, tomando en cuenta: la importancia de la investigación, los instrumentos de recolección de datos, la determinación del universo y la muestra, la tabulación, análisis e interpretación de datos, el diagnóstico de la situación actual mediante la técnica FODA, el análisis de los procedimientos administrativos de la imprenta, el análisis de los sistemas de control de la imprenta, los alcances y limitaciones, y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, comprende la propuesta de un plan estratégico, el cual contiene: formulación de misión, visión, valores, diseño y desarrollo de las estrategias, finalizando con el desarrollo del cuadro de mando como herramienta para el fortalecimiento del control administrativo.

Se espera que esta investigación represente un valioso aporte para fortalecer el área de control administrativo de la imprenta IMPRESOS SUPERIOR en el municipio de ciudad delgado.

CAPÍTULO I

"GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR Y ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL".

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO¹

1. ANTECEDENTES

Ciudad Delgado es un Municipio con 120,200 habitantes, una extensión territorial de 33.42 Km², se divide en 8 cantones y 174 caseríos, su cabecera Municipal "Ciudad Delgado", formada por los 3 Barrios Históricos: Aculhuaca, "Tierra de gente fuerte", Asunción Paleca, conocida como "tierra de colores", San Sebastián Texical, conocida como "lugar de piedrecillas" y el Barrio las Victorias que es incorporado posteriormente dividiendo finalmente la cabecera Municipal en 4 barrios. La fusión de los tres pueblos históricos dio origen a lo que entonces se llamó "Villa Delgado", en el año de 1935 en honor al Dr. José Matías Delgado, Prócer de la Independencia.

El Municipio de Ciudad Delgado se encuentra asentado geográficamente a 3.5km. Rumbo norte de la Ciudad de San Salvador y forma parte del área administrativa y geográfica conocida como Área Metropolitana de San Salvador. La altitud sobre el nivel del Mar es de 620m.

Está limitado al Norte con los municipios de Apopa y Tonacatepeque, al Noreste y Este por el municipio de Tonacatepeque, al Sur Este por el Municipio de Soyapango, al Sur

¹ <http://www.ciudaddelgado.gob.sv/municipio/datos-generales.php>

por el municipio de San Salvador y Soyapango, al Sur Oeste por los Municipios de Cuscatancingo y San Salvador, al Oeste por el Municipio de Mejicanos y al Noroeste con los municipios de Apopa y Cuscatancingo.

Ciudad Delgado posee un clima cálido, pertenece al tipo de tierra caliente y oscila entre los 18° a 35° grados centígrados, siendo la época más calurosa entre marzo y mayo; la época más agradable entre noviembre y febrero. La estación lluviosa comienza en Mayo-Junio y Finaliza entre Octubre y Noviembre. El monto pluvial anual oscila entre 1700 y 1950 milímetros.

En cuanto a las vías de comunicación, el municipio territorialmente se divide el 60% en área rural y 40% en área urbana, por lo que la mayoría de los caminos son de tierra, en el municipio se han construido grandes proyectos de carreteras por lo que actualmente se cuenta con la Carretera Troncal del Norte y la Calle de Oro o paquete tres, que dividen al municipio en tres, las calles en el casco urbano se caracterizan por ser de adoquín, concretados y en menor grado de asfalto.

B. GENERALIDADES SOBRE LAS MICROEMPRESA Y LA IMPRENTA EN EL SALVADOR

1. LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR

Para poder definir que es microempresa se necesitan de dos elementos: la dimensión laboral que es el número máximo de trabajadores que tiene la microempresa y la dimensión financiera que son las ventas.

Podemos decir que microempresa es toda unidad económica que tiene entre 9 y 10 empleados. Además genera ventas anuales hasta el equivalente a 476.2 salarios mínimos urbanos.

Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.

En El Salvador existen alrededor de 512 mil microempresas. Muchas de estas pertenecen al sector comercio y servicios.

Las microempresas cumplen una doble función en nuestro país, porque son generadoras de empleos y contribuyen a disminuir la pobreza.

La microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres segmentos productivos según CONAMYPES:

- Microempresa de subsistencia: tienen ventas mensuales de 1.9 salarios mínimos ó 142.9 salarios al año.
- Microempresa de acumulación simple: son aquellas que venden mensualmente 23.8 salarios mínimos ó 2857 salarios al año.
- Microempresa de acumulación amplia: tienen una venta mensual de 39.7 salarios mínimos o 476.2 salarios al año.

Características de las microempresas

- La mayoría de microempresas están ubicadas en las áreas urbanas.
- Las mujeres en su mayoría son dueñas de las microempresas.
- La actividad microempresarial representa la ocupación laboral única para casi el 99.4% de los empresarios.

- Las microempresas se concentran en actividades no transables, mayoritariamente comercio.²

2. ANTECEDENTES DE LA IMPRENTA EN EL SALVADOR³

La imprenta fue introducida en El Salvador a unos pocos años de la independencia de la república, se presume que fue en el año de 1824, esto significó un gran avance en la cultura, política y aspecto social del país.

La imprenta se fue estableciendo en todo el país, Sonsonate (1827), San Vicente (1836), Cojutepeque (1854), esta última fue una gran imprenta, ya que Cojutepeque fue el asiento de la capital del estado.

En 1879 se fundó la imprenta moderna, en la cual se editaron varios seminarios. En Santa Ana existieron talentosos hombres en el arte de la imprenta entre los cuales se puede mencionar a Nicolás Cabezas Duarte, quien fue fundador de la Tipografía Comercial. En San Miguel, la imprenta fue introducida en 1862, a través de un pequeño taller por el capitán General Gerardo Barrios.

IMPRENTAS DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO

IMPRENTAS	UBICACIÓN
Fibras de Papel S.A de C.V.	Carretera Troncal del Norte Km 9 ½
Arevalo's Technology Print	Final y Avenida Paleca Colonia Hunaico Pasaje Jupiter N° 1A

²<http://www.uca.edu.sv/virtual/comunica/archivo/abr202007/notas/multimedia/tabinfo/microempresas.swf>

³ MINISTERIO DE EDUCACION. Estudios sociales. Tipografía Central El Salvador. Decima ed. 1982. Pág. 128.

Intercolor	Calle a Plan del Pino, Colonia Petaluma N°25
Imprenta Villegas	5ta Avenida Sur Barrio San Sebastián, Ciudad Delgado
Imprenta Sinaí	Avenida Juan Bertis Calle a Colonia San Francisco, Ciudad Delgado
Imprenta Bernal	Colonia Santa Alegría Block 9, Ciudad Delgado
Impresora Fernández	Avenida Juan Bertis, Colonia Santa Rosa Pasaje B
Imprenta Victory	Barrio las Victorias Avenida Masferrer Casa N°7
Impresos Superior	Barrio Las Victorias Avenida Arce Casa N° 23 Ciudad Delgado
Imprenta Rolovi	Carretera Troncal del Norte Km 8, Residencial San Luis, N°8118
Impresos Caballero	Avenida Acolhuatan Monseñor Steban Alliet, Cuadra ½ Alcaldía Municipal #13- 8
Impresora Sánchez	Avenida Ferrocarril Sur Barrio Las Victorias casa N° 21
Impresos M Escobar	Calle Principal Colonia San Martin de Porres 18
Econoprint	Calle B Avenida Juan Bertis, Colonia Santa Rosa Atlacatl, Casa 6
Impresos Janeth	Avenida Rio Grande, Urbanización entre Ríos, #23

3. IMPORTANCIA

El sector de la imprenta es de mucha importancia, ya que a través de este no solo se generan fuentes de empleo, sino que también se motiva el desarrollo del país, ya que este sector contribuye, por ser una industria, y por la difusión a través de ella documentos, libros, panfletos, publicidad en empaques y en envases para diversos productos. Es decir, su diversidad es tan amplia, que cubre gran cantidad de rubros. La publicidad ya no solo se da a través de los medios televisivos y periódicos, sino que lo pueden hacer en medios más baratos, y elaborados por imprentas, las cuales pertenecen al sector de la industria gráfica, la publicidad se ve en los envoltorios y bolsas de productos comestibles, si estos productos fueran impresos en el extranjero, se verían incrementados los costos de los elaborados en El Salvador, y por ende el precio de estos.

No se puede ser más claro respecto a la importancia de este sector, el cual contribuye grandemente al desarrollo de la economía de El Salvador, y es que existe una buena cantidad de pequeños y medianos empresarios del sector gráfico, por lo que es necesario darle la importancia que se merece y ubicarlo en el sitio de importancia del sector.

C. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR

1. ANTECEDENTES⁴

Impresos Superior fue fundada en el año 1993 por Julio Cesar Arévalo, quien optó por dedicarse a una actividad conocida para él, debido a que familiares en segundo grado poseían una

⁴ Fuente obtenida de: Impresos Superior

impresión, gracias al apoyo de personas que lo estimaban mucho se invirtió en una maquina tipográfica marca HEILDERBERG.

En el año de 1997, se invirtió en una Guillotina, ese mismo año se decide trasladarse a su propio local para así mantener la búsqueda de clientes y ofrecerles la calidad en los productos en artes gráficas que la empresa ofrecía en ese momento. En el año 2007 se invirtió en una máquina Offset salida en cadena esto con el fin de ampliar el mercado e incurrir en la fabricación de nuevos productos de impresión

En la actualidad se cuenta con equipos completos de impresión Offset y tipográfica, que nos ayudan a satisfacer las necesidades tanto de precios como de calidad para nuestros clientes. Impresos Superior tiene más de 20 años de experiencia y cuenta con personal calificado para todo lo relacionado al proceso de impresiones.

Impresos Superior está ubicada en Barrio Las Victorias Avenida Arce N° 23 Ciudad Delgado.

2. RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA

La empresa cuenta con los recursos necesarios para desempeñarse dentro del mercado de impresión, y cuenta con los siguientes recursos:

- Recursos tangibles: cuenta con maquinaria para offset y tipográfica para desarrollar los trabajos de impresión que se le soliciten.
- Recursos intangibles: la empresa tiene una reputación de 20 años y ese recurso se ha logrado gracias a la confianza que infunde en los clientes, además cuenta con la tecnología

para desarrollar artes y originales para elaborar sus productos.

- Recursos humanos: la empresa cuenta con el personal para ofrecer servicio a los clientes, con los conocimientos necesarios para el arte de impresión, la cual está compuesta por 7 empleados.

3. GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

La actividad económica de la empresa es en el área de la imprenta y actividades de impresión.

4. MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en impresión tanto tipográfica como offset a través del trabajo colaborativo con nuestros proveedores y utilizando la mejor tecnología, creatividad e innovación en todos nuestros servicios⁵”

5. VISIÓN

“Ser la mejor empresa del país que otorga servicios de impresión de excelente calidad y con un tiempo de entrega óptimo; Además con una organización comprometida con la sociedad, pero sobre todo con sus empleados, clientes y proveedores⁶”

6. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios que presta la empresa son los siguientes:

PRODUCTOS GRÁFICOS:

- Facturas

⁵ IDEM

⁶ IDEM

- Créditos fiscales
- Tarjetas
- Calendarios
- Formularios
- Hojas volantes
- Sobres
- Afiches
- Tickets para bus
- Empastado de libros

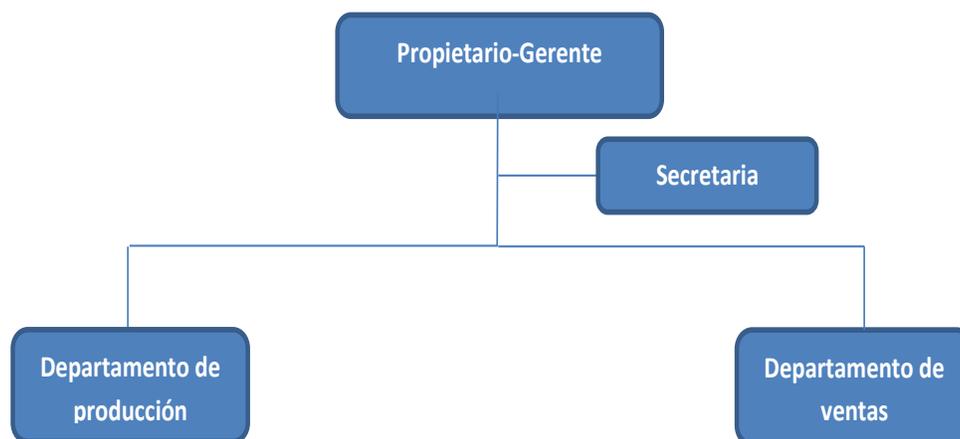
SERVICIOS:

- Atención al cliente ya que la empresa sabe que el cliente es el que da la vida a la organización.
- Entrega a Domicilio para la comodidad de los clientes.

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de esta imprenta es muy sencilla, debido a que es una microempresa. En la cual el propietario es el gerente que decide lo que se debe hacer, cuando y como debe hacerse dentro de la empresa. Este además, es el que coordina las actividades de los empleados, así como también inspecciona que todos los procesos se estén llevando acabo normalmente. Inspecciona si la calidad del trabajo está de acuerdo con los requerimientos del cliente, a la vez que una secretaria le da apoyo en: recepción de pedidos y coordinación de entrega de los mismos; todo bajo la supervisión del propietario-gerente de la pequeña empresa. Estos datos se obtuvieron según entrevista con el gerente del negocio⁷.

⁷ IDEM



8. MARCO LEGAL

Entre las leyes que regulan a las microempresas y en este caso el sector imprenta podemos mencionar:

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR**

Artículo No. 7 del capítulo No. I Constitución de la Republica de El Salvador. Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal y pacífica, sea esta religioso, político, económico, laboral, social, etc⁸.

Artículo No. 116 del Capítulo No. II. Constitución de la Republica de El Salvador. El estado fomentará desarrollo de

⁸ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constituyente n° 38 de fecha 15/12/1983 diario oficial n° 234 de fecha 16/12/1983 tomo n° 281.

la pequeña, propiedad rural, facilitándoles, asistencia técnica, crédito y otros⁹.

• **DISPOSICIONES GENERALES DEL CÓDIGO DE COMERCIO**

LIBRO SEGUNDO

OBLIGACIONES PROFESIONALES DE LOS COMERCIANTES Y SANCIONES POR SU INCUMPLIMIENTO.

TÍTULO I

MATRICULAS DE COMERCIO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 411.- Son obligaciones del comerciante individual y social:

I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.

II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.

III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por Contador Público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

⁹ IDEM, pág. 92

CAPÍTULO II

MATRICULA DE EMPRESA Y DE ESTABLECIMIENTO

Art. 412.- Las Matriculas de Comercio que regula el presente Código son las de empresa y las de los establecimientos mercantiles. Ambas son de carácter permanente, estarán a cargo del Registro de Comercio, y se llevarán en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique.

• **BASE LEGAL DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

ART. 1. Ley del Impuesto Sobre La Renta

Ingreso regular que produce un trabajo, una propiedad u otro derecho, una inversión de capital, dinero o privilegio, utilidad, fruto, rendimiento o provecho de una cosa.

Es el conjunto de ingresos recibidos por una persona, producto de las distintas fuentes de renta.

Obligación tributaria

Art. 16. La obligación tributaria es el vínculo jurídico de derecho público, que establece el estado en ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentren sometidos a su soberanía, cuando respecto a ellos se verifique el hecho previsto por la ley y que le da origen.

Rentas a personas naturales:

Art. 17. De la ley del impuesto sobre la Renta. Las personas naturales deberán computar su renta usando el método de efectivo o sea, tomando en cuenta los productos o utilidades realmente percibidos en el ejercicio, ya sea en dinero efectivo, títulos valores o en especie.

- LEY DE IMPRENTA¹⁰

CAPÍTULO PRIMERO

Art. 1.- Todos los habitantes de El Salvador tienen derecho de imprimir y publicar sus pensamientos por la prensa, sin previo examen, censura ni caución; pero serán responsables ante el Jurado por el delito común que cometieren al ejercerlo.

Art. 2.- Este derecho es extensivo a la introducción y circulación en la República de toda clase de libros, folletos y papeles.

9. PRINCIPIOS Y VALORES DE IMPRESOS SUPERIOR.

PRINCIPIOS:

- Calidad: debido a que un cliente satisfecho representa más trabajo, nos referimos a rebasar las expectativas de lo que busca.
- Servicio Superior: al prestar un servicio superior nos mostramos ante nuestros clientes de manera propicia para generar siempre garantía de fidelidad en los clientes.
- Precios competitivos: ya que a calidades iguales con la competencia el factor determinante para mantener a los clientes será un precio competitivo.
- Adaptación y personalización de productos: desarrollar productos conforme a las exigencias de los clientes, buscando personalizar al máximo los productos para generar exclusividad.

VALORES:

¹⁰ LEY DE IMPRENTA. D.L. N° 1118, del 16 de enero del 2003, publicado en el D.O. N° 29, Tomo 358, del 13 de febrero del 2003. Pág.

- Justicia: Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- Puntualidad: En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- Confianza: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- Responsabilidad: tenemos la obligación de responder antes las necesidades de nuestros clientes.

En conclusión, hemos conocido parte de los elementos administrativos que integran a la microempresa Impresos Superior en el Municipio de Ciudad Delgado, y que son fundamentales para para la ejecución de sus actividades laborales.

D. CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. CONCEPTO DE PLAN

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo.

Para Alfonso Ayala Sánchez Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

2. PLANEACIÓN

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar una empresa, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por lo tanto es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Joseph L. Massie define la planeación como "Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos".

Para Robert N. Antony la define como "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor."

3. ESTRATEGIA

“Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y a la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento¹¹”.

Para J.A Stoner, R. E. Freeman & D.R. Gilbert, estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización en el transcurso del tiempo.

Por lo tanto se puede decir que estrategia es en la que se debe plantear los objetivos de la organización, además se define un patrón de acciones para responder ante los cambios del entorno, y se tienen que crear líneas adecuadas para saber distribuir los diferentes recursos para alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos todo esto en el largo plazo.

3.1 DISEÑO DE ESTRATEGIA

Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán¹².

Según Enrique Jofré Rojas (2009): Cuando un negocio ya existente está actuando por inercia, se requiere fijar el rumbo, y la mejor manera de lograrlo es mediante el establecimiento o diseño de una estrategia. Se puede lograr a través de los pasos siguientes:

¹¹ Koontz Harold, Heinz Weihrich. “Administración una perspectiva Global”. Décima Edición. Mc. Graw Hill P. 130.

¹² Fred R. David. “Conceptos de administración estratégica” PEARSON EDUCACION. MEXICO. 2003. Pág.

- **El Proceso Declarativo:** corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización. Es la definición del ámbito en el cual se enmarcará la prosecución del cumplimiento de los objetivos definidos para la organización y es el objetivo principal de este Proceso.
- **El Proceso Analítico:** es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en el cual está inserta; no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con el proceso declarativo.
- **El Proceso de Ejecución:** corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran. Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.
- **El Proceso de Control y Compromisos** es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada? Dependiendo de los resultados obtenidos, tomaremos correctivos.
- **El Proceso de Compensación** permitirá lograr que los individuos que forman parte de nuestra organización se sientan satisfechos por los resultados de la empresa. Implica todo lo que son las políticas de Recursos Humanos.

3.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

Los criterios para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto y largo plazo para llegar a la visión.

Para la toma de decisiones de la elección de estrategias conlleva varios puntos que se mencionan a continuación:

- Tener claro el concepto de estrategia.
- Definir en qué nivel de la organización se va a aplicar la estrategia.
- qué tipo de pensamiento estratégico debe de tener el grupo que lo va a aplicar.
- Valoración de la estrategia.

3.3 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA

Es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es la forma sistemática que tiene un proceso bien organizado y ajustado a las características propias

de una realidad entendida. Es decir es el proceso continuo, flexible e integral, que le permite a la empresa obtener una mejor capacidad de dirección, además que le permite a la gerencia la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para maximizar las oportunidades actuales de su entorno¹³.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro¹⁴.

Para finalizar la definición de planeación estratégica se puede ver desde distintos puntos: como un conjunto de acciones, un proceso de negociaciones, análisis racional de las oportunidades y amenazas, proceso de relacionar metas entre otras, pero todos estos puntos de vista nos llevan al mismo resultado que es centrarse en lo que la organización debe y puede hacer, para desarrollar procedimientos, metas, estrategias, planes, etc. Para alcanzar los objetivos organizacionales a la vez que busca integrar la empresa ya que la planeación estratégica es resultado de un proceso amplio de participación; su elaboración, aprobación, y puesta en marcha es una responsabilidad del grupo directivo de la organización, pero se debe establecer un sistema de participación que abarque al máximo de personas que hacen parte del desarrollo de la empresa.

¹³ Pedro N. González., " Planificación estratégica para la mediana empresa". Edición revisada 2008 .P.11

¹⁴ www.slideshare.net/maribelcg/planeacion-estrategica-2686587

4.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Planear y realizar de forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.
- Discernir a través de la gerencia estratégica entre cada uno de los factores que influyen en la empresa, permitiendo así elementos para una toma de decisiones estratégicas que faciliten una reacción positiva ante dichos factores.
- Resaltar el papel que juegan las estrategias en el entorno de globalización en el cual nos encontramos, ya que estas potencializan la competitividad de la organización¹⁵.

4.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es de suma importancia ya que guía los esfuerzos para lograr las metas factibles de una organización, ya sean a corto, mediano o largo plazo a la vez que se ocupa de cuestiones fundamentales tales como:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

¹⁵ www.gestiopolis.com/administracion-estrategica/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización, además requiere la adhesión de la alta gerencia para obtener y apoyar la aceptación en los niveles más bajos.

4.3 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred R. David (2003): el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica son los siguientes:

1. Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: "¿qué y cómo queremos ser?".

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: "¿cuál es nuestra razón de ser?".

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3. Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

4. Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa,

con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las

estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

4.4 LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

La organización estratégica es la que se encarga de coordinar y ordenar los recursos disponibles que se aplicarán en la estrategia a la vez que detallará las actividades necesarias para llevar a cabo la realización de dichas estrategias para que de esta manera se logren los fines propuestos, también implica la estructura dentro de la cual la personas son asignadas para llevar a cabo el trabajo coordinado para realizar las estratégicas que se encuentran en los planes de la organización.

4.5 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Según K.I. Hatten (1987) dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos, estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Esta mezcla es el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: hacer que lo haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica. Está caracterizada por¹⁶:

¹⁶<http://html.crecenegocios.com/direccion-estrategica-de-la-empresa.html>

- **La incertidumbre**, acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
- **La complejidad**, derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- **Los conflictos organizativos**, entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

Por consiguiente la dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado, que dirige los procesos de cambio y se basa en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte y la implementación y control por otra, que al final lo que busca es lograr el ajuste continuo de la empresa y su estructura, con el entorno. Para finalizar es necesario considerar que la dirección estratégica se ve afectada por los valores y expectativas de los líderes y por los grupos que se relacionan con la empresa y que influyen en dicho proceso.

E. CONCEPTOS TEÓRICOS DEL CONTROL Y LOS SISTEMAS DE CONTROL.

1. CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo en el que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Henry Fayol menciona que el control consiste: en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele menciona el control como: el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

1.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o a las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad

no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

1.2 ELEMENTOS DEL CONTROL

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

2. SISTEMAS

El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo

Por lo tanto podemos definir un sistema como un conjunto de entidades caracterizadas con ciertos atributos, que tienen relaciones entre si y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo.

3. SISTEMAS DE CONTROL

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.¹⁷

¹⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, 11ª edición, pag. 636

El control ayuda a los gerentes a monitorear la eficacia de la planificación, la organización y la dirección y a tomar medidas correctivas conforme se van necesitando.

Aunque el control es la cuarta de las cuatro funciones de la administración no por ello tiene menor importancia.¹⁸

Para muchas personas la palabra control tiene un significado negativo, de algo que restringe, obliga, delimita, vigila o manipula. Los controles organizacionales son útiles y necesarios. Se considera que un control es efectivo si es posible describir en qué manera el control interactúa con la planeación.

3.1 DEFINICIÓN DE LOS SISTEMAS CONTROL

Según una definición, el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes a monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.¹⁹

Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que se están usando recursos de manera eficiente. Aunque algunas compañías dependan más de procedimientos de control debido al carácter cíclico del mercado y al pequeño margen de utilidades, es necesario el uso de los procedimientos de control.

¹⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Administration, 6ta edición, pag. 607

¹⁹ Idem, pag. 610

Otra definición de control administrativo se menciona como un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.²⁰

3.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

Como proceso, el control presenta etapas como parte de su estructura que deben explicarse.

- a. Establecimiento de estándares o criterios. Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden ser expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o por medio de indicadores.
- b. Observación del desempeño. Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de este. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos y funciona basado en la

²⁰ Robert J. Mockler, Administración, 6ta edición, pag. 610

información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se están controlando.

- c. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; solo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones.
- d. Acción correctiva. El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores, desviaciones deben de corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.²¹

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados. No obstante, desde el punto de vista conceptual es conveniente separarlas, aun así, la planeación y el control pueden concebirse como dependientes uno del otro, sin planes y objetivos, el control es imposible, dado que el desempeño debe medirse con base en ciertos criterios establecidos.

²¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría gerencial de la administración, 7ma edición, pag.152

Para que un administrador disponga de un sistema de controles adecuados y eficaces que le permita cerciorarse de que las cosas ocurren conforme lo planeado y que no pierda de vista el control que lleva debe diseñarse para la tarea y persona específica a las que está destinado a servir. Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema requiere de un diseño especial si en verdad se pretende que los controles funcionen, deben ser creados a la medida, en pocas palabras, deben de responder con toda exactitud a planes y puestos, a cada administrador en lo individual con todo lo que implica su personalidad y a las necesidades de eficiencia y eficacia.

3.3 VINCULOS DEL SISTEMA DE CONTROL CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan información en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de los retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a que se debe de controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance.²²

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad de un producto o cualquier cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto de control, estará relacionado con: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base a estas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

La norma de control debe ajustarse a las condiciones ya sea local o internacional. Deben considerarse aun factores que sean

²² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Administration, 6ta edición, pag. 615

relativos al control, por ello, la estructura organizacional debe facilitar el control, ya sea a través de una departamentalización de sus áreas. El control sobre todo el establecimiento de normas, la medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas deben ser lo suficientemente flexibles con el fin de que se puedan tomar en consideración las condiciones ya sea organizacionales como también de factores externos.²³

Dentro de la organización debe coexistir una relación de armonía entre elementos como los accionistas, el consejo de administración y la alta gerencia de una empresa. Para lo cual se tiene tres premisas necesarias: las expectativas, las comunicaciones y la rendición de cuentas.

Las expectativas son establecidas por la organización en razón de sus políticas, procedimientos, prácticas y lineamientos, las cuales en esencia dicen: "Esto es lo que esperamos que hagan". La organización determina cuales son las clases de actividades, políticas y procedimientos que llevarán a las personas a hacer las cosas que se requieren.

La comunicación se encarga de asegurar que las expectativas sean comunicadas a toda la organización y de que haya una capacitación correcta para que la gente comprenda lo que queremos decir.

La rendición de cuentas se entiende como pedir cuentas a las personas por su obligación de cumplir con las expectativas establecidas.²⁴

²³ Harold koontz, Heinz Weihric, Administración, una perspectiva global, 11va edición, pag.638

²⁴ Don Hellriegel, S.E. Jackson, J.W. Slocum, Administración, 11a edición, pag. 341

3.4 SISTEMAS DE CONTROL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Establecer un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y de la estructura de la organización y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los cuadros de mando.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un periodo determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado. El sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales.

Estos elementos garantizarán el nivel de descentralización que, como se ha mencionado necesitará un control más formalizado

dependiendo del grado de formalización que permitan las actividades.

F. GENERALIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO

1. DEFINICIÓN

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas de control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones.

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los

procesos internos y la formación y crecimiento. El cuadro de mando permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.²⁵

2. OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral surge con el objetivo de relacionar las fases de formulación estratégica e implantación de la misma dentro del proceso de dirección estratégica. El cuadro de mando integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

3. IMPORTANCIA

3.1 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

La Dirección General de una empresa o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.

²⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2da edición, pag. 14

- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada²⁶

3.2 Riesgos del Cuadro de Mando Integral

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión. Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.²⁷

4. EL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE GESTIÓN

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la

²⁶ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sistemas-De-Control-De-Gesti%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica/1174768.html>

²⁷ Idem

organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

- a. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
- b. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- c. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

- a. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
- b. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
- c. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
- d. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
- e. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.²⁸

²⁸ Idem

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

5. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes seleccionados.²⁹

6. PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones

²⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2da edición, pag. 76

de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.³⁰

7. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregan los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

7.1 CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa³¹

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

³⁰ Idem, pag.59

³¹ Idem, pag. 110

La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios sigue siendo unos objetivos importantes.

El servicio de posventa importante en la cadena de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

7.2 EL PROCESO OPERATIVO

El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

La influencia en años recientes de la gestión de calidad total y las prácticas de la competencia basadas en el tiempo que practican los fabricantes líderes ha llevado a muchas empresas a complementar los indicadores financieros y de coste tradicionales con indicadores de calidad y duración del ciclo.³²

8. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se

³² Idem, pag. 119

alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas del cuadro de mando.³³

8.1 LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

Para que una organización pueda mantenerse en el mercado debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. No pueden ser una norma o un modelo para la actuación presente y futura.³⁴

8.2 LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.³⁵

³³ Idem pag. 139

³⁴ Idem, pág. 141

³⁵ Idem, pág. 147

9. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad de objetivos e indicadores operativos.

El primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudaran a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes del proyecto, y
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben de seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.³⁶

Una vez que se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y el papel futuro del cuadro de mando integral, la organización debería seleccionar a la persona que hará de arquitecto o líder del proyecto, para el cuadro de mando. El arquitecto mantendrá la estructura, filosofía y metodología para diseñar y desarrollar el cuadro de mando.³⁷

La construcción de un cuadro de mando integral puede seguir un rumbo único por cada organización si desean seguir su propio

³⁶ Idem, pág. 306

³⁷ Idem, pág. 310

camino, sin embargo, se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático a utilizar en distintas organizaciones. Si se ejecuta de forma adecuada, el proceso de cuatro pasos alentará el compromiso con el cuadro de mando entre los directivos de alto nivel y mandos intermedios, y producirá un buen Cuadro de Mando Integral que ayudará a estos directivos a alcanzar los objetivos de sus programas.

Deberá estar cimentada en tareas que definan y estructuren un buen cuadro de mando integral las cuales son:

Tarea 1: Seleccionar la unidad de la organización adecuada

Tarea 2: Identificación de las vinculaciones entre la corporación y las Unidades estratégicas de negocio.

Tarea 3: Realizar la primera ronda de entrevistas.

Tarea 4: Sesión de síntesis.

Tarea 5: Taller ejecutivo: primera ronda.

Tarea 6: Reuniones de subgrupos.

Tarea 7: Taller ejecutivo: segunda ronda.

Tarea 8: El desarrollo del plan de implantación.

Tarea 9: Taller ejecutivo: tercera ronda

Tarea 10: Finalizar el plan de implantación³⁸

10. IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO

Es de vital importancia que el CMI (Cuadro de Mando Integral) sirva como una herramienta útil para el trabajo diario de toda

³⁸ Idem, pag. 319

la organización, proporcionando la información necesaria para tener una noción actualizada y un control estricto sobre la evolución de la estrategia de la empresa. Para ello es necesario que éste sea actualizado continuamente con información actual y relevante.

También se debe tener en cuenta que el CMI es una herramienta dinámica, y por tanto, se deben poder cuestionar continuamente los indicadores seleccionados y llegados al caso, ser sustituidos por otros que se consideren más adecuados, actuales o precisos.

Para la implementación del CMI, dadas las características dimensionales de la empresa objeto de estudio, se puede optar por un diseño a medida utilizando la herramienta Microsoft Excel por ejemplo. La pantalla inicial o resumen donde se dispone de la información esencial, es decir, con un simple vistazo, la persona que vea el inicio del sistema puede saber en qué indicadores se están cumpliendo las metas planteadas al principio del ejercicio y en cuáles no.

También se puede observar la vinculación o relación existente entre los distintos indicadores, lo que debe servir para analizar las causas del buen o mal funcionamiento de la empresa en una mayor profundidad.

Además se podrán crear enlaces para poder ver la evolución de todos y cada uno de los indicadores de forma detallada, separados desde el punto de vista de la perspectiva a la que pertenecen.

Por último, también se puede disponer de un enlace a la descripción de cada indicador, es decir, una breve explicación de lo que significa y de lo que se pretende medir.³⁹

10.1 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Dentro de los pasos para su implementación tomaremos en cuenta los siguientes pasos:

1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa. Entrevistas con el mayor número posible de personas, preferiblemente realizadas por alguien externo a la empresa para obtener una visión objetiva. Investigación sobre la situación y las tendencias del sector.
2. Establecer/confirmar la visión de la empresa. Seminario conjunto con asistencia de altos directivos líderes de opinión.
3. Establecer las perspectivas. Seminario con asistencia de altos directivos, el grupo encargado del proyecto y alguien con experiencia previa en proyectos de Cuadro de Mando Integral.
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales. Seminario conjunto con el mismo grupo del segundo paso, es decir con altos directivos y líderes de opinión.
5. Identificar los factores críticos para tener éxito. Se realizará durante el seminario anterior.
6. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio. Se desarrollará durante el

³⁹ <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/136.pdf>

seminario anterior, si es posible, aunque a veces un intervalo es beneficioso.

7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel. Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto. Preferentemente, con la participación de alguien con experiencia previa en proyectos de Cuadro de Mando Integral.
8. Desglose del Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad organizativa. Adecuado para un proyecto dividido en unidades organizativas apropiadas bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto. Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo que el proyecto adjudica a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería un seminario. Informe sobre avances y coordinación con la alta dirección. La ayuda de un constructor de Cuadro de Mando Integral resulta importante para alinear los indicadores y los factores de éxito.
9. Formular metas. Propuestas de los líderes de cada unidad. Aprobación final de metas por la alta dirección.
10. Desarrollar un plan de acción. Preparación a cargo de cada grupo para el proyecto.

Implementación del Cuadro de Mando Integral. Asegurada por un control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección⁴⁰

Para finalizar, una empresa que no cuente con una planeación definida corre el riesgo de perderse en el horizonte de los negocios, por lo que debe tomar nota en aspectos importantes que le conlleven a una mejora continua en el área que desarrolla sus actividades. Contar con planes y controles adecuados mejoran el

⁴⁰ <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/136.pdf>

rumbo de un negocio con respecto a la competencia y le permiten visualizar desde un mejor punto poder anticiparse a su competencia.

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA IMPRENTA "IMPRESOS SUPERIOR" DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

A. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1. OBJETIVO GENERAL

Determinar mediante técnicas de investigación la situación actual, sobre los sistemas de control y los procedimientos administrativos de la imprenta Impresos Superior del municipio de Ciudad Delgado, con el fin de identificar fortalezas y debilidades, para el establecimiento de estrategias y planes de acción específicos.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar fortalezas y debilidades mediante la técnica FODA, para el establecimiento de estrategias y planes de acción específicos.
- Determinar las causas que ocasionan deficiencia en el control de los procesos administrativos de la imprenta.
- Conocer las necesidades de herramientas de control en la imprenta Impresos Superior que contribuyan a la eficiencia de las actividades diarias.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Su importancia radica, en el hecho que nos permitió conocer el panorama de la situación actual de la imprenta Impresos Superior, de manera que pudimos observar la manera en que se llevan a cabo los procesos de control administrativo. Con toda la información obtenida se pudo determinar las fortalezas y debilidades de la imprenta Impresos Superior, para establecer de esta manera un plan estratégico de mejora mediante un cuadro de mando integral que permita la ejecución eficiente del control administrativo.

2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación que se utilizaron para la realización son los siguientes:

2.1 ANÁLISIS

El método de análisis nos permitió estudiar por separado los elementos que forman un plan estratégico y el cuadro de mando integral, y de cómo estos influyen en el fortalecimiento de los procesos administrativos.

2.2 SÍNTESIS

Se utilizó este método ya que es el proceso complementario del análisis.

Para este método se reunieron los elementos de un plan estratégico y el cuadro de mando integral, y así, poder obtener una visión integrada de los sistemas de control administrativo.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue de carácter descriptivo y tiene como objetivo indagar la incidencia de las variables en el rubro de la imprenta.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

4.1 PRIMARIA

Las fuentes de información primarias que fueron utilizadas para realizar la investigación, son la observación directa, la entrevista y la encuesta. Para la realización de este estudio utilizamos la observación y la entrevista personal, la primera nos permitió conocer de manera directa la manera en que se realizan los procesos administrativos y con la segunda se logró identificar el conocimiento que tienen los propietarios para llevar a cabo cada uno de los procesos administrativos dentro de cada una de las microempresas.

4.2 SECUNDARIA

Las fuentes de información secundarias que fueron empleadas son: trabajos de investigación, leyes para sustentar la parte legal de las microempresas dedicadas al sector imprenta, libros de texto, páginas web, entre otros, que permitieron obtener la información necesaria para respaldar y llevar a cabo la investigación.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

5.1 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas para desarrollar y establecer la situación actual de la industria de la imprenta en el municipio

de ciudad delgado fueron: la observación directa, la entrevista y la encuesta.

5.1.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica fue realizada dentro de cada microempresa dedicada a la imprenta al momento de efectuar sus labores diarias, fue realizada junto al jefe y al personal de cada una de las diferentes imprentas.

5.1.2 ENTREVISTA

Esta técnica se empleó a los diversos propietarios de las imprentas quienes expresaron sus opiniones acerca de cómo se lleva a cabo el procedimiento del control en cada una de ellas, además de mencionar otros aspectos importantes como comercialización, la variedad de productos que se ofrecen y la satisfacción de los clientes. Para lo cual fueron realizadas 15 entrevistas que incluyen los 15 establecimientos que comprenden el municipio de Ciudad Delgado.

5.1.3 ENCUESTA

Con esta técnica se recopiló la información necesaria sobre la forma en que los empleados llevan a cabo su trabajo además si poseen un sistema de control que les permita desarrollar de manera eficiente y eficaz el desempeño de sus labores la cual fue efectuada a 73 empleados, se obtuvo información que sirvió para identificar los problemas existentes y los factores a ser tomados en cuenta al momento de diseñar el plan estratégico y nuevas herramientas de control.

5.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Entre los instrumentos seleccionados para la recolección de información que fueron utilizados se encuentran: guía estructurada de observación, guía estructurada de entrevista y el cuestionario.

5.2.1 GUIA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIÓN

Este instrumento fue establecido mediante aspectos puntuales a identificar en cada microempresa, para lo cual se redactó una serie de aspectos a observar para la identificación de la problemática actual.

5.2.2 GUIA ESTRUCTURADA DE ENTREVISTA

La guía se elaboró con preguntas puntuales las cuales fueron realizadas a cada propietario, en la cual se tomó en cuenta preguntas en cuanto a aspectos administrativos, de comercialización y de innovación de productos.

5.2.3 CUESTIONARIO

Este instrumento fue elaborado mediante una serie de preguntas dirigidas a la forma de realización y ejecución de las labores de cada empleado de las diferentes imprentas de Ciudad Delgado, el cual contiene implícitos factores determinantes en el proceso administrativo del control.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

6.1. UNIVERSO

Para la realización de esta investigación se utilizó la información de la Imprenta Impresos Superior, y de todas las empresas dedicadas a la imprenta en el Municipio de Ciudad

Delgado, comprendido por jefes y empleados de todas las imprentas del municipio.

6.2. CÁLCULO DE LA MUESTRA

La fórmula que se aplica para determinar el tamaño de la muestra es la utilizada para poblaciones finitas ya que se cuenta con el dato del tamaño de la población, para lo cual es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} \quad ; \text{ donde:}$$

n= muestra a determinar o la muestra que se desea encontrar

N= población que está representada por todas las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado.

Z= Con un nivel de confianza del 95% asumiendo que la población representa un comportamiento normal por lo que posee un valor de 1.96 en áreas bajo la curva normal.

pq= variabilidad del problema de estudio (por definición son 0.5 cada uno)

p: Probabilidad de éxito de que las características que se desean estudiar estén dentro de la población objeto de estudio, por lo que tendrá un valor de p=0.5

q: La probabilidad de fracaso que las características que se desean estudiar no se encuentren en la población objeto de estudio, por lo que será un valor de q=0.5

E: Error de estimación, es decir, que este valor expresa el error máximo que se puede tolerar al hacer la investigación, para este caso es de E=0.05

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

$$N = 90$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(90)}{(90-1)0.05^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{86.436}{1.1829}$$

$$n = 73.07 \approx 73 \text{ empleados}$$

7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Esta es la parte final de la investigación de campo, esto nos permitió que la información recopilada por medio de los cuestionarios, se muestre en cuadros con su respectivo análisis.

7.1. TABULACIÓN

Esto consistió en representar la información obtenida a través de las técnicas de recopilación de datos (encuestas y observación directa), los resultados se presentarán en cuadros estadísticos que contendrán, las respectivas frecuencias de grupo, respuestas comunes y además expresando su relación porcentual. Es importante aclarar que en las preguntas de opciones múltiples el total de la frecuencia absoluta puede o no coincidir con el total de la población, porque estuvo sujeta a las respuestas que obtuvieron de acuerdo a la opinión de cada empleado.

7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este punto se finalizará la fase del procesamiento de datos y se llevará a cabo sobre las frecuencias que resultaron de cada respuesta, que fue la base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones para el trabajo en estudio.

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA IMPRESOS SUPERIOR MEDIANTE LA TÉCNICA FODA.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 GENERALIDADES

Con los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los empleados de las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado, además de las entrevistas realizadas a los propietarios de cada microempresa, se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la microempresa dedicada a la imprenta Impresos Superior. El análisis permitió determinar los siguientes aspectos considerados importantes para exponer los principales síntomas de la situación actual que mantiene la microempresa durante los últimos años.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que 18% de los encuestados si conocen cual es la misión y la visión de su establecimiento de trabajo, lo cual nos demuestra que un bajo porcentaje de los trabajadores se encuentran identificados con la misión y visión que la empresa tiene como su ideología de trabajo, a su vez podemos observar que un 82% de los trabajadores no conocen ni la misión ni la visión del lugar donde laboran, lo cual demuestra poco o nulo interés en comprometerse con los ideales de dichos centros de trabajo.

Lo antes mencionado se ve relacionado con los resultados obtenidos en las preguntas 4 y 5 de la segunda parte del cuestionario dirigido a los empleados de las empresas dedicadas a la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado.

1.2 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR

Cuando se habla acerca de los procedimientos administrativos, se enmarcan las actividades de asignación de funciones, quien le asigna las tareas, cuando se le presenta inconvenientes, toma de decisiones, que tipos de problemas habitualmente se presentan son algunos de los procedimientos más comunes dentro del área administrativa que los encuestados toman como más usuales.

Muchas de estas actividades administrativas son retomadas en su mayoría por las jefaturas de cada imprenta, debido al tamaño de dichas microempresas.

También dentro de los resultados obtenidos se observa que muchos de los empleados no solamente realizan una actividad definida sino que, en muchos casos los empleados realizan más de una tarea para la que han sido contratados, como se observa en los resultados obtenidos en la pregunta 6 del cuestionario dirigido a los empleados.

Así mismo, en la mayor parte de los casos se ha observado que un 96% de empresas que toman sus decisiones directamente del jefe mismo y solo en un pequeño porcentaje que está representado en un 4% de personal que toma las decisiones de sus tareas a desarrollar por si mismos sin esperar una asignación directa del jefe. Estos resultados se pueden observar en la pregunta 7 del cuestionario dirigido a los empleados de las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado.

De igual forma cuando se percibe dentro de las empresas algún inconveniente en la mayoría de los casos es posible identificarlos rápidamente, que está representado en un 85% de los empleados los cuales no tienen problemas en observarlos, un

1% dice que no se pueden observar de manera fácil y un 14% dice que en algunos casos es posible la identificación de inconvenientes que en algunos de los casos son problemas de rutina cómo es posible verificar en la pregunta 8 del cuestionario dirigido a los empleados.

Cada vez que surge un problema, la gran mayoría de los empleados mencionan que es posible tomar decisiones para resolverlos, esto es comprobable en la gran parte de las imprentas del sector dado que son problemas comunes que en la mayoría de los casos saben la manera más práctica de resolverlos, con lo cual se recuperan tiempos que pueden ser importantes en la producción diaria, debido a que muchos de los empleados tienen bastantes años de laborar en dichas imprentas ya son parte del que hacer de las operaciones del negocio por lo que están conocedores de dificultades que se le pueden presentar y también sobre cómo resolverlos. Dichos resultados se pueden ver en la pregunta 9 del cuestionario dirigido a los empleados.

Dentro de los procedimientos administrativos y de producción se generan problemas habituales que en su mayoría se presentan en el área de producción que es el área que más trabajo realiza en una jornada laboral, mostrando un mayor porcentaje los problemas habituales respecto a la maquinaria, y por tanto resultan en problemas de impresión a lo cual se puede observar en la pregunta 10 del cuestionario dirigido a los empleados.

1.2.1 Fortalezas.

Es por tanto que en cuanto al análisis de procedimientos administrativos en la mayor parte de las empresas encontramos fortalezas que las hacen más competitivas frente a su competencia, observamos a una clientela que en gran parte le es fiel a las empresas que le realizan trabajos debido a años de

trabajo y que han formado lazos entre cliente y empresa, una de las fortalezas que más se menciona es la calidad, resultado de años de experiencia en el rubro de la imprenta, es un punto a favor en el mercado competitivo de la imprenta que le da acceso a diferente clientela que le puede hacer mantenerse en el mercado por más tiempo. Otro aspecto importante es mencionar que muchas de las empresas poseen un record de entregas a tiempo frente a sus clientes y competidores, lo que le da una buena imagen en el mercado, dicha fortaleza les permite sobresalir en tiempos modernos que se exigen tiempos de entrega cada vez menores, se muestran competitivos.

Podemos agregar mediante la técnica de la entrevista se identificó por parte de los propietarios de las imprentas algunas fortalezas como poseer infraestructura propia, el poseer clientela fija a través de la calidad y la puntualidad lo cual le puede abrir mejores posibilidades de mercado, contar con la maquinaria suficiente para realizar las labores que se le asignan, la capacidad de producir lotes aunque sean pequeños con lo cual no desatienden a cualquier tipo de clientela que solicite sus servicios.

1.2.2 Debilidades.

Por el otro lado, tenemos las debilidades entre las cuales se determinó que una de las considerables se encuentra la maquinaria obsoleta, y es de esta manera dado que no cuentan con un proceso de renovación de equipo, esto provoca una serie de situaciones problemáticas que perjudican a la organización.

Dentro de los problemas que surgen por la falta de maquinaria actualizada se puede mencionar problemas de impresión, dado el equipo en algunos casos no responde a las necesidades de los clientes, debido a el tipo de equipo no responde a las

necesidades de calidad que algunas empresas de la competencia pueden realizar, además, en muchos casos las maquinas tienden a aumentar los costos debido a que deben de realizar doble proceso para la terminación de pedidos por no contar con maquinaria que pueda realizar el mismo trabajo con un solo procedimiento ahorrando tiempo, costos, insumos y materia prima adicional en los lotes de producción.

Por otro lado la entrevista a los jefes de las imprentas nos muestran debilidades en sus negocios entre los cuales mencionan la baja de las ventas frente a competidores más grandes, si los clientes solicitan grandes lotes de impresión por ser microempresas muchas veces no son capaces de cumplir con grandes producciones.

1.3 ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA IMPRENTA IMPRESOS SUPERIOR.

Los sistemas de control son de gran importancia para el desarrollo de las actividades diarias de las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado.

De acuerdo a los empleados se constató que el acceso a la consulta de pedidos es posible obtenerla de forma rápida y sencilla para lo que sea necesario dentro de su actividad diaria. Como se puede observar en la pregunta 11 del cuestionario dirigido a los empleados.

Además de poder obtener un acceso fácil de la información de forma rápida se cuenta con la ventaja de poder tener a alguien en caso de información no disponible o si es necesario apoyo técnico la gran mayoría tiene el apoyo de agentes externos en ayuda a necesidades técnicas que la mayor parte llegan a ser en

cuanto a reparaciones de maquinaria, como puede ser observado en la pregunta 12 del cuestionario dirigido a los empleados.

Otro punto importante de los sistemas de control que poseen las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado es el abastecimiento de materiales para el negocio, que en la mayoría de los casos es el jefe quien se encarga de dicha actividad, como microempresas su naturaleza se presta a un control más rígido por parte de los jefes que se encuentran cerca de los procesos de producción en la mayor parte de los casos.

Como parte de la producción y el control se encuentra la revisión de los lotes producidos, para dicha tarea vemos que muchas de las empresas confían el proceso de revisión a cargo del personal de producción, esto se ve reflejado en un alto porcentaje de personal de dicha área, y en algunos casos los jefes participan en el proceso dependiendo del tipo de producto que le sea solicitado.

1.3.1 Fortalezas

Dentro de las fortalezas que las imprentas poseen se menciona la calidad como la más tomada en cuenta en el área de control debido a las exigencias del mercado deben estar a la vanguardia de lo que la competencia puede ofrecer por lo que es muy valorada la calidad como parte del producto final que ofrecen al mercado.

Así mismo los jefes y los empleados coinciden en que las entregas a tiempo es una de las principales virtudes con que cuenta su empresa.

1.3.2 Debilidades

Una de las debilidades que las empresas ven más frecuentemente es la falta de materia prima, tanto los empleados así como los jefes concuerdan en que esto le dificulta en muchos casos contar con una reserva de material en casos de imprevistos, que además les hace caer en lo que el mercado esté dispuesto a cobrar por dicho material cuando es necesario comprarlo.

Además algunas de las imprentas afrontan debilidades como lo es las entregas tardías, esto sucede en algunos casos que no cuentan con personal suficiente para hacer las entregas, algunos casos se dan por fallas en la maquinaria la cual los hace caer en tiempos de retraso en las entregas y que los deja con una mala imagen dentro de su mercado.

1.4 ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA

El área financiera es importante en la medida que le retribuya el negocio se moverá en buen camino, debido a esto se obtuvo el resultado a cerca de la rentabilidad de la industria de la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado, en el cual se menciona en un alto porcentaje ve como rentable la actividad de la imprenta debido a causas como el tipo de servicio que ofrecen, los clientes que solicitan trabajos impresos siempre existen, además de poder cubrir los costos de operación y aun así existe un margen de rentabilidad sobre las producciones.

1.4.1 Fortalezas

Dentro de las fortalezas que las jefaturas mencionan están el no necesitar acceso a créditos para su funcionamiento, esto le permite ser independiente y operar con las disponibilidades de su

propio efectivo, más abajo aparecen las empresas que solicitan créditos para su funcionamiento pero que se encuentran un historial crediticio limpio lo que le permite ser operable en el negocio y aun así poder acceder a créditos si así lo desea.

1.4.2 Debilidades

Después vemos el lado débil de las imprentas, unas de las que más se denotan es control de cobros, que muchas veces no tienen políticas de cobros para sus clientes y no es posible obtener el ingreso por el servicio ofrecido en el tiempo necesitado, por lo que se le dificulta el pago de empleados, reparaciones de maquinaria, compras de materia prima que se pueden hacer a tiempo cuando el cliente paga a tiempo.

1.5 ANÁLISIS DE MERCADEO

El apoyo publicitario es en gran medida el faltante en los negocios de la imprenta como se observa en los resultados obtenidos en el cuestionario dirigido a los empleados en la pregunta 21, respecto a cómo califica la calidad de sus productos respecto a la competencia alrededor de la mitad de los encuestados opinaron que sus productos son similares a los de la competencia, esto se da como resultado de la competencia entre las imprentas del sector debido a que deben ser competitivos para no ser propensos a perder clientela algo muy apreciado en estos días. Como puede observarse en la pregunta 22 del cuestionario dirigido a los empleados.

Otro punto importante acerca de los factores que hacen que disminuya la demanda de sus productos y servicios se encuentran la poca publicidad y los precios elevados, debido a que muchas empresas no quieren incurrir en gastos adicionales para darse a conocer y prefieren hacer publicidad a través de la calidad de

sus productos. Como se observa en la pregunta 23 del cuestionario dirigido a los empleados.

Además los jefes de las imprentas mencionan que poseen periodos de venta en los cuales sus ventas son incrementadas en ciertos periodos por lo que cubren nuevos clientes o mejores producciones.

1.5.1 Fortalezas

Entre uno de los factores positivos que se identificó es el poseer una variedad de productos, lo cual según lo mencionan las jefaturas le da un amplio mercado de clientes ya sea establecidos o potenciales dado que algunas imprentas son capaces de ofrecer más variedad frente a su competencia.

Cabe mencionar que muchas de las imprentas están abiertas a todo cliente que necesite un servicio de imprenta cuando sea requerido. Otro aspecto a mencionar es que algunas de las empresas ofrecen la facilidad de entregas a domicilios para los clientes que lo solicitan.

1.5.2 Debilidades

Es posible mencionar dentro de las debilidades que no cuentan con gestores de venta, los cuales les sería de gran ayuda a incrementar su cartera de clientes, de poseerlos les generaría nuevos mercados de expansión.

Además la nula o poca publicidad han sido factor clave de su estancamiento en su mercado de clientes y en algunos casos ha provocado que sus clientes hayan disminuido en una medida considerable.

1.6 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

El recurso humano que se analizó nos demuestra que en la mayoría de las empresas cuentan con personal con un grado académico entre estudios básicos y el bachillerato, esto le permite enfocar el personal en su mayor parte al área productiva, y por lo mismo no es posible ofrecer salarios más atractivos debido a las condiciones en que se desarrolla el mercado de la microempresa, reduciendo el pago de salarios elevados. Esto se puede comprobar en la pregunta 2 del cuestionario dirigido a empleados.

1.6.1 Fortalezas

Las relaciones entre los empleados de las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado se encuentran en un rango de excelente con el 45% a buena con 32%, en todos los encuestados, dado que en muchos casos las relaciones que posee el personal lleva varios años en el negocio por lo que no sufren dificultades entre áreas de personal. Como se puede ver en la pregunta 15 del cuestionario dirigido a los empleados.

Otro aspecto destacado que los jefes mencionaron es que la mayoría del personal es permanente dato obtenido de la entrevista, además, en ciertas temporadas del año es contratado personal adicional para dar apoyo a las tareas de producción que se soliciten.

Debido a la naturaleza del negocio el personal no es mucho en cada imprenta, a pesar de eso el personal se dedica a realizar las tareas que le son asignadas pero a su vez, son utilizados para realizar tareas adicionales a las que regularmente son designados.

1.6.2 Debilidades

Dentro de las debilidades se puede mencionar la falta de capacitación especializada en las áreas de trabajo, lo que genera un menor desenvolvimiento en el desarrollo de sus actividades.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 COMPETENCIA

En el ambiente externo donde se ve involucrada la competencia y factores que se ven relacionados entre todas las empresas entre los cuales están los precios bajos de la competencia que provocan un mantenimiento de los precios a pesar de los costos con los que cuentan.

2.2 TECNOLOGÍA

La competitividad de la actividad de la imprenta se basa en la calidad del producto, como lo mencionan los jefes de las imprentas, se conoció que, el factor tecnológico juega un papel importante ya que muchas de las microempresas no cuentan con suficiente tecnología en el área de impresión, con el fin de resolver demandas de los clientes, con lo cual pueden definirse un mejor mercado de clientes debido a que mejores productos que la demás competencia y por ende se reducen los costos respecto a maquinaria más obsoleta la cual implica una serie de costos mayores respecto a sus competidores mejor preparados.

Los tiempos de impresión y entrega se reducen favoreciendo a los clientes más exigentes.

2.3 CLIENTES

Los clientes a medida que pasa el tiempo se vuelven más exigentes respecto a la calidad, al tiempo de entrega, el tipo de entrega si ofrece a domicilio o no los precios siempre buscan que sean lo más cómodos del mercado, de muchos de esos factores dependerá que la cartera de clientes pueda aumentar o disminuir en un negocio, manteniendo una calidad en producto y en precio se mejora la fidelidad de los clientes que ya poseen dado que, en la mayor parte de los casos siempre están en busca de quien les ofrezca el servicio más cómodo a sus necesidades.

2.4 OPORTUNIDADES

Dentro de las variables que se tomaron en cuenta y que la empresa Impresos Superior debe de promover para seguir avanzando en el mercado de la imprenta se mencionan:

Las empresas ven como una oportunidad a futuro la adquisición de nueva maquinaria, lo cual los colocaría por delante de sus competidores al ofrecer nuevos productos como también lo mencionan como una oportunidad de crecimiento, así mismo, la posibilidad de ofrecer nuevos productos le abre las puertas a nuevos mercados de clientes con lo que estaría expandiendo su mercado ya sea en el Municipio de Ciudad Delgado o en otros municipios, y además, se observaron oportunidades de nuevos precios, el contar con maquinaria más actualizada le permitiría ahorrar costos y de esta forma podría ofrecer a sus clientes mejores precios a los actuales. Como se puede observar en la preguntas 19 y 24 del cuestionario dirigido a los empleados.

2.5 AMENAZAS

Según la investigación realizada, se determinó que las amenazas directas que posee la imprenta Impresos Superior en el ambiente

externo se pueden mencionar: la competencia se actualiza, esto trae como consecuencia una pérdida de clientes para la empresa y como se puede corroborar en la pregunta 19 del cuestionario dirigido a los empleados se menciona que a consecuencia de una actualización por parte de los competidores, se ofrecen precios más bajos por parte de la misma competencia. Se observó que el mercado cambiante tiende a incrementar los precios de la materia prima como se muestra en la pregunta 19 del cuestionario dirigido a los empleados, dicho aumento en el precio la materia prima es una amenaza para las operaciones que realiza, debido a esto se incrementa en un porcentaje los costos de los productos, lo cual dificulta poder competir con empresas que se actualizan y que ofrecen precios más bajos a sus clientes. Esta baja de clientes es sensible por parte de los empleados lo cual es producto de los precios altos a los que se somete la empresa debido a la maquinaria con la que cuenta. Como se puede comprobar en las preguntas 19, 22, 23 y 24 del cuestionario dirigido a los empleados

D. ALCANCE Y LIMITACIONES

1. ALCANCE

Con la realización de este trabajo se logró obtener los datos para realizar el plan estratégico para la mejora de los sistemas de control administrativos, contando con el apoyo de los microempresarios dedicados a la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado, quienes nos proporcionaron su colaboración al momento de realizar las encuestas y entrevistas, de lo cual se extrajeron los datos que nos sirvieron para diagnosticar la situación actual y diseñar un plan estratégico para las necesidades que presenta en el áreas de control administrativo.

2. LIMITACIONES

Por la situación de inseguridad que atraviesa actualmente el país existía la desconfianza al momento de brindar la información, por lo que en algunas veces se negaron en brindar la información y también de regresar nuevamente a las imprentas lo cual nos incurría en costos de transporte, debido a que muchos desconocían el uso que se le daría a la información requerida.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico realizado para determinar la situación actual de las microempresas dedicadas a la imprenta, se plantean las siguientes conclusiones:

- 1.1 La mayoría de los empleados no conocen la misión y la visión de la empresa en la que laboran, lo que nos dice que no están identificados con la razón de ser del negocio.
- 1.2 La mayor parte de los empleados no solo desarrollan una actividad en la imprenta, sino que se desenvuelven en la realización de más de una tarea.
- 1.3 En la microempresa Impresos Superior la toma de decisiones es realizada únicamente por el jefe o propietario de dicho centro, lo que retrasa en algunas ocasiones el llevar a cabo algunas actividades.
- 1.4 Dentro del área de producción no cuentan con un sistema de mantenimiento preventivo a la maquinaria con la cual realizan sus trabajos.

- 1.5 La imprenta Impresos Superior no cuenta con un control que les permita conocer el momento más oportuno para solicitar materia prima, y debido a eso la producción de otros trabajos no se pueden realizar por falta de materias primas.
- 1.6 Dentro de la imprenta Impresos Superior no cuentan con políticas de cobro que les permita tener sus finanzas al día.
- 1.7 Actualmente Impresos Superior no cuenta con ningún apoyo en materia de publicidad, con lo cual reduce las posibilidades de obtener nuevos mercados de clientes.
- 1.8 Dentro del personal con el que cuentan no existen gestores de venta que ayuden a expandir los negocios de la imprenta Impresos Superior a nuevos clientes potenciales que requieren del servicio de imprenta.
- 1.9 Al encontrarse con una falta de capacitación especializada de las áreas de trabajo, existe un menor rendimiento en sus puestos de trabajo.

2. RECOMENDACIONES

2.1 Se le sugiere a la imprenta Impresos Superior a que replanteen la misión y la visión de la empresa, con ayuda de los empleados de manera que se sientan parte y se vean identificados con la organización.

2.2 Se sugiere establecer cuáles son las tareas definidas de cada puesto de trabajo, de manera que no descuiden la calidad de las tareas que están realizando.

2.3 Se le sugiere que la toma de decisiones se pueda descentralizar de manera que un trabajador de confianza pueda realizar decisiones dentro de la misma empresa con lo que se pueda agilizar algunos trámites cuando son requeridos.

2.4 Es recomendable definir un cronograma en el cual puedan establecer mantenimientos preventivos a la maquinaria, lo cual le beneficiara en cuanto a la calidad y prevenir retrasos en los trabajos por defectos en la maquinaria.

2.5 Se recomienda a la imprenta Impresos Superior la realización de un sistema de control de materia prima, de manera que pueda conocer cuanta materia prima posee en bodega, la cantidad utilizada en las tareas y cuanto posee de reserva de manera mensual.

2.6 Es recomendable que la microempresa se plantee políticas de cobro 50% de contado y 50% de crédito, con plazos de 15 días para el pago de 50% restante.

2.7 Se le recomienda la utilización de herramientas de publicidad que no necesiten generar gastos extras a los ya establecidos, como por ejemplo uso de las herramientas informáticas que hoy en día proveen formas de publicidad sin costo para las empresas.

2.8 Se sugiere que en el mediano y largo plazo la microempresa proyecte la inclusión de un agente de ventas que le permita ampliar su mercado de clientes y por lo mismo aumentar sus ventas.

2.9 Se sugiere la búsqueda de ayuda a través de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que fortalecen la ayuda a las microempresas en el área industrial, con el fin de obtener

apoyo referido a capacitaciones más especializadas para su personal de producción.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA MICROEMPRESA IMPRESOS SUPERIOR DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La implementación de un plan estratégico para la mejora de sistemas de control en la imprenta Impresos Superior es de gran importancia, ya que ayudará a fortalecer los procesos administrativos, para que estos sean llevados a cabo eficientemente, además de garantizar un enfoque de los esfuerzos y recursos hacia la obtención de metas y objetivos.

Por lo que su importancia radica en poner en práctica dicho plan, debido a que la empresa se puede mantener en las mismas circunstancias sin posibilidades de avance en el mercado de la imprenta.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la mejora de sistemas de control que contribuya al desarrollo de los procedimientos administrativos de la microempresa Impresos Superior del Municipio de Ciudad Delgado del departamento de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- Proponer una filosofía empresarial a la microempresa Impresos Superior, con el fin de mejorar el rumbo de la organización de manera que posea una identidad y claridad en las funciones que desarrolla la imprenta Impresos Superior.
- Diseñar un cuadro de control y seguimiento de los procedimientos administrativos de la microempresa Impresos Superior.
- Crear un cuadro de mando integral computarizado combinado con el cuadro de control y seguimiento de los procedimientos administrativos de la microempresa Impresos Superior que ayude al fortalecimiento interno de la empresa.

C. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA MICROEMPRESA IMPRESOS SUPERIOR.

1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA

En Impresos Superior buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de productos de calidad para generar fidelidad y confianza, y lograr así el bienestar y crecimiento de la empresa y de sus clientes.

2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA

Ser una imprenta reconocida y distinguida en el mercado de impresión, gracias a la calidad de nuestros productos por medio del compromiso de nuestros empleados y proveedores y la aceptación de nuestros clientes.

3. VALORES PROPUESTOS

- Responsabilidad

Es indispensable cumplir con las obligaciones y asumir la responsabilidad de las acciones que se realizan a fin de sentirse comprometidos con el trabajo.

- Puntualidad

Necesario por todos los clientes es de cumplir con tiempos de entrega en los trabajos solicitados por nuestros clientes.

- Excelencia en el servicio

Brindar el trato a nuestros clientes que son la razón de ser de nuestra empresa, por lo tanto deben asumirse como propias las necesidades de ellos.

- Confianza

En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

- Espíritu constructivo

El "espíritu constructivo" hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, a la creatividad y buena fé que deben prevalecer en la empresa y en la acción de quienes laboramos en Impresos Superior.

- Respeto a los demás

El "respeto a los demás" es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión, que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de Impresos Superior.

- Lealtad

La "lealtad" hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en Impresos Superior.

- Profesionalismo

El "profesionalismo" se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de nuestra empresa.

- Honestidad

El valor de la "honestidad" tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de Impresos Superior.

- Eficiencia

Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Consolidar a la empresa en el mercado de la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado, mediante una proyección de

crecimiento a través de productos de calidad y la satisfacción eficiente de los clientes.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer precios competitivos a todos los clientes, con el fin de proporcionarles la mejor opción en todas sus necesidades referidas a la imprenta.
- Llegar a nuevos clientes en el Municipio realizando publicidad variada.
- Adquirir maquinaria de impresión digital en el largo plazo que permita ser más competitivos y proveer mejores productos en el mercado de la imprenta.

5. POLÍTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las políticas que se proponen a Impresos Superior para que pueda influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos son las siguientes:

5.1 Políticas administrativas

Objetivo de las políticas administrativas: Establecer políticas administrativas que creen en la empresa un rumbo claro por medio de acciones que deben realizarse en el área administrativa para la consecución de los objetivos de la organización.

Finalidad de las políticas administrativas.

Facilitar la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos.

Importancia de las políticas administrativas.

Brindará a la empresa un recurso técnico que dará orientación y declarará procedimientos para que el empleado de "Impresos Superior" se sienta comprometido con la empresa y a conseguir soluciones rápidas a los problemas y malos entendidos que se dan en el área administrativa, de esta manera se contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto las políticas administrativas son las siguientes:

- Darle a conocer al empleado en que consiste la misión y la visión, de manera que se pueda sentir comprometido con la empresa.
- El jefe debe de dar especificaciones sobre las actividades que cada empleado realizará en su jornada laboral atendiendo según sea el caso que el empleado deba desempeñar una o más actividades.
- En caso de fallas mecánicas, que se delegue autoridad para solicitar ayuda técnica cuando el jefe que es el encargado de dichas solicitudes se encuentre ausente, a fin de evitar contratiempos respecto a la producción.

5.2 Políticas de control y calidad**Objetivo de las políticas de control y calidad.**

Fijar un enfoque unificado por medio de las políticas de control y calidad, que se extiendan a todas las fases del negocio para estar en ambiente de mejora continua.

Finalidad de las políticas de control y calidad.

Que el control y la calidad se extiendan a todas las fases del negocio, y alentar el orgullo del personal por el grado de

calidad alcanzados, por medio de la prevención de defectos y la acción correctiva de fallas.

Importancia de las políticas de control y calidad.

Es que brindarán competitividad al estar en mejoramiento continuo de la calidad, lo que beneficiará en ser los mejores de su clase y a alcanzar un liderazgo, a la vez que generará satisfacción en los clientes, ya que de esa manera será útil, fiable y mantenible al asegurar que las necesidades de los clientes sean identificadas.

A continuación se presentan las políticas de control y calidad:

- Se deberá crear un sistema manual de toma de pedidos diarios para no extraviar pedidos efectuados por los clientes.
- Toda toma de pedidos que se realice deberá ser ingresada al sistema de control computarizado.
- Los pedidos de materia prima se realizarán en periodos mensuales, previamente revisando los niveles de existencia de materiales.
- Se debe realizar un control de calidad durante y después de efectuada la producción, con el fin de evitar desperdicios de materiales.
- Se deben realizar chequeos preventivos en la maquinaria, de modo que se eviten retrasos en la producción y mantener la calidad en los productos.
- Monitorear la producción en proceso mediante el diagrama de Gantt para evitar el cuello de botella y no caer en entregas tardías.

6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para que la microempresa Impresos Superior obtenga resultados satisfactorios y que le aseguren un funcionamiento competitivo y exitoso en el mercado y la organización, se proponen factores críticos de éxito, que le permitan alcanzar la filosofía institucional de manera óptima.

- Convertir la empresa en una organización en continuo aprendizaje.

Se podrá lograr en la medida que cumpla con los siguientes elementos:

- Rápida adaptación al cambio
- Asegurar el dialogo en todas las áreas
- Reconocer riesgos y oportunidades
- Dar poder de decisión a los empleados que tratan con los clientes
- Servicio al cliente

Debido a que el servicio al cliente es un medio poderoso que ayuda a centrar e identificar la atención en los servicios que los clientes desean y necesitan. Al poseer una relación persona a persona procura una respuesta positiva de los clientes, esto se ve reflejado en comunicar su satisfacción a familiares y amigos.

Para que Impresos Superior alcance este nivel de servicio al cliente, se proponen los siguientes pasos:

- Cautivar a los clientes. Por medio de un trato personalizado en la cual se obtengan consideración de las preferencias de los clientes, por medio de la

identificación del cliente, conocer al cliente y prestar el servicio.

- Un servicio con una sonrisa. Un buen servicio al cliente es recibirlo con una buena sonrisa, el dinamismo de un buen empleado le puede ofrecer al cliente el trato que se merece.

- Incorporado a la cultura organizacional. Como parte de su compromiso y entrega con la organización el empleado se debe sentir parte de toda la organización y de esa manera se verá reflejado en el servicio al cliente.

- Materia prima

La materia prima como factor crítico de éxito, busca una manera de no elevar los precios de venta de los productos, si no a hacer más eficiente el manejo de costos, a la vez generar productos de calidad a través del mejoramiento de los procesos de elaboración del producto final, por lo que se propone poner énfasis en lo siguiente:

- Costo unitario de compra
- Volumen mensual de compras
- Calidad

- Precios competitivos

Al contar con precios competitivos permitirá a la empresa poder cubrir sus costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido, dichos precios estarán definidos por los siguientes elementos:

- Calidad del producto

- Materia prima de calidad
 - Bajos costos
 - Minimizar desperdicios
- Innovación publicitaria

La innovación publicitaria como factor crítico de éxito permitirá que los clientes potenciales sepan de la existencia de la empresa y de los productos que se ofrecen, por medio de esto Impresos Superior podrá alcanzar nuevos clientes a la vez que generará mayores ventas lo que conlleva a obtener mayores beneficios, la innovación publicitaria se podrá realizar por medio de las siguientes factores:

- Uso de medios electrónicos para publicitarse
- Uso de redes sociales para darse a conocer
- Uso de medios escritos para publicidad

D. CONSIDERACIONES GENERALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO

En tiempos modernos el avance tecnológico hace que el desarrollo de una empresa se mida por su rendimiento que puede ofrecer frente a sus competidores, y para ello se desarrollan herramientas hoy en día que permiten ayudar en el cumplimiento de las tareas, de cualquier área de trabajo.

La implementación de un cuadro de mando integral computarizado así como también herramientas de control administrativo para una microempresa como lo es Impresos Superior, se vuelve de gran utilidad para los microempresarios, dado que es una herramienta

que le ayuda en el manejo de sus operaciones desde una perspectiva informática permitiéndole llevar un mejor control administrativo de su empresa.

El cuadro de mando integral computarizado y las herramientas de control administrativo está elaborado con un orden práctico y amigable para el usuario tenga un entendimiento fácil y rápido para su manejo en la imprenta Impresos Superior del Municipio de Ciudad Delgado. Contando con la información obtenida de dicha empresa se elaboró el sistema de control que ayude a través del cuadro de mando integral y de las herramientas de control a las operaciones diarias que ahí se dan, así como permitirle a la empresa tener datos de sus operaciones con mayor rapidez que la que el sistema actual le puede proporcionar.

1. DETERMINAR LA FINALIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO

El cuadro de mando integral se propone para mejorar los sistemas administrativos del control, para nuestro caso aplicado a la microempresa Impresos Superior, a la cual se le proporciona apoyo en las 4 áreas fundamentales del cuadro de mando integral: Financiera, clientes, procesos internos, formulación y crecimiento.

Dado que es una microempresa proporciona una visión conjunta de todas las actividades que realiza, su naturaleza le permitirá poder tener acceso rápido a la información de las 4 áreas con lo cual será posible medirlas de mejor manera por parte del jefe del negocio, esto es una ventaja para empresas pequeñas debido a que en la mayoría de los casos los departamentos se encuentran disponibles para acceder a la información requerida.

2. DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS A UTILIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Una vez definidos los factores críticos de éxito para la imprenta Impresos Superior, se da comienzo a darle forma a los elementos que componen el cuadro de mando integral computarizado. Se comenzará el proceso estableciendo los objetivos estratégicos.

a. PERSPECTIVA FINANCIERA

Es de suma importancia la determinación de las perspectivas financieras, porque permitirá enfocarse en los objetivos planteados, ya que esto permitirá el incremento de los ingresos a través del aumento del valor de los clientes.

- Incremento de la rentabilidad

La rentabilidad ligada a la utilidad, tendrá como finalidad el poder obtener más ingresos que egresos, buscando obtener un mayor beneficio.

- Sostenibilidad en el largo plazo

Se buscará garantizar que los objetivos tengan impactos positivos y que puedan perdurar aun después de finalizados el tiempo establecido.

- Mantener un nivel óptimo de liquidez

De esta manera la empresa podrá tener la capacidad de cumplir con sus compromisos en el tiempo.

b. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La importancia radica en que le dará un panorama más claro a la empresa, porque le permite enfocarse directamente en los clientes dado que son la razón de ser de la organización.

- Mantener la fidelidad de los clientes

Dado que es mucho más barato retener los clientes actuales ya que un cliente fiel está dispuesto a pagar un precio mayor así como comunicar gratuitamente nuestros productos o servicios lo que generará nuevos clientes y nuevos productos.

- Generar nuevos clientes

Le permitirá a la empresa obtener nuevos ingresos así como ampliar su mercado de clientes y sus niveles de producción.

- Disminuir el nivel de reclamos de los clientes

El aumento del valor de los clientes por medio de la calidad de los productos aumentará la satisfacción de los clientes, lo que a la vez profundizará las relaciones con ellos y nos permitirá conocer sus necesidades y ofrecerles lo que ellos necesitan y así disminuir cualquier tipo de reclamo.

c. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Permitirá la alineación e identificación de las actividades y procesos claves que garanticen la satisfacción de los clientes.

- Productividad

Al mantener niveles altos de productividad llevará a la empresa mayores beneficios no solo para la empresa sino también para los

empleados y a sus clientes, dado que se podrán ofrecer precios más competitivos.

- Asegurar los estándares de calidad exigidos por los clientes

En la medida que se tenga un buen manejo de los procesos, en esa medida se obtendrán estándares de calidad exigidos por los clientes y por el mercado.

- Medición de fallas mecánicas

Al llevar un control de las fallas mecánicas será posible dar los mantenimientos adecuados en el momento oportuno, así poder mantener niveles bajos de costos cuando se produzca de manera que no tenga que gastar en reparaciones y evitar desperdicios de materiales y poder dar productos de calidad a sus clientes.

d. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Es de gran importancia la formación y el crecimiento para la consecución de los objetivos de la empresa. Se trata de evaluar la capacidad de innovar, mejorar y aprender a través de una mejora continua.

- Formación de gestores de venta

Mediante la incursión de gestores de venta se crearan nuevos clientes y por consecuencia incremento de los ingresos.

- Personal de trabajo eficiente

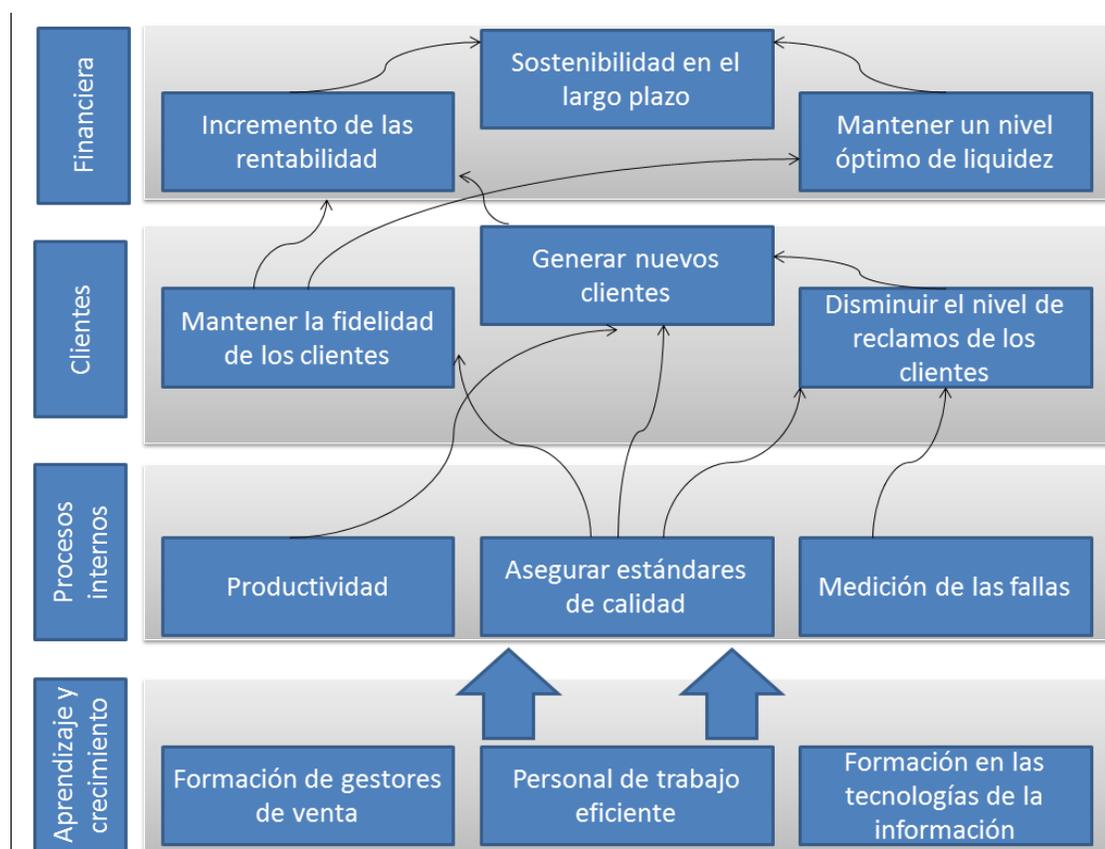
Relacionado con habilidades y talento, de saber cómo realizar las actividades requeridas, una adecuada preparación del personal de trabajo conlleva alcanzar un mejor nivel de las perspectivas de formación.

- Formación en las tecnologías de la información

En tiempos modernos el acceso y el conocimiento de los últimos avances tecnológicos es de vital importancia, por lo que un personal que posee conocimientos de maquinaria actual les permitirá a futuro una actualización en maquinaria y en productos de calidad de acuerdo a las nuevas tecnologías.

3. MAPA ESTRATÉGICO

Los objetivos estratégicos establecidos y sus relaciones de causa-efecto entre ellos mismos se pueden visualizar en el siguiente mapa estratégico.



Fuente: elaborado por el grupo de investigación.

4. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS

a. FINANCIERA

En la perspectiva financiera se han determinado estrategias, por lo que a continuación se determinan los indicadores ya que son etapas importantes del cuadro de mando integral de la empresa de modo que esta pueda medir correctamente la estrategia y facilitar la toma de decisiones.

Incremento de la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de las ventas - Reducción de costos
Sostenibilidad en el largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes fijos - Disminución de deudas - Nuevos clientes
Mantener un nivel óptimo de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> - Capital de trabajo - Razón corriente

b. CLIENTES

Los indicadores de la perspectiva de los clientes permitirá monitorear las estrategias por lo que se determinan los siguientes indicadores

Mantener la fidelidad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Buenos precios - Entregas a tiempo - Atención al cliente
Generar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Precios cómodos - Calidad

	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Gestores de venta
Disminuir el nivel de reclamos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Cero fallas - Mantenimiento de maquinaria - Control de calidad

c. PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva interna se establecen los parámetros de la imprenta para alcanzar las estrategias, a través de los siguientes indicadores.

Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Producciones mensuales - Disminuir el desperdicio de materiales - Ordenes de producción
Asegurar los estándares de calidad exigidos por los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir los reclamos - Atención personalizada
Medición de fallas mecánicas	<ul style="list-style-type: none"> - Revisiones mensuales

d. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Los indicadores de formación y crecimiento están alineados en un enfoque de innovación, aprendizaje y crecimiento, dado que son de suma importancia para el cumplimiento de las estrategias, por lo que se presentan a continuación.

Formación de gestores de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a nuevos clientes
--------------------------------	---

	- Mayor número de pedidos
Personal de trabajo eficiente	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la calidad - Eficacia en la producción - Agilidad en las entregas de pedidos
Formación en las tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Accesos a nuevos productos - Mejor control administrativo - Personal adaptado a las nuevas tendencias tecnológicas

5. ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS

Previamente definidos los indicadores, se establecen las diferentes metas para cada uno de ellos.

a. FINANCIERA

Una vez definidos los objetivos que guiarán a la empresa, se establecen las metas que ayudarán en plazos más cortos a poder alcanzar dichos objetivos, como sigue a continuación.

- Incrementar las ventas en un 10%
- Reducir los costos de materiales en un 5% comprando los materiales mensualmente
- Mantener en su totalidad a sus clientes fijos
- Incrementar el pago de cuotas crediticias en un 5 % para disminuir las deudas.
- Aumentar un cliente mensualmente

- Incrementar el capital de trabajo en un 5%

b. CLIENTES

Las metas en la perspectiva de clientes se pretenden aumentar el nivel de relaciones que existen, la fidelidad, así como también aumentar el número de clientes existentes.

- Reducir los reclamos de los clientes en un 50%
- Implementar publicidad para incrementar clientes en un 10%
- Incrementar los niveles de calidad
- Crear una página en redes sociales para publicitarse

c. PROCESOS INTERNOS

Las metas de procesos internos pretenden aumentar la productividad, además de promover el ahorro mediante la disminución del desperdicio por medio de mantenimientos periódicos a la maquinaria.

- Aumentar la producción mensual en un 10%
- Disminuir el desperdicio de materiales en un 15%
- Hacer un mantenimiento mensual a las maquinas

d. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Al contar con metas de formación y crecimiento se pueden alcanzar la consecución de los objetivos, al poseer personal eficiente y calificado con conocimientos para desenvolverse en las tareas que realiza dentro de la empresa así como promover la calidad de los productos.

- Entregar los pedidos dos días antes de la fecha estipulada
- Implementar las herramientas de control en un periodo de 6 meses

- Darles formación a los empleados en herramientas informáticas en un periodo de 6 meses
- Afiliarse a organizaciones de apoyo a pymes en un periodo de 2 meses

E. CREACIÓN DEL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO

Para la creación del manual de implementación del cuadro de mando integral computarizado se tendrán en cuenta algunas consideraciones:

- Es un sistema abierto: Debido a esto, le permite al sistema relacionarse con diversas áreas de la empresa.
- Controla y evalúa: Permite llevar control de las operaciones de la empresa de las actividades diarias que se le presentan así como también permite en la medida que se mantengan los datos actualizados, poder evaluar las condiciones en las que se encuentra la empresa por medio del cuadro de mando integral.
- Tomar decisiones: Debido a que se pueden tener datos actualizados del estado de la empresa permite que se puedan tomar decisiones así como lo crea conveniente el jefe de la empresa.
- Confiabilidad: Dado que el propietario o cualquier persona asignada por el jefe puede ser quien introduzca la información, se puede tener confianza de que los datos corresponden al estado en que se encuentra y sobre las decisiones que se puedan tomar a partir de ahí.

1. Elementos del cuadro de mando integral computarizado y herramientas de control administrativo.

El cuadro de mando integral computarizado y las herramientas de control administrativas han sido elaborados en Microsoft Excel, para lo cual cuenta con diferentes hojas en las cuales recoge la información de las operaciones de la empresa.

La aplicación está dividida en Hojas de Excel las cuales se encargarán de recabar la información y mantener a la empresa al tanto de sus operaciones, dichas Hojas son las siguientes:

- Indicadores

La hoja indicadores nos dará un resumen de la información requerida por las gráficas en el cuadro de mando integral. Dichos indicadores registrarán el movimiento de las operaciones de la empresa, se registran y en resumen se muestra en el cuadro de indicadores. Dichos indicadores serán los que mantengan la información de la situación en la que se encuentre la empresa.

- Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral nos dará un panorama de cómo se encuentra las perspectivas de la empresa ya sea la perspectiva financiera, de clientes, interna o de aprendizaje.

Los datos los obtendrá de la hoja indicadores los cuales recolectarán la información para luego ser presentada en forma de gráficas en el cuadro de mando integral, en donde podremos observar el comportamiento de los indicadores más importantes de la empresa entre ellos la rentabilidad, las ventas, la calidad, los reclamos ente otros.

- Ventas mensuales

Como parte del control interno de la empresa se debe de tener datos actuales de sus operaciones, por lo que, el contar con un control de ventas mensuales le provee a la empresa poder conocer sus niveles históricos de ventas y así poder tomar decisiones que le permitan mejorar, por lo que se propone un registro computarizado sobre el control de las ventas mensuales.

- Unidades producidas

Se propone el contar con un control computarizado de la producción, así se puede conocer de primera mano que niveles de producción son con los que cuenta la empresa. De esa manera se agrega al control administrativo registros sobre las producciones que realiza en el mes como parte también de los indicadores que el cuadro de mando integral controla y provee información al respecto.

- Control de clientes

Contar con información sobre los clientes es importante para Impresos Superior, por lo que se propone un control de clientes que le permita disponer de sus datos para lo que consideren oportuno, de manera que se pueda controlar de forma individual información sobre clientes así como el tipo de pedido que el cliente comúnmente solicita.

- Base de datos de clientes

El control de clientes nos muestra a manera de tarjeta individual los registros de los clientes que posee, la base de datos de clientes permite introducir toda información referida a un cliente de manera que se tenga a la mano los campos necesarios que se necesiten de un cliente en particular, o si es

el caso modificación o eliminación de información de los clientes.

- Cronograma de actividades

El cronograma de actividades establecerá el orden que deben de seguir las operaciones dentro de la empresa, de esta manera se le provee de un estándar de movimiento de cada una de las actividades de manera que se puedan ahorrar tiempos y costos en las operaciones diarias que realiza.

- Cronograma de producción

El cronograma de producción basado en el modelo de Gantt le permitirá a la empresa poder anticiparse a los tiempos que sus operaciones le toman en ser realizadas, por lo que le ayuda en la planeación de los tiempos que serán necesarios para ejecutar dichas operaciones dentro de la empresa y así tomar decisiones sobre el tiempo invertido en cada operación.

2. MANUAL DEL USUARIO

2.1 Pasos para entrar a la aplicación

Para ingresar a la aplicación se hace de la siguiente manera:

1. Desde Microsoft Excel
2. Se le da click al menú archivo y luego a la opción abrir
3. Se busca la ubicación del archivo y se le da doble click para iniciarlo.

Descripción del uso del cuadro de mando integral computarizado y sus herramientas de control administrativo.

Lo que se observa en la imagen de abajo es el menú principal del sistema de control administrativo propuesto para Impresos Superior, como se observa cuenta con el menú de opciones para desplazarse a cada una de las hojas de trabajo.



Desde la pantalla del menú principal se puede acceder a cada una de las diferentes opciones que el sistema ofrece.

Como se puede observar cuenta con acceso a cada una de las hojas de trabajo como lo son: indicadores, cuadro de mando integral, ventas mensuales, unidades producidas, control de clientes, base de datos de clientes, cronograma de actividades, cronograma de producción, y que veremos cada uno con más detalle más adelante.

2.2 Hoja Indicadores

La primera de las opciones dentro del menú principal es el cuadro de indicadores. Este cuadro nos muestra los principales indicadores a controlar dentro de la empresa como por ejemplo las ventas, los reclamos, el mantenimiento, la productividad entre otros de manera que estos datos sirvan para conocer la situación de la empresa.

En la hoja se pueden observar los diversos indicadores seleccionados para el cuadro de mando integral, los diversos indicadores: Financiera, Interna, Clientes y aprendizaje se han establecido de acuerdo al plan estrategico de esta forma se le proporciona a la empresa un control de las 4 areas de acuerdo a la informacion obtenida del diagnóstico de su misma empresa.

En la siguiente página se puede observar el cuadro de indicadores.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL IMPRESOS SUPERIOR

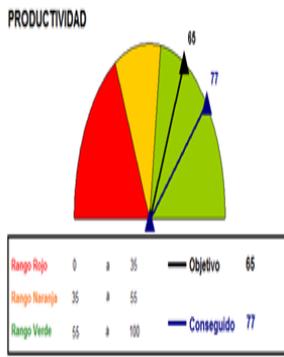
FINANCIERA			
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	
Rentabilidad	Ventas	Liquidez	
10.000	85.000	150.000	
50.000	95.000	310.000	
75.000	150.000	450.000	
55.000	95.000	330.000	
65.000	110.000	375.000	

INTERNA			
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	
Productividad	Calidad	Mantenimiento	
65	15	15	
75	33	50	
100	100	100	
75	38	55	
85	48	65	

CLIENTES			
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	
Fidelidad	Nuevos clientes	Reclamos	
40	30	10	
80	55	30	
100	100	100	
90	55	40	
85	65	65	

APRENDIZAJE			
Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	
Formacion de G. V.	Eficiencia	Formación en T.I.	
30	30	35	
60	50	85	
100	100	100	
65	55	80	
75	65	85	

Nombre del indicador	Rojo	Amarillo	Verde	Objetivo	Conseguido
Nombre del indicador	Rojo	Amarillo	Verde	Objetivo	Conseguido
Nombre del indicador	Rojo	Amarillo	Verde	Objetivo	Conseguido
Nombre del indicador	Rojo	Amarillo	Verde	Objetivo	Conseguido
Nombre del indicador	Rojo	Amarillo	Verde	Objetivo	Conseguido
Nombre del indicador	Rojo	Amarillo	Verde	Objetivo	Conseguido



INSTRUCCIONES DE USOS

Cada perspectiva está compuesta por 3 indicadores, si se desea menos indicadores no introduza ningún dato en la columna que haga referencia al indicador.

Los indicadores se componen de los siguientes campos a rellenar:

- Nombre - Especifique el nombre del indicador, por ejemplo Productividad, Ausentismo, Beneficios, etc...
- Rojo - Especifique el límite máximo en el cual la porción del indicador tendrá un color rojo.
- Amarillo - Especifique el límite máximo en el cual la porción del indicador tendrá un color amarillo.
- Verde - Especifique el límite máximo en el cual la porción del indicador tendrá un color verde.
- Objetivo - Especifique el valor objetivo del indicador definido.
- Conseguido - Especifique el valor conseguido del indicador definido.



Regresar al Menu

2.3 Hoja Cuadro de mando integral

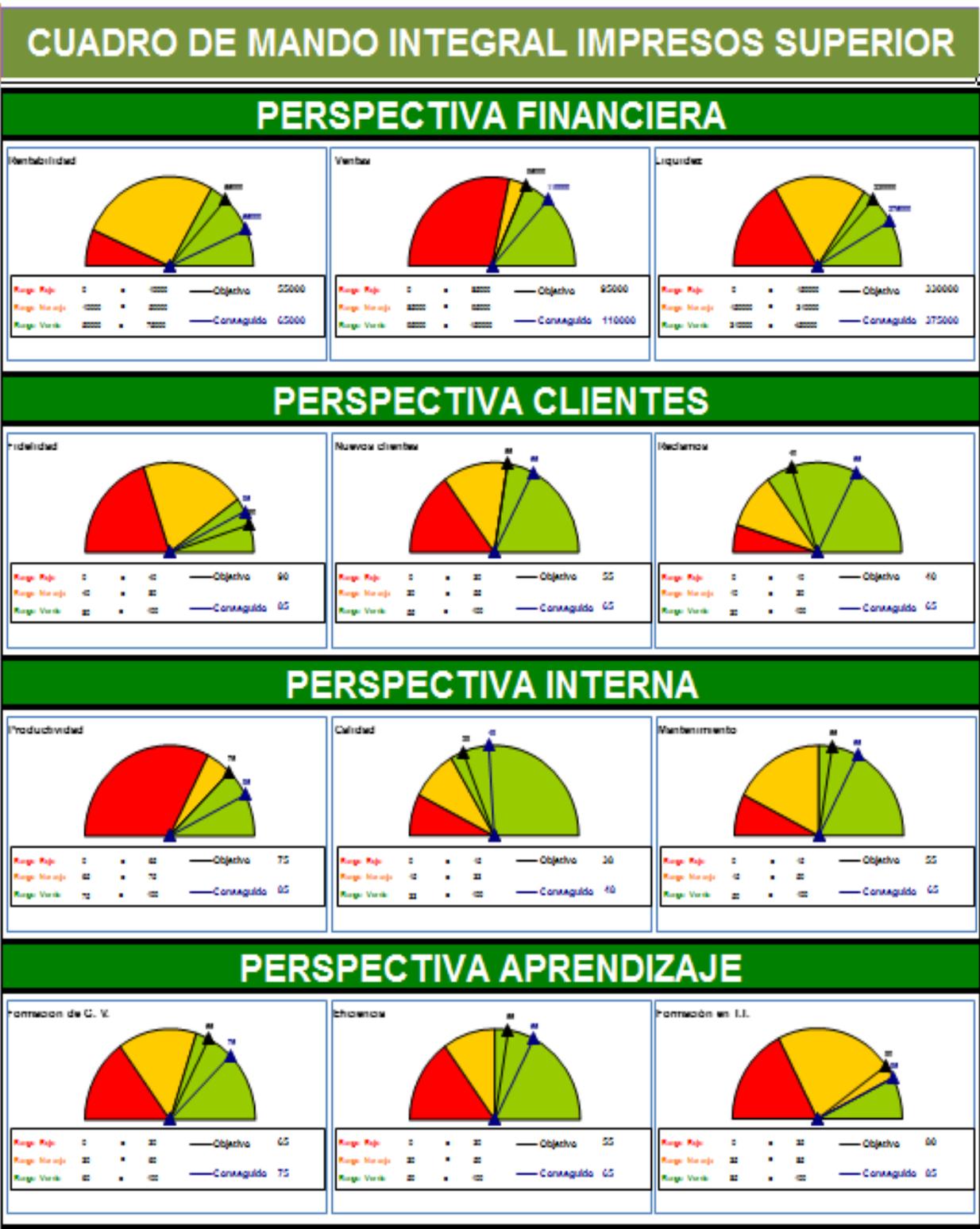
En el cuadro de mando integral podemos ver el reflejo de la imprenta Impresos Superior, visto desde cuatro perspectivas.

En la perspectiva financiera podremos conocer la situación en la que se encuentra en términos monetarios de acuerdo a las operaciones que realiza.

La perspectiva de clientes mostrará la situación de la empresa respecto a los clientes, si hay nuevos clientes, si poseen algún reclamo o la fidelidad de los mismos.

La perspectiva interna nos dirá como se encuentra respecto a la productividad, la calidad y el mantenimiento que la empresa les da a sus equipos.

Y por último la perspectiva de aprendizaje mostrara si en términos de alcanzar nuevos rumbos la empresa está mostrando indicios de crecimiento.



2.5 Unidades producidas

Poseer un control sobre las unidades que produce les permitirá a la empresa poder tener registros históricos de sus producciones en un lapso de tiempo. Dichos registros le servirán para tomar decisiones ya sea de carácter operativo o administrativo con más agilidad.

PRODUCCIÓN MENSUAL IMPRESOS SUPERIOR															
Mes/Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Enero	10000														
Febrero	5000														
Marzo	2000														
Abril	3500														
Mayo	1200														
Junio	2500														
Julio	1400														
Agosto	6000														
Septiembre	7000														
Octubre	3500														
Noviembre	4500														
Diciembre	2600														

Regresar al Menu

De igual forma que con las ventas, se pretende que la empresa pueda contar con un sistema de control de sus unidades producidas, de esta forma se podrán conocer datos históricos de sus unidades producidas a lo largo del tiempo.

La hoja ofrece de manera sencilla los parámetros para poder introducir los datos, que para este caso se introducen de acuerdo al día en que la producción estuvo lista se lleva el control de manera diaria de toda la producción que sea realizada de manera que se cuente con un control de producción detallada.

2.6 Control de clientes

El control de clientes muestra una tarjeta individual sobre toda la información referente a los clientes que la imprenta Impresos Superior posee, dicha tarjeta le provee información necesaria a la empresa así como también números de contacto que le ayudan a mejorar el dialogo con los mismos conociendo sus tipos de pedidos que solicitan regularmente.

CONTROL DE CLIENTES IMPRESOS SUPERIOR	
Se deben introducir primero los datos en la hoja base de datos	
Nombre del Cliente	Carlos Hernandez
Dirección	Dirección 2
Teléfono Particular	2318 7989
Teléfono móvil	***34267892
Teléfono Trabajo	2789 1236
Extensión trabajo2	***45678912
Correo electrónico-1	direccióncorreoelectronico1@xxx.com
Correo electronico-2	direccióncorreoelectronico1@xxx.com
Pedidos de trabajo 1	Pedido 1
Pedidos de trabajo 2	Pedido 2
Regresar al Menu	

El control de clientes nos mostrará a detalle la información de los clientes de la imprenta Impresos Superior su información a detalle de cómo contactarlo y de los pedidos que realice ya sea de manera semanal o de manera diaria se podrán observar si ha realizado algún pedido o más de uno. La información aquí detallada es obtenida luego de introducirla en la siguiente hoja base de datos de clientes.

2.7 Base de datos de clientes

Esta hoja está ligada directamente con la de control de clientes, debido a que, es en esta hoja en donde se introduce la información de cada cliente, en donde se especifica cada campo de datos acerca de los clientes que la empresa posee y que son mostrados posteriormente en la hoja control de clientes.

BASE DE DATOS CLIENTES IMPRESOS SUPERIOR						
Nombre y apellidos	Dirección	Teléfono Particular	Teléfono Trabajo	Correo electrónico-1	Pedidos de trabajo 1	Teléfono móvil
José Rodríguez	Dirección 1	2150 1549	2260 4658	reccióncorreoelectronico1@xxx.cc	Pedido 1	***34267891
Carlos Hernandez	Dirección 2	2318 7989	2789 1236	reccióncorreoelectronico1@xxx.cc	Pedido 1	***34267892

La base de datos de los clientes será de gran importancia dado que se tendrá de primera mano un control detallado de los clientes que posee la imprenta, además de conocer los pedidos que los clientes realizan que puede servir para analizar con más detalle qué clase de pedidos hacen y si es posible ofrecerles nuevos productos distintos a los que habitualmente solicitan.

La introducción de datos está diseñada para que de manera ordenada y práctica el usuario pueda completar los campos sin mayor dificultad.

2.8 Cronograma de actividades

El cronograma permitirá establecer un rumbo más ordenado en las operaciones que la empresa realiza, con esto se logra que la empresa pueda definir rumbos más claros a las operaciones permitiendo ser mejores en el logro de sus compromisos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES IMPRESOS SUPERIOR

ACTIVIDAD		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Orden de pedido																
2	Solicitar materia prima																
3	Programar tiempo para entrar a produccion																
4	Entra a produccion																
5	Pasa a revision																
6	Area de terminado																
7	Entrega de pedido																

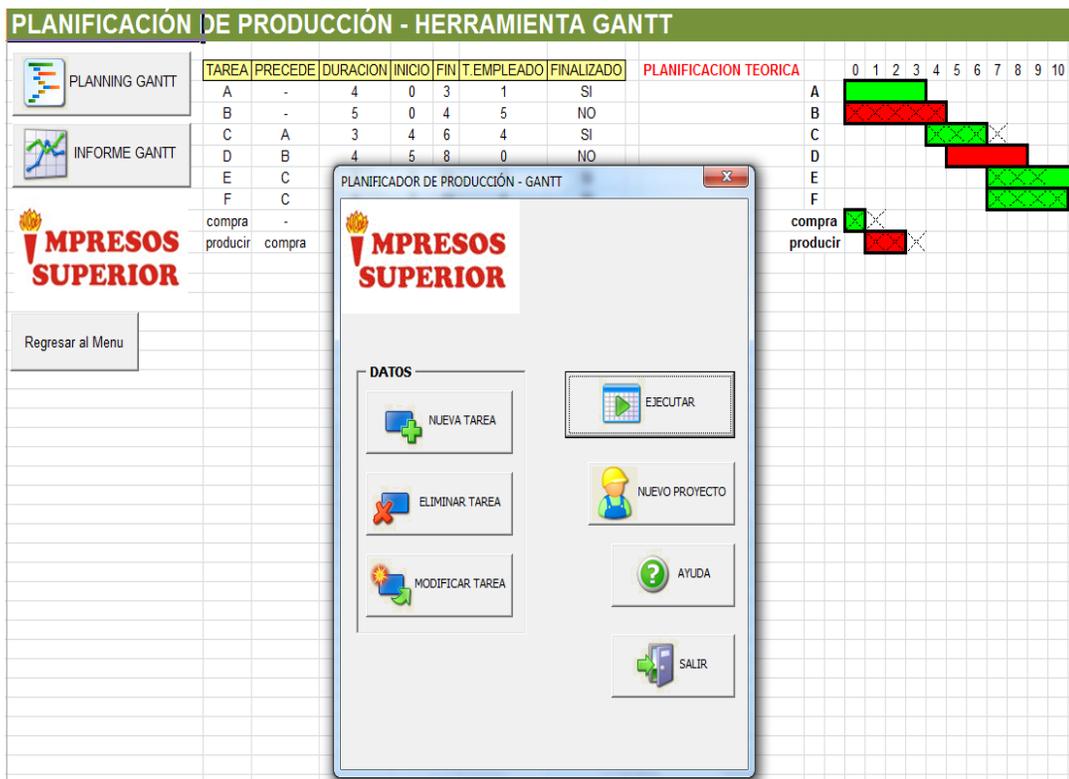
Contar con un cronograma de actividades le permitirá a la empresa y su personal elaborar sus productos de una forma más ordenada y ahorrándose tiempos que pueden ser aprovechados para otra actividad.

El cronograma puede ser modificado de acuerdo a las actividades que surjan de acuerdo al tipo de producto que van a elaborar.

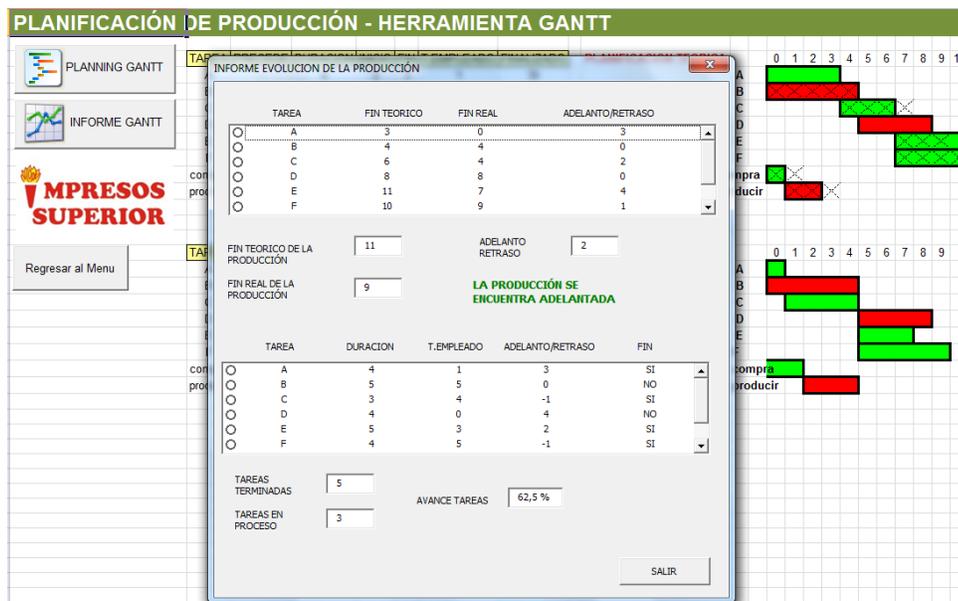
El usuario deberá colocar las actividades e ir completando en el calendario según la actividad haya sido completada.

2.9 Cronograma de producción

El modelo de Gantt nos facilita conocer los tiempos que se lleva cada operación dentro de la imprenta Impresos Superior, dicha herramienta le proporciona a la empresa una idea más clara de cómo se realiza la producción, permitiendo identificar puntos débiles dentro de la etapas que conlleva cada operación y así poder tomar decisiones oportunas sobre la producción misma.



Mediante la herramienta de Gantt es posible para la empresa poder conocer el tiempo que le puede tomar una producción definiendo los respectivos parámetros, también es posible identificar dificultades en las ejecuciones de las tareas.



De manera que se pueda tener un mejor control de las operaciones como en este caso para la imprenta pueda contar con un mejor control de lo que le toma producir de manera más controlada y actualizada.

En el menú nueva tarea se asignará el tipo de tarea, a cual le precede, cuanto es su duración, el tiempo empleado y dejar establecido si la tarea está finalizada o no con el fin de calcular tiempos adicionales si será necesario.

F. MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO

1. CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

1.1 CLARIFICAR LA VISIÓN

Ser una imprenta reconocida y distinguida en el mercado de impresión, gracias a la calidad de nuestros productos por medio del compromiso de nuestros empleados y proveedores y la aceptación de nuestros clientes.

Dicha visión debe ser posible alcanzarla en el menor tiempo y mediante una actualización en cuanto a los procesos que realiza le permitirá, en cierta medida poder lograrlo, para nuestro caso mediante el uso de un cuadro de mando integral y sus herramientas de control administrativo se puede avanzar un poco en la búsqueda de dicha visión.

1.2 CLARIFICAR LAS ESTRATEGIAS

La estrategia como factores críticos de éxito es de gran importancia también para poder alcanzar así, no solo la visión de la empresa sino que además poder alcanzar la filosofía institucional de la empresa.

2. PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

2.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar en el plan estratégico es de dar comienzo a la obtención de los mismos, por lo que comenzar con una pequeña actualización a sus sistemas de control le abre las puertas a nuevas posibilidades de crecimiento y mejora continua.

Dichos objetivos se verán alcanzados siempre y cuando exista el compromiso por parte de los jefes y de los empleados que se propongan obtenerlos, de esta manera, se pueden relacionar y enlazarse como un solo cuerpo con un objetivo común.

2.2 ALINEACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Los factores críticos de éxito como iniciativas estratégicas le proveen a la empresa indicadores de lo que debe de mantener o prestarle sumo cuidado siempre que se encuentre operando, de

esta manera se puede visualizar cuáles serán las propuestas por parte de los jefes de querer ser mejores en su mercado y de cómo los empleados forman parte de un objetivo en común que busca la empresa.

De esa forma se puede conseguir los puntos más importantes para una empresa: crecer en el mercado, ofrecer variedad de productos y ofrecer precios competitivos se verán recompensados con las estrategias que se le plantean a la empresa.

Todo lo anterior se podrá alcanzar en la medida que la empresa tome en cuenta el uso de los factores críticos de éxito entre los cuales se mencionan: convertir la empresa en una organización en continuo aprendizaje, servicio al cliente, materias primas, los precios competitivos y la innovación publicitaria. Una vez que dichos factores sean alineados a las iniciativas estratégicas se podrá ver la búsqueda de querer alcanzar dichas estrategias.

2.3 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Es de gran importancia el poder contar con recursos, por lo que al llevar controles de los procedimientos administrativos se puede prever desperfectos en las operaciones diarias y así prevenir gastos innecesarios y paros en las labores de cada empleado.

Es por eso que el cuadro de mando y sus herramientas de control les pueden tener a los jefes al tanto de la situación de negocio.

2.4 ESTABLECIMIENTO DE METAS

Establecer meta le va a proveer a la empresa en su totalidad el poder estar conectados a los indicadores para alcanzar los

objetivos, de esta forma toda la empresa se sentiría comprometida a poder cumplir dicha metas y así lograr que su nombre pueda posicionarse en un mejor lugar dentro del mercado de la imprenta en el municipio de Ciudad Delgado.

Para el establecimiento de las metas se proponen siete pasos que hay que llevar a la acción para establecer metas de la empresa.

Paso 1 Decidir exactamente qué es lo que se quiere. Al no tener por escrito que es lo que queremos se corre el riesgo de perder el rumbo.

Paso 2 Escribirla. Cuando escribes tus metas pasas del mundo invisible al visible, al contar con una meta por escrito la empresa puede conocer cuál será el camino a seguir.

Paso 3 Poner una fecha límite para lograr tus metas. Una meta sin límite de inicio o final no define en que momento será útil para la empresa, por lo que es importante definirlo en el momento que se crea dicha meta.

Paso 4 Hacer una lista de todo lo que tienes que hacer para alcanzar tu meta. Conforme pasa el tiempo y se agregan más ideas hasta construir una lista completa de manera que se tenga una expectativa de que se lograra alcanzar la meta.

Paso 5 Organizar la lista para convertirla en un plan de acción. Se debe organizar dicha lista de acuerdo a prioridades, es necesario tomarse unos minutos para decidir qué es lo que se necesita hacer primero.

Paso 6 Implementar el plan inmediatamente. Se debe enfocar en llevar a la acción las metas establecidas, un plan definido es mejor que un plan que nunca se llevara a la acción.

Paso 7 Hacer algo todos los días que te acerque a tu meta. Se deben realizar acciones diarias que nos permitan ir alcanzando las metas.

G. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUTARIZADO Y LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				REPONSABLES
	semanas				semanas				semanas				semanas				
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación de CMI computarizado al propietario de Impresos Superior	■																Grupo de investigación
Análisis y aprobación del sistema		■	■	■													Propietario del negocio
Designar los encargados de la implementación					■	■											Propietario de Impresos Superior
Capacitar a las personas que utilizarán el sistema computacional							■	■	■	■							Grupo de investigación .
Poner en práctica el CMI computarizado											■	■	■				Propietario Impresos Superior
Evaluación y control del CMI														■	■	■	Propietario Impresos Superior.

H. EVALUACIÓN Y CONTROL

Para conocer los resultados es importante medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los planes se ajusten a la empresa, dicha evaluación y control es responsabilidad del personal de la imprenta Impresos Superior. Además, el seguimiento al plan estratégico así como al cuadro de mando integral y sus herramientas debe ser permanente a través del control interno, para esto es necesario apoyarse de la evaluación que nos ayudará para conocer si se está desarrollando como se ha planificado, y así, conocer el nivel de aceptación con base a el cumplimiento de apoyo a las necesidades de la empresa.

Para la realización de la evaluación y el control se recomienda designar a una persona que realice el seguimiento del cuadro de mando integral y las herramientas de control administrativo.

Dicha persona se encargará de mantener el control periódico de los indicadores que se han presentado, de manera que dicha información pueda estar actualizada y precisa para tomar decisiones y de ser necesario efectuar las correcciones necesarias si algún indicador muestra deficiencias.

El encargado de la evaluación y control llevará los registros actualizados y los presentará al propietario de Impresos Superior, con esa información se evaluará el estado de la empresa con base a las metas establecidas, de esta manera se tomarán medidas correctivas en las áreas que lo necesiten y se le dará seguimiento al cumplimiento de las metas, factores críticos de éxito así como también de los objetivos.

I. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Don Hellriegel, S.E. Jackson, J.W. Slocum, Administración, 11a edición.
- Fred R. David. "Conceptos de administración estratégica" PEARSON EDUCACION. MEXICO. 2003.
- Gary Dessler. (1994) Administración de Empresas. Prentice-Hall, Hispanoamericana S,A 6ª edición.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. "Administración una perspectiva Global". Décima Edición. Mc. Graw Hill.
- Harold koontz, Heinz Weihric, Administración, una perspectiva global, 11va edición.
- J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Administration, 6ta edición.
- MINISTERIO DE EDUCACION. Estudios sociales. Tipografía Central El Salvador. Decima ed. 1982.
- Pedro N. González., " Planificación estratégica para la mediana empresa". Edición revisada 2008.
- Robert J. Mockler, Administración, 6ta edición.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2da edición.

LEYES

- Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constituyente n° 38 de fecha 15/12/1983 diario oficial n° 234 de fecha 16/12/1983 tomo n° 281.
- CÓDIGO DE COMERCIO. D. Oficial: 140Tomo: 228Publicación DO: 31/07/1970 Reformas: (26) D.L. N° 663, del 01 de abril del 2005, publicado en el D.O. N° 80, Tomo367, del 29 de

abril del 2005. San Salvador: Asamblea Legislativa de La República de El Salvador.

- LEY DE IMPRENTA. D.L. N° 1118, del 16 de enero del 2003, publicado en el D.O. N° 29, Tomo 358, del 13 de febrero del 2003.

SITIOS WEB

- <http://www.ciudaddelgado.gob.sv/municipio/datos-generales.php>
- <http://html.crecenegocios.com/direccion-estrategica-de-la-empresa.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sistemas-De-Control-De-Gesti%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica/1174768.html>
- <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/136.pdf>
- www.slideshare.net/maribelcg/planeacion-estrategica-2686587
- www.gestiopolis.com/administracion-estrategica/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm

OTRAS FUENTES

- Fuente obtenida de: Impresos Superior

ANEXOS



ANEXO #1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a empleados y colaboradores de las microempresas de la industria de la imprenta

Somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, investigando sobre “los sistemas de control y los procedimientos administrativos en la industria de la imprenta, en el municipio de ciudad delgado, Departamento de san salvador”, esta información será utilizada para fines académicos.

OBJETIVO: Conocer acerca de los procedimientos administrativos y de control al momento de la elaboración de productos y servicios que ofrece la imprenta el municipio de Ciudad delgado.

INDICACIONES: Marque con una “X” las respuestas que usted considere convenientes.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo: Femenino Masculino

2. Edad:

18 – 28 años

29 –38 años

39 –48 años

49 años a más

3. Grado Académico:

Plan Básico

Bachillerato

Universitario

Otros

4. ¿Conoce cuál es la misión de su establecimiento de trabajo?

Si No

Podría mencionar ¿Cuál es la misión de la imprenta en que labora?

5. ¿Conoce la visión de su establecimiento de trabajo?

Si No

Podría mencionar ¿Cuál es la visión de la imprenta en que labora?

6. En su área de trabajo, ¿Qué funciones son las que usted realiza?

Atención al cliente área de producción ventas
Solicitar materia prima otros

7. ¿Quién le asigna las tareas a desarrollar?

8. Cuando en la empresa se presentan inconvenientes, ¿Es posible identificarlos fácilmente?

Si No A veces

9. ¿Le es fácil tomar una decisión de resolverlo?

Si No Algunas veces

10. habitualmente, ¿Qué tipo de problemas se generan?

11. ¿El acceso a la consulta de pedidos se realiza de manera rápida y sencilla, lo que permite disponer de información oportuna?

Si No A veces

12. ¿Sabe usted a quién recurrir para solicitar información no disponible o bien apoyo técnico en caso de fallas?

Si No

13. ¿Sus solicitudes de información o atención a fallas técnicas han sido atendidas de manera eficiente?

Si No

14. ¿Cuenta con las herramientas adecuadas para realizar un trabajo eficiente?

Si No

15. ¿Cómo evalúa la comunicación entre las distintas áreas de la empresa?

Excelente Regular
Buena Deficiente

16. ¿De quién depende el abastecimiento de materiales?

17. ¿De qué manera se controla la calidad en el área de producción?

18. ¿Mencione 2 fortalezas y 2 debilidades de su establecimiento de trabajo?

Fortalezas	Debilidades
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

19. ¿Mencione 2 oportunidades y 2 amenazas de su establecimiento de trabajo?

Oportunidades	Amenazas
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

20. ¿Considera que la industria de la imprenta es rentable?

Si No

¿Por qué?:

21. ¿Utiliza apoyo publicitario para promocionarse y ampliar sus ventas?

Si No

22. ¿Cómo califica los productos y servicios que ofrece este negocio comparado con la competencia?

Malo similar Bueno

23. ¿De los siguientes factores cuales considera que hacen que disminuya la demanda de productos y servicios?

Mala atención al cliente demora en las entregas de pedidos
Poca publicidad Altos precios
Calidad

24. ¿Considera que los precios de los productos y servicios que ofrece son competitivos comparados con los de la competencia?

Si No

¿Por qué?

25. ¿Qué factores considera necesarios para mejorar la actividad de la imprenta en el municipio de ciudad delgado?

Para uso exclusivo del encuestador

Lugar: _____

Fecha: _____

Responsable: _____

Nº de cuestionario: _____



ANEXO #2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de entrevista dirigido a los jefes/propietarios de las microempresas de la industria de la imprenta

somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, investigando sobre “los sistemas de control y los procedimientos administrativos en la industria de la imprenta, en el municipio de ciudad delgado, Departamento de san salvador”, esta información será utilizada para fines académicos.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los jefes o propietarios de las microempresas dedicadas a la industria de la imprenta acerca de los procedimientos en cuanto a la elaboración de los productos y servicios que ofrecen.

DATOS GENERALES:

- Sexo: Femenino Masculino

- Edad:

18 – 28 años

29 –38 años

39 –48 años

49 años a más

-Grado Académico:

Plan Básico

Bachillerato

Universitario

Otros

- Nombre de su negocio:

-Años de estar establecido en el mercado de la imprenta

DIRECCIÓN

.- ¿La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

.- ¿Número de empleados dentro de la empresa?

.- ¿La mayor parte de su personal es permanente?

.- ¿Suele contratar más personal en ciertas temporadas del año?

.- ¿La mayor parte del personal está formado por hombres ó es similar el número de empleadas mujeres?

.- ¿Existe teóricamente la estructura organizacional formal?

.- ¿Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa?

.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control gerencial?

.- ¿La empresa tiene una buena imagen en el entorno en el que se desenvuelve?

POLITICAS DE VENTAS

.- ¿Cuenta con un contador que trabaja de manera permanente, cuáles son sus funciones?

.- ¿posee políticas de cobros que permiten no tener clientes morosos?

.- ¿Dispone normalmente de líneas de crédito? (proveedores o entidades financieras)

MERCADEO

.- ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento dentro del mercado?

.- ¿Segmentos de clientes a los que van dirigidos sus servicios?

.- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro del mercado?

.- ¿Cuenta con una fuerza de ventas?

- .- ¿Qué acciones desarrollan para atraer nuevos clientes?
- .- ¿Sus ventas han crecido o las ventas se mantienen?
- .- ¿Periodos del año donde se concentra la mayor demanda de sus servicios/crecimiento de ventas?
- .- ¿Facilita transporte para llevar los pedidos a los clientes?
- .- ¿Cuáles son sus competidores directos e indirectos?
- .- ¿realiza publicidad, cómo y cuál?

PRODUCCIÓN

- .- ¿El local que emplea es de uso exclusivo para la empresa?
- .- ¿Además de equipos básicos cuenta con equipo especializados para el desarrollo de las actividades?
- .- ¿Considera que sus productos tiene una calidad mayor a la de sus competidores?
- .- ¿Las órdenes de compra de los clientes son entregados en el tiempo y forma establecido por el cliente?
- .- ¿La empresa desarrolla y lanza productos nuevos con frecuencia diferenciándose de la competencia?

ANEXO # 3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LAS MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA IMPRENTA.

I. DATOS GENERALES

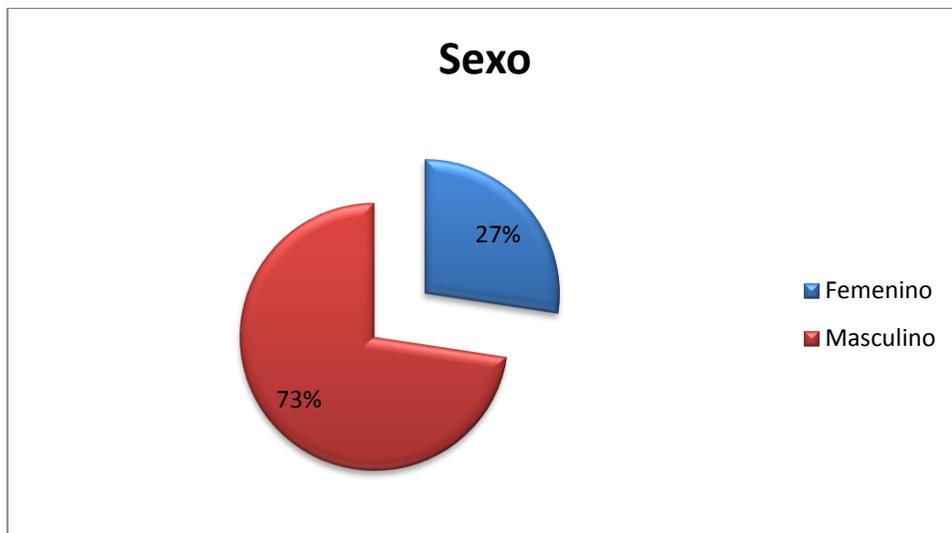
1. Sexo:

OBJETIVO: Identificar el sexo de las personas que laboran en empresas dedicadas a la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado.

Cuadro 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	20	27%
Masculino	53	73%
TOTAL	73	100%

Gráfico 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 27% de la población encuestada pertenece al sexo femenino; mientras que un 73% pertenece al sexo masculino. Esto nos indica que en la imprentas del Municipio de Ciudad Delgado se puede encontrar mayor población trabajadora de sexo masculino atendiendo el tipo de trabajo que se realiza en dichas empresas.

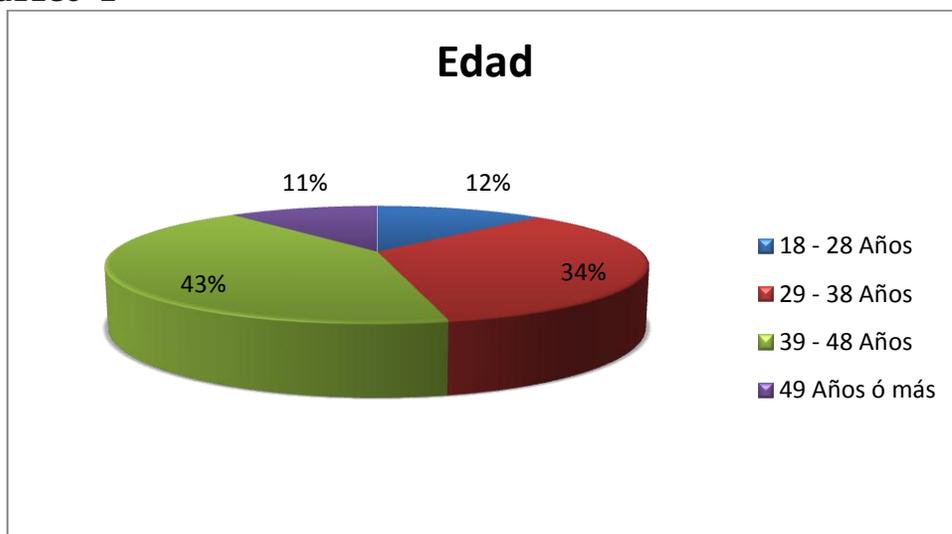
2. Edad:

OBJETIVO: Conocer las distintas edades de las personas que laboran en las imprentas en el Municipio de Ciudad Delgado.

Cuadro 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
18 - 28 Años	9	12%
29 - 38 Años	25	34%
39 - 48 Años	31	42%
49 Años ó más	8	11%
TOTAL	73	100%

Gráfico 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos podemos observar que en su mayoría los empleados de las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado están entre los 29 y 48 años, esto nos permite conocer la experiencia que es requerida en la mayoría de los casos acerca del uso y manejo de la maquinaria y se observa también que gran parte de las imprentas del Municipio poseen personal que labora con ellos desde hace muchos años lo que los hace parte importante de su fuerza productiva.

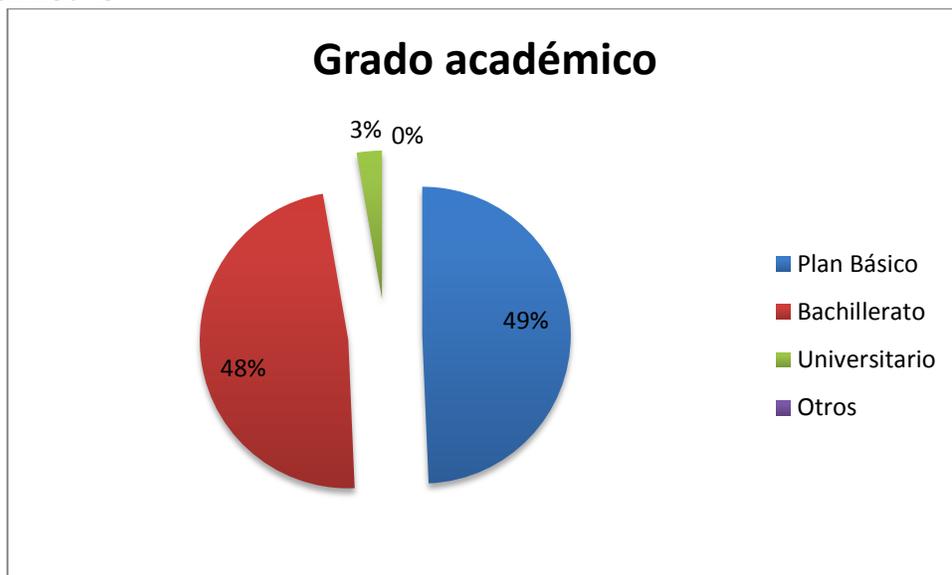
3. Grado Académico:

OBJETIVO: Conocer el grado académico de los empleados de la industria de la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado.

Cuadro 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Plan Básico	36	49%
Bachillerato	35	48%
Universitario	2	3%
Otros	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos nos muestran que la gran mayoría de los trabajadores se encuentran en un nivel de estudio básico a bachillerato, debido a que la mayor parte de las imprentas no son de gran tamaño por ser microempresas no exigen muchos requisitos de estudios para contratar personal lo cual los deja en desventaja con personal más calificado que puede llegar a contratar empresas medianas o grandes en el sector, un pequeño sector de las personas podemos ver con estudios universitarios que en los casos representan personal que labora en las imprentas como parte de los dueños del negocio mismo y que están propensos a ser quienes tomen las riendas del negocio en un futuro.

4. ¿Conoce cuál es la misión de su establecimiento de trabajo?

OBJETIVO: Saber si el empleado tiene o no conocimiento sobre la misión de la imprenta en la que labora.

Cuadro 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	18%
No	60	82%
TOTAL	73	100%

Gráfico 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los datos nos muestran que la mayoría de empresas al encontrarse dentro del sector de microempresa no cuentan con una misión propiamente establecida que les permita definir un rumbo, lo cual muestra que es necesario interesarse un poco más en la situación actual de la empresa, un pequeño número dijo conocer la misión de la empresa pero de esa cantidad algunos no conocían a cabalidad la misión que tiene su empresa por lo que es necesario un mejor compromiso de los empleados hacia la empresa.

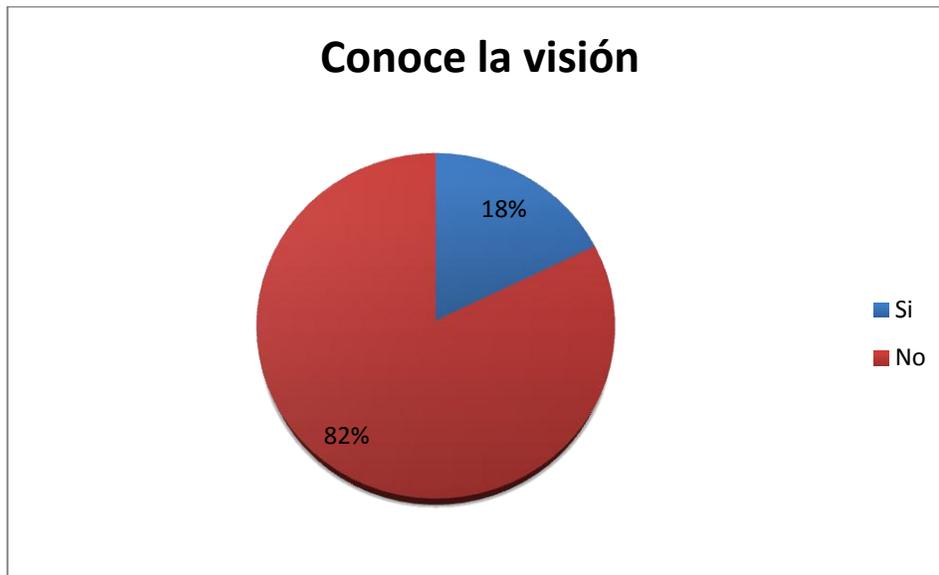
5. ¿Conoce la visión de su establecimiento de trabajo?

OBJETIVO: Identificar si el empleado tiene o no conocimiento acerca de la visión de la imprenta en la que trabaja.

Cuadro 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	18%
No	60	82%
TOTAL	73	100%

Gráfico 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al igual que la respuesta anterior no muchas empresas poseen una visión que defina un fin a futuro lo cual puede ser perjudicial a largo plazo con el riesgo de perder clientela, al igual que la misión algunas empresas tienen una visión pero no muchos de los que saben que la posee se encuentran muy identificados con la misma, por lo que es necesario no descuidar ese detalle que la puede hacer mantener en el mercado un poco más con respecto a otras microempresas que no poseen visión.

6. En su área de trabajo, ¿Qué funciones son las que usted realiza?

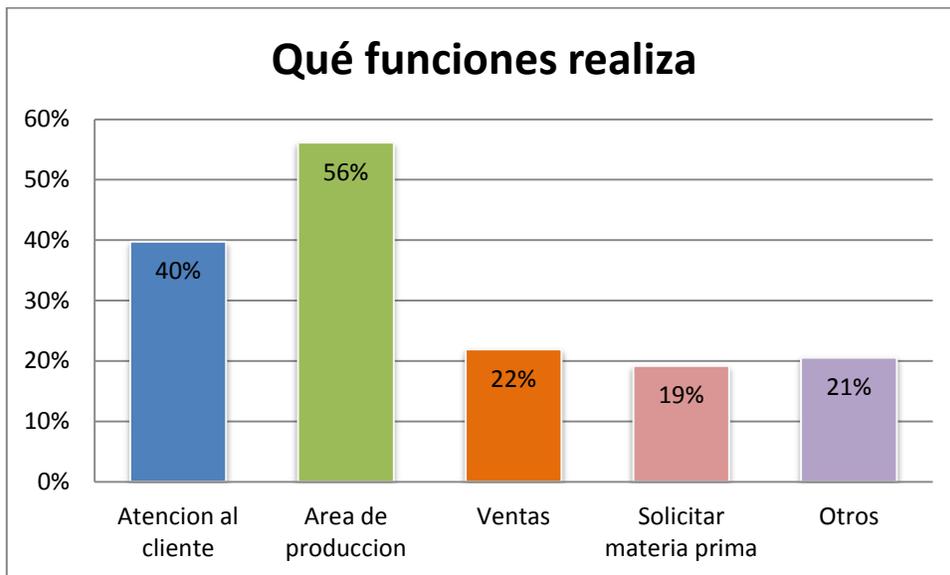
OBJETIVO: Conocer el puesto que desempeña el empleado dentro de la imprenta en la que trabaja

Cuadro 6

Pregunta 6	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	29	40%
Área de producción	41	56%
Ventas	16	22%
Solicitar materia prima	14	19%
Otros	15	21%

n=73

Gráfico 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en los datos las áreas de producción, ventas y atención al cliente son las que más tienen actividad dentro de las empresas que al ser microempresas tiene el personal que atender más de una actividad dentro de la empresa, lo cual nos muestra que las microempresas poseen personal multitarea que deben ser experimentados en distintas áreas.

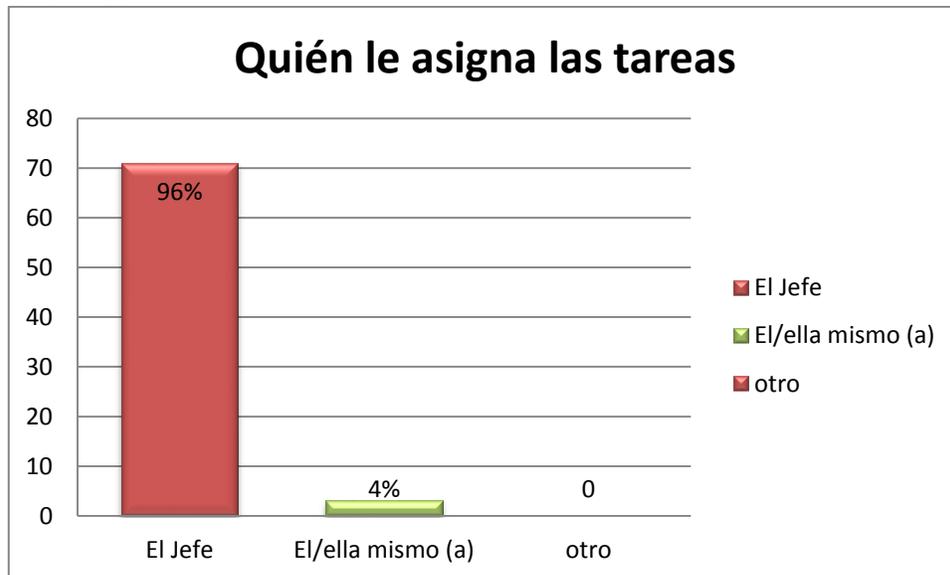
7. ¿Quién le asigna las tareas a desarrollar?

OBJETIVO: Conocer la personas responsable de asignar las tareas a los empleados.

Cuadro 7

respuestas	Frecuencia	Porcentaje
El Jefe	70	96%
Él/ella mismo (a)	3	4%
otro	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfica 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A pesar de que el personal ya posee los conocimientos y las tareas que debe de realizar, siempre tienen la orden del jefe para las tareas a realizar, dado que son pequeñas se encuentran más cerca todos los departamentos por lo que podemos observar un gran porcentaje que depende de la asignación de tareas por parte de los jefes, por lo que el jefe está en su mayoría siempre presente para las actividades que realiza la empresa.

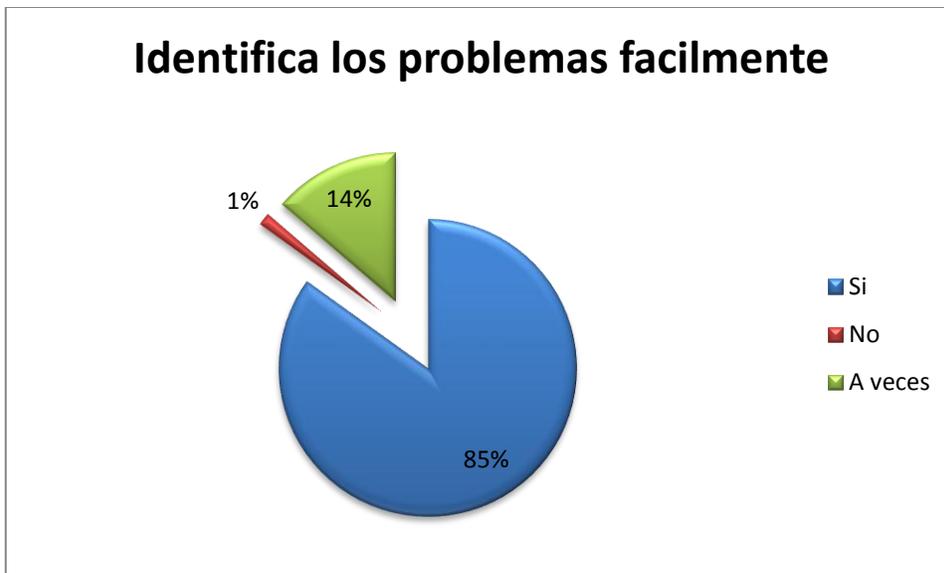
8. Cuando en la empresa se presentan inconvenientes, ¿Es posible identificarlos fácilmente?

OBJETIVO: Conocer si los problemas dentro del área de trabajo son fácilmente identificables para los empleados.

Cuadro 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	85%
No	1	1%
A veces	10	14%
TOTAL	73	100%

Gráfico 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Debido a que el personal posee experiencia en el rubro son fácilmente identificables para dicho personal debido al tiempo que tienen de realizar sus operaciones y la práctica que ya poseen en la mayoría de los casos no representa mayores problemas el poder identificar alguna situación dentro de la empresa.

9. ¿Le es fácil tomar una decisión de resolverlo?

OBJETIVO: Conocer el grado de responsabilidad de cada empleado para tomar decisiones dentro de la empresa

Cuadro 9

Pregunta 9	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	66%
No	1	1%
A veces	24	33%
TOTAL	73	100%

Gráfico 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la mayor parte de los casos podemos ver que las decisiones se toman sin mayor dificultad debido a que el personal sabe cómo resolver algún problema, o en algunos casos el jefe está siempre disponible y cerca para tomar decisiones, en algunos casos a veces tomar una decisión depende exclusivamente del jefe por lo que un porcentaje del personal debe primero consultarlo con él antes de resolver una situación.

10.habitualmente, ¿Qué tipo de problemas se generan?

OBJETIVO: Identificar los problemas más comunes dentro de las imprentas en el Municipio de Ciudad Delgado

Cuadro 10

Pregunta 10	Frecuencia	Porcentaje
Numeración	6	8%
Tiempo	8	11%
Impresión	15	21%
Maquinaria	28	38%
Falta Materia Prima	9	12%
Precios	7	10%
TOTAL	73	100%

Gráfico 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Dentro de los principales problemas detectados podemos observar que tienen deficiencias en cuanto a la maquinaria que en muchos casos no es maquinaria actualizada, así como los problemas de impresión se dan también como consecuencia de la misma situación. A raíz de no poseer un control administrativo que le permita llevar controles y registros de las operaciones que realiza lo cual le permitiría poder anticiparse a eventos de fallos en los procesos de producción, un mejor control le ayudaría a controlar el área de impresión, a evitar desperdicio y gasto en reparaciones que pueden ser anticipados.

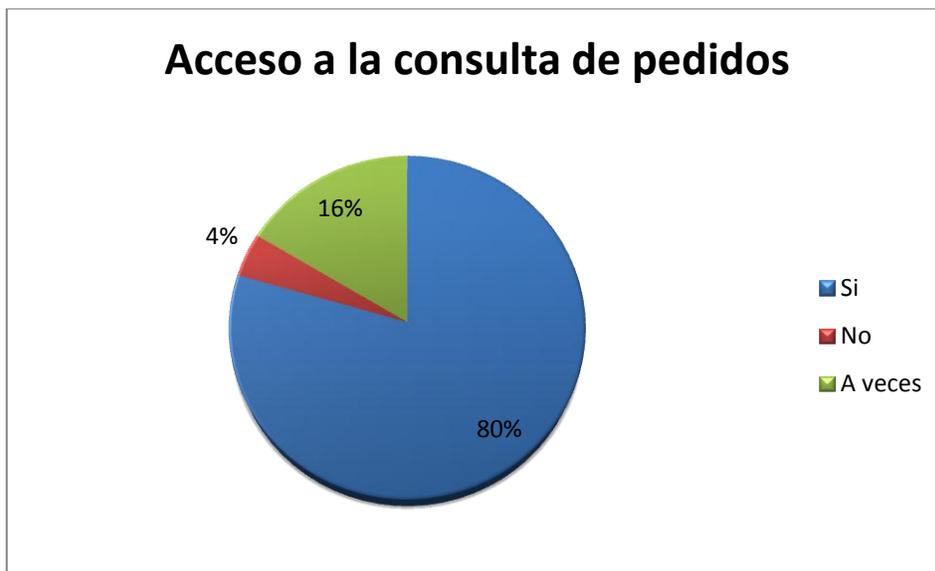
11. ¿El acceso a la consulta de pedidos se realiza de manera rápida y sencilla, lo que permite disponer de información oportuna?

OBJETIVO: Identificar si las empresas cuentan o no con un sistemas de registro y consulta de datos de pedidos de sus clientes.

Cuadro 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	80%
No	3	4%
A veces	12	16%
TOTAL	73	100%

Gráfico 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la mayoría de las empresas es posible conocer los pedidos que se realizan de forma sencilla, aunque cabe mencionar que el acceso a pedidos se puede realizar siempre y cuando sea registro de pedidos a corto plazo, dado que no todas las empresas poseen un sistema de control de pedidos a largo plazo es un poco difícil conocer niveles históricos de pedidos que la empresa ha atendido.

12. ¿Sabe usted a quién recurrir para solicitar información no disponible o bien apoyo técnico en caso de fallas?

OBJETIVO: Conocer si los empleados saben a quién recurrir o si no existe apoyo técnico dentro de la empresa

Cuadro 12

respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	99%
No	1	1%
TOTAL	73	100%

Gráfico 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado al ser microempresas pueden solicitar información directamente con el jefe del negocio por estar cerca de ellos, al igual que si se llega a necesitar apoyo técnico es fácil recurrir a los jefes y solicitar apoyo que en la mayoría de casos tienen a la mano ayuda técnica para las áreas que necesitan ayuda.

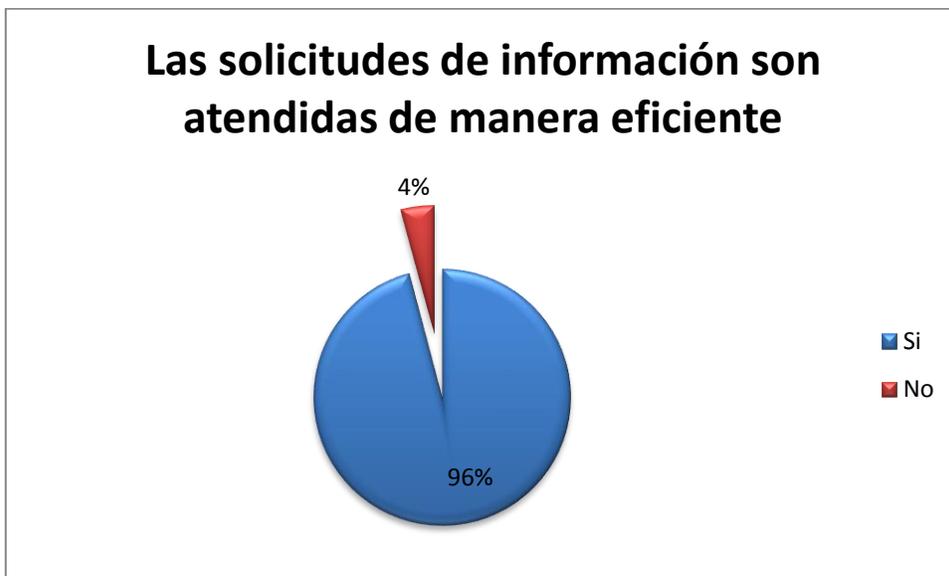
13. Sus solicitudes de información o atención a fallas técnicas han sido atendidas de manera eficiente?

OBJETIVO: Conocer si las solicitudes hechas por los empleados son atendidas rápidamente y de manera eficiente.

Cuadro 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	96%
No	3	4%
TOTAL	73	100%

Gráfico 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La información obtenida a través de las encuestas nos demuestran de manera clara que las solicitudes de información que realizan los empleados son atendidas de manera rápida y eficiente siempre y cuando sean solicitudes habituales ya que en algunos casos donde no se puede resolver de manera eficiente es porque son casos especiales como problemas mecánicos más específicos que resolver.

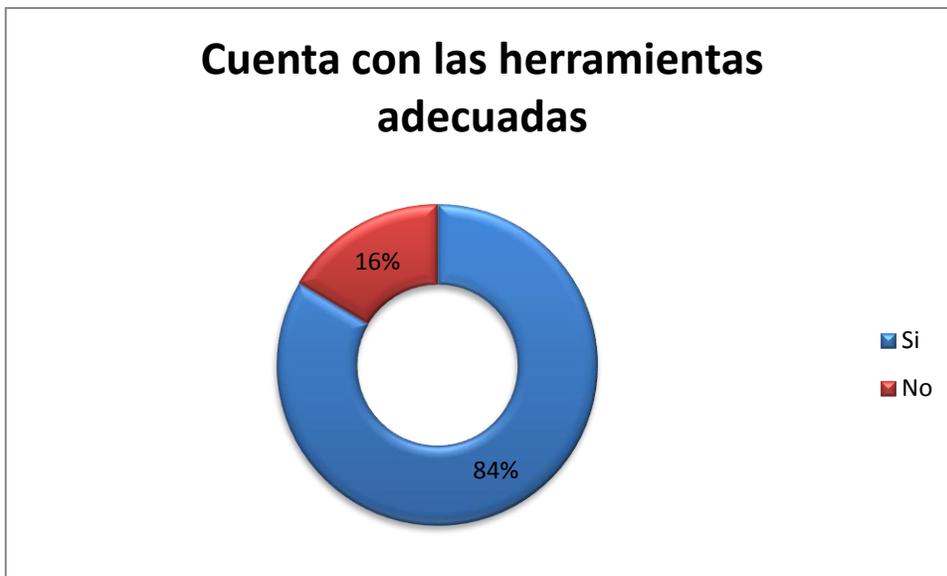
14. ¿Cuenta con las herramientas adecuadas para realizar un trabajo eficiente?

OBJETIVO: Identificar si la empresa cuenta con el equipo idóneo para las tareas que realiza.

Cuadro 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	84%
No	12	16%
TOTAL	73	100%

Gráfico 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de las empresas tiene definido el tipo de producto y servicio que presta por lo que no se le hace tan necesario o problemático el realizar un artículo, solo en algunos casos se presenta que alguna imprenta no cuente con alguna maquinaria necesaria para ciertos artículos, de lo contrario poseen el equipo idóneo para su realización.

15. ¿Cómo evalúa la comunicación entre las distintas áreas de la empresa?

OBJETIVO: Determinar el grado de comunicación que existe en las diferentes áreas de la imprenta.

Cuadro 15

respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	33	45%
Regular	17	23%
Buena	23	32%
Deficiente	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la mayor parte de los casos la comunicaci3n esta entre buena y regular en algunas imprentas el personal solo trabaja por un tiempo y se mueven a otra empresa o a otro trabajo por lo que no se forma una relaci3n entre los distintos empleados en ciertos casos por la misma rotaci3n, en un buen porcentaje podemos ver que la comunicaci3n es excelente debido a que son personal que tiene a3os de laborar en la imprenta por lo que no tienen problemas de relaciones sociales entre los mismos trabajadores y las jefaturas.

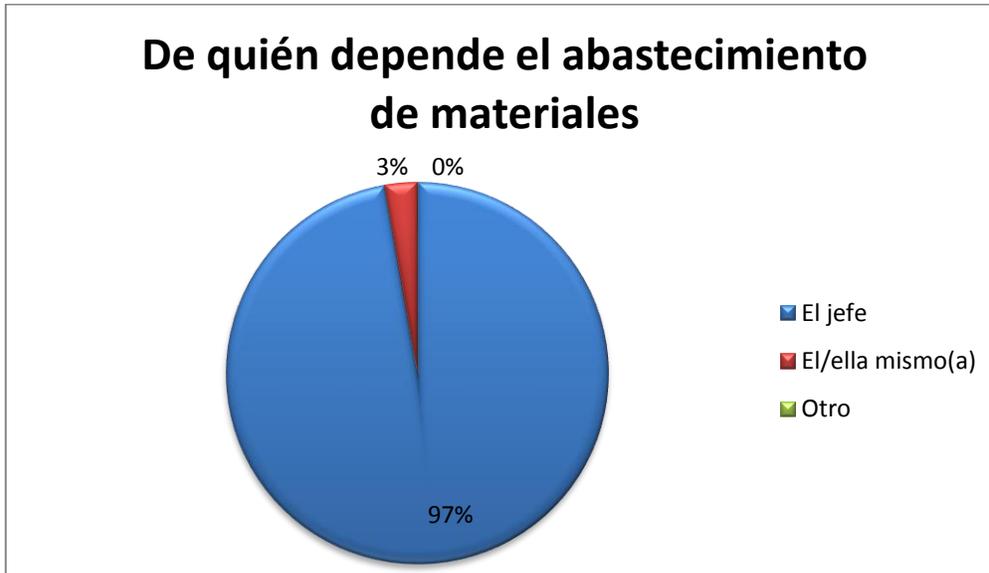
16. ¿De quién depende el abastecimiento de materiales?

OBJETIVO: Conocer si las imprentas poseen personal dedicado al abastecimiento de materiales para la misma.

Cuadro 16

respuestas	Frecuencia	Porcentaje
El jefe	71	96%
Él/ella mismo(a)	2	3%
Otro	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En gran parte de los casos el jefe es quien se encarga de realizar las tareas de abastecimiento de material, debido a que las empresas no son muy grandes el jefe es quien controla los niveles de materiales que poseen y que utilizan por lo que, es él quien se encarga de mantener los niveles de materia prima dentro de la empresa, que en muchos casos lo hacen de manera manual por no contar con un control computarizado de inventarios.

17. ¿De qué manera se controla la calidad en el área de producción?

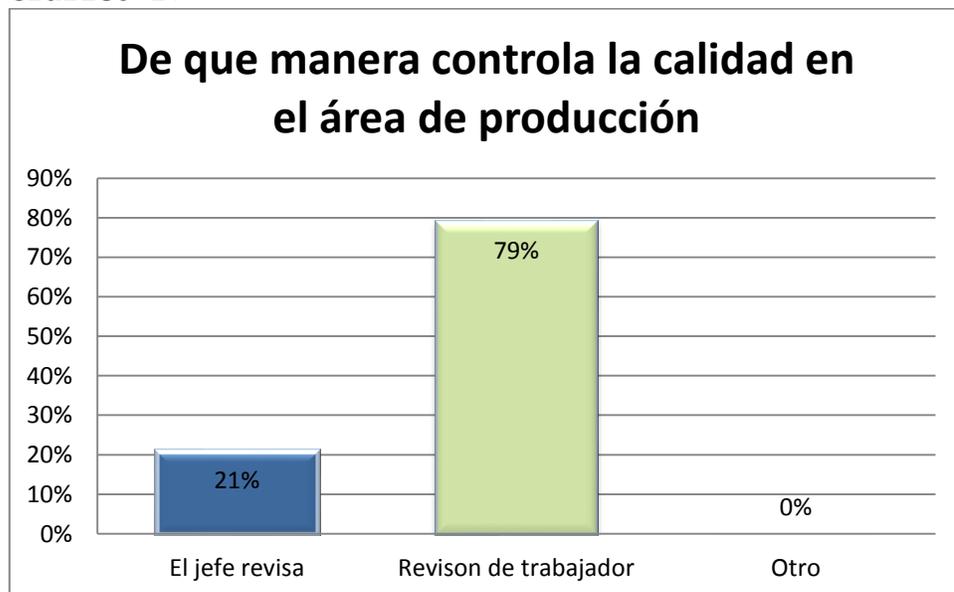
OBJETIVO: Conocer quien se encarga de la calidad en la producción de artículos de imprenta

Cuadro 17

Pregunta 17	Frecuencia	Porcentaje
El jefe revisa	18	21%
Revisión de trabajador	68	79%
Otro	0	0%

n=73

Gráfico 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Dado que la empresa en muchos casos cuenta con personal en el área de producción, poseen el tiempo para realizar dicha actividad, y son ellos mismos quienes se encargan de realizar las tareas de revisión de calidad de los productos que realizan, debido a que se confía en la experiencia de la persona que produce, en algunos casos el jefe participa del control de calidad al estar cerca y buscar una segunda opinión de la calidad con la que el producto terminado será enviado al cliente, por lo que se ve un involucramiento de las jefaturas en la calidad de sus productos y servicios que ofrece.

18. ¿Mencione 2 fortalezas y 2 debilidades de su establecimiento de trabajo?

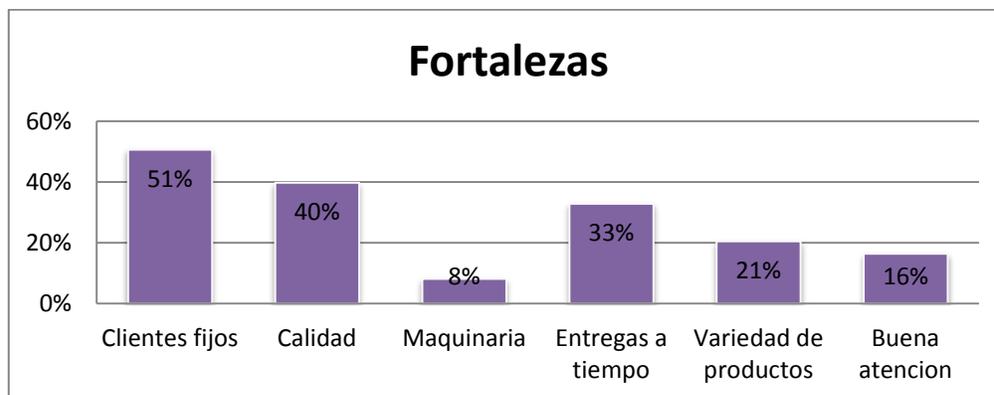
OBJETIVO: Conocer dos fortalezas que posee el negocio así como dos debilidades que afrontan las empresas dedicadas a la imprenta.

Cuadro 18

Pregunta 18	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Cientes fijos	37	51%	Precios fijos	19	26%
Calidad	29	40%	Poca materia prima	10	14%
Maquinaria	6	8%	Competencia	15	21%
Entregas a tiempo	24	33%	Calidad	7	10%
Variedad de productos	15	21%	Entregas tardías	20	27%
Buena atención	12	16%	Maquinaria vieja	33	45%

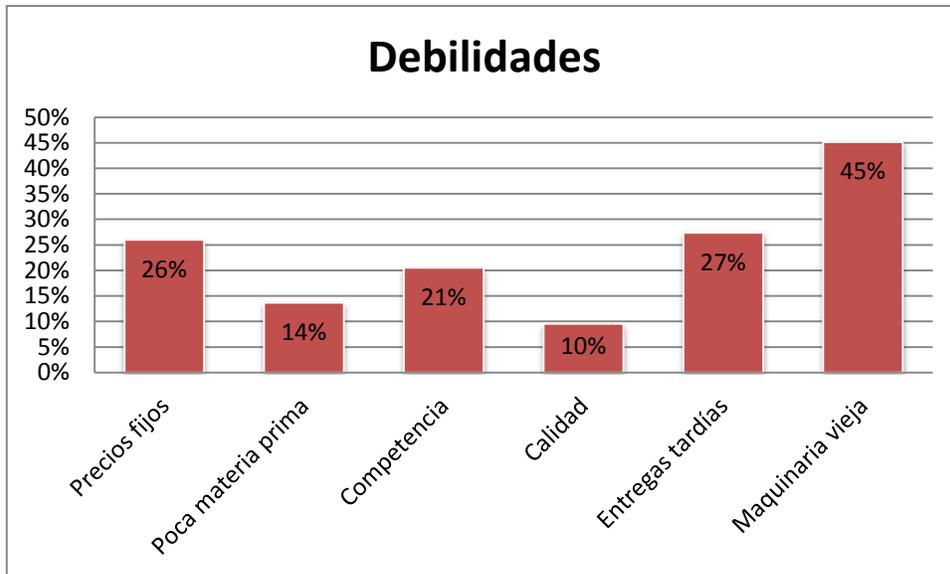
n=73

Gráfico 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que la mayoría de las imprentas dicen tener como su principal fortaleza su clientela, debido a que la competencia en las industrias de la imprenta se basan en el servicio que ofrecen así como de la calidad y los precios que puede pagar un cliente, su clientela se vuelve su fuerte en el tiempo de existir, en segundo lugar se observa que la calidad que ofrecen es otra de sus fortalezas principales dando así una buena imagen frente a lo que su competencia puede ofrecer también, una de las fortalezas que las empresas toman en cuenta es el tiempo de entrega de sus pedidos a sus clientes dando así una buena imagen frente a su competencia, y en últimos lugares mencionan que la variedad de productos, la buena atención y la maquinaria con la que cuentan forman parte de sus fortalezas para ofrecer a sus clientes.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como puede observarse una de las mayores debilidades que las imprentas de Ciudad Delgado mencionan es en cuanto a la maquinaria, la cual para ellos es uno de los problemas a resolver debido a que la competencia en algunos casos se actualiza más rápido que otros lo cual, los pone en un punto de debilidad y por ende en peligro de perder clientes y mercado, por otro lado el mantener precios fijos le hace caer en un peligro frente a competidores con precios más competitivos los cuales pueden sentirse atraídos por otros negocios con precios más cómodos y uno de los principales problemas que muestran es en cuanto a las entregas que como se puede observar al carecer de un control sistematizado de pedidos y entregas caen en retrasos de tiempo en las entregas de pedidos por lo que dan una mala imagen a sus clientes, lo que les hace perder un poco de competitividad a mediano y largo plazo.

19. ¿Mencione 2 oportunidades y 2 amenazas de su establecimiento de trabajo?

OBJETIVO: Identificar dos oportunidades para las imprentas así como dos amenazas que poseen las imprentas en el Municipio de Ciudad Delgado.

Cuadro 19

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Nueva maquinaria	42	58%	Materia prima cara	18	25%
Nuevos productos	16	22%	Competencia actualizada	24	33%
Nuevos mercados	37	51%	Baja de clientes	12	16%
Mejorar precios	6	8%	Deudas	11	15%
			Precios bajos de la competencia	23	32%
			Delincuencia	15	21%

n=73

Gráfico 19

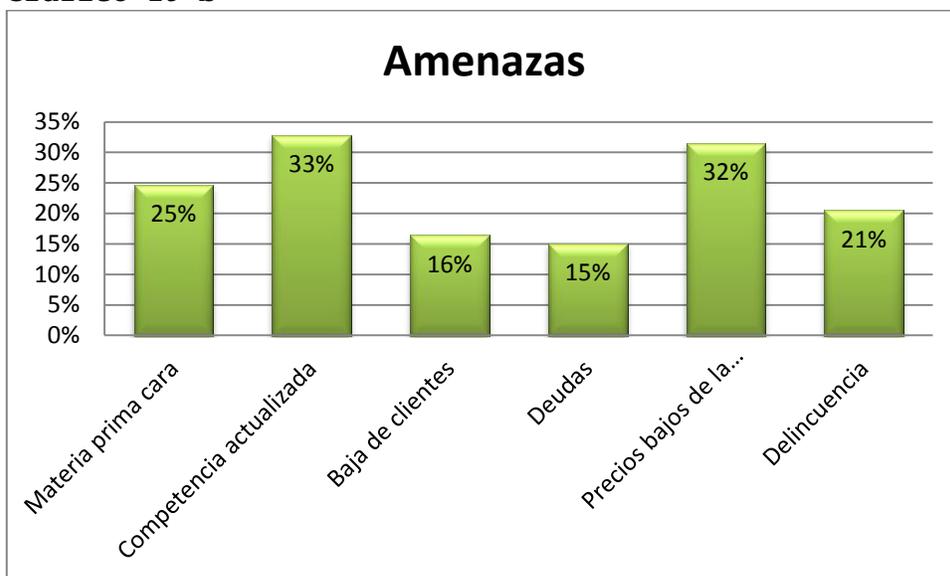


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Dentro de la gama de oportunidades que las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado ven como más primordiales se pueden observar la maquinaria nueva, muchos de los empleados piensan que sus

imprentas necesitan nueva maquinaria para poder ser más competitivos en el mercado en que se desenvuelven, así como también hacen mención a poder abrirse a nuevos mercados contando con mejor maquinaria les abre un mejor abanico de posibilidades de productos y servicios para ofrecer a potenciales nuevos clientes con lo que podrían expandir sus operaciones.

Gráfico 19-b



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Dentro de las amenazas más próximas se puede observar que hay competencia que se puede y se está actualizando además de unos precios más bajos de la competencia se convierten en las posibles amenazas más grandes que la imprenta en Ciudad Delgado está afectando, además de amenazas como precios más elevados de materia prima, la delincuencia, la baja de clientes y las deudas contribuyen a que la competencia de las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado sean cada vez más agresivos en sus proyectos de expansión de mercados.

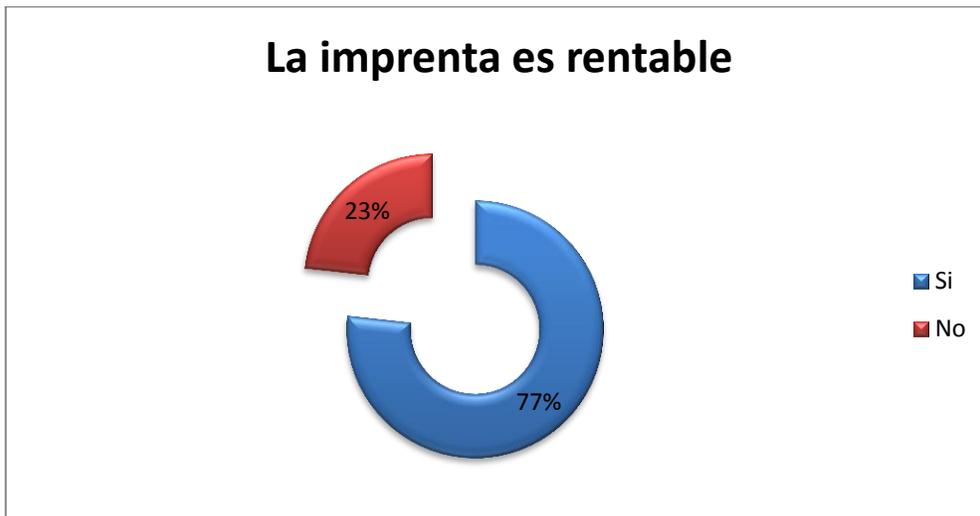
20. ¿Considera que la industria de la imprenta es rentable?

OBJETIVO: Determinar el grado de percepción acerca de la rentabilidad de la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado.

Cuadro 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	77%
No	17	23%
TOTAL	73	100%

Gráfico 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A pesar de que un buen porcentaje de los encuestados considera que la industria de la imprenta es rentable en el tiempo, se debe de tomar en cuenta un porcentaje del 23% que opina que no es tan rentable y se debe de considerar la posibilidades de que dicha cifra sea cada vez mayor o menor de acuerdo al grado de responsabilidad que los jefes tomen en cuanto a las decisiones sobre el rumbo de sus empresas, de esas decisiones dependerá el camino que su empresa pueda llevar respecto sus competidores.

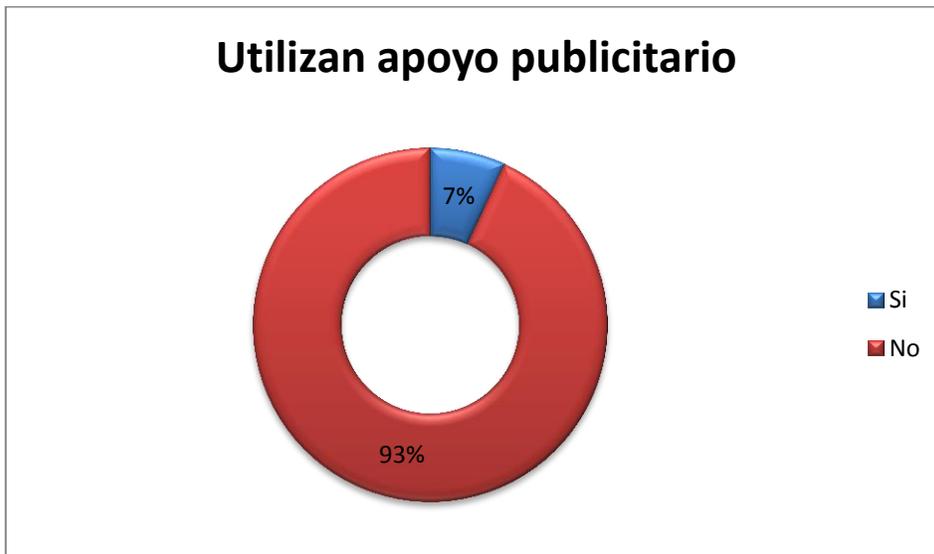
21. ¿utiliza apoyo publicitario para promocionarse y ampliar sus ventas?

OBJETIVO: Conocer el grado de apoyo comercial que utilizan las imprentas en Ciudad Delgado

Cuadro 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	7%
No	68	93%
TOTAL	73	100%

Gráfico 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar, casi la totalidad de encuestados no utilizan apoyo publicitario, esto se debe a varios factores entre los que ellos mencionan. La delincuencia es un factor que provoca en muchos casos esa falta de publicidad de parte de ellos debido al tema de extorsiones, en algunos casos la clientela que poseen ya se encuentra establecida por lo que no utilizan apoyo publicitario y sus trabajos se expanden por medio de recomendaciones de clientes que trabajan con ellos, en los casos que utilizan apoyo publicitario es en poco porcentaje y se encuentra en algunas pocas imprentas que se mantiene un pocos actualizadas en las tendencias de publicidad por internet, pero que representa un porcentaje muy bajo respecto al resto.

22. ¿Cómo califica los productos y servicios que ofrece este negocio comparado con la competencia?

OBJETIVO: Determinar la calidad de los productos que ofrecen las imprentas respecto a sus competidores.

Cuadro 22

respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Similar	43	59%
Bueno	30	41%
TOTAL	73	100%

Gráfico 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Dentro del grado de percepción que tienen las imprentas de Ciudad Delgado respecto a sus competidores vemos que la balanza de la calidad se reparte en partes casi iguales, por un lado vemos un buen porcentaje que opina que sus productos son similares manteniendo el estándar que se ofrece, en estos casos eso ayuda a algunas imprentas a mantener el precio constante de algunos productos de manera que les permita retener clientes con ellos de modo que el precio que ofrecen sea similar al de sus competidores, por otro lado vemos un buen porcentaje que opina que la calidad de lo que ofrece está un poco más arriba del estándar de la competencia, eso le permite ofrecer productos a un precio un poco más elevado pero de mejor calidad lo que le abre mercado a clientes un poco más exigentes.

23. ¿De los siguientes factores cuales considera que hacen que disminuya la demanda de productos y servicios?

OBJETIVO: Identificar factores que provocan una disminución en la demanda de productos y servicios de imprenta.

Cuadro 23

Pregunta 23	Frecuencia	Porcentaje
Mala atención al cliente	2	3%
Demora en las entregas de pedidos	13	18%
Poca publicidad	49	67%
Precios elevados	32	44%
Calidad	6	8%

n=73

Gráfico 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que dos de los factores que las imprentas de Ciudad Delgado consideran como influyentes en la demanda de sus productos y servicios se encuentra la poca publicidad que tiene el sector debido a factores externos que los afecta, y por otro lado vemos que los precios elevados impactan en la demanda de sus productos, debido a que deben lograr mantener sus costos e ingresos en muchos casos no está permitido dar precios tan bajos porque de lo contrario su rentabilidad se vería afectada de gran manera, un mejor acceso a mejores precios y mejor maquinaria podría contribuir a reducir ese porcentaje en gran medida, en menor porcentaje podemos ver factores como entregas de pedidos un tanto tardías y un factor como lo es la atención al cliente que en algunos casos es descuidado.

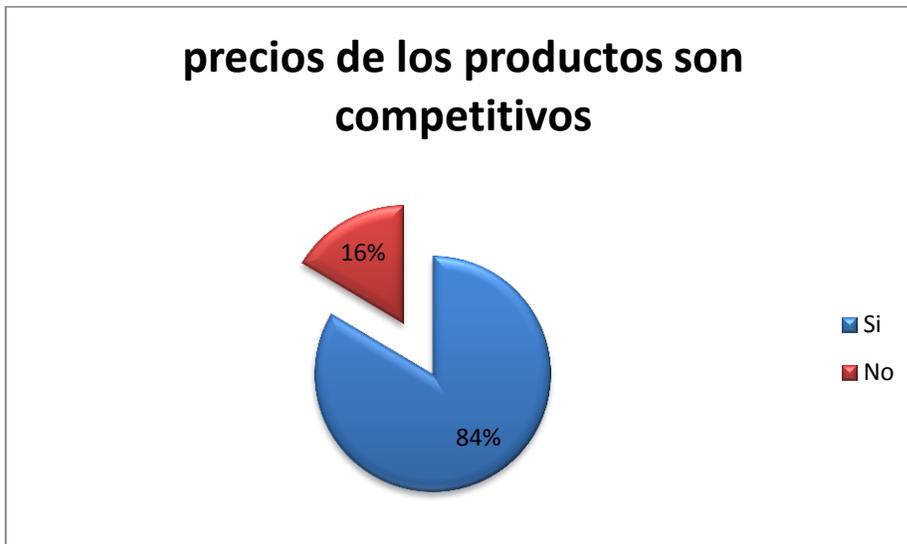
24. ¿Considera que los precios de los productos y servicios que ofrece son competitivos comparados con los de la competencia?

OBJETIVO: Conocer el grado de competitividad de los precios de las empresas dedicadas a la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado.

Cuadro 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	84%
No	12	16%
TOTAL	73	100%

Gráfico 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Debido a que en muchos casos deben de resguardar sus costos podemos observar que muchas de las imprentas de Ciudad Delgado se mantiene un nivel de precios bastante competitivo, esto le permite mantener su cartera de clientes alejada de posibles competidores que pueden robarle una cuota de mercado, en poca medida vemos empresas que si poseen precios por encima y por debajo de los estándares de precios que sus demás competidores ofrecen, en algunos casos cumplen con las exigencias de sus clientes logrando obtener un poco más de ingreso debido a la calidad que ofrecen y en otros casos de clientes esporádicos que prefieren pagar menos por distintos productos de imprenta.

25. ¿Qué factores considera necesarios para mejorar la actividad de la imprenta en el municipio de ciudad delgado?

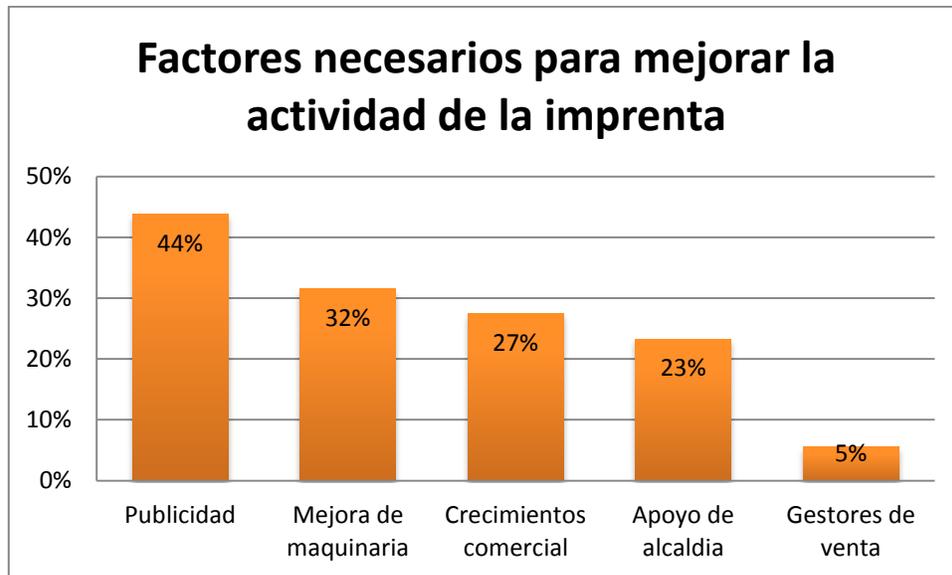
OBJETIVO: Conocer los factores que pueden ayudar a mejorar la actividad de la imprenta en el Municipio de Ciudad Delgado.

Cuadro 25

Pregunta 25	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	32	44%
Mejora de maquinaria	23	32%
Crecimientos comercial	20	27%
Apoyo de alcaldía	17	23%
Gestores de venta	4	5%

n=73

Gráfico 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se observa en orden de prioridades las imprentas del Municipio de Ciudad Delgado mencionan que ayuda publicitaria sería de gran apoyo al crecimiento de sus actividades logrando darse a conocer en nuevos y potenciales mercados, la mejora de maquinaria los pondría a la vanguardia de los nuevos productos que la imprenta es capaz de ofrecer en tiempos actuales, un crecimiento comercial ayudaría a mejorar la clientela en muchos

casos debido a que en muchas imprentas sus clientes no son del mismo municipio sino de otros sectores por lo que un mayor crecimiento comercial ayudaría a su actividad dentro del mismo municipio, el apoyo de la entidades municipales como lo es la alcaldía se menciona como apoyo importante dentro de una perspectiva de crecimiento para la imprenta y en menor medida se menciona el apoyo de gestores de venta ayudaría a incrementar la cartera de clientes dentro del municipio de Ciudad Delgado.

ANEXO #4 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS PROPIETARIOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR IMPRENTA.

Se entrevistaron a los propietarios o gerentes de cada una de las microempresas del sector imprenta del municipio de Ciudad delgado, de los cuales se obtuvieron las siguientes aseveraciones.

-¿Años de estar establecido en el mercado de la imprenta?

Según los datos obtenidos se conoció que la gran mayoría de establecimientos tienen de 10 a 30 años de estar prestando los servicios de impresión.

DIRECCIÓN

.- ¿La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con algunos de sus empleados?

R/ los propietarios manifestaron que la mayor parte de decisiones administrativas las toman ellos, sin embargo en algún caso hay establecimientos que tienen a alguien que toma decisiones a parte del jefe.

.- ¿Número de empleados dentro de la empresa?

R/ nos manifestaron en la mayoría de las imprentas que tienen alrededor de 6 a 10 empleados.

.- ¿La mayor parte de su personal es permanente?

R/ según los propietarios la mayor parte del personal es permanente, debido a que muchos trabajadores tienen años de trabajar en el rubro de la imprenta, lo que beneficia a la empresa por la experiencia que ellos poseen.

.- ¿Suele contratar más personal en ciertas temporadas del año?

R/ por medio de la información obtenida se conoció que el 50% de los propietarios entrevistados contratan personal en los meses de noviembre y diciembre, el otro porcentaje mencionó que los empleados hacen horas extras.

.- ¿Existe teóricamente la estructura organizacional formal?

R/ solo una pequeña parte de los propietarios nos respondieron que existe una estructura organizacional la gran mayoría nos dijo que no existe una estructura organizacional, por lo tanto se

observó que trabajan en base a su experiencia no de manera formal lo que no les ayuda a enfocarse para llevar su empresa a otros niveles.

.- ¿Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa?

R/ las empresas no cuentan con una definición clara de las funciones de cada miembro dentro de la organización debido a que los empleados realizan diversas actividades dentro de la empresa.

.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control gerencial?

R/ en ninguna de las empresas cuentan con un sistema de control, y esto se debe a que no tienen ningún tipo de planificación ni organización estructurada lo que genera descontrol en las actividades que realizan.

.- ¿La empresa tiene una buena imagen en el entorno en el que se desenvuelve?

R/ en la mayoría de las respuestas obtenidas nos confirmaron que si poseen buena imagen en el entorno que se desenvuelven, y esto lo determinaron por medio de la fidelidad y confianza de los clientes, y el hecho de mantener un buen entorno les ha permitido seguir funcionando a lo largo de los años.

POLITICAS DE VENTAS

.- ¿Cuenta con un contador que trabaja de manera permanente, cuáles son sus funciones?

R/debido a la naturaleza de las microempresas no tienen capacidad de pago para tener un contador permanente, por lo que recurren solamente a solicitar los servicios de un contador externo que se encarga de la contabilidad de los negocios.

.- ¿posee políticas de cobros que permiten no tener clientes morosos?

R/un reducido número de jefes manifiestan tener políticas de cobro y la gran mayoría dicen no contar con dichas políticas, esto puede generar que no dispongan con efectivo en el momento que lo requieran lo que los conlleva a poder comprar materia prima en el momento oportuno.

.- ¿Dispone normalmente de líneas de crédito (proveedores o entidades financieras)?

R/ en gran parte las microempresas cuentan líneas de crédito ya sea por parte de los proveedores o entidades financieras, esto nos indica que algún momento pueden obtener préstamos para la adquisición de maquinaria, pero al no contar con misión, visión y planes a futuro no tienen una imagen clara hasta donde quieren llegar.

MERCADEO

.- ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento dentro del mercado?

R/ según la entrevista realizada los propietarios nos mencionaron que no tienen expectativas de crecimiento, si no el mantenerse en el mercado de la imprenta, esto es debido que no cuentan con una planificación de sus actividades a futuro.

.- ¿Segmentos de clientes a los que van dirigidos sus servicios?

R/ según respuestas obtenidas vemos que el mercado de la imprenta es bastante amplio debido a que los clientes pueden ser todas las personas que necesiten algún producto impreso, por lo que vemos que si contaran con procesos administrativos de control y planes a futuro podrían crecer en gran manera.

.- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro del mercado?

R/ De acuerdo a lo que los propietarios nos mencionaron, mencionan que sus empresas poseen fortalezas como la calidad, la puntualidad, bajos precios.

Dentro de las debilidades que presentan están la maquinaria obsoleta, las ventas bajas.

.- ¿Cuenta con una fuerza de ventas?

R/ La mayoría de los propietarios nos manifestaron que no cuentan con una fuerza de ventas dedicadas a la búsqueda de clientes y ventas, que es al final un sector que le puede proveer de nuevos clientes por no contar con vendedores.

.- ¿Qué acciones desarrollan para atraer nuevos clientes?

R/ Para atraer nuevos clientes, algunos propietarios realizan en su mayor parte llamadas telefónicas y en algunos casos correos electrónicos, de lo contrario los demás propietarios realizan su publicidad a través de los mismos clientes que ya poseen a través de recomendaciones.

.- ¿Sus ventas han crecido o las ventas se mantienen?

R/ Según manifiestan la mayor parte de los propietarios sus ventas en los últimos meses han disminuido en gran parte debido a la economía que rodea el sector y a los altos precios de los materiales.

.- ¿Periodos del año donde se concentra la mayor demanda de sus servicios/crecimiento de ventas?

R/ Los propietarios mencionan que los periodos del año en que se concentra la mayor demanda de sus productos están en los meses de Diciembre, Enero y Julio, periodos en los que producen mayor cantidad a lo habitual en el año.

.- ¿Facilita transporte para llevar los pedidos a los clientes?

R/ Dentro de las facilidades a sus clientes, los propietarios mencionan que si ofrecen servicio de entrega de pedidos a todos sus clientes.

.- ¿Cuáles son sus competidores directos e indirectos?

R/ Los propietarios de las imprentas mencionan que sus competidores directos comprenden a todas las imprentas del municipio en muy poca parte se presentan competidores de otros municipios.

.- ¿Realiza publicidad, como y cuál?

R/ La mayor parte de los propietarios dicen no contar con publicidad, en muy poco número llegan algunos a realizar publicidad con hojas volantes y por medio de correos electrónicos.

PRODUCCIÓN

.- ¿El local que emplea es de uso exclusivo para la empresa?

R/ Cerca de la mitad de las empresas se encuentran ubicadas en un local propio, y un poco más de la mitad mencionan que su local es compartido para minimizar gastos.

.- ¿Además de equipos básicos cuenta con equipo especializados para el desarrollo de las actividades?

R/ La mayor parte de los propietarios dicen que únicamente cuentan con el equipo necesario para realizar sus trabajos, ninguno de ellos cuenta con equipo especializado para otras tareas.

.- ¿Considera que sus productos tienen una calidad mayor a la de sus competidores?

R/ De los datos obtenidos se observó que los propietarios nos mencionaron que sus productos tienen una calidad similar debido a que deben de mantener la calidad misma para no caer en baja de ventas o pérdida de clientes.

.- ¿Las órdenes de compra de los clientes son entregados en el tiempo y forma establecido por el cliente?

R/ Los propietarios de las imprentas nos manifestaron que las órdenes de compra de los clientes son entregados en el tiempo y forma establecido por los mismos clientes, de manera que cumplen con lo que el cliente les solicita.

.- ¿La empresa desarrolla y lanza productos nuevos con frecuencia diferenciándose de la competencia?

R/ Nos mencionan los propietarios que ya poseen clientela con pedidos específicos, por lo que no ofrecen o no cuentan con nuevos productos respecto a sus competidores. Esto se da en mayor medida al tipo de maquinaria con la que cuentan, por lo que no les permite poder ofrecer productos nuevos a sus clientes.