



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La Planeación Estratégica y su relación en el
Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa
OFFSET AMBATO”.**

Autor: Mario David Lanas Cepeda

Tutor: Ing. MBA. Iván Fernando Silva Ordoñez

**AMBATO – ECUADOR
Noviembre 2015**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Iván Fernando Silva Ordoñez

CERTIFICA:

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este proyecto de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el

Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

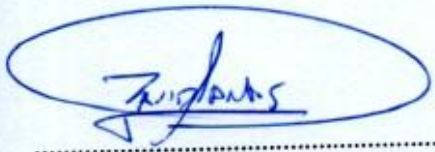
Ambato, 29 de septiembre del 2015

.....

Ing. MBA. Iván Fernando Silva Ordoñez
CI. 1802490548
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mario David Lanás Cepeda, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



.....

Mario David Lanás Cepeda
CI. 1804268462
AUTOR

23 de Octubre de 2012

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....
Ing. MBA. Carlos Vinicio Mejía Vayas
CI 0400730693

f).....
Ing. MBA. María Soledad Sevilla Galarza
CI. 1802928141

Ambato, 28 de Octubre de 2015

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto parte de el un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, y; según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Mario David Lanás Cepeda

CI. 1804268462

AUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo producto de mi esfuerzo y perseverancia, dedicación y sacrificio, dedico con inmenso amor a mis padres por su apoyo y cariño constante, que me han alentado y gracias a su empuje he logrado culminar esta meta para continuar con éxito mi carrera profesional.

Mario David Lanas Cepeda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la salud, la vida y la fuerza para terminar esta etapa de mi vida tan anhelada como es mi carrera universitaria; y todos y cada uno de los Docentes de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Marketing y Gestión de Negocios por todos sus conocimientos que han compartido conmigo.

Un agradecimiento muy especial al Ing. MBA. Iván Fernando Silva por su acertada dirección en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Mario David Lanas Cepeda

Tabla de contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1 TEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del Problema	8
1.2.5 Preguntas Directrices	8
1.2.6. Delimitación.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPITULO II	11
2. MARCO TEORICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	17
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES	20
2.5 HIPÓTESIS.....	37
4.2 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	37
CAPITULO III.....	38

3. METODOLOGIA	38
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	42
4.3. COMPROBACION DE HIPOTESIS	72
CAPITULO V	78
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1. CONCLUSIONES	78
5.2. RECOMENDACIONES	79
CAPITULO VI.....	80
6. PROPUESTA.....	80
6.1. DATOS INFORMATIVOS	80
6.2. ANTECEDENTES	81
6.3. JUSTIFICACION.....	81
6.4. OBJETIVOS.....	83
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	83
6.6. FUNDAMENTACION	84
6.7. MODELO OPERATIVO	92
6.8. ADMINISTRACION	112
6.9. PREVISION DE LA EVALUACION	113
Bibliografía	114

Tabla de Tablas

Tabla N° 1 Población de OFFSET Ambato	40
Tabla N° 2 Operacionalizacion de la Variable Independiente: Planeación Estratégica	42
Tabla N° 3 Operacionalizacion de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral	43
Tabla N° 4 Recolección de Información.....	44
Tabla N° 5 Técnicas e Instrumentos	45
Tabla N° 6 Desarrollo de la filosofía empresarial.....	48
Tabla N° 7 Satisfacción de los productos de OFFSET Ambato	49
Tabla N° 8 Diferenciación con la competencia directa.....	50
Tabla N° 9 Imagen institucional de OFFSET Ambato	51
Tabla N° 10 Incentivos tributarios para la imprenta gráfica.....	52
Tabla N° 11 La comunicación entre vendedor y cliente es efectiva	53
Tabla N° 12 Conflictos para la toma de decisiones	54
Tabla N° 13 Asesoramiento para los clientes de OFFSET Ambato	55
Tabla N° 14 Atención a los clientes de OFFSET Ambato.....	56
Tabla N° 15 Inquietudes y reclamos son solucionados.....	57
Tabla N° 16 La gestión es adecuada en OFFSET Ambato	58
Tabla N° 17 Control en las actividades del personal	59
Tabla N° 18 Toma decisiones enérgicas	60
Tabla N° 19 Calculo de t de student	74
Tabla N° 20 VALORES CORPORATIVOS PARA OFFSET AMBATO.....	93
Tabla N° 21 Inflación 2013-2014	94
Tabla N° 22 Tasas de Interés	95
Tabla N° 23 DIAGNOSTICO EXTERNO POAM.....	101
Tabla 24 Amenazas de OFFSET Ambato	102
Tabla N° 25 Oportunidades de OFFSET Ambato	102
Tabla N° 26 Matriz PCI-Capacidad Directiva	104
Tabla N° 27 Capacidad del Talento Humano	104
Tabla N° 28 Debilidades de OFFSET Ambato	105
Tabla N° 29 Fortalezas de OFFSET Ambato.....	105

Tabla N° 30 ANALISIS FODA	107
Tabla N°31 PLAN DE ACCION	110
Tabla N° 32 Plan Operativo	111
Tabla N°33 Previsión de la Evaluación	113

Tabla de Gráficos

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas	6
Grafico N° 2 Súper ordenación y subordinación conceptual	20
Grafico N° 3 Desarrollo de la filosofía empresarial	48
Grafico N° 4 Satisfacción de los productos de OFFSET Ambato	49
Grafico N° 5 Diferenciación con la competencia directa.....	50
Grafico N° 6 Imagen institucional de OFFSET Ambato	51
Grafico N° 7 Incentivos tributarios para la imprenta gráfica.....	52
Grafico N° 8 La comunicación entre vendedor y cliente es efectiva.....	53
Grafico N° 9 Conflictos para la toma de decisiones	54
Grafico N° 10 Asesoramiento para los clientes de OFFSET Ambato	55
Grafico N° 11 Atención a los clientes de OFFSET Ambato.....	56
Grafico N° 12 Inquietudes y reclamos son solucionados.....	57
Grafico N° 13 La gestión es adecuada en OFFSET Ambato	58
Grafico N° 14 Control en las actividades del personal	59
Grafico N° 15 Toma decisiones enérgicas	60
Gráfico N°16 de t de student.....	77
Gráfico N° 17 Producto Interno Bruto	96
Gráfico N° 18 VAP Petrolero	97
Gráfico N° 19 Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios	98
Gráfico N° 20 Valor Agregado Bruto por actividad económica.....	98
Gráfico N° 21 Tasa de Variación Interanual del PIB.....	99

RESUMEN EJECUTIVO

La **IMPRESA “OFFSET”** ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con su propietario el Sr. Alberto Lanás Castro, inicio sus actividades hace 38 años, la misma que utilizando como herramienta importante el diseño gráfico, presta servicios de publicidad, se dedica a la elaboración de libros, flyers, cuadernos, revistas, trípticos, posters, invitaciones, cajas para interiores, etc.

Es por esta razón que en el presente proyecto de investigación se ha desarrollado un extenso análisis del entorno interno y externo de la empresa con la finalidad de implementar una Plan estratégico que permita mejorar el desempeño de los trabajadores.

Los datos obtenidos en el proyecto de investigación aplicada a los clientes de la empresa indica que es importante aplicar una Planeación Estratégica, que permitirá un mejor desempeño laboral de los trabajadores y así cumplir los objetivos planteados a corto mediano y largo plazo.

Como alternativa de solución al problema planteado se elaboró un plan estratégico que abarca la situación interna y externa de OFFSET Ambato y se proponen estrategias para mejorar la situación administrativa de la empresa.

PALABRAS CLAVES

- Planeación estratégica
- Desempeño laboral
- Offset Ambato
- Diseño Grafico

ABSTRACT

The PRINT "OFFSET" I located in Canton Ambato, Tungurahua province, with its owner Mr. Alberto Wool Castro, began its activities 38 years ago, the same as using as an important tool graphic design, provides advertising, is dedicated the production of books, flayers, books, magazines, pamphlets, posters, invitations, boxes for interiors, etc.

It is for this reason that in the present research project has developed an extensive analysis of internal and external business environment in order to implement a strategic plan to improve worker performance.

The data obtained in the research project applied to customers of the company indicates that it is important to apply a Strategic Planning, leading to better work performance of employees and thus meet the objectives in the short medium and long term.

As an alternative solution to the problem of a strategic plan covering internal and external situation of Ambato OFFSET and strategies are proposed to improve the administrative situation of the company was developed.

KEYWORDS

- Strategic Planning
- work performance
- Offset Ambato
- Graphic Design

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se enfoca al estudio del sistema organizacional de OFFSET Ambato, para lo cual se determinaron capítulos que sintetizan en orden cronológico la dinámica del estudio realizado:

Capítulo I: El Problema

Se determina el problema del ineficiente sistema organizacional en OFFSET Ambato, se lo contextualizo en tres diferentes aspectos y se formularon objetivos de investigación.

Capítulo II: Marco Teórico

Se investiga los conceptos de las variables planeación estratégica y desempeño laboral para la visión científica del investigador y su posterior formulación de hipótesis.

Capítulo III: Metodología

Se utilizó la técnica de la encuesta los trabajadores de OFFSET con la finalidad de conocer sus impresiones sobre el problema planteado.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

Se detalla los resultados de las encuestas y se procedió a la comprobación de la hipótesis

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Se destacan los aspectos más relevantes de la investigación para la emisión de soluciones inmediatas

Capítulo VI: Propuesta

El plan estratégico se utilizó como medio de solución al problema y abarca aspectos administrativos internos y el entorno externo de la empresa.

CAPITULO 1

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

La Planeación Estratégica y su relación en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Offset Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1.Contextualización Macro

Las tendencias actuales en el **MUNDO** denotan que un estilo de administración adecuado, debe centrarse en la planeación estrategias con objetivos claros y funcionales, no solo aquellos que la empresa considera importante, sino también los requisitos resultantes del proceso de comunicación en el campo de atender y entender,

escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y descodificar las actitudes de los clientes que evidencien sus expectativas y satisfacciones.

Según el estudio “The Worldwide Market for Print”, del PRIMIR (Print Industries Market Information and Research Organization), el mercado mundial de la industria gráfica movilizó en el año 2007, unos 721.000 millones de dólares.

El continente con mayor participación es Asia (30%) , luego Norte América (29,8%) y Europa Occidental (28,6%). En América Latina se concentra el 6,2% de la producción.

Los principales países productores fueron en el año 2006, Estados Unidos (\$ 182 mil millones), Japón (\$ 84 mil millones), China (\$ 41 mil millones) y le siguen Alemania, Inglaterra, Francia e Italia. En cuanto a los países con mayor preponderancia dentro del sector en América Latina se encuentran Brasil y México (aproximadamente \$12 mil millones cada uno). Es importante remarcar que Brasil creció un 18,5% con respecto al año anterior.

El servicio al cliente es, una oportunidad para mantener, iniciar y aumentar los pedidos de productos por muchas empresas a un mismo comprador, reduciendo así el costo económico y administrativo por unidad de producto. La forma que la empresa maneje y controle los factores que influyen en la eficacia y eficiencia, así como contacto con el cliente, podría ser más completo por una empresa, especializada, con infraestructura, experiencia y concentración a efecto de tener un rendimiento de mayor calidad con mayor velocidad de atención y al menor costo.

En la actualidad el servicio al cliente se relaciona directamente con el mundo del internet pues, hoy en día no hay ningún tipo de contacto 'cara a cara' entre la empresa y el cliente. Todo lo que un cliente debe hacer para evaluar su producto o servicio es analizar como su sitio web interactúa en-línea y la forma como responde a sus inquietudes.

1.2.1.2.Contextualización Meso

En el **ECUADOR** las imprentas en sus inicios se radicaron en su gran mayoría en Ambato, población de la provincia de Tungurahua donde existen numerosas empresas de este tipo, y posteriormente se extendieron a todo el País.

El sector de artes gráficas en Ecuador está constituido por tres categorías de empresas agrupadas en asociaciones, entre ellas se encuentran las imprentas artesanales que están agrupadas en GREMAGRAFI que representan el 29,41% del sector de artes gráficas, el 23,52% constituyen pequeñas industrias agrupadas en la Asociación de Industrias Gráficas (AIG) y el 47% restante constituyen las empresas que conforman la Federación de Industriales Gráficos (FIGE), estas últimas cubren cerca del 80% de la producción nacional.

En la actualidad las imprentas utilizan entre ocho y diez máquinas, en general de varios propósitos, con el afán de obtener resultados óptimos en la elaboración del producto, la maquinaria utilizada no es de última tecnología por lo que se ve la necesidad de innovarla en donde el costo es un factor limitante.

Hoy en día contamos con numerosas imprentas que se han convertido en un polo importante de desarrollo socio económico en el sector, sin embargo pocas de ellas han implantado un programa de servicio al cliente para mejorar sus procesos internos y su organización, convirtiéndose está en una herramienta para combatir a la competencia y así poder obtener una mayor rentabilidad.

Conforme evoluciona la tecnología al mismo tiempo debe ir evolucionando las estrategias de marketing para captar más mercado, cubriendo las exigencias del cliente.

1.2.1.3.Contextualización Micro

La **IMPRESA “OFFSET”** ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con su propietario el Sr. Alberto Lanas Castro, inicio sus actividades hace 38 años, la misma que utilizando como herramienta importante el diseño gráfico, presta servicios de publicidad, se dedica a la elaboración de libros, flayers, cuadernos, revistas, trípticos, posters, invitaciones, cajas para interiores , etc. Con costos dependientes del proceso y la cantidad de producto. En cuanto a la infraestructura cuenta con: máquinas de impresión, de corte, barnizado, plastificado, perforadoras, troqueladoras, equipos de cómputo entre otros. En la actualidad dispone de 12 empleados distribuidos en diferentes áreas.

OFFSET trabaja con materia prima importada y nacional, lo que se ha logrado tener una mayor competitividad en el mercado y alcanzando en los 4 últimos años incremento de ventas, es así que se adquiere maquinaria nueva para el mejor desempeño laboral y de esta manera dar un servicio de calidad al consumidor. La empresa tiene como segmento de mercado la ciudad de Ambato, Pelileo, Pillaro, Baños.

1.2.2 Análisis Crítico

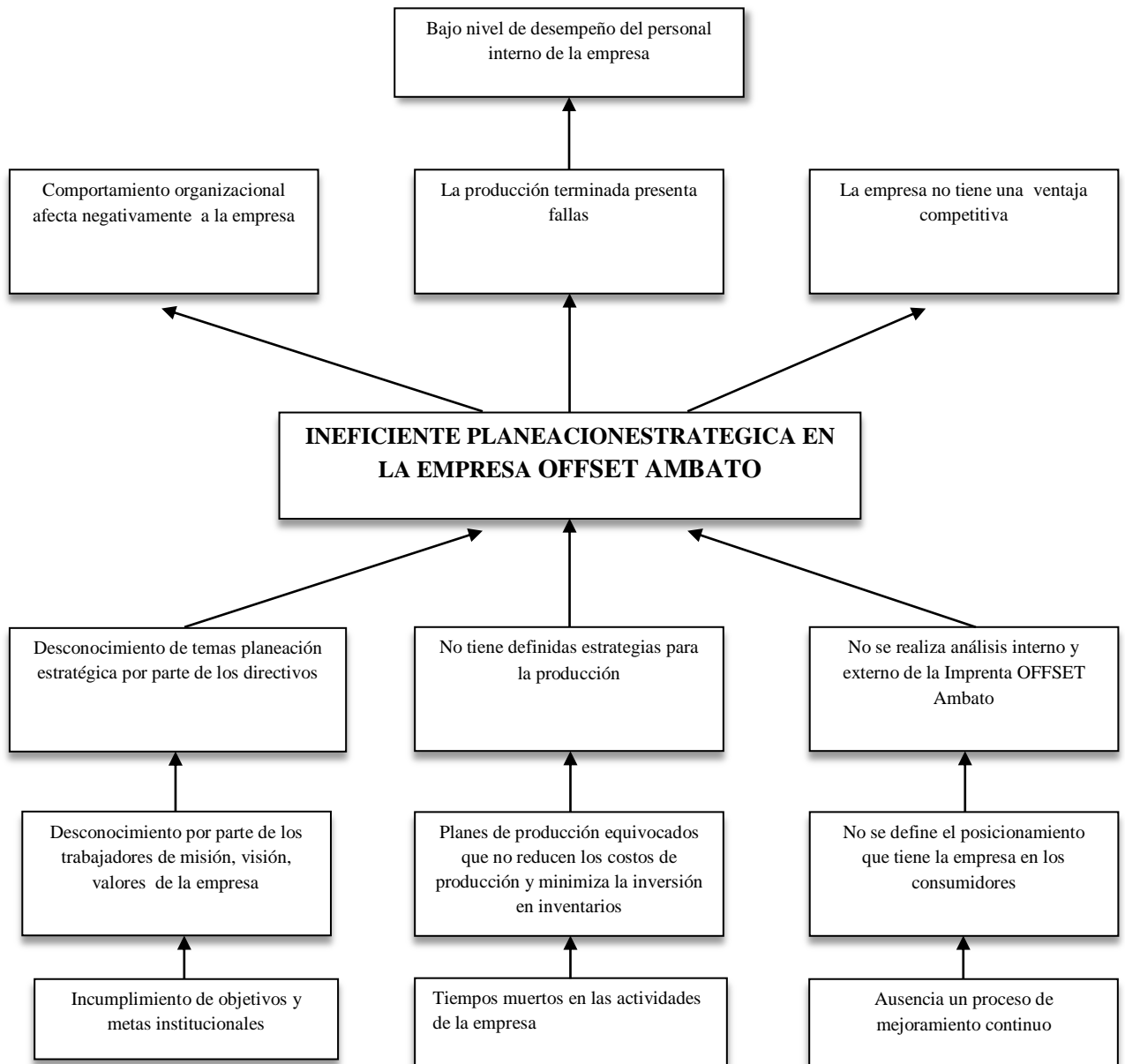


Gráfico N° 1 Árbol de Problemas
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por. David Lanas (2014)

La empresa OFFSET Ambato, debido a la ausencia de un plan estratégico en su manejo organizacional, presenta ciertas deficiencias en su estructura, las cuales generan diversos aspectos negativos para la empresa, tales como el desconocimiento de temas organizacionales por parte de los directivos, esta falta de conocimiento da como resultado un mal cumplimiento laboral por parte de los empleados debido a que no cuentan con la información y métodos adecuados para desarrollar al máximo sus actividades. El desconocimiento por parte de los trabajadores acerca de la misión y visión de la empresa así como también de sus manuales y reglamentos es un factor que perjudica el buen funcionamiento de la misma y su posicionamiento en el mercado, debido a que el proceso para el logro de objetivos no se encuentra establecido correctamente y esto a su vez conlleva a una toma inadecuada de decisiones, esta falta de organización genera incomodidad en los empleados debido a los tiempos muertos en las actividades de la empresa, lo cual da como resultado inadecuadas políticas organizacionales, las mismas que no han sido restablecidas debido a la falta de personal capacitado para elaborar un plan estratégico.

1.2.3 Prognosis

Los efectos producidos como resultado del ineficiente sistema organizacional de la empresa Offset Ambato se evidencian en el mal cumplimiento por parte de los empleados, al no contar con la correcta distribución de actividades, la incomodidad de los mismos también es evidente debido a que su desempeño y potencial laboral se ve perjudicado y no disponen de la oportunidad de desarrollar plenamente sus conocimientos y habilidades a favor de la empresa. Un factor muy importante es el posicionamiento en el mercado, el mismo que requiere de un sistema organizacional adecuado para el crecimiento de la empresa, el cual engloba diversas falencias que interfieren negativamente en la misma.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la ineficiente planeación estratégica en el desempeño laboral en la empresa OFFSET Ambato?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cómo se plantean los objetivos y metas en la empresa OFFSET Ambato?

¿Qué nivel de desempeño laboral tienen los trabajadores en la empresa OFFSET Ambato?

¿Qué alternativas de solución se podrían implementar?

1.2.6. Delimitación

Delimitación Conceptual

Campo: Administración
Área: Planeación Estratégica
Aspectos: Desempeño Laboral

Delimitación Espacial

La investigación se realizara en la empresa imprenta OFFSET Ambato, ubicada en las calles Castillo 7-20 y Juan Benigno Vela

Delimitación Temporal

La investigación se realizó desde el mes de febrero del 2014, hasta 20 de julio del 2014

Unidad de Observación

- Administrativos
- Obreros
- Clientes

1.3. JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación la realizamos tomando en cuenta la ineficiente planeación estratégica en la empresa, lo cual ha provocado un retroceso en cuanto a recursos económicos y materiales, así como también el hecho de que las capacidades y habilidades de los trabajadores no han sido potencializadas al máximo a causa de la desorganización en la repartición de actividades laborales y el trabajo diario se vuelve ineficaz ya que no tienen objetivos a futuro y no trabajan por objetivos diarios para que la empresa crezca rápidamente.

Existen diversos factores positivos y de beneficio para la empresa que resultan de una buena planificación tales como el planteamiento de metas y objetivos mediante estrategias para llevarlos a cabo, lo cual permitirá un mejor desarrollo y desenvolvimiento de la misma, otro factor importante es la organización, que aportará brindando estabilidad a los trabajadores en cuanto a horarios y actividades por realizar, así como también respecto a fechas y formas de pago de su salario ayudando así al gerente de la empresa y contribuyendo con un buen desempeño laboral de los trabajadores.

Considerando necesario un análisis minucioso para reestructurarla principalmente con la implementación de estrategias que sean de beneficio para los empresarios y los trabajadores que serán parte de este proceso.

Otro aspecto importante reside en que esta investigación no solamente ayudará a los clientes internos sino también a los clientes externos ya que al participar de la empresa podrán beneficiarse de todo el sistema organizacional que conlleva y permitirá que se

sientan a gusto con todos los nuevos productos y servicios que la empresa tendrá a su disponibilidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Determinar como la planeación estratégica actual se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa OFFSET Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar cómo se plantean los objetivos y metas en la empresa OFFSET Ambato.
- Determinar qué indicador de desempeño laboral aplica actualmente la empresa.
- Diseñar la planeación estratégica para mejorar el desempeño laboral en la empresa OFFSET Ambato.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la empresa Imprenta OFFSET Ambato no se ha investigado acerca de esta problemática y se requiere tener sustentación de otras instituciones, pues con esta comparación se podrá hacer nuevas técnicas que han desarrollado para el buen funcionamiento de la empresa. Los antecedentes investigativos permiten indagar previamente en el objeto de estudio.

Razón por la cual se efectuó la revisión y análisis del materia bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, que versa sobre este tema y del cual se tomó: a) el enfoque teórico del tema que determinan los objetivos y b) las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación.

(Barreiros, 2012, pág. 157) En su tesis de investigación sobre “Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la Competitividad en la empresa Kawa Motors”:

Objetivos

- Consolidar la empresa “KAWA MOTORS S.A.” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente y cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación eficiente que ayude a ir mejorando constantemente para lograr la excelencia.
- Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa.
- Conformar equipos de trabajo de alto rendimiento y diseñar programas de capacitación.
- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Identificar tres provincias adicionales para abrir el mercado.
- Copar el mercado a nivel nacional.

Conclusiones:

- En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.
- “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.
- A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se lograra la fidelidad del cliente.

(Romero, Franklin, & Christian, 2010, pág. 73) En sus tesis de investigación sobre “Proyecto de Inversión y Planificación Estratégica de la compañía SCRADY S.A.”

Objetivos

- Mejorar el modelo de negocios que la compañía utiliza con la finalidad de que esta sea más rentable.
- Determinar la rentabilidad de la empresa mediante el uso de indicadores de rentabilidad como el VAN y el TIR
- Crear la estructura organizacional de la empresa
- Realizar un estudio de mercado para detectar la disminución de las ventas en los últimos años
- Determinar la necesidad de algún cambio en los procesos
- Aumentar el posicionamiento de la compañía

Conclusiones

- La compañía ha sobrevivido desde sus inicios como tal en el 2003 sin llevar a cabo una planificación estratégica, sea organizacional o de ventas, sin embargo las ordenes de producción gracias a la experiencia que ha adquirido la misma.
- La estructura organizacional propuesta establece una mejora en utilización de recursos, tanto humanos y económicos. Además permite a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos.

(Flores, 2013) En sus tesis de investigación sobre “Incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de la Calidad de los ámbitos de la gerencia educativa”

Objetivos

- Analizar la incidencia de la planificación estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa.
- Analizar el grado en que la planificación estratégica y el proyecto educativo institucional se encuentran difundidos entre los miembros de la comunidad educativa.

Conclusiones

- Los resultados de la investigación indican que la mayoría de los docentes no conocen el modelo pedagógico de la institución, por lo que por simple deducción se podría mencionar que tampoco conocen la metodología y las estrategias de enseñanza aprendizaje para construir el conocimiento con ese modelo pedagógico.
- A los docentes les falta motivación, compromiso de trabajo en equipo y capacitación para estar actualizados con las demandas de la sociedad en el área educativa.
- En el ámbito de la gestión, la mayoría de las instituciones no cuentan con procesos bien establecidos en documentos formales que permitan a los actores de la comunidad educativa saber qué es lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En esta investigación crítico propositivo fundamentaremos por qué tendremos que desarrollar una planificación estratégica para un mejor desarrollo de la empresa así como del personal que la dirige dando un mejor desempeño laboral y aportando con visión y objetivos a los dueños como a los colaboradores de la empresa mejorando de esta manera el ambiente laboral. Debe existir una participación de todos los actores para poder contar con una masa crítica que lleve a un proceso que se oriente a la cooperación

y negociación de los diferentes interesados a fin de construir en consenso una visión común de desarrollo. Es imperativo contar con agentes e instituciones de desarrollo que ponga a disposición de los actores locales los instrumentos y las herramientas para que dinamicen sus actividades económicas, sociales o culturales. Además no hay que perder de vista la necesidad de lograr una unidad de criterio entre los procesos inducidos y los procesos endógenos.

Son muchos los factores que afectan una planificación de una persona, para ello, es necesario saber sobre qué se fundamenta la misma, solo de esa forma se puede lograr entender de una mejor forma su significado.

Nuestro conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; y cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación: compromiso, contingencia y sensibilidad. La planeación es una maravillosa herramienta administrativa, que hace uso especial de dos de las funciones de la mente: la imaginación y la creación.

Fundamentación Ontológica: En el desarrollo de la investigación tomaremos como referencia aspectos relevantes de planeación estratégica que nos abrirá el camino para mejorar el desempeño laboral de las personas que laboran en la empresa con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, ya que la Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, tomando en cuenta la identidad cultural como un elemento que impulsa los procesos de desarrollo y asegurando la introducción de innovaciones tecnológicas y de gestión, con lo cual es imperativo definir políticas de innovación tecnológica y empresarial.

Le da soporte a todo, es la razón de ser de las anteriores. Es un campo del conocimiento que trata sobre las hipótesis fundamentales, relacionadas con lo real y el conjunto de los

seres, los principios y la teoría de la realidad. Esta habla sobre el plano físico de la experiencia humana. Es la razón de ser, el sentido.

Fundamentación Epistemológica: Para realizar la investigación, el investigador deberá tener una estrecha relación con la empresa para el desarrollo de una planificación que ayudara a un mejor desempeño laboral

Se fundamenta en procesos de construcción de conocimiento, cuando se tiene una construcción epistemológica, es porque se encuentra la razón de ser de ello, o sea que tiene una base teórica. Una actitud humana, muy natural, es buscar la verdad y evitar el error.

La planeación es una disciplina epistemológica, para defenderla, le da unos elementos científicos muy fuertes para que no sea rebatida. Es construir un mapa conceptual lo suficientemente soportado y sólido. Debe ser hecha desde una visión crítica, para entender en qué momento puede fallar la planeación. Cuando se duda, entonces se le da contenido, discurso teórico para basarse en ello. Es la sustentación de algo, su explicación.

La Epistemología, con su función primordialmente crítica, nos dota de los elementos necesarios para hacer progresar un proceso de planeación, sometiéndolo a un examen sistemático y a una rectificación permanente. Esta garantiza la validez del marco conceptual y las condiciones que anteceden a su formación.

Fundamentación Axiológica: El investigador al realizar la investigación tendrá un buen desempeño en la investigación trabajando con responsabilidad y ética para obtener un proyecto de calidad ayudando en el desempeño laboral de la empresa

Se debe construir a partir de las diferentes ideas, para que sea algo universal. Según Bedard, la axiología es definida como aquella parte de la filosofía práctica que tiene por

objeto los principios de la “lógica del corazón y de la emoción”, una especie de metafísica de la sensibilidad y el deseo. Es la que se refiere al estudio de los valores.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, ya que el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa. Un individuo para quien la toma de riesgo constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal.

Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales mostrarán el comportamiento futuro en la entidad.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.

Artículo 184

El empleador está obligado a adoptar las medidas necesarias para proteger la vida y salud de los trabajadores, manteniendo las condiciones necesarias de higiene y seguridad en las faenas, junto con los implementos adecuados para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

Deberá prestar u organizar los elementos necesarios para que en caso de accidente o emergencia los trabajadores puedan acceder a una atención médica, hospitalaria y farmacéutica.

A la Dirección del Trabajo le corresponde fiscalizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en el trabajo.

Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.

Artículo 185

El reglamento señalara las industrias, trabajos peligrosos o insalubres y fijara las normas para cumplir con lo expuesto en el Art. 184.

Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.

Artículo 186

Para trabajar en aquellas industrias o faenas consideradas “peligrosas”, el trabajador necesitara un certificado médico de aptitud.

Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.

Artículo 187

No se podrá exigir al trabajador realizar fuerzas superiores donde pueda comprometer su salud física y su seguridad.

La calificación será realizada por los organismos especializados en la materia de la que se trate ya sea pública o privada.

Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.

Artículo 188

Los trabajadores relacionados con faenas que se realizan en los puertos, desembarcaderos, muelles u otro vinculado con el mar, serán supervisados por las autoridades marítimas.

Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.

Artículo 189

Los trabajos subterráneos que se efectúen en terrenos compuestos por capas, túneles, y en la que se vea implicado e uso de explosivos en las faenas, tanto en minas o salitreras, se regirán por lo que disponga el reglamento correspondiente.

Código de Trabajo Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia.

Artículo 190

Los servicios de salud fijaran en cada caso las normas y medidas mínimas de seguridad que los trabajos y trabajadores necesiten. Para cumplir con esto se podrá disponer de funcionarios competentes que visiten el establecimiento y fijen los plazos en que las medidas se deban adoptar.

Análisis de las Leyes

La planificación estructural de una organización, es muy importante por lo que su actividad que desempeña en una sociedad deben ser legalmente estructuradas tomando en cuenta todos los lineamientos que establecen dentro de un estado con el fin de tener una razón social tanto para la colectividad como para el estado.

Es importante llevar un reglamento para el funcionamiento de una empresa ya que con esto tanto el empleado como el empleador tienen Art. De donde se pueden sustentar en la toma de decisiones en cualquier tipo de dificultad o desconocimiento en lo laboral, y esto no dará una reglamentación constitucional que no se vaya en contra de lo que se estipula en la ley vigente del estado.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

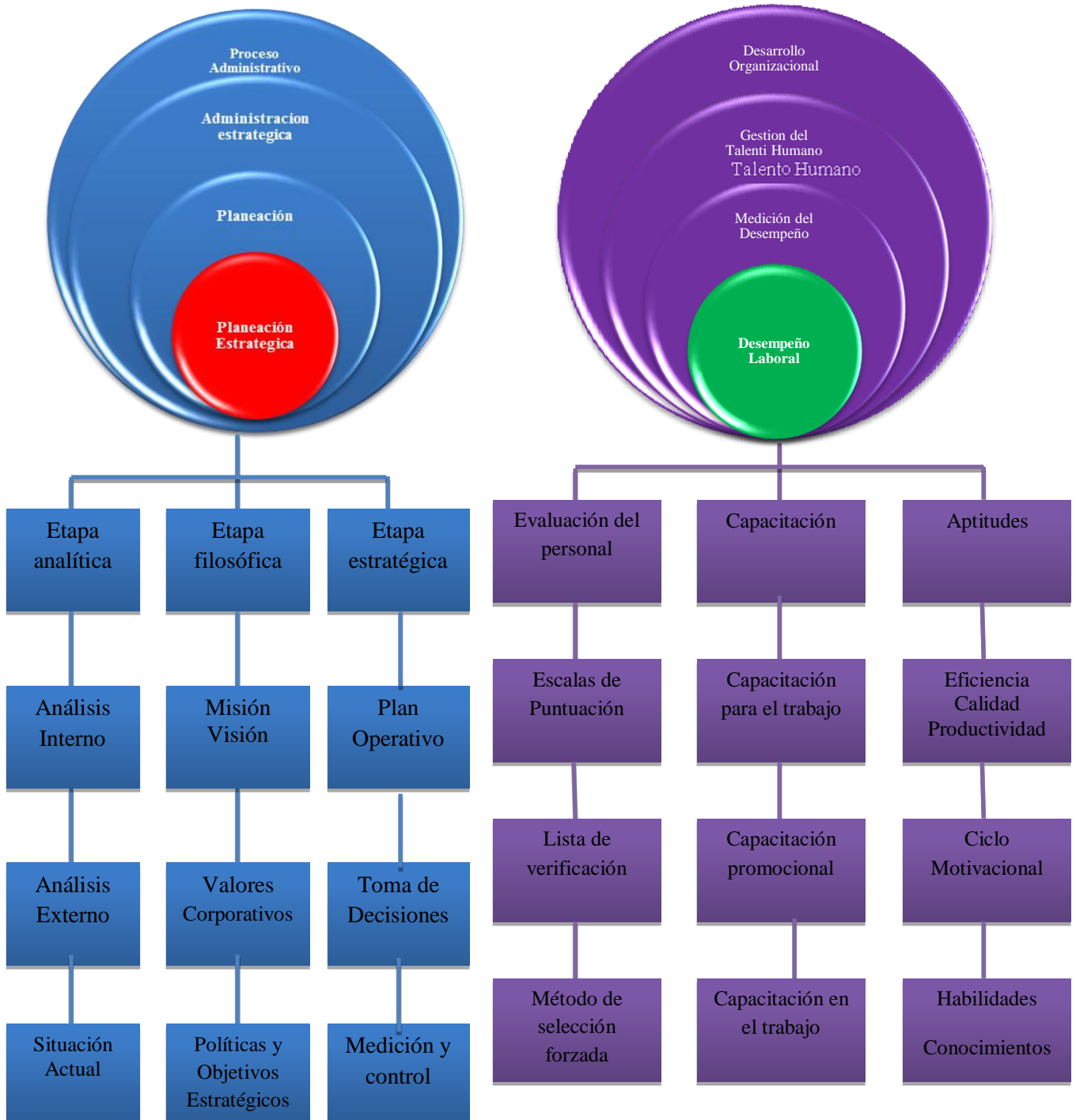


Grafico N° 2 Súper ordenación y subordinación conceptual

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: David Lanas (2014)

2.4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO ADMINISTRATIVO

Según (Chase, 2004, pág. 11) “El proceso administrativo consta de las siguientes etapas:”
Planeamiento Seleccionar los objetivos para el sistema de operaciones de la organización y las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos. Esta etapa incluye los esfuerzos dirigidos hacia el planeamiento del producto y el diseño de estrategias respecto a la forma de desarrollar el proceso de transformación.
Organización Establecer una estructura intencional de procesos dentro del sistema de operaciones. Determinar y enumerar las actividades requeridas para el sistema de operaciones alcance sus objetivos, al asignar las autoridades y las responsabilidades necesarias para llevarlas a cabo.
Dirección Ejecutar lo programado y ser responsable de la marcha del sistema de operaciones, cuyos resultados serán monitoreados durante la función de control.
Control Asegurar que los planes y programas para el sistema de operaciones sean llevadas a cabo. La productividad deberá ser medida y evaluada por la cantidad, calidad, costos y tiempo de la producción de bienes y servicios, para ver si está conforme con lo planeado y programado.

(Chiavenato, 2000, pág. 225) Cita Urwick y Define que el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.

(Stoner & Freeman, 2001, pág. 11) Cita a Koontz y O' Donnell y definen que el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

El proceso administrativo es el conjunto de elementos y pasos a seguir para administrar una empresa en lo referente a la consecución de objetivos y metas.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

(Fred, 2003) Define como "El arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos".

(Wheelen & Hunger, 2007, pág. 3) La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

(Arthur A. Thompson, 2001) "La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica , establecer los objetivos y formular una estrategia , así como implantarla y ejecutarla.

La administración estratégica es el estudio del entorno interno y externo y la formulación de estrategias con el fin de evaluar el rendimiento de la empresa.

PLANEACIÓN

(Reyes A. , 2004, pág. 244) La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

(Koontz H. , 1985)“una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”

(Chiavenato, 1986)Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

La planeación son las acciones que se desean realizar mediante la formulación de objetivos y políticas detallados en planes y programas institucionales..

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(Paris, 1996)La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez.

(Burgal, 1999)La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

(Fred, La Gerencia Estrategica, 1990)La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

La planificación estratégica constituye un instrumento para el administrador porque permite formular estrategias para lograr objetivos y metas.

ETAPA ANALÍTICA

Análisis Interno

(Hill & Gareth, 1996) Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

(Taylor & Harrison, 1991) Este análisis es conocido también como auditoría interna.

Fortalezas. Son factores internos positivos, son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización. Son capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar y llegar a concretar la visión.

Debilidades. Son factores internos negativos, son fuerzas obstaculizadoras o problemas que impiden el adecuado desempeño. Son diferentes razones o circunstancias por las cuales la organización no funciona bien.

(Burgal, 1999)Es el análisis del medio interno que permite interpretar la situación de la empresa y concluir con una síntesis de puntos sólidos y problemas. Es decir permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la compañía. Análisis de fortalezas.-son actividades y atributos internos que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa. Las cuales deben ser identificarlas para impulsarlas. Análisis de debilidades.-son obstáculos y problemas que impiden el adecuado desempeño de la empresa. Las

cuales deben ser identificadas para eliminarlas o corregirlas, lo ideal es transformar una debilidad en fortaleza

El análisis interno consiste determinar las fortalezas y debilidades que posee una empresa para compararlas con la misión y visión a la cual se está o no cumpliendo adecuadamente.

Análisis Externo

(Goodstein, 1999) Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

(Taylor & Harrison, 1991) Se refiere al examen de factores externos de la empresa la evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencias y fuerzas positivas o negativas que están incidiendo en la organización. Estas se refieren a las oportunidades y amenazas. Oportunidades. Son las circunstancias externas favorables como Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la misión. Las oportunidades se deben potenciar y aprovecharse. Son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa. Amenazas Son aspectos desfavorables que afectan negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión. Un adecuado reconocimiento de las amenazas permite evitar eventos inesperados.

(Burgal, 1999) Describe el medio y la situación en la que se encuentra la empresa, ya que permite conocer acerca de los competidores, legislación vigente, condiciones económicas, sociales y culturales. En la que incluye información importante de estos sectores para la empresa. Análisis de oportunidades son todas circunstancias positivas que se presentan en el medio en el que se desenvuelve una empresa, mismas que deben ser identificadas y aprovechadas por la empresa. Análisis de amenazas son todos los factores externos negativos que tienden a perjudicar directa o indirectamente el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Las cuales deben ser identificadas y combatidas.

El análisis externo determina las oportunidades y amenazas que están en el entorno de la empresa, mismas que al conocerlas permiten actuar de manera más eficaz y así lograr los objetivos que se planteen la entidad.

ETAPA FILOSÓFICA

Misión

(Eva Asensio del Arco, 2009 pág. 26) La misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. La misión se define de una forma general vaga y a menudo poética, Debe responder a la pregunta de: ¿para qué existe la empresa?

(Rodriguez, 2007 pág. 59 y 60) Por su parte, la definición de la propia organización, que justifica su existencia como empresa y que sirve de guía en sus actuaciones. Esta misión debe reflejar su intención de satisfacer las necesidades de los consumidores, puede ser modificada con el paso del tiempo como cualquier caso, se entiende como una declaración de intenciones que contemplan a los objetivos corporativos, valores corporativos y definición del negocio.

(Thomson, 1994) “Considera como respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio y cual llegará a ser? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que esta hará y llegará a ser.”

La misión es la esencia propia de la empresa, la razón de su existencia y el ámbito de negocio al cual se dedica para satisfacer las necesidades del entorno que lo rodea.

Visión

(Martínez, 2008 págs. 7-9) Que es parte de una idea que queremos dar forma y enriquecernos con los valores que hacen únicos a nuestra empresa o proyectos. La visión es la capacidad de tender a un puente entre lo que es y lo que puedes ser. ¿Cómo lograr que los retos se conviertan en oportunidades? ¿Cómo conseguir que estos clientes queden satisfechos? Definiendo valores esenciales en una organización, siendo así que la visión es parte de un proceso empresarial.

(Galindo, 2006 pág. 26) La visión es un conjunto de ideas general que permiten definir claramente, a donde quiere llegar la organización en un futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas.

(Thomson, 1994) Es un mapa del futuro de la empresa que proporcionan detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos y servicios que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando crear.

La visión de una empresa son los propósitos o metas que se propone cumplir a futuro en un rango de 5 años donde se espera estar en un buen posicionamiento dentro del mercado.

Valores Corporativos

(Serna, 1994) “Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los que integran la empresa”.

(Cordero, 2007) Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto que

ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de la empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía.

(Burgal, 1999) Son los principios o creencias que guían a las empresas y que constituyen la base para la creación de políticas, procedimientos, normas y la toma de decisiones, que deben ser de estricto respeto y cumplimiento por parte de todo el personal de la empresa.

Los valores corporativos son los lineamientos filosóficos sobre el comportamiento que deben practicar los empleados y directivos para realizar sus actividades correctamente.

Políticas

Según (Gil Estallo, 2001) Norma de conducta o enunciado que guía a la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos.

(García Jiménez, 2004) Están constituidas por un conjunto actividades contingentes, de obligada aplicación, por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comercial de la empresa en un momento dado.

(Ongallo, 2007) Es el conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a donde se quiere llegar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno.

Las políticas son reglas o normas para las personas que realizan actividades y estas sean aplicadas dentro de un marco legal.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la base que afianzara la dirección estratégica de una empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará solidez; el objetivo trata de solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, estos esta sustentados bajos hipótesis de partida o escenarios que quizás hayan contemplado el análisis de la situación; indica (Carrillo, 2010, pág. 143)

Otro criterio es que los objetivos están destinados a proporcionar a la organización y su personal las directrices y propósitos; deber expresarse en términos de los resultados esperados. Aunque los objetivos varían mucho según el tipo de organización. Por lo general son: económicos, de servicios y sociales; según (Valencia, 2007 pág. 108)

“Los objetivos estratégicos son las metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.” (Steiner, G., 1996)

Los objetivos estratégicos son las directrices y propósitos que se formulan para solucionar un problema de la empresa y fortalecer la posición competitiva de una empresa.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Mello, 2010, pág. 63) Desarrollo Organizacional es esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

(Konospaque, 2006) Desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio

planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría.

(Chiavenato, 2011, pág. 95) El desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.

El desarrollo organizacional es el estudio del comportamiento del talento humano con el fin de lograr mayor eficiencia en las actividades dentro de una organización.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Chiavenato, 2002, pág. 9) La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

(Rodriguez J. , 2007, pág. 247) Es uno de los aspectos de mayor importancia que la empresa debe considerar, ya que gracias a ellos se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al recurso humano, ya que se encarga de capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por eso que las organizaciones han empezado a considerar al talento humano como su capital más valioso.

(Ross, 2001, págs. 21-26) El capital intelectual de una empresa es la suma de conocimiento de sus miembros y de su interpretación práctica del mismo.

La gestión del talento humano administración de las habilidades, destrezas, conocimientos de los empleados para lograr su mejor desempeño en su puesto de trabajo.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

(Camerón, 2005)Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

(Bloom, 1999)El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

La medición de desempeño es determinar la actuación de cada una de las personas y dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización.

DESEMPEÑO LABORAL

(Bastidas, 2009), Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

(Ortiz, 2012), Se puede definir como la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su conducta social.

(Barrios, 2009), El desempeño es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional.

El desempeño laboral son las acciones que efectúa el empleado en la empresa siendo este satisfactorio o insatisfactorio de acuerdo a las metas logradas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Varela, 2011, pág. 222) La Evaluación del Desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

(Ayala, 2004), La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

(Milkovich & Boudreau, 1994, pág. 365) Consideran para la evaluación del desempeño otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la

organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”. Esta particularidad permitirá tomar correctivos y mantener un feed back entre empleados y directivos.

La evaluación del desempeño es la forma sistemática para determinar el rendimiento de un empleado, verificando la eficiencia en las actividades que se encomienda.

CAPACITACIÓN

(Gómez, 2007, pág. 73) La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

(Coulter, 2005)La capacitación de los empleados una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de estos se deben modificar y actualizar. Los gerentes por su puesto tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo ser la capacitación.

(Werther & Keith, 2008)La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo. El crecimiento de la necesidad de capacitar surge de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

La capacitación son los conocimientos que adquieren los empleados sobre una determinada disciplina que se relaciona con su trabajo mismo que se desea mejorar.

CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

"La capacitación para el trabajo está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

La capacitación para el trabajo destaca los conocimientos y actitudes que tienen los empleados para desempeñarse en un ambiente y circunstancias de trabajo

EFICIENCIA

(Gareth & Jennifer, 2006) Es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta; las organizaciones son eficientes cuando sus administradores reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios.

(Hellriegel, 2004) La Eficiencia se consigue disminuyendo insumos (trabajo, tierra, capital) y maximizando productos.

(Perez, 2013, pág. 1) Eficiencia: es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

La consiste en aprovechar los recursos escasos de la empresa y lograr grandes resultados.

CALIDAD

(Varo, 1994, pág. 6) La calidad es el conjunto de todas las propiedades y características de un producto que son apropiadas para cumplir las necesidades del mercado al que va destinado

(Gutierrez, 2004, pág. 90) La calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor

(Cuatrecasas, 2005, pág. 19) Es el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

PRODUCTIVIDAD

(Griffin & Ebert, 2005) La productividad también se refiere a la cantidad y a la calidad de lo que producimos. Cuando los recursos se utilizan de manera más eficaz, la cantidad de la producción es ciertamente mayor. Sin embargo, la experiencia ha demostrado a los comerciantes de bienes y servicios que a menos que los productos resultantes sean de calidad satisfactoria, los clientes los rechazarán. La producción de la calidad, entonces, significa crea aptitud para el uso, ofrecer características que los consumidores desean”

(Anaya J. , 2008) La productividad es la relación entre el output de productos o servicio obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos. Una expresión aritmética de este concepto sería la siguiente: **PRODUCTIVIDAD = OUTPUT OBTENIDO/RECURSOS EMPLEADOS**

(Martínez M. , 2007) La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la

eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

CICLO MOTIVACIONAL

(Beas, 1993, pág. 211) Es importante motivar a los componentes de la empresa, en forma adecuada con el fin de que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos en su planificación. No hay duda de que la remuneración en dinero o en especie, constituye una motivación importante, si bien aquella importancia se encontrara relacionada, íntimamente, con el nivel salarial del empleado.

(Hall, 1996)El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

(Robbins S. P., 1990, pág. 8)La motivación es un proceso que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por alcanzar una meta.

La motivación es la actitud positiva del ser humano para fijar sus metas y objetivos y lograr alcanzarlas con esfuerzo y dedicación.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

(Diaz, 1999, pág. 56)Las habilidades y destrezas motrices básicas derivan de la realización de un esquema motor o de la combinación de varios de ellos y se consiguen a partir del trabajo de diferentes tareas lográndose una automatización con la repetición y la variación cuantitativa y cualitativa. Esta variación en cantidad y calidad de movimiento contribuye a la formación de una base motora en el individuo, que será mucho más amplia y rica cuanto mayor y variado sea el número de habilidades adquiridas.

Según Contreras (1998: 189) en la literatura inglesa "la palabra skill significa habilidad, destreza, pericia, arte o técnica, y la palabra ability, significa habilidad capacidad, talento, aptitud o dote". En estos significados se puede resaltar como hecho importante, que entre ambos solamente coincide la palabra habilidad, mientras que en los otros elementos se presentan diferencias.

Bárbara Knapp (1981, citada por Generelo y Lapetra, 1993. 448) "propone el vocablo "habilidad", a saber "Capacidad, adquirida por aprendizaje, de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas

La habilidad es la capacidad de las personas para ejecutar acciones o actividades.

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de la planeación estratégica permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Offset Ambato.

4.2 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Planeación estratégica

2.6.2 Variable Dependiente

Desempeño laboral

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico- propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, concierne seguir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se maneja técnicas cualitativas que se encontraran basadas en las cualidades que permitirán al investigador actuar de forma correcta durante la investigación que se realizara desde adentro de la imprenta offset Ambato, es decir desde el lugar del cual será analizado y estudiado el problema sujeto a objeto de estudio, a si mediante la aplicación de técnicas adecuadas para poder planeación estratégica y incrementara la productividad, esto permitirá actuar de forma correcta durante la investigación que se realizara desde adentro de la imprenta offset Ambato, el cual permitirá obtener buenos resultados al realizar la investigación.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente documento de investigación; se utilizará dos modalidades de investigación las cuales se describen a continuación.

Investigación Bibliográfica o Documental

En esta investigación se recolectará información secundaria, para desarrollar necesariamente se consultará en libros, internet, tesis de grado y documentos que tengan relación con el tema investigado, información que será recopilada en bibliotecas y en tesis que tengan similares características del tema , siendo necesario analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que permitirán el desarrollo de una buena investigación.

Investigación de campo

La investigación de Campo, esta se desarrollará en las instalaciones de la organización, por ende se obtendrá un contacto directo sobre cuál es la situación actual de la entidad, la finalidad es recolectar y registrar datos que se relacionen con el tema de investigación, para ello se hizo uso de herramientas necesarias, como encuestas al personal de la empresa que trabaja en la organización.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación, se aplicará diferentes tipos de investigación que se citan a continuación:

Investigación Descriptiva

Tendrá como objeto desarrollar y describir cómo influye la falta de una adecuada planeación estratégica y el desempeño laboral en la imprenta offset de la ciudad de Ambato. Este estudio busca especificar las prioridades importantes, los aspectos

sobresalientes de las personas o grupos de personas, comunidades, objetos o problemas y someterlos a análisis.

Porque se requiere de conocimientos suficiente y tiene un interés de acción social, permite predicciones rutinarias y requiere conocimientos suficientes.

Investigación Exploratoria

La finalidad de la investigación exploratoria, es buscar todo lo concerniente con el problema objeto o estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, al investigar estaremos en contacto con la realidad para identificar el problema, esto permitirá adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.

Investigación Correlacional

Permitirá examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implantar una planeación estratégica para incrementar el desempeño para lo cual será necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominado cálculo de la muestra, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Los sujetos de investigación constan de: a) los trabajadores de la empresa que son 10 personas, y b) los clientes externos ascienden a 12 personas.

Tabla N°1 Población de OFFSET Ambato

POBLACION	N° ENCUESTADOS	%
CLIENTES INTERNOS	10	45%
CLIENTES EXTERNOS FIJOS	12	55%
Roberto Carrillo, MAXANA, Alimentos y Servicios TEXCODI, Jeannette Álvarez, Diego Aguilar, David Alvarado, IMCE, MORCE, Carlos Moreno, CALZAFER.		
TOTAL	22	100%

Fuente: Imprenta OFFSET Ambato
Elaborado por: David Lanás (2014)

La población total a ser encuestada es de 22 personas obtener la información necesaria de la cual pueda ser utilizada como índices e indicadores para analizar los resultados. Por el tamaño de la población ($n < 30$) no se hace necesario el cálculo de la muestra y se analizara a todos los elementos de la población.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 2 Operacionalización de la Variable Independiente: Planeación Estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>PLANEACION ESTRATEGICA</p> <p>Es un proceso que comprende la etapa filosófica, analítica, operativa, acción y desarrollo que toma una empresa a largo o mediano plazo con el fin de obtener una ventaja competitiva.</p>	Filosófica	Misión	¿Conoce usted que la empresa OFFSET Ambato tiene desarrollada su filosofía empresarial?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Población: Clientes de OFFSET Ambato.</p>
		Visión	¿Los productos que ofrece OFFSET Ambato satisfacen sus expectativas?	
		Valores		
		Políticas		
	Analítica	Fortalezas	¿Qué aspectos usted considera que la empresa se diferencia de la competencia directa?	
		Amenazas	¿Qué imagen institucional tiene de OFFSET Ambato?	
			¿Considera usted que la actividad de la imprenta grafica tiene incentivos tributarios?	
			¿Considera usted que la comunicación entre el vendedor y el cliente es efectiva en OFFSET Ambato?	
		Debilidades	¿Qué inconvenientes se presenta en la empresa para una adecuada toma de decisiones?	
		Oportunidades	¿Cómo considera usted que el asesoramiento que brindan a los clientes de OFFSET Ambato?	
Operativa		¿Considera usted que es adecuada la atención que presta a los clientes de OFFSET Ambato?		
	Eficiencia	¿Sus inquietudes y reclamos son solucionados?		
Acción y desarrollo	Eficacia	¿Considera usted que es adecuada la gestión que se realiza en OFFSET Ambato?		
	Organización y control	¿Considera usted que existe control en las actividades que usted efectúa?		

Elaborado por: David Lanas

Tabla N° 3Operacionalizacion de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, habilidades organizativas y la productividad para analizar a cada empleado de forma individual</p>	Liderazgo	Liderazgo autocrático	En su trabajo ¿Usted toma decisiones enérgicas sin el apoyo de sus compañeros?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Población: Empleados de OFFSET Ambato.</p>
		Liderazgo participativo	En su trabajo ¿Usted practica el trabajo en equipo con sus compañeros?	
		Tiempo de recepción del pedido	En la recepción del pedido de cliente ¿Usted lo realiza con prontitud?	
	Gestión del tiempo	Tiempo de fabricación del producto	En su trabajo ¿Usted utiliza la totalidad de tiempo asignado para el manejo de la maquinaria en la producción?	
		Tiempo de entrega del pedido	En su trabajo ¿Planifica usted el tiempo de entrega de los productos a los clientes?	
		Habilidades Técnicas	¿Usted cuenta con el conocimiento y la experiencia suficiente en diseño gráfico y publicitario?	
	Habilidades organizativas	Habilidades Humanas	¿Usted tiene buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo?	
		Habilidades Estratégicas	¿Usted ha sugerido ideas creativas e innovadoras en su trabajo?	
		Eficiencia	¿Dispone usted de los recursos necesarios para lograr las metas de producción en OFFSET Ambato?	
	Productividad		¿Cumple usted con la totalidad de metas señaladas por la gerencia de OFFSET?	
Eficacia		¿Usted ha sido sometido a un proceso de evaluación sobre su desempeño en su trabajo?		
			¿Conoce usted si su rendimiento satisface las expectativas de los directos de la empresa?	

Elaborado por: David Lanas (2014)

3.6 PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Es necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación.

Tabla N° 4 Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none">• Solucionar la ineficiente planeación estratégica en la empresa.
2. ¿A qué personas se sujetan?	<ul style="list-style-type: none">• Clientes Internos: Personal de OFFSET Ambato; Clientes Externos.
3. ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none">• Planeación Estratégica• Desempeño Laboral
4. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none">• Investigador: David Lanás C.
5. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none">• Desde Febrero hasta Julio 2014
6. ¿Lugar de recolección de la Información?	<ul style="list-style-type: none">• Ambato – Tungurahua
7. ¿Cuántas veces?	<ul style="list-style-type: none">• Una sola vez, a los señores indicados anteriormente.
8. ¿Qué técnica de recolección utilizare?	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas
9. ¿Con qué instrumento?	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario
10. ¿En qué situación?	<ul style="list-style-type: none">• Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales

Elaborado por: David Lanás (2014)

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Tabla N° 5 Técnicas e Instrumentos

Tipo de Investigación	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de grado Libros sobre la elaboración de tesis, revistas, artículos, Publicación de artículos en internet
2. Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

Elaborado por: David Lanas (2014)

3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procederá de la siguiente manera:

CODIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de OFFSET Ambato y a los clientes externos para que de esta manera se facilite el procesamiento y análisis de información real y dando una solución adecuada al problema.

El procesamiento y análisis de la información, verificando que las encuestas realizadas hayan sido debidamente llenadas es decir, que las preguntas estén bien contestados en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para proceder a realizar la tabulación de datos se realizara a través del programa Microsoft Office Excel lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

GRAFICAR

Para esta presentación se utilizara graficas de pastel.

ANALIZAR

Para proceder analizar los datos, se lo hará por medio de medidas de dispersión como: Media aritmética y porcentajes ya que presenta menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectaron.

INTERPRETACIÓN

La interpretación de los resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema, objeto de estudio. Se utiliza el estadígrafo de prueba t de student para la comprobación de la hipótesis.

La fórmula de la t de student es la siguiente:
$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s/\sqrt{n}}$$

De donde:

t= t de student

x = media de la muestra

μ = media poblacional

σ = desviación estándar

n= muestra

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recolectada la información de las encuestas aplicadas a los clientes internos, se procedió a tabular los datos en forma ordenada para obtener los porcentajes de cada una de las opciones de respuesta dentro de las preguntas identificadas con la escala de Likert para su posterior interpretación.

4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la interpretación de los datos se procedió a elaborar gráficos de pastel que muestran el peso porcentual de cada opción de respuesta. Se tomó como referencia el marco teórico de las variables para relacionarlo con la información estadística obtenida para comprobación de la hipótesis de investigación y dar vía libre para el diseño de la propuesta de solución.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE OFFSET AMBATO

DESARROLLO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Tabla N°6 Desarrollo de la filosofía empresarial

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi Siempre	0	0,00
Nunca	10	100,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

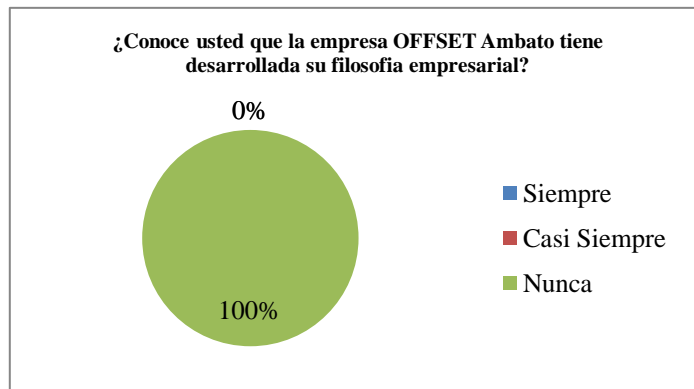


Gráfico N° 3 Desarrollo de la filosofía empresarial
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: Las personas encuestadas que en su totalidad suman el 100% opinan que no tiene misión y visión establecida. La filosofía empresarial de OFFSET Ambato no está establecida por lo que la actividad económica es realizada de forma tradicional, poniendo énfasis en los resultados económicos que se genera mensualmente. Es importante la misión, visión, valores porque se pueden definir adecuadamente los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en un plazo determinado para beneficio de toda la empresa.

SATISFACCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Tabla N°7 Satisfacción de los productos de OFFSET Ambato

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	1	10,00
Casi Siempre	3	30,00
Nunca	6	60,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

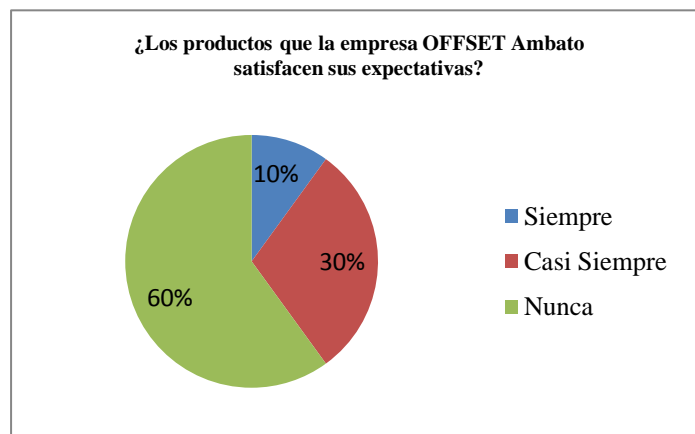


Gráfico N° 4 Satisfacción de los productos de OFFSET Ambato

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: Se puede determinar que el 60% de los encuestados manifiestan que los productos de la empresa no satisfacen sus expectativas; el 30% de los encuestados opinan que casi siempre los productos satisfacen sus expectativas; el 10% de los encuestados dice que siempre los productos han satisfecho sus expectativas. 6 de cada 10 encuestados tiene la percepción de que los productos no satisfacen las necesidades de los clientes internos por la deficiente calidad que presentan, el tamaño no es el adecuado, o la marca no la conocen.

DIFERENCIACIÓN CON LA COMPETENCIA

Tabla N°8 Diferenciación con la competencia directa

Selección	Encuestados	Porcentaje
Diseño de los productos	4	40,00
Servicio al cliente	1	10,00
Imagen corporativa	1	10,00
Precios de los productos	4	40,00
Servicio post venta	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta

Elaborado por: David Lanas (2015)

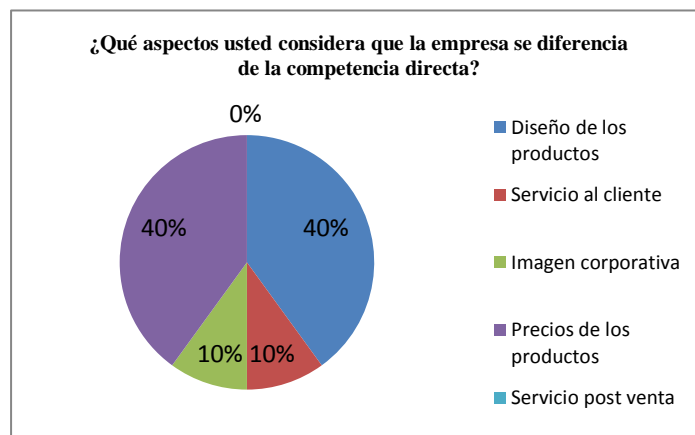


Gráfico N° 5 Diferenciación con la competencia directa

Fuente. Encuesta

Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: Los datos arrojan que el 40% de los empleados señalan que el precio de los productos es lo que le diferencia de la competencia, mientras que el 40% expresa que el diseño de los productos lo diferencia; el 10% señala a la imagen corporativa como factor diferenciador; el 10% tienen su opinión del servicio al cliente como factor de diferencia de las demás empresas. 4 de cada 10 encuestados manifiestan que los principales elementos de diferenciación de la competencia de OFFSET Ambato son el diseño y el precio de los productos.

IMAGEN INSTITUCIONAL

Tabla N°9 Imagen institucional de OFFSET Ambato

Selección	Encuestados	Porcentaje
Muy Buena	5	50,00
Buena	5	50,00
Mala	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

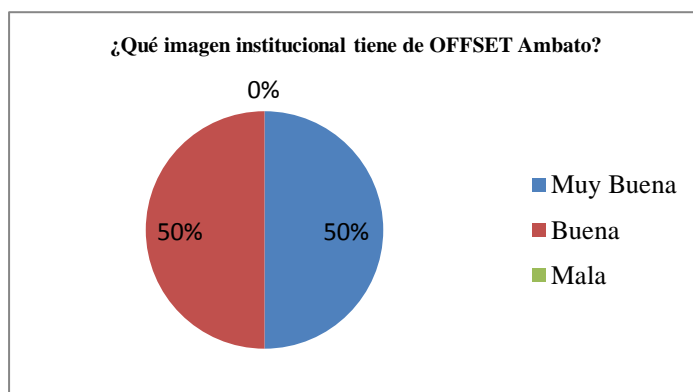


Gráfico N° 6 Imagen institucional de OFFSET Ambato
Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: Los datos arrojan que el 50% de los colaboradores dicen que tienen una muy buena imagen de la empresa, mientras que el 50% está en una opinión favorable de la empresa. La imagen de OFFSET Ambato tienen acogida entre la población en la ciudad de Ambato, ya que la trayectoria dilatada en el tiempo ha permitido ingresar en la mente de los consumidores del sector gráfico y en general. Todo esto se debe mantener con un buen producto y servicio eficiente.

INCENTIVOS PARA LA INDUSTRIA GRÁFICA

Tabla N°10 Incentivos tributarios para la imprenta gráfica

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	20,00
Casi siempre	4	40,00
Nunca	4	40,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

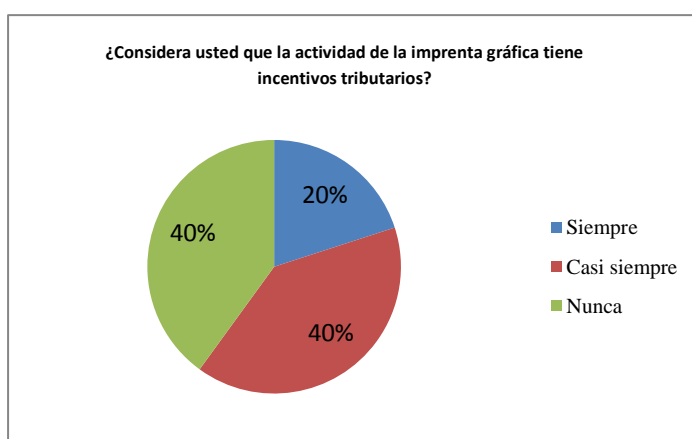


Gráfico N° 7 Incentivos tributarios para la imprenta gráfica
Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 20% de los encuestados manifiesta que la imprenta gráfica siempre ha tenido incentivos tributarios de parte del Estado, el 40% de los encuestados expresa que casi siempre se ha dado estos beneficios y por último el 40% opina que nunca se ha incentivado tributaria a las imprentas gráficas. La opinión colectiva piensa que no se ha incentivado en su totalidad a las empresas que se dedican a la actividad de impresión de libros, folletos por lo que estos son onerosos de producir por la calidad de la materia importada, los diversos insumos utilizados y la mano de obra calificada existente en el mercado.

COMUNICACIÓN

Tabla N°11 La comunicación entre vendedor y cliente es efectiva

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	5	50,00
Casi Siempre	1	10,00
Nunca	4	40,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanás (2015)

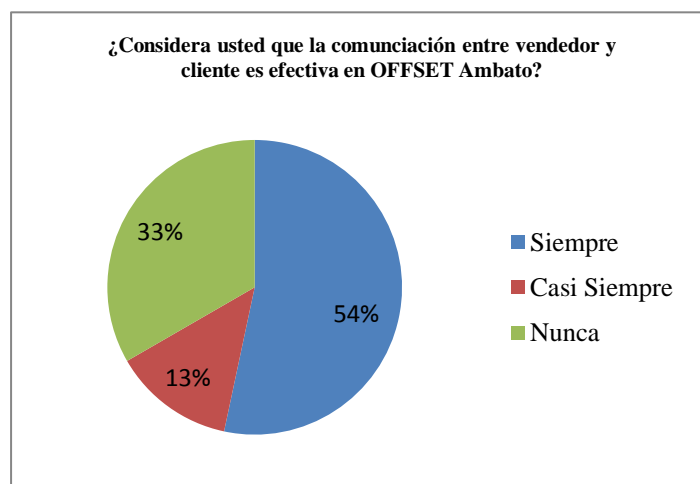


Gráfico N° 8 La comunicación entre vendedor y cliente es efectiva

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanás (2015)

Análisis: El 50% de los encuestados siempre ha tenido una comunicación efectiva con los empleados de OFFSET Ambato, el 10% casi siempre ha tenido una buena comunicación y por último el 40% no se ha relacionado adecuadamente con el personal. La comunicación es la transmisión de ideas, necesidades entre los individuos en una sociedad, al no ser efectiva el mensaje no es receptado adecuadamente por lo que se forma un ambiente hostil que afecta a las partes y cuando se entrega lo solicitado existe inconformidad de los clientes, se debe procurar entrenar al personal para evitar esta situación.

TOMA DE DECISIONES

Tabla N°12 Conflictos para la toma de decisiones

Selección	Encuestados	Porcentaje
Conflictos entre los empleados	1	10,00
Incumplimiento de funciones	0	0,00
Inadecuados procesos de producción	0	0,00
Inadecuado liderazgo	5	50,00
Escaza capacitación al personal	4	40,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

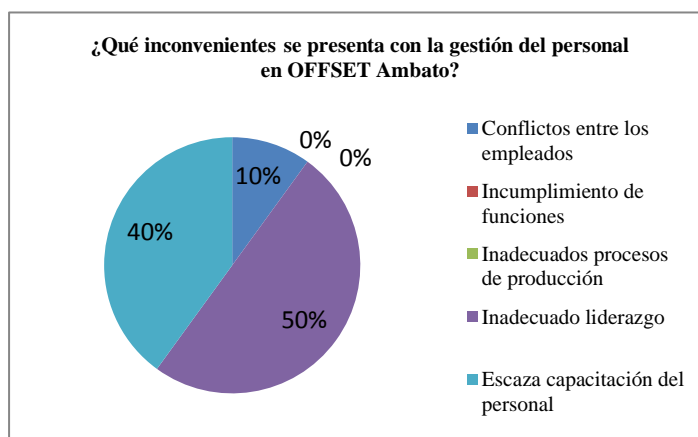


Gráfico N° 9 Conflictos para la toma de decisiones
Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 10% de los encuestados manifiesta que los problemas para la toma de decisiones se da por conflictos entre los empleados, mientras tanto el 50% opina que este hecho se da por inadecuado liderazgo y un 40% señala que es por la escaza capacitación al personal el motivo de este inconveniente. De las diversas opciones en la pregunta se muestra que el liderazgo y la capacitación al personal son los elementos claves en que la empresa debe poner atención suficiente para que el trabajo desarrollado sea efectivo y las acciones de los empleados este acorde a las necesidades del entorno.

ASESORAMIENTO EN OFFSET AMBATO

Tabla N°13 Asesoramiento para los clientes de OFFSET Ambato

Selección	Encuestados	Porcentaje
Muy Bueno	0	0,00
Bueno	6	60,00
Regular	4	40,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

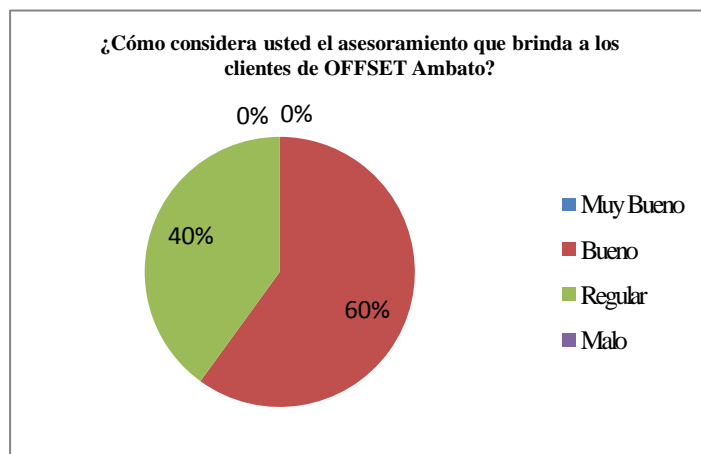


Gráfico N° 10Asesoramiento para los clientes de OFFSET Ambato

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 60% de los encuestados señala que es bueno el asesoramiento que brindaron en la empresa, en tanto que el 40% lo califica de regular el asesoramiento de los empleados. Como se puede establecer los clientes no dan opiniones favorables al asesoramiento de los empleados, ya sea por una comunicación poco eficaz entre las partes o la inexperiencia del personal nuevo que ingresa a la empresa, motivo por el cual es necesario establecimiento de actividades de formación al personal y difusión de los productos a la colectividad.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Tabla N°14 Atención a los clientes de OFFSET Ambato

Selección	Encuestados	Porcentaje
Muy Buena	0	0,00
Buena	5	50,00
Regular	3	30,00
Mala	2	20,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

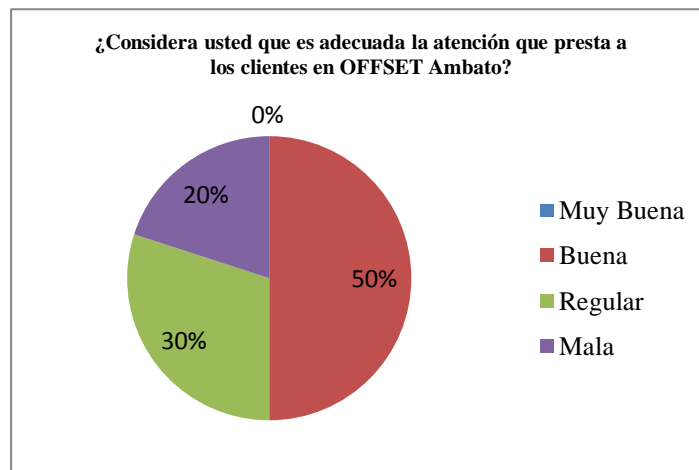


Gráfico N° 11 Atención a los clientes de OFFSET Ambato
Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 50% de los encuestados expresa que es buena la atención que recibió en la imprenta OFFSET Ambato, el 30% recibió una atención regular, y finalmente el 20% no fue atendido correctamente. Es preocupante la atención que se a los clientes ya que esta no es brindada con eficiencia, es decir, atenderle con prontitud, exactitud, y presentándole un ambiente de cordialidad durante el proceso de transacción.

Esto podría afectar negativamente a la empresa, por lo que la reasignación de funciones y objetivos al personal mejoraría esta situación adversa.

INQUIETUDES Y RECLAMOS

Tabla N°15 Inquietudes y reclamos son solucionados

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	3	30,00
Casi Siempre	4	40,00
Nunca	3	30,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

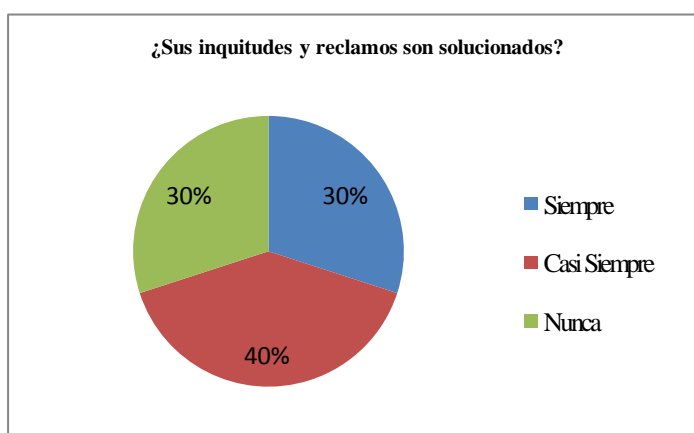


Gráfico N° 12 Inquietudes y reclamos son solucionados

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 30% de los encuestados manifiesta que las inquietudes y reclamos siempre han sido solucionados, el 40% opina que es casi siempre esta actitud y el 30% nunca lo ha hecho. La solución a las inquietudes y reclamos de los clientes no se las hace con frecuencia y la debida atención de los miembros de la empresa, esto es causal de que los clientes se alejen y pierda la empresa clientes valiosos, se debe tomar acciones para escuchar las peticiones del cliente que es el principal motor de la empresa.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Tabla N° 16 La gestión es adecuada en OFFSET Ambato

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	4	40,00
Casi Siempre	4	40,00
Nunca	2	20,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanás (2015)

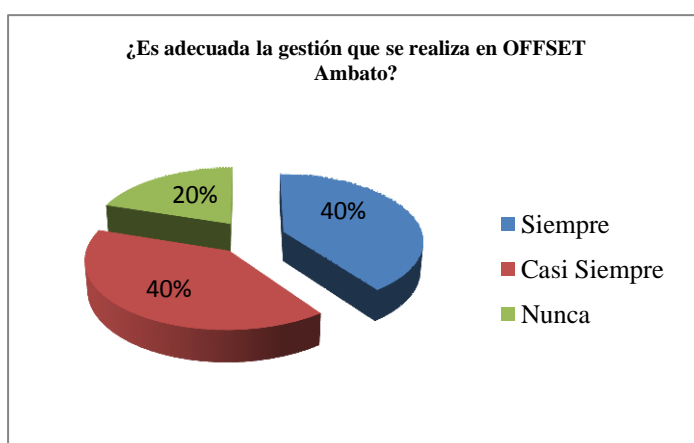


Gráfico N° 13 La gestión es adecuada en OFFSET Ambato

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanás (2015)

Análisis: El 40% de los encuestados siempre le ha parecido adecuado la gestión que realizan en la empresa, del igual manera un 40% le parece que casi siempre la gestión ha tenido aciertos y un 20% da una opinión negativa. De manera general la gestión es percibida favorablemente por parte de los clientes, pero que en ciertas ocasiones ha tenido sus falencias en lo administrativo, lo que es pertinente planificar el trabajo en el tiempo y con los recursos suficiente para que la gestión tenga un éxito total.

CON TROL DE ACTIVIDADES

Tabla N° 17 Control en las actividades del personal

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	10	100,00
Casi Siempre	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

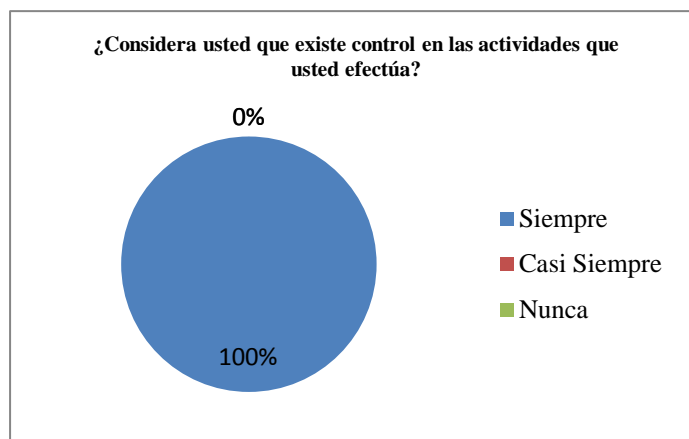


Gráfico N° 14 Control en las actividades del personal
Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 100% de los encuestados opina que si existe control en las actividades que realiza el personal en la imprenta OFFSET Ambato. Al momento de acudir a la empresa, los empleados ejercen control sobre las ventas que realizan a los clientes, lo más habitual es la impresión de facturas para constancia de la transacción y que registrado en el sistema informático. Se debe ampliar los controles que abarque el área administrativa y de ventas para tener información al instante de las posibles amenazas para tomar decisiones oportunas.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE OFFSET AMBATO

TOMA DE DECISIONES

Tabla N° 18 Toma decisiones enérgicas

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	3	25,00
Casi Siempre	3	25,00
Nunca	6	50,00
TOTAL	12	100,00

Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

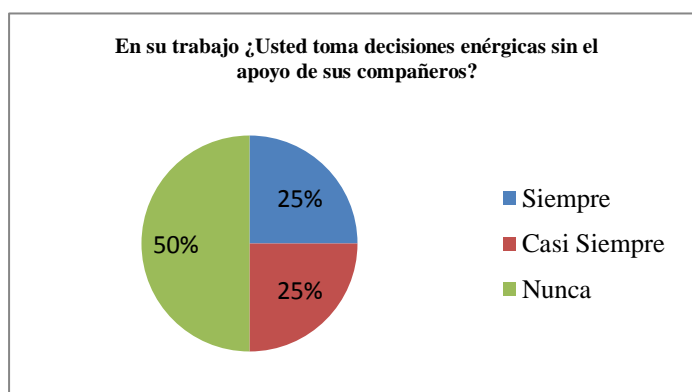


Gráfico N° 15 Toma decisiones enérgicas
Fuente. Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 25% de los empleados señala que siempre ha tomado decisiones enérgicas en su trabajo, el otro 25% casi siempre lo ha hecho y el restante 50% nunca ha actuado enérgicamente. Los empleados muestran una actitud independiente ante las decisiones que toman ya que cada uno se desenvuelve en sus puestos de trabajo, y en pocas ocasiones toman decisiones en conjunto.

TRABAJO EN EQUIPO

Tabla N° 19 Practica el trabajo en equipo

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi Siempre	7	58,33
Nunca	5	41,67
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

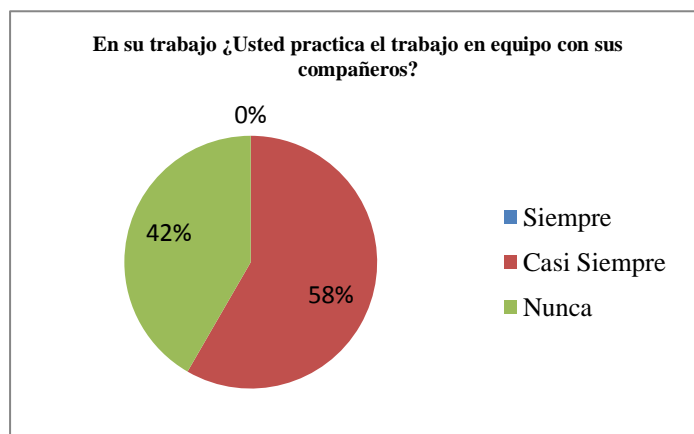


Gráfico N° 16 Practica el trabajo en equipo
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 58.33% de los empleados casi siempre trabaja en equipo, y el 41.67% nunca se ha asociado con los demás compañeros en lo laboral. Los empleados no trabajan en equipo cada uno lo hace a su criterio, esto evidencia una planificación errónea que no persigue fines en común dándose hechos negativos en las actividades cotidianas en la imprenta.

El trabajo en equipo provoca eficiencia y eficacia en las actividades, se pierde tiempos muertos, las tareas se las cumple en su totalidad, y algo fundamental obliga al personal a desarrollar sus habilidades, y conocimientos.

GESTIÓN DE PEDIDOS

Tabla N° 20 Prontitud en la recepción de los pedidos

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	8	66,67
Casi Siempre	4	33,33
Nunca	0	0,00
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

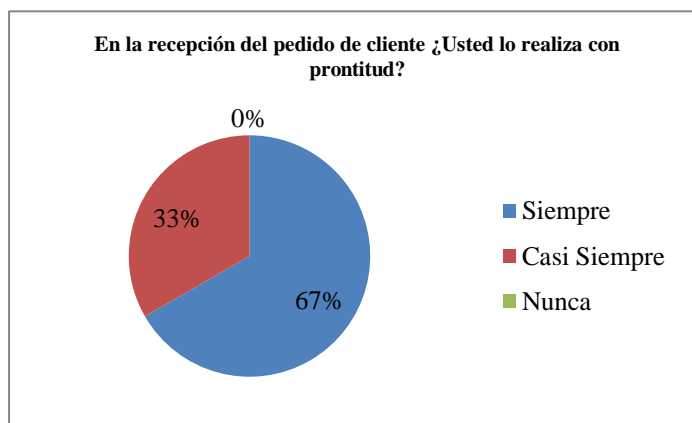


Gráfico N° 17 Prontitud en la recepción de los pedidos
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 66.67% de los empleados dice que los pedidos lo entrega a la mayor brevedad posible. En cambio el 33.33% casi siempre entre los pedidos a tiempo.

Se evidencia una ausencia de planificación del personal para entregar los pedidos por ello se da los retrasos en las entregas lo que incide negativamente en la imagen de la empresa frente a los clientes.

Se debe tomar atención en programar los tiempos de producción y entrega de los productos a los clientes esto dinamizaría las actividades empresariales y se lograría mucho mayor beneficio económico para la empresa.

TIEMPO UTILIZADO EN LA PRODUCCIÓN

Tabla N° 21 Utilización total de la maquinaria

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	9	75,00
Casi Siempre	3	25,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanás (2015)

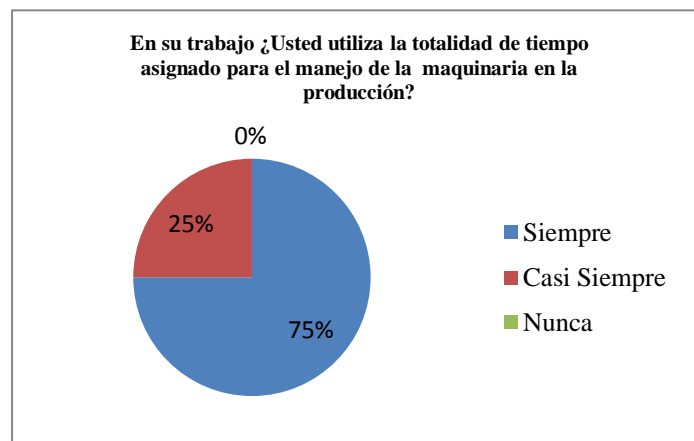


Gráfico N° 18 Utilización total de la maquinaria
Elaborado por: David Lanás (2015)

Análisis: El 75% de los empleados opina que siempre utiliza la maquinaria en su totalidad para la elaboración de los productos de la imprenta, el 25% de los encuestados casi siempre utiliza al 100% la maquinaria en la fabricación.

Como es normal en la fabricación de libros, folletos, material didáctico se utiliza toda la capacidad de la maquinaria, lo que da un volumen real de rendimiento de la misma y esto se toma como referencia para plantear los volúmenes adecuados de producción y no tener inconvenientes en el año y el mantenimiento no produzca desgaste vertiginoso de bien mueble.

TIEMPO DE ENTREGA

Tabla N° 22 Planifica para la entrega de productos

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	9	75,00
Casi Siempre	3	25,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

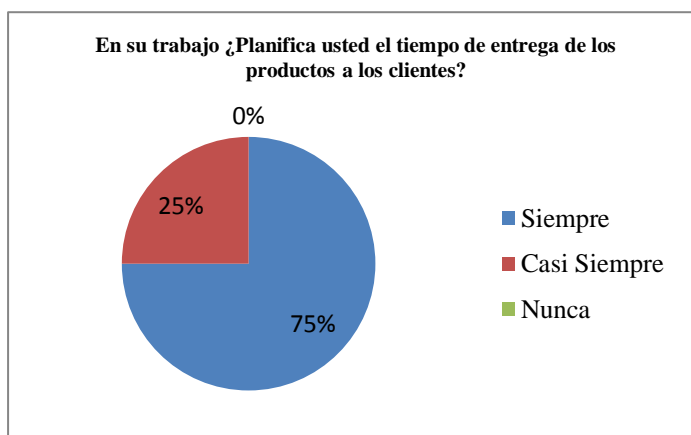


Gráfico N° 19 Planifica para la entrega de productos
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 75% de los empleados planifica la entrega de los productos, el 25% casi siempre realiza la planificación.

La planificación para la entrega de productos se lo realiza en la empresa, de esta manera se controla la salida de productos a los clientes, dando como resultado la gestión ordenada que se debe dar al inventario y la pericia del personal para ejecutar estas actividades.

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO EN DISEÑO GRAFICO Y PUBLICITARIO

Tabla N° 23 conocimiento y experiencia en el diseño gráfico y publicitario

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	2	16,67
Casi Siempre	6	50,00
Nunca	4	33,33
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanás (2015)

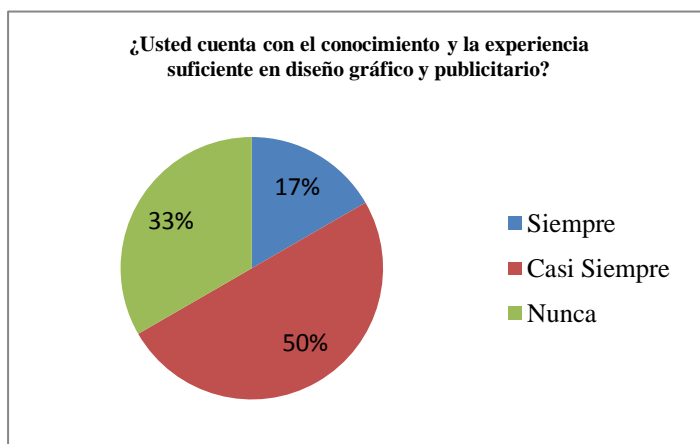


Gráfico N° 20 conocimiento y experiencia en el diseño gráfico y publicitario
Elaborado por: David Lanás (2015)

Análisis: El 16.67% de los empleados señalan que conocen del diseño y poseen la experiencia suficiente, el 50% de opina casi siempre es experto en esta rama, y el 33,33% no conoce de este trabajo.

En general todos los trabajadores de la imprenta OFFSET Ambato conoce sobre diseño grafico y publicitario además de tener experiencia elaborando productos de este tipo.

El diseño gráfico es un instrumento útil para esbozar los modelos exclusivos de los productos lo que diferencia de la competencia y se realiza al gusto de los consumidores.

RELACIONES HUMANAS

Tabla N° 24 Buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	10	83,33
Casi Siempre	2	16,67
Nunca	0	0,00
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

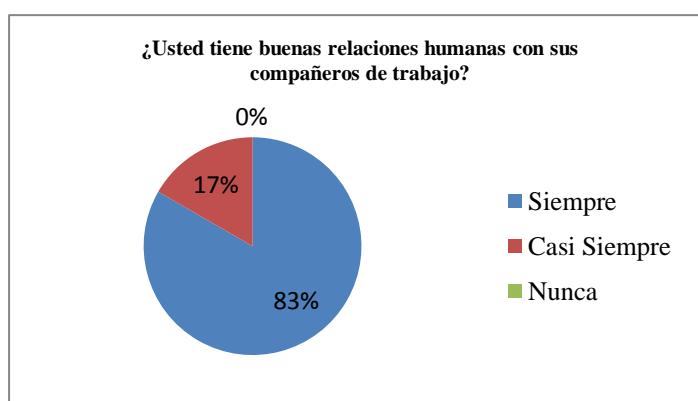


Gráfico N° 21 Buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 83.33% de los clientes tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, en tanto que el 16.67% han tenido algún inconveniente con sus compañeros de trabajo.

El ambiente laboral en la Imprenta OFFSET Ambato es bueno, ya que existe buena comunicación entre los jefes y los empleados, realizándose las actividades con toda normalidad; en ciertos casos, se ha necesitado de la llamada de atención a los trabajadores por trabajos no cumplidos o que no cumplen con lo solicitado por el cliente. El desarrollo de programas de integración para el personal es una buena alternativa para fortalecer lazos de amistad entre los compañeros de trabajo y evitar en lo posible problemas internos.

IDEAS CREATIVAS E INNOVADORAS

Tabla N° 25 Sugerencias de ideas creativas e innovadoras

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi Siempre	5	41,67
Nunca	7	58,33
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

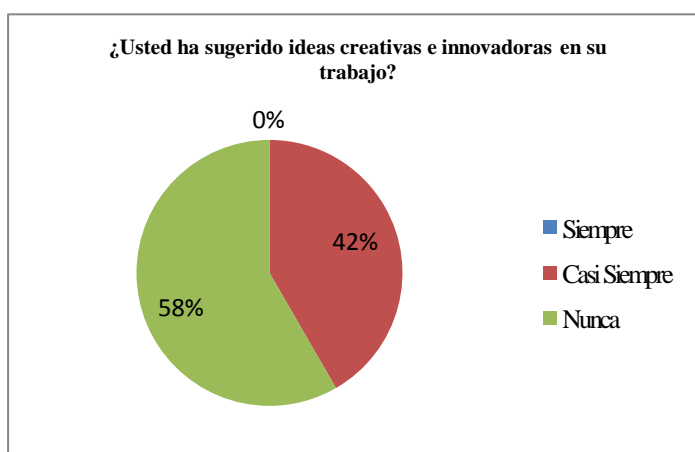


Gráfico N° 22 Sugerencias de ideas creativas e innovadoras
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 41,67% de los empleados encuestados opina que ha sugerido ideas creativas e innovadoras en su trabajo, en cambio el 58,33% de los empleados señala que nunca ha tenido la oportunidad de hacerlo.

Como se puede determinar los trabajadores de OFFSET Ambato no sugieren ideas creativas e innovadoras en su puesto de trabajo, el mismo que se torna monótono y no agrega valor agregado al producto solo se limita hacer repetidamente las cosas. Esto es nocivo para la empresa ya que al no tener variantes en el trabajo el cliente lo percibe y no le satisface lo ofertado y decide buscar en otras entidades del medio nuevas propuestas de trabajo que se ajuste a la realidad actual, se debe incentivar e incluir al personal a opinar sobre nuevas tendencias en el producto para tener mejores resultados en el trabajo interno y la aceptación del público.

RECURSOS PARA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

Tabla N° 26 Disponibilidad de recursos

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	4	33,33
Casi Siempre	8	66,67
Nunca	0	0,00
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

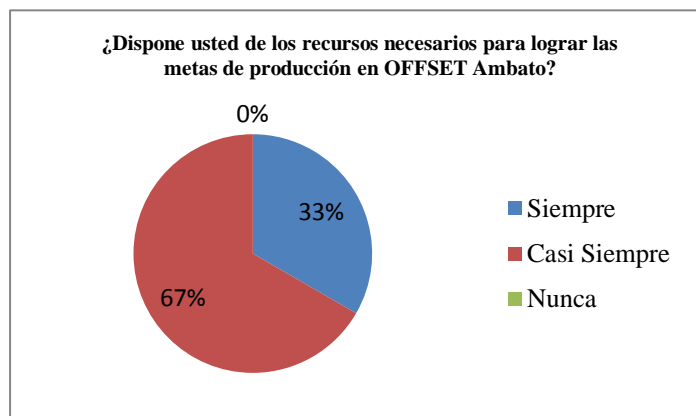


Gráfico N° 23 Disponibilidad de recursos
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 33.33% de los empleados encuestados expresa que siempre dispone de los recursos necesarios para lograr las metas de producción en OFFSET Ambato, el 66.67% de los encuestados casi siempre dispone de los recursos para lograr las metas propuestas.

Los recursos de una empresa se dirigen a realizar alguna actividad prioritaria de beneficio común, en el caso de la producción se necesitan materia prima como papel en diferentes medias, tipos y gramaje, son tintas de diferente colores, adhesivos, y los insumos como las chapas, las películas, solución de fuente, trapos, guantes, solventes, etc. La mano de obra calificada en diseño gráfico y publicitario y los costos de producción y gastos administrativos son básicos para el funcionamiento de esta empresa.

CUMPLIMIENTO DE METAS

Tabla N° 27 Cumplimiento de metas

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	3	25,00
Casi Siempre	9	75,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

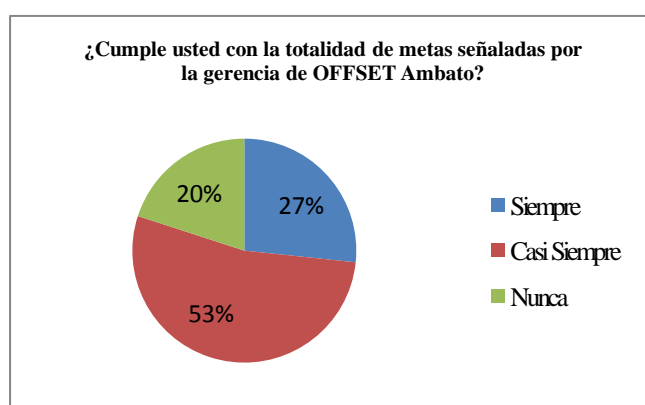


Gráfico N° 24 Cumplimiento de metas
Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 25% de los trabajadores encuestados siempre cumple con las metas señaladas por la gerencia de OFFSET Ambato. El 75% de los trabajadores examinados casi siempre logra este cometido.

Los trabajadores no cumplen con las metas señaladas por lo que no existe una clara definición de las mismas, solo se limita a trabajar en función de los pedidos realizados y la entrega de los mismos. Las metas deben responder a los objetivos estratégicos de crecimiento empresarial, mejoramiento de la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado.

PROCESO DE EVALUACIÓN

Tabla N° 28 Evaluación de desempeño

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi Siempre	7	58,33
Nunca	5	41,67
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

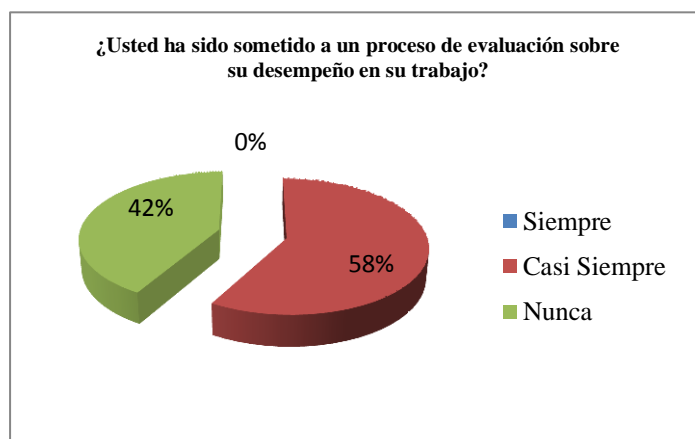


Gráfico N° 25 Evaluación de desempeño
Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 58.33% de los empleados encuestados dicen que casi siempre han sido sometidos a un proceso de evaluación sobre su desempeño en su trabajo, el 41.67% de los empleados dice que nunca ha sido evaluado.

La evaluación del desempeño de un trabajador es examinar la conducta profesional y los resultados que alcanza cada uno en sus puestos de trabajo, además de identificar sus problemas para integrarse al grupo de trabajo y determinar sus habilidades y conocimientos. En OFFSET Ambato los trabajadores no han sido evaluados ya que no se ha planificado estas evaluaciones por lo que se presentan inconvenientes en las actividades o se contrata personal que no cumple con los perfiles adecuados para la actividad de la imprenta gráfica.

RENDIMIENTO LABORAL

Tabla N° 29 Satisfacción del Rendimiento del personal

Selección	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi Siempre	1	8,33
Nunca	11	91,67
TOTAL	12	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

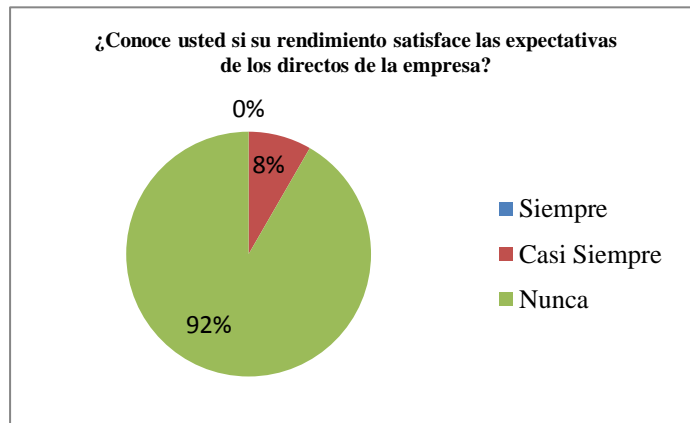


Gráfico N° 26 Satisfacción del Rendimiento del personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis: El 8.33% de los empleados encuestados opina que su trabajo satisface las expectativas de la gerencia. Al contrario del 91.67 no conoce nada al respecto.

Los empleados no conocen si su rendimiento satisface las expectativas de los directivos de OFFSET Ambato, por lo que es importante comunicar de forma permanente estas expectativas para tomar acciones de mejora continua del personal y obtener excelentes resultados en lo económico y administrativa dentro de la entidad.

4.3. COMPROBACION DE HIPOTESIS

Paso 1: Establecer la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

Hipótesis Nula

En estadística, una hipótesis nula es una hipótesis construida para anular o refutar, con el objetivo de apoyar una hipótesis alternativa.

Hipótesis Alternativa

Son posibilidades alternativas ante las hipótesis de investigación y nula. Ofrecen otra descripción o explicación distintas a las que proporcionan estos tipos de hipótesis.

H₁= La implementación de la planeación estratégica permite un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Offset Ambato.

H₀= La implementación de la planeación estratégica no permite un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Offset Ambato.

Paso 2: Determinar el nivel de significación y el nivel de confianza

Nivel de significancia

Es el porcentaje del riesgo que asumimos cuando rechazamos la hipótesis nula cuando esta sea verdadera. La hipótesis alternativa sea falsa.

Nivel de confianza

Es la probabilidad que asociamos con una estimación de intervalo. Esta probabilidad, indica que tanta confianza tenemos de que la estimación de intervalo incluya el parámetro de la población.

El intervalo de confianza es el rango de la estimación de que la media está dentro del nivel de confianza.

El nivel de significancia es el 5%

El nivel de confianza es el 95%

Paso 3: Determinar la media poblacional y la desviación estándar

Formula de la media poblacional

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

$\mu =$

$\alpha =$

$\sigma =$

Paso 4: Calcular el estadístico de prueba t de student

Tabla N° 30Calculo de t de student

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA			X	X-X	(X-X)2
	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	NUNCA			
5	8	4	3	1	-1	1
12	9	5	1	3	1	1
TOTALES	17	9	4	4	Total	2
			MEDIA	2		

Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanas (2014)

Se tomaron las preguntas de la encuesta que se relacionan con las variables de la investigación y sus mismas opciones de respuesta.

Calculo de los grados de libertad

Es el número de valores que podemos elegir libremente en una muestra, y que nos permiten encontrar el valor del parámetro.

El grado de libertad es igual a la tamaño de la muestra menos 1

Gl = n -1

Gl = 2 -1

Gl = 1

Cálculo estadístico

Media muestral

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

5 / 2 = 2.5

13 / 2 = 6.5

12 / 2 = 6

Diferencia de medias

Media 1 = 2.5

Media 2 = 6.5

Media 3 = 6

Total = 1

Media poblacional

$$\mu = 0$$

Desviación estándar

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

$$s = \frac{\sqrt{18}}{2 - 1}$$

$$s = 10.86$$

Calculo de t de student

$$t = \frac{X - \mu}{\frac{s}{\sqrt{N}}}$$

$$|t| = \frac{1-0}{\sqrt{2}}$$

$$\frac{10.86}{\sqrt{2}}$$

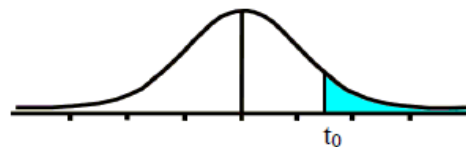
$$|t| = 0.12$$

Calculo de t de student de la tabla

$$|t| = 6.31$$

Gl = 1 e = 0.05

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208

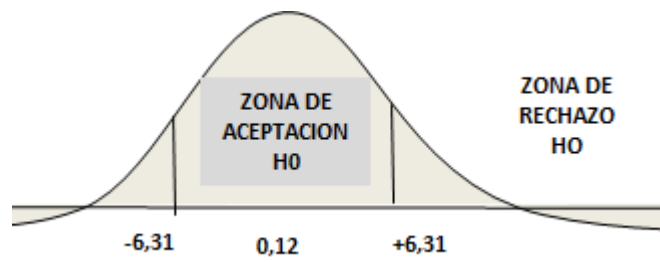


Gráfico N°27 de t de student
Fuente: Encuesta
Elaborado por: David Lanás (2014)

Decisión Final

Es la afirmación de las condiciones bajo las condiciones que se acepta la hipótesis nula

Por los resultados obtenidos en la que el valor de t de student cae en la región de aceptación de la hipótesis se concluye que: La implementación de la planeación estratégica permitirá un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la empresa OFFSET AMBATO.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La misión y visión es importante para la empresa y por consiguiente los empleados de la organización estarán en capacidad de formular y conseguir objetivos que se planteen la gerencia.
- El Plan Estratégico permite a la dirección guiar acertadamente a la empresa, estableciendo sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. En cuanto al personal la planeación estratégica le servirá como hoja de ruta de trabajo para desempeñar sus funciones y tareas a cabalidad, incrementando su productividad y desempeño sea óptima.
- El control de las actividades es un mecanismo efectivo para que las actividades asignadas sean cumplidas con éxito, se diagnostica el avance de cada una de ellas y las falencias que se presentan. Por ello el control administrativo es fundamental para la empresa OFFSET Ambato ya que ello significa eficiencia y eficacia.
- La capacitación es una herramienta tradicional muy efectiva al momento de elevar el desempeño de los trabajadores, con nuevos conocimientos y de los ya

adquiridos son complemento de eficiencia y alto rendimiento, se puede incrementar la producción en menor tiempo posible ello se obtiene mayor rapidez en los pedidos de los clientes, entregándoles el producto en las fechas establecidas.

- EL desarrollo y la superación profesional es un parámetro de éxito en los trabajadores, conocer y hacer cosas nuevas y que les provoque interés les motiva a desempeñar mejor sus función dentro de la empresa, si al contrario no lo es, son elementos mediocres que no aportan nada para su propio desarrollo y su ambiente de trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Formular la misión y visión para OFFSET Ambato misma que sintetice la razón de ser de la empresa y que aspiraciones que tiene para el futuro.
- Establecer lineamientos de control interno para el personal administrativo y de producción.
- Evaluar al personal de OFFSET Ambato periódicamente, destacando sus habilidades y conocimientos..
- Establecer indicadores de rendimiento para el personal para la toma de decisiones.
- Diseñar un plan estratégico para la empresa OFFSET Ambato que incluya el análisis interno y externo y el maco estratégico correspondiente.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Título: Plan Estratégico para OFFSET AMBATO

6.1.2. Institución Ejecutora OFFSET AMBATO

6.1.3. Beneficiarios: Directivos y empleados de la empresa

6.1.4. Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Castillo 720 y Juan B. Vela

Teléfono: (03) 2 820660

6.1.5. Tiempo estimado de ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es desde el 1 de Enero de 2015 hasta el 30 de Abril de 2015.

6.1.6. Equipo Técnico responsable

Investigador: Mario David Lanas Cepeda

Tutor: Ing. MBA. Fernando Silva O.

6.1.7. Costo: El costo estimado de la propuesta es de \$ 1.500

6.2. ANTECEDENTES

Según (Paredes, 2010, pág. 75) Curtiduría Hidalgo ha experimentado cambios acelerados debido al entorno en el que se desenvuelve ya que con la competencia existente en este sector deben estar en continua innovación en sus procesos de producción, otra realidad es que la rentabilidad de la empresa se ha incrementado sus ventas pero al incrementarse la demanda de sus productos se ha visto afectada en la producción y es por eso que los pedidos a los clientes no pueden ser entregados a tiempo.

Según (Coello, 2012) A través de un plan estratégico nos permite determinar organizacional y funcionalmente los servicios brindados dentro de la empresa, y en qué aspectos se debe mejorar de modo que se aumente el nivel de calidad, a su vez genere un creciendo en el prestigio de la empresa frente a la competencia existente.

6.3. JUSTIFICACIÓN

6.3.1 Interés

La imprenta OFFSET AMBATO por medio de su gerente tiene interés de mejorar el desempeño de sus trabajadores, es por ello que autoriza la realización y ejecución del Plan

Estratégico en la empresa.

6.3.2 Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta serán los trabajadores OFFSET AMBATO

6.3.3 Importancia

Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora; como la que tuvo Bill Gates en la década de los ochenta, en donde se puso como visión fue: que todos los hogares del mundo usen computadoras personales y con ella trabajen un software de Microsoft.

Por ello, estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con qué valores y con qué conducta se va a trabajar.

Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas Herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADI (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA.

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

6.3.4 Impacto

El impacto será positivo para OFFSET AMBATO, porque se establecerán claramente los lineamientos a seguir en relación a las metas a alcanzar, seguido de la correcta asignación y

desempeño de las funciones y tareas del personal y finalmente para lograr resultados mucho más satisfactorios en la gestión.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar la Planificación Estratégica para la Imprenta OFFSET AMBATO

6.4.2 Objetivos Específicos

Realizar un estudio interno y externo de OFFSET AMBATO aplicando el diagnóstico estratégico con la finalidad de direccionar el plan estratégico.

Diseñar un marco de estrategias con base al FODA, con el fin de mejorar el desempeño laboral de OFFSET AMBATO.

Establecer el Plan de Acción mediante la recopilación de información del modelo con el fin de ejecutarlo.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Factibilidad Socio- Cultural

La factibilidad socio cultural del plan estratégico es dar a conocer técnicamente las herramientas administrativas de planificación, organización, dirección y control para señalar planes y metas a conseguirse en el corto y mediano plazo y que cada uno de los trabajadores debe conocer para mejorar o elevar su desempeño dentro de OFFSET Ambato.

6.5.2. Factibilidad Tecnológica

La Imprenta OFFSET Ambato, facilitara toda la tecnología necesaria para el diseño, y ejecución del plan estratégico.

6.5.3. Factibilidad Económico – Financiero

El gerente de OFFSET Ambato financiaría la realización del plan estratégico en su totalidad.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

Se escogió el libro Planeación y Gestión Estratégica de **Humberto Serna Gómez**, porque su teoría se basa en una visión futurista del modelo de Gestión cimentado en el **Pensamiento Estratégico**. La reingeniería organizacional como estratégica para dinamizar las organizaciones, hacerlas más flexibles, más planas, más orientadas al mercado y al cliente. La organización virtual, las organizaciones en redes, las organizaciones auto dirigidas, y las organizaciones inteligentes, serán alternativas organizacionales para enfrentar un entorno agresivo y dinámico. El gerente tendrá que tener mucha capacidad de liderazgo visible con una visión muy clara del negocio. El equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial. El resultado final, será entonces lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros de su misión, su visión, sus objetivos. Listos para enfrentar el cambio, para anticipar las estrategias (Cultura Estratégica) que se consolidará en el desarrollo del Plan Estraté

Primera Parte

- **Planeación y Gestión Estratégica**

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajuste periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

- **Principios Corporativos**

Los valores son, entonces, la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena descendiente a través del propósito y la meta, para alcanzar finalmente los objetivos.

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de esa jerarquía de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales. En este sentido los valores determinan el escenario.

Segunda Parte

- **Cultura Organizacional**

La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Por esto si no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **Análisis Interno**

Es el Estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y de las debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como el talento humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación, formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

En el análisis de una firma, consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El Perfil de Capacidad Interna de la empresa (PCI), y el análisis de vulnerabilidad.

- **Análisis Externo**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

1. Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio.
2. Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
3. Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
4. Los cambios en las necesidades de los clientes (transporte, comunicaciones, información y participación)
5. Las políticas públicas y prioridades del sector
6. El riesgo de factores naturales
7. La competencia
8. Las regulaciones
9. Condiciones diversas

Este análisis se orienta a la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

- **Análisis FODA**

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su empresa y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo

Tercera Parte

- **Visión Corporativa**

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión corporativa requiere de una administración comprometida, que no le teme al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.

- **Misión Corporativa**

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica a los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

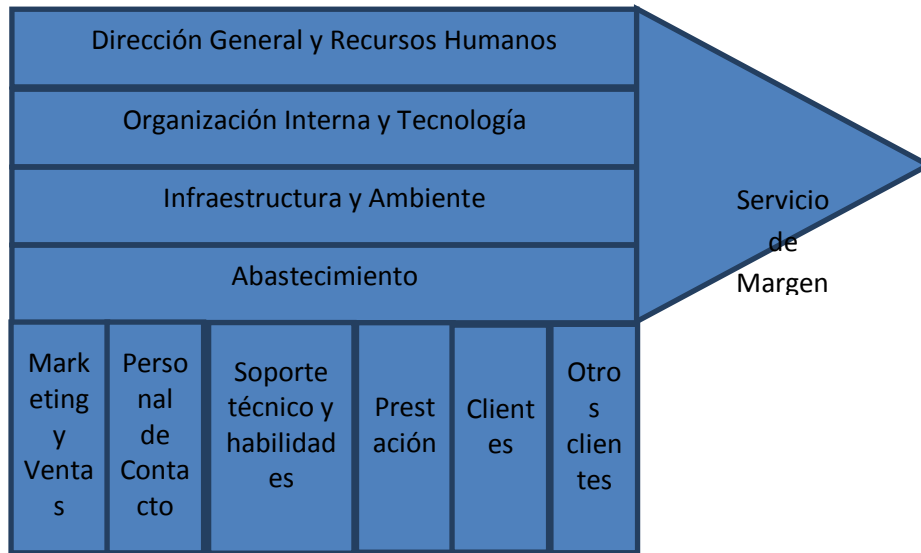
- **Objetivos Corporativos**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para logra su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA Corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y misión corporativas.

El Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor según (Alonso Gustavo, 2009, pág. 87) menciona:



Fuente: Investigación Bibliográfica
Elaborado por: David Lanas (2015)

En la cadena de valor para el servicio nos encontramos con las actividades primarias y las actividades de apoyo

A continuación tenemos las actividades o eslabones primarios: Marketing y ventas, Personal de contacto, Soporte físico y habilidades, Prestación.

Y en los eslabones primarios no controlables están: Clientes y otros clientes

Actividades o eslabones de apoyo: Dirección General y de Recursos Humanos, Organización interna y tecnología, Infraestructura y ambiente, Abastecimiento

Objetivo de la Cadena de Valor

(**Gestiopolis**) La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

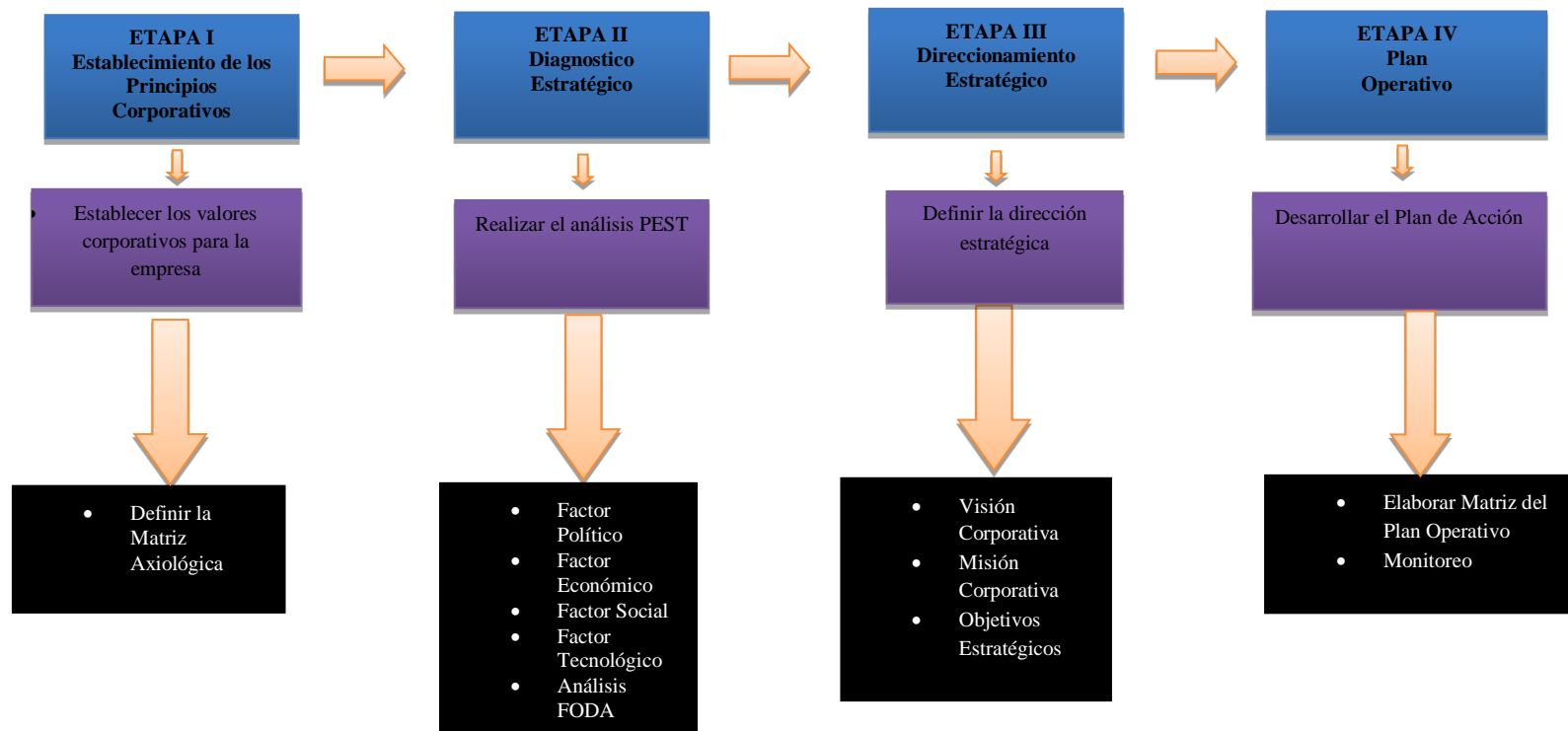
Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor aquellas actividades competitivas cruciales.

6.7. MODELO OPERATIVO

PLAN ESTRATEGICO DE LA IMPRENTA OFFSET AMBATO



Elaborado por: David Lanás (2015)

El presente modelo operativo es basado en el libro de (Serna Gómez, 1994)

ETAPA I: Principios Corporativos

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

Los valores corporativos que se proponen para OFFSET AMBATO son los siguientes:

Tabla N° 31 VALORES CORPORATIVOS PARA OFFSET AMBATO

VALORES	DEFINICION
HONESTIDAD	El personal debe corresponder a la confianza que la empresa les ha depositado, observando una conducta recta y honorable en las actividades cotidianas.
RESPONSABILIDAD	Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.
HONRADEZ	Es actuar con rectitud y en el uso, manejo, y protección de los bienes de la institución contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
TRABAJO EN EQUIPO	Es la participación de todos los miembros de la Organización lo cual conduce a un alto grado de interacción e involucramiento de los mismos en la organización y crea un buen ambiente laboral
RESPECTO	El respeto significa aceptar y comprender tal y como son lo demás, aceptar su forma de pensar, lo que es una manifestación de cortesía y consideración.

Elaborado por: David Lanas (2015)

Análisis PEST

- **Factor Político**

En el Ecuador, la Asamblea Nacional ha promovido distintas leyes de carácter económico que va dirigido a los sectores de la producción y comercialización con la finalidad de controlar la legalidad y funcionamiento de los entes económicos en todo el país, es así que las instituciones del Estado como el Servicio de Rentas Internas aplica la ley y reglamento al régimen tributario interno, sintetizando los postulados básicos y generales de la viabilidad de las operaciones mercantiles de las empresas. El cumplimiento de esta normativa garantiza la estabilidad financiera y administrativa de la empresa por lo que transparenta la gestión de parte de los propietarios o administradores.

- **Factor Económico**

- a) Inflación**

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios de una determinada economía a lo largo del tiempo, y es calculada en base al índice de Precio al Consumidor.(Banco Central del Ecuador, 2015)

Tabla N° 32 Inflación 2013-2014

AÑOS	PORCENTAJE
2013	2.70
2014	3.67

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)
Elaborado por: David Lanas (2015)

La inflación para el año 2013 fue de 2.70%, siendo esta una cifra menor con respecto al 2014, en donde la inflación se incrementó al 3.67 % lo que significa que la inflación se

ha elevado en un 0.97%, siendo esta una amenaza por otra parte al subir la inflación se puede decir que la inversión baja lo cual es un aspecto muy negativo para la empresa ya que puede no se puede invertir y satisfacer necesidades.(Banco Central del Ecuador, 2015)

b) Tasas de Interés

Tabla N° 33 Tasas de Interés

Tasas de Interés			
MARZO 2014 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.2	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.3
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	25.2	Microcrédito Acumulación Simple	27.5
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.5
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.6	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.55
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

(*) Nota General: Artículo 6, del Capítulo I "Tasas de interés referenciales", y el artículo 3 del Capítulo II "Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio", del Título Sexto "Sistema de tasas de interés", del Libro I "Política Monetaria-Crediticia", de Codificación de Reguleciones del Banco Central del Ecuador, establece que, en caso de no determinarse las tasas de interés referenciales y máximas por segmento, para el periodo mensual siguiente registrarán las últimas tasas publicadas por el Banco Central del Ecuador.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

Elaborado por: David Lanas (2015)

La tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Las tasas de interés activas han tenido un incremento anual entre los segmentos más significativos están el microcrédito minorista 28.82 como tasa referencial, en tanto que el 30.5 como tasa máxima.

Para la Imprenta OFFSET Ambato la tasa activa es una amenaza porque las tasas activas son altas lo cual no permite la realización de una actividad determinada, es decir no conviene realizar préstamos por su alto costo financiero.

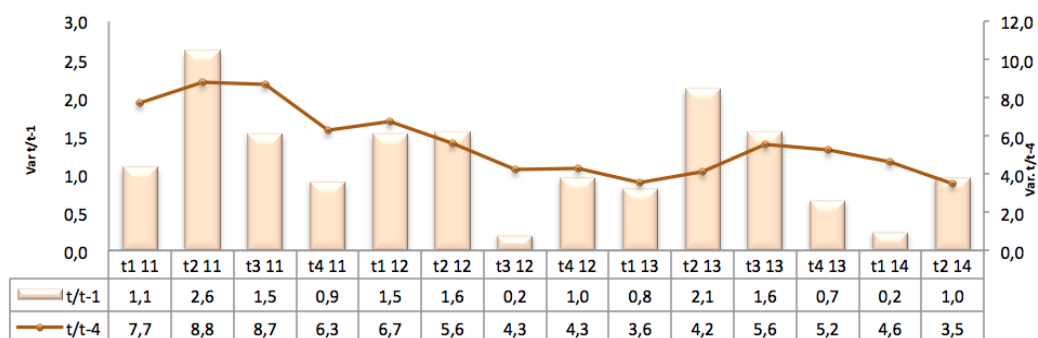
La tasa pasiva es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Las tasas de interés pasivas de depósito y operaciones se encuentra en el 4.53% anual por lo cual la tasa de interés pasiva es baja, lo que implica no obtener rendimientos financieros satisfactorios.

c) PIB Producto Interno Bruto

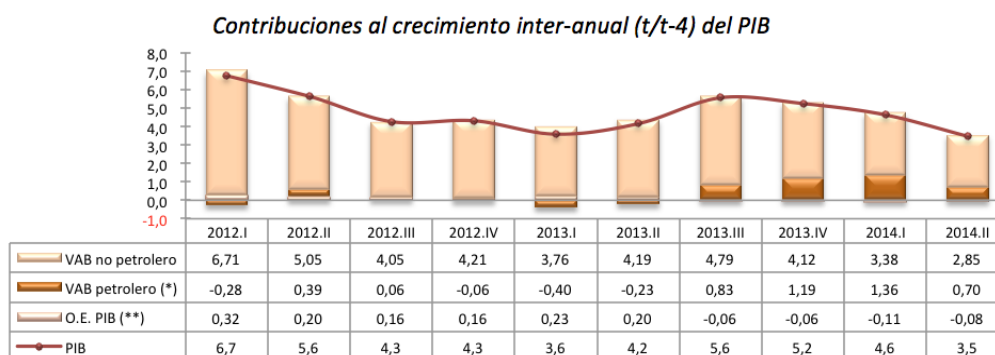
De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), **el segundo trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.5%**, con relación al segundo trimestre de 2013 (t/t-4). (Banco Central del Ecuador, 2015)

Gráfico N° 28 Producto Interno Bruto
Tasas de variación, precios constantes de 2007, 2011.I-2014.IV



Fuente: Banco Central del Ecuador.

El resultado de 3.5%, de crecimiento inter-anual del PIB se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2.85 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado del sector petrolero tuvo un aporte al crecimiento inter-anual de 0.70 puntos porcentuales. (Banco Central del Ecuador, 2015)



(*) (VAB Petrolero) Incluye: las actividades de extracción de petróleo crudo y refinación de petróleo;

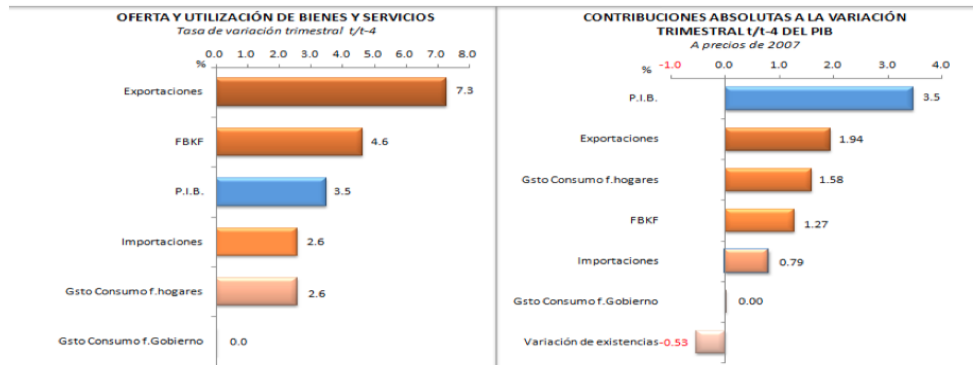
(**) (OE PIB) Otros elementos del PIB incluye los impuestos a los productos (IVA, ICE, Derechos Arancelarios) menos los subsidios a los productos (i.e combustibles)

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico N° 29VAP Petrolero

Por el lado de la oferta y utilización final de bienes y servicios, en el segundo trimestre de 2014, las variables que contribuyeron en mayor medida a la evolución económica inter-anual (t/t-4) del PIB (3.5%), fueron: exportaciones de bienes y servicios, 1.94; gasto de consumo final de los hogares, 1.58; formación bruta de capital fijo, 1.27 puntos porcentuales. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Tasas de variación y contribuciones a la variación inter-anual del PIB, precios de 2007

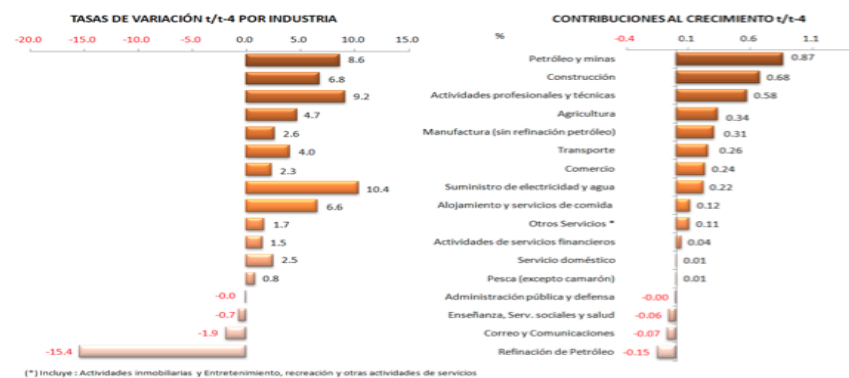


Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico N° 30 Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios

En la variación inter-anual (t/t-4) del PIB (3.5%), las actividades que presentaron una contribución importante (en puntos porcentuales) fueron: petróleo y minas, 0.87; construcción, 0.68; actividades profesionales, técnicas y administrativas, 0.58; y agricultura 0.34, debido al aumento en el VAB de las actividades de cría de animales, cultivo de flores y de banano, café y cacao. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Gráfico 4. Valor Agregado Bruto por Actividad Económica, segundo trimestre de 2014
Tasas de variación y contribuciones a la variación inter-anual del PIB, precios de 2007



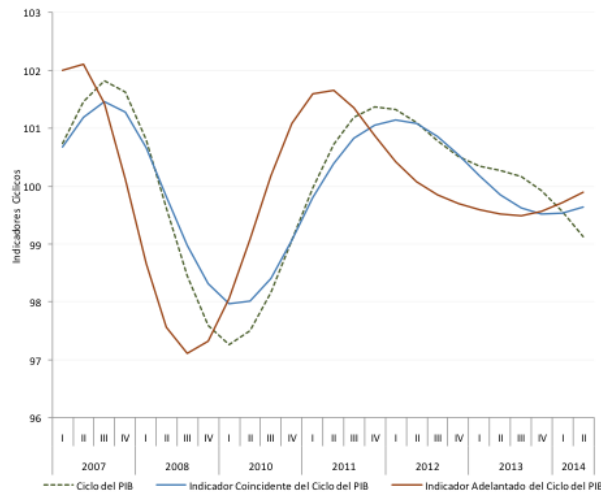
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico N° 31 Valor Agregado Bruto por actividad económica

El boletín de los resultados presentados, muestra el detalle de los datos de las cuentas tanto en valores constantes como corrientes, así como también los deflatores implícitos desde la óptica oferta-utilización de bienes y servicios y valor agregado bruto por

industrias, con un desglose de 18 actividades económicas.(Banco Central del Ecuador, 2015)

**Gráfico 5. Tasa de variación inter-anual del PIB e Indicadores del Ciclo del PIB
2007.I-2014.II**



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico N° 32 Tasa de Variación Interanual del PIB

De forma paralela, el Banco Central del Ecuador presenta el cálculo del sistema de indicadores cíclicos para la economía ecuatoriana que contiene los indicadores Coincidente y Adelantado del ciclo del PIB (Gráfico 5), con el propósito de estimar la fase en la que se encuentra la economía e inferir su comportamiento en el corto plazo.(Banco Central del Ecuador, 2015)

En base a la identificación de las variables más relevantes en la determinación del ciclo que sigue la economía se calcula el indicador coincidente, que se encuentra en una fase inicial de recuperación, lo que implicaría que habría llegado a un mínimo (valle). Mientras, el indicador adelantado ya evidencia una clara etapa de recuperación.(Banco Central del Ecuador, 2015)

Factor Social

. (La Hora, 2006)La primera imprenta fue traída desde España a la Real Audiencia de Quito por la Compañía de Jesús, en el año de 1755. Hasta 1825 la imprenta fue utilizada para imprimir hojas sueltas y para el periódico titulado “El Espectador Quiteño” cuyo impresor fue Ignacio Vinuesa, quien trabajó en la casa de Manuel de la Peña. En este periódico se imprimen alusiones personales contra el General Juan José Flores intendente general del departamento de Quito (1823-30), que después se convertirá en el primer presidente de la república del Ecuador, influencia que le mantendría hasta 1845 año del triunfo de la Revolución Marxista. Indagado por los ataques de este periódico el General hizo asaltar la imprenta, romper la prensa y arrojar los tipos a la calle, según los datos señalados por Juan Ceriola

Factor Tecnológico

Los nuevos medios de comunicación aparecieron en un momento de un cambio acelerado y de comunicaciones más veloces y fueron la respuesta a la mayor demanda de información y entretenimiento. Los nuevos sistemas y estructuras nunca borran por completo los anteriores sino que se superponen. Así, las nuevas tácticas de almacenamiento y recuperación de información han necesitado de los medios de impresión en este campo para reagrupar y encontrar nuevas colocaciones, a menudo de carácter más especializado. Por ende la calidad del servicio que las empresas brindan sobresa le con mayor intensidad y genera una satisfacción por cumplir con las especificaciones requeridas por el medio que cada vez necesita mayor calidad en los productos.

La revolución audiovisual se ha presenciado en medio de un diluvio de material de promoción impreso. Todo esto ha traído consigo cambios que afectan al libro; por ejemplo, la composición convencional es ahora tan cara que solamente se justifica en tiradas muy grandes, pero hay una gran variedad de métodos de impresión más económicos, como la fotocopia y la duplicación electrostática.

Nuevos horizontes se desplegaron con la llegada de la impresión digital. El ahorro de tiempo y los costos ofrecidos por las nuevas técnicas digitales valen también para la industria editorial que se beneficia de la rapidez y amplias posibilidades que la impresión digital ofrece:

Inversión optimizada: uno de los mayores problemas de la industria editorial es que si el volumen de tirada de un libro no es rentable, ese libro nunca será publicado. Ahora con la impresión digital también las tiradas cortas pueden ser rentables, permitiendo así una mayor "democracia de publicación".

Reimpresión: esto significa que no solo será posible obtener un coste muy bajo en el caso de nuevas impresiones, sino también para reimpresiones bajo demanda. Esto permite una ulterior ventaja productiva: producir menos libros para ahorrar gastos y publicar otros en el supuesto caso que venda.

Además de las ventajas directas, la impresión digital nos abre un nuevo mundo: gracias a ella es posible enviar pedidos por correo electrónico, imprimir online, copiar textos en cuestión de segundos, hacer comunicaciones rápidas y utilizar formatos universales como el PDF.

Tabla N° 34 DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

FACTORES	1. OPORTUNIDAD			2. AMENAZA			3. IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS									
Política Laboral	x						x		
Creación de nuevos impuestos					x			x	
POLITICOS									
Ley del buen vivir	x					x			x
Leyes medio ambientales					x			x	
SOCIALES									
Política Salarial					x			x	
TECNOLOGICOS									
Cambios tecnológicos	x						x		

Fuente: Diagnostico Externo
Elaborado por: David Lanás (2014)

Tabla 35 Amenazas de OFFSET Ambato

AMENAZAS			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Creación de nuevos impuestos	0,11	3	0,33
Política Salarial	0,14	2	0,28
Nuevos competidores	0,10	3	0,30
Desastres naturales	0,11	2	0,22
Total amenazas	0.46	---	1.13

Fuente: Diagnostico Externo
Elaborado por: David Lanas (2014)

Tabla N° 36 Oportunidades de OFFSET Ambato

OPORTUNIDADES			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Política Laboral	0,15	4	0,60
Ley del buen vivir	0,11	3	0,33
Cambios Tecnológicos	0,14	4	0,56
Incrementar la cartera de clientes.	0,14	4	0,56
Total oportunidades	0.54	--	2.05
TOTAL	1.00	--	3.18

Fuente: Diagnostico Externo
Elaborado por: David Lanas (2014)

1=Bajo	4=Muy alto
2= Medio	3=Alto

El resultado de las amenazas y oportunidades suman 3.18 que está bajo el promedio que es 3 de manera que OFFSET Ambato puede afrontar los factores negativos y aprovecha las oportunidades que ofrece el campo externo.

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

- **Amenazas de entrada**

La barrera de entrada más importante para el sector de la imprentas en la ciudad de Ambato es el nivel de preparación y experiencia de los trabajadores que en muchas ocasiones es nulo y que en las empresas se le capacita para que realicen sus labores.

- **Intensidad de la rivalidad**

La ciudad de Ambato es pionera en la rama de la imprenta ya que aquí se impuso el negocio desde años anteriores, por lo que en la actualidad existen muchas imprentas de reconocido nombre como por ejemplo Mega maxicompu, imprenta Monsalve-Moreno, imprenta Morejón, imprenta y encuadernación, graficas unidas, Imprenta OFFSET, Imprenta Don Bosco y muchas más.

- **Presión de Productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos en las imprentas de la localidad no han tenido un gran despunte ya que en la actualidad se trabaja tecnología de tradicional y que poco a poco se está modernizando para satisfacer los requerimientos de los usuarios.

- **Poder de negociación de los clientes**

Las imprentas conceden créditos a sus clientes como estrategia de realización de la negociación, el mismo que tiene un plazo de 30, 60 días

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores está en los insumos y materia prima que se utiliza en la actividad de las imprentas gráficas como son los tóner de tinta, papeles en diferente tamaño y precio.

Tabla N° 37 Matriz PCI-Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	1. FORTALEZA			2. DEBILIDAD			3. IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa		x						x	
2. Planificación estratégica				x			x		
3. Dirección					x		x		
4. Delegación de autoridad					x				x
5. Evaluación de procesos		x						x	
6. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	x						x		
7. Agresividad para enfrentar la competencia				x			x		

Fuente: Diagnostico Interno
Elaborado por: David Lanas (2014)

Tabla N° 38 Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	1. FORTALEZA			2. DEBILIDAD			3. IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Experiencia laboral		x							x
2. Estabilidad laboral				x			x		
3. Nivel de remuneración				x			x		
4. Clima Laboral		x							x

Fuente: Diagnostico Interno
Elaborado por: David Lanas (2014)

Tabla N° 39 Debilidades de OFFSET Ambato

DEBILIDADES			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Experiencia laboral	0,11	3	0,33
Planificación estratégica	0,14	2	0,28
Delegación de autoridad	0,13	2	0,26
Estabilidad laboral	0,1	2	0,20
Total Debilidades	0.48	----	1.07

Fuente: Diagnostico Interno

Elaborado por: David Lanas (2014)

Tabla N° 40 Fortalezas de OFFSET Ambato

FORTALEZAS			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Imagen corporativa	0,14	3	0,42
Agresividad para enfrentar la competencia	0,13	3	0,39
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	0,13	4	0,52
Evaluación de procesos	0,12	3	0,36
Total fortalezas	0.52	---	1.69
TOTAL	1.00	---	2.76

Fuente: Diagnostico Interno

Elaborado por: David Lanas (2014)

1=Bajo	4=Muy alto
2= Medio	3=Alto

El resultado de las debilidades y fortalezas suman 2.76 que está por debajo del promedio que es 3lo que indica que la empresa afronta más debilidades frente a las fortalezas de la empresa, sin embargo se puede evidenciar que la empresa en cuanto a la situación interna es poco favorable es evidente la escaza planeación estratégica dentro de la organización, lo cual es conveniente tomar acciones de mejora a la gestión con el propósito de que estas debilidades se conviertan en fortalezas para OFFSET Ambato

ETAPA III: Direccionamiento Estratégico

VISION CORPORATIVA

OFFSET AMBATO en los próximos cinco años pretende ser una entidad líder en el mercado local de las imprentas, con la elaboración y distribución productos de calidad, diseños personalizados, atendiendo las necesidades de sus clientes en el menor tiempo posible y a costos competitivos

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

MISION CORPORATIVA

OFFSET AMBATO confecciona libros, flayers, cuadernos, revistas, trípticos, posters, invitaciones, cajas para interiores, con la mejor calidad, en variados modelos, y con la utilización de tecnología de punta, con el apoyo del personal con amplia experiencia, siendo la preferencia de las imprentas en la ciudad de Ambato.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ✓ Satisfacer los requerimientos de la colectividad de Ambato y la zona central del país.
- ✓ Ofrecer productos de calidad cumpliendo normas ISO que garanticen su elaboración y durabilidad.
- ✓ Diversificar la producción, atendiendo las necesidades de los clientes como de las entidades de la ciudad de Ambato.
- ✓ Atender a los usuarios con calidez y profesionalismo en la etapa de venta y consultas sobre los productos.

ANALISIS FODA

Tabla N° 41 ANALISIS FODA

Factores Externos Factores Internos	Amenazas	Oportunidades
	A1 Creación de nuevos impuestos A2: Política Salarial A3: Nuevos competidores A4: Desastres naturales	O1: Política Laboral O2: Ley del buen vivir O3: Cambios Tecnológicos O4: Amplia cartera de clientes
Debilidades	Estrategias DA	Estrategias DO
D1: Planificación estratégica D2: Delegación de Autoridad D3: Dirección D4: Estabilidad laboral D5: Nivel de remuneración	Implementación de un sistema de información automatizada para contrarrestar a los competidores (D3, A3)	Desarrollar un plan estratégico que permita dar un direccionamiento adecuado al personal, así como una mejor estabilidad (D1, D3, D4, D5, O1)
Fortalezas	Estrategias FA	Estrategias FO
F1: Imagen corporativa F2: Evaluación de procesos F3: Experiencia laboral F4: Clima laboral	Ejecución de análisis tanto interno como externo de la imprenta OFFSET Ambato (F1, F2, F3, F4, AA, A3)	Realizando capacitaciones al personal para impulsar su profesionalización. (F3, F4, O1, O2, O3)

Fuente: Análisis Interno y Externo de OFFSET Ambato
Elaborado por: David Lanás (2014)

ESTRATEGIAS FO DO FA DA

Estrategia FO

- Realizando capacitaciones al personal para impulsar su profesionalización.

Objetivo

Fortalecer conocimientos para el mejoramiento del desempeño laboral

Actividades

Definir los temas de capacitación

Establecer el personal para cada tema de capacitación.

Establecer horarios de capacitación.

Contratar el capacitador

Estrategia DO

- Desarrollando un plan estratégico que permita dar un direccionamiento adecuado al personal, así como una mejor estabilidad

Objetivo

Dar a conocer misión, visión, valores de la imprenta al personal

Actividades

Establecer el direccionamiento estratégico

Socialización la información

Estrategia FA

- Ejecución de análisis tanto interno como externo de la imprenta OFFSET
Ambato

Objetivo

- Conocer factores que mejoren el desempeño laboral de los empleados de la empresa y reduzcan los factores exógenos de la imprenta OFFSET Ambato.

Actividades

- Realizar un análisis de las fortalezas
- Realizar un análisis de las amenazas
- Realizar un análisis de las oportunidades
- Realizar un análisis de las debilidades

Estrategia DA

- Implementación de un sistema de información automatizada para contrarrestar a los competidores

Objetivo

- Mejorar la generación de reportes y balances mensuales.

Actividades

- Generar reportes y balances mensuales

Tabla N°42 PLAN DE ACCIÓN

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Área Responsable	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Fortalecer conocimientos para el mejoramiento del desempeño laboral	Realizando capacitaciones al personal para impulsar su profesionalización.	Área: Administrativa Área: Recursos Humanos	Gerente Jefe de Recursos Humanos	Humanos Tecnológicos Económicos	01/01/2015	Disminución de conflictos entre los empleados.
Dar a conocer misión, visión, valores de la imprenta al personal	Desarrollando un plan estratégico que permita dar un direccionamiento adecuado al personal, así como una mejor estabilidad	Área: Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Humanos Tecnológicos Económicos	08/01/2015	Optimizar la atención al cliente.
Conocer factores que mejoren el desempeño laboral de los empleados de la empresa y reduzcan los factores exógenos de la imprenta OFFSET Ambato.	Ejecución de análisis tanto interno como externo de la imprenta OFFSET Ambato	Área: Administrativa	Gerente	Humanos Tecnológicos Económicos	15/01/2015	Disminuir la ineficiencia administrativa e identificar las potencialidades interna de la empresa
Mejorar la generación de reportes y balances mensuales	Implementación de un sistema de información automatizada para contrarrestar a los competidores	Área: Administrativa	Gerente	Humanos Tecnológicos Económicos	01/02/2015	Lograr una ventaja competitiva diferenciadora de la competencia

Fuente: Análisis de OFFSET Ambato
Elaborado por: David Lanás (2015)

FASE IV: Plan Operativo

Tabla N° 43 Plan Operativo

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
INICIAL	Socializar el plan al gerente de OFFSET Ambato	Presentación de la propuesta	David Lanas
OPERATIVA	Implementar el plan estratégico	Establecimiento de las actividades de implementación del plan estratégico	David Lanas
FINAL	Ejecutar las acciones para el plan estratégico	Evaluación de la propuesta	Gerente

Fuente: Análisis de OFFSET Ambato
Elaborado por: David Lanas (2014)

6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración mantendrá un control adecuado de la ejecución y evaluación, del cumplimiento de cada una de las actividades del modelo de innovación tecnológica. Para la administración de la propuesta se utilizara el siguiente personal:

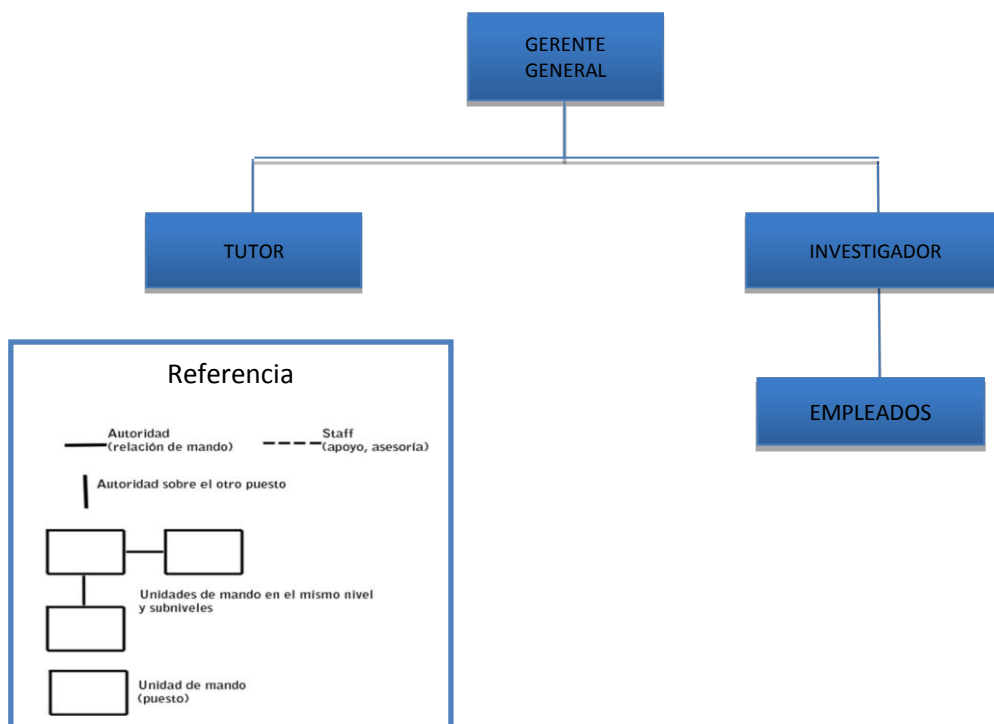


Gráfico N°33 Administración de la propuesta

Elaborado por: David Lanás(2015)

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N°44 Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de OFFSET AMBATO
2. ¿Por qué Evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
3. ¿Para qué Evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
4. ¿Con qué criterios?	Teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y calidad.
5. Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos.
6. ¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
7. ¿Quién evalúa?	Gerente
8. ¿Cuándo evaluar?	Al final de la ejecución de propuesta
9. ¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
10. ¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Elaborado por: David Lanás (2015)

Bibliografía

- Martínez Guillen, M. (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.
- Abdul, N. (2010). *CAPITAL RELACIONAL: El poder de las relaciones*. Colombia.
- Alberto, G. C. (2009). *Los senderos del Marketing*. España: Edyson.
- Alcántara, J. L. (2011). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Mexico.
- Alfaro Beltrán, F., & Alfaro Escobar, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona: Marcombo.
- Alvarado, M. L. (Julio de 2009). 4 tácticas para encontrar la empatía con el cliente. *Satisfacción y servicio al cliente*.
- Alvarez, C. (2005). *emagister.com*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-10-claves-ser-vendedor-exitoso/relacion-cliente>
- América, U. d. (2011). *Coaching Gerencial*. Bogotá.
- Amoroso Garcés, S. M. (2013). *El marketing de servicios y su impacto en el desarrollo organizacional en la Casa de la Cultura de la ciudad de Ambato*. Ambato: UTA, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Anaya, E. Y. (2011). *Administración de la Producción*.
- Andersen, A. (04 de 2008). *Gestion del conocimiento*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/web/gestion-del-conocimiento;jsessionid=A92E8F396370C3AFC98CAF6E153599E4>
- ARANA. (2007). *www.scribd.com*. Obtenido de www.scribd.com
- Araujo, A. (febrero de 2013). *el comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.ec/negocios>
- armayo, o. (2011). *Políticas Públicas Y Estrategias De Desarrollo*.
- Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Bogotá: norma.
- Arraut, L. C. (2010). *Gestión de calidad de innovación. Escuela de Administración de Negocios*, 8.
- Arriagada, R. (2002). *La Medición Del Desempeño*.

- Ashton, R. (2000). *Alcanzar los objetivos profesionales y personales*.
- Ayla, J. C. (2010). *Manual de competencias básicas en gestión: programa de certificación de competencias laborales*. Buenos Aires: CINTEFORD.
- Barquero José Daniel, R. d. (2007). *Marketing de clientes*. España.
- Barreiros, A. (2012). *Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA Motors*. Quito.
- Bernardez, M. (2007). *conceptos y herramientas para la mejora, creacion e incubacion de nuevas organizaciones*. Indiana: authorHouse .
- Bitan, M. (lunes de diciembre de 2013). *La estrategia competitiva*. Obtenido de La estrategia competitiva: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>
- Blanch, J. M., Espuny, M. j., Gala, C., & Artiles, A. M. (2003). *Teoria de las relaciones laborales*. Barcelona: UOC.
- Bloom, A. E. (1999). *medicion del desempeño*.
- Bonta, P., & Farber, M. (2008). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogota: Norma.
- Bontis, N. (2008). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *Journal of Technology Management*, . Vol. 18.
- Borden, N. (noviembre de 2009). *marketing mix*. Obtenido de marketing mix: http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia
- Bouloc, P. (1976). *Direccion por objetivos estrategias para su implantacion* . Barcelona: Tecnicos asociados.
- Bounafina, P. (03 de mayo de 2013). *www.valorescorporativosgt.com*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de valores corporativos: <http://www.valorescorporativosgt.com/>
- Brooking, A. (2007). *El capital intelectual. Ediciones* . Barcelona: Paidós Ibérica.
- Bueno, E. (2009). *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*:.
- BUENO, E. O. (2003). "Hacia un modelo integrador de los procesos de negocio, conocimiento y aprendizaje en las organizaciones". Salamanca.
- Busso, L. M. (2008). ¿Como determinamos nuestras necesidades de personal? Action Group.

- Calvache, D. (2011). *Visualreport.net*. Recuperado el Abril de 2013, de https://www.google.com.ec/search?hl=es&biw=1366&bih=667&noj=1&scient=psy-ab&q=objetivos+empresariales&oq=objetivos+empresariales&gs_l=serp.3..0l10.4345.8204.1.8705.25.16.1.6.7.2.271.2343.5j5j6.16.0...0.0...1c.1.8.serp.F9scUgttlk8
- Camacaro, P. R. (2010). *APROXIMACIÓN A LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN CASTRENSE VENEZOLANA. (CASO: AVIACIÓN MILITAR VENEZOLANA)*. Venezuela.
- Camacho, Z. (2011). Relaciones Laborales Conceptos Generales y Tipología Internacional Por el autor: Georges Spyropoulos . *Sistema de Relaciones de Trabajo. Conformación y Evolución de los Actores Laborales*.
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. (2011). Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ.pdf>
- Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas / Management Skills Development*.
- Camino, R. d. (1999). *La Definición de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y Bases Para Establecer Indicadores*. España: CATIE. .
- Campos Freire, F. (2011). *El nuevo escenario mediatico*. España: comunicacion social.
- Carlos, J. (2007). *mercadeo*. Espana: Levinson.
- Carlos, J. (Octubre de 2010). *Psicología y empresa.com*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Carrión Maroto, J. (2007). *estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Cayota, S. (1997). *Gestión para la modernización*. Pomelo.
- Cedeño Gómez, Á. (2005). *Administracion de la empresa*. costa rica: Universalidad estatal a Distancia.
- Centeno, M. (10 de Octubre de 2011). *sistemas-de-planificacin-de-recursos-empresariales*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de sistemas-de-planificacin-de-recursos-empresariales: <http://www.slideshare.net/maykelcenteno/sistemas-de-planificacin-de-recursos-empresariales>
- CHILE, U. D. (2012). *"CALIDAD DE VIDA LABORAL"*. CHILE.
- Clad, R. (2007). El Mejoramiento de la Productividad en el Sector Público. . *Revista Clad*, 8.

- Cobo Escobar, J. X. (2012). *El desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato*. . Ambato: UTA, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Coello, M. (2012). *Planificación estratégica y el mejoramiento de la calidad del servicio en la empresa Comercial Yolanda Salazar Cia Ltda de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Combeller, C. R. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: Jabaz.
- Company, R., & Corominas, A. (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. España: Marcombo.
- Comunicación. (2009). *¿Qué es la comunicación empresarial?* Mexico.
- Cordova, E. R. (2012). *Modelo de Gestión del talento Humano para la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional y las Relaciones Interpersonales*. Ambato.
- CORIDEAS. (6 de Mayo de 2011). *www.lahora.com.ec*. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101205712/-1/%C3%A2%E2%82%AC%CB%9CCreatividad%20para%20la%20innovaci%C3%83%C2%B3n%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2%20.html#.Ug5hUZI3uAk>
- Coronado, M. d. (2004). *“El Diseño de un Plan de Comercialización para las ventas de la Empresa de Licores San Fernando, Cantón Pelileo”*. Guatemala .
- Corporation, K. M. (Junio de 2009). *Conceptmaps.it*. Recuperado el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.conceptmaps.it/KM-Enterprise-esp.htm>
- Corrales, E. R. (2002). *Concepto de la administración de personal*. Colombia.
- Cortés, M. E. (2002). *Estrategia en la gestión de recursos humanos*.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la Atención al cliente*. Ideas Propias.
- Deloya, A. E. (2009). *Monografías*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml>
- demonhhemm. (Octubre de 2012). *www.definicionABC*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de [www.definicionABC: http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php](http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php)

- Días de santos. (1995). *Diagnostico de la empresa*. madrid: MAPCAL.
- Díaz, L. M. (2007). *Manejo De Conflictos* .
- Diccionario de Marketing, d. C. (2009). *Cliente*.
- Díez, D. A. (2009). *Gestión de los Recursos Humanos*.
- Dion, G. (2004). *Recursos Humanos*.
- Distancia, U. a. (2011). *Galeon*. Recuperado el 2013, de <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Ducci, M. A. (2007). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo.
- Duro, A. M. (01 de Marzo de 2006). *calidad de vida laboral*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de calidad de vida laboral: http://www.fcjs.urjc.es/geap/Web_Alumnos/Informaci%C3%B3n%20Alumnos/Programas%20URJC/programas_anteriores/LICENCIATURA%20EN%20CIENCIAS%20DEL%20RABAJO/5%C2%BA%20curso/Calidad%20de%20Vida%20Laboral/2005-2006/CalidadVidaLaboral.2%C2%BA.06-5.pdf
- Echevarría, S. G. (2005). *Introducción a la Ecnomía de la empresa*.
- Edvinsson, L. M. (2008). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ediciones Gestión, S.A.
- Empresas, G. d. (28 de Noviembre de 2011). *gestion.tvinnovacion-empresarial*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de [gestion.tvinnovacion-empresarial](http://gestion.tv/innovacion-empresarial/): <http://gestion.tv/innovacion-empresarial/>
- Encinas, u. a. (2009). *Politica empresarial*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Ergonomista. (Marzo de 2009). Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>
- Espejo, L. F. (2008). *Mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Espinoza, S. A. (s.f.). *Diccionario de Economía*. Andrade.
- Etic, S. (octubre de 2008). *Diario de noticias de Social Media*. Obtenido de Diario de noticias de Social Media: <http://www.socialetic.com/definicion-de-plan-de-marketing-partes-del-plan-de-marketing.html>

- Fang, H. y. (2009). *Economía de la empresa*.
- Fernández López, S., & Rodríguez Sandías, A. (2007). *La práctica de las finanzas de empresa*. España: Delta.
- Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional*. madrid: Días de Santos.
- Fernandez, F. (2010). *El Valor del Capital Humano en las empresas*.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- Fox, A. (2007). *Manejo de Conflictos*.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- G. Belcher, J. (2006). *Productividad Total*. España.
- Gallart, M. A., & Jacinto, C. (2008). "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo". Montevideo.
- Gámez, R. (2006). *Comunicación y cultura organizacional en empresas*. UAS.
- García, J. R. (2012). MC. Silvia García García. En M. S. García.
- García, J., & Arregui, T. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa*. España: EOI.
- García, S., & Núñez, T. d. (2001). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. madrid.
- Gayet, C. (2004). *Capacitaciones*.
- Gerenci. (2012). *Gerenci*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>
- Gestiopolis. (Junio de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/ralcionesW.htm>
- Gimon, A. (09 de Septiembre de 2006). *www.gestiopolis.com/*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de www.gestiopolis.com/: <http://www.gestiopolis.com/>.
- Gonzalez, J. M. (23 de Febrero de 2007). *www.elsiglodetorreon.com*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de www.elsiglodetorreon.com: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/261534.html>
- González, R. M. (s.f.). *Marketing de Servicios*.

- GUERRERO, M. D. (2011). *OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, ÚTILES*. Ibarra.
- Guillen, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid: Días de Santos.
- Guillermo Matos, R. C. (2012). *Metodología para la Extracción del Conocimiento Empresarial a partir de los Datos*. Recuperado el Marzo de 2013, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000200011&script=sci_arttext
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo de la vision a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* .
- Herrero, J. C. (2001). *La Formación para el empleo*.
- Hervia, A. E. (febrero de 2003). *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. Santiago de Chile: S E R I E gestión pública 29.
- Hidalgo, S. (2007). *Habilidades Gerenciales*. España.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Pearsoned.
- Howard, J. A. (1996). *El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Howard, J. A. (1996). *El comportamiento del Consumidor en la Estrategia del Marketing*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- INEM. (2009). *INEM*. Recuperado el Abril de 2013, de www.inem.es/
- Internacional, S. (Febrero de 2011). *www.seminarium.com*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.seminarium.com/ec/noticias/la-innovacion-es-clave-para-una-empresa-destaque-ante-el-resto/>
- Irigoí, M. (2005). *Administración de Personal por competencia.*, (pág. 14). Colombia.
- J.L. Bower, C. B. (2009). *Managing Strategic process, text and cases*. .Chicago: Editorial Irwin.
- Jaime Rivera, C. (octubre de 2009). *departamento de economia de la empresa*. Obtenido de departamento de economia de la empresa: http://www.uc3m.es/portal/page/portal/dpto_economia_empresa/profesores/jaime_rivera_camino

- Jamming, J. K. (2009). *The Art and Discipline of Business*. Creativity.
- Jaramillo, J. (16 de Junio de 2013). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-apunta-aplicacion-innovacion-ciencia-tecnologia-sector-empresarial.html>
- Jesus, R. (1995). *Etapas analitica, postanalitica y preanalitica*.
- Keeley, B. (2007). *Capital humano*. Mexico: Castillo.
- Kochansky, J. (2008). *"El sistema de competencias"*. Madrid.
- Koontz, H. (2009). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico.
- Kotler, P. (2005). las preguntas mas frecuentes del marketing. En P. Kotler, *las preguntas mas frecuentes del marketing* (pág. 10). Bogota: Norma.
- lahora. (16 de Enero de 2011). *www.lahora.com.ec*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101079646/-1/M%C3%A1s_productos_innovadores_para_rama_de_construcci%C3%B3n_.html#Ug5gb513uAk
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & Daniel, C. M. (2009). *Marketing*. colombia: learning Iberoamérica.
- Leif, E., & Malone, M. (2004). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma.
- Lester, R., Norbert, E., & Mottley, H. (1989). *Control de calidad y beneficio empresarial*. Díaz de Santos.
- Lev. (2003). *Gestión del Capital Intelectual*. Mexico.
- Lluga Guananga, X. G. (2011). *La Gestión por Competencias del capital humano y su incidencia en la Productividad en Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- López Cabarcos, M. d., & Grandío Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo.
- Lugo, r., Hernández, J., Yolanda, N., & ZuloagaYurexi. (08 de Junio de 2008). *Creatividad-empresarial*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de *Creatividad-empresarial*: <http://es.scribd.com/doc/3381141/Creatividad-empresarial>
- Mahieu, P. (2002). *Trabajar en Equipo*.
- Malone, E. y. (2005). *El capital intelectual*. Barcelona.

- Mantilla B., S. A. (2004). *Capital intelectual & contabilidad del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- María Ángeles López Cabarcos, A. G. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Netbiblo.
- Mariño, J. O. (2010). *Efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre el entorno y el desempeño organizacional en empresas de servicios*. . ESADE.
- Martínez, E. R. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. BBVA.
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. España: Ideaspropias.
- Matsushita, K. (1994). *objetivos personales*.
- McCarthy, J. (1984). comercializacion un enfoque gerencial. En J. McCarthy, *comercializacion un enfoque gerencial* (pág. 17). Buenos Aires: el Ateneo.
- McFarland, D. E. (2007). *Administración de personal. Teoría y práctica*. México.
- Medina, J. (2006). *Visión compartida de futuro*. Cali - Colombia: Universalidad del valle.
- Mejía, C. A. (2013). *www.planning.com*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de Documentos planning: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Mertens, L. (2005). *Competencia Laboral*. Montevideo: McGraw Hill.
- Mertens, L. (2006). *Cooperación Iberoamericana*. Recuperado el 1 de Abril de 2013, de <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/01cap04.htm>
- Mind. (2010). *Administración de Relaciones con el cliente*.
- Mintzberg, H. (2001). *El proceso estartegico conceptos, contextos y casos* . Mexico: Camara nacional de la industria. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de www.emprendedor.com: http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/tecadm/MInztbeg_Las%20cinco%20ps%20de%20la%20estrategia.pdf
- Moenaert, R., Robben, H., Gouw, P., & León. (s.f.). *Marketing con vision de futuro* . Madrid: ESIC.
- Montenegro, S. (20 de Agosto de 2010). *creatividad-empresarial*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de *creatividad-empresarial*: <http://www.slideshare.net/silviayjuanda/la-creatividad-empresarial>
- Munuera, J. L. (2007). *estrategias de marketing*. Pamplona: ESIC.

- Muquinche, L. A. (2011). *“Sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa “tierra linda” del cantón píllaro”*. Ambato.
- Navarro, E. R. (2010). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Mexico.
- Nestor, B. (2006). *Neuromarketing*. Madrid: Puerto Norte.
- Nestor, B. (2008). *NUevo Marketing Total*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Nuñez, P. (2012). *Habilidades Sociales y Humanas*.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). *“Gestión del conocimiento y capital intelectual*. Barcelona.
- Paredes, M. (2010). *Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de Curtiduría Hidalgo en la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Paris, F. R. (1996). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES*.
- PatricioNavas. (2001). *Herramientas de Recursos Humanos*. Mexico.
- Paz, H. (2008). *Canales de Distribución*. Buenos Aires: Lectorum.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente calidad total*. Madrid: ESIC.
- Perez, G. (2011). *“La Calidad del Servicio y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Cooperativa de Transportes Flota Pelileo”*. Ambato.
- Perreault, J. M. (2002). *Planeación Estratégica*. Mexico: Thompson.
- Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos Del Marketing*. Bogota: NORma.
- Phillip, K. (1995). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Phillips, J. (2005). *Invertir en el capital humano* . Barcelona: Deusto.
- Ponce, A. R. (1992). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.
- Ponce, A. R. (1992). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Ponce, G. (05 de Octubre de 2012). *principios-o-valores-corporativos*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos /: <http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos>

- Ponce., M. E. (2010). Recuperado el Marzo de 2013, de www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/.../r19137.DOC
- Porter, H. B. (2006). *Administracion*. Mexico: Cámara nacional de la industria.
- Porter, S. M. (2000). Organización.
- Pozo, J. A. (2012). *EL Desarrollo de Competencias de los trabajadores y su incidencia en la Producción de las carrocerías "CEPSAN"*. Ambato.
- PRODEM. (2010). *prodemsa.net*. Recuperado el 1 de Abril de 2013, de <http://prodemsa.net/images/portal/articulos/CBC.pdf>
- Psicoconsult. (12 de Junio de 2012). Coaching.
- pública, T. H. (2003). *Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral*. Santafé de Bogotá .
- Pümpin, C. (1987). *Cultura empresarial*. Berna: Rialp.
- Pymes. (2012). *Políticas empresariales*. Ecuador.
- Queipo. (2002). *desempeño laboral*.
- Quintana, R. (Noviembre de 2011). *emagister.com*. Recuperado el Abril de 2013, de www.emagister.com
- R., W. M., & Robert, M. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Cámara nacional de la industria.
- Ramírez, C. (2007). *Fundamentos de administración*. Colombia: Ecoe.
- Ramos, C. P. (28 de Junio de 2011). www.degerencia.com/. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de www.degerencia.com/...: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- Real, J. (23 de Abril de 2012). *Finalciadred.com*. Recuperado el 3 de Abril de 2013, de <http://www.estartap.com/objetivos-empresariales/>
- Reid, A. L. (2005). *tecnicas modernas de venta y su aplicacion*. Mexico: Diana Mexico.
- Remolina, G. (1999). *Planeacion Estrategica*.
- Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: personed.
- Reyes, P. A. (1992). *Administración moderna*.

- Robbins. (2003). Compromiso Organizacional.
- ROBBINS, S. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*.
- Robbins, S. P. (1998). *desempeño laboral*.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*.
- Rodríguez, L. G. (2013). www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf: https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf
- Rojas, J. P. (s.f.). *Principios de ética empresarial*. México: Selector.
- Roldán, L. F. (2010). *Gestionar el conocimiento de la organización*.
- Romero, c. f., & Cevallos, f. j. (2010). Guayaquil.
- Romero, C., Franklin, C., & Christian, R. (2010). *Proyecto de inversion y Planificación Estrategica de la compañía SCRADY S.A*. Guayaquil.
- Ronderos, G. (2010). Empatía. *Definición de empatia*.
- Rosenzweig James E., y. K. (2006). *ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES* . México: Mc Graw Hill, 4ta edición.
- Ross, B. &. (2001). *Intelectual capital as strategic tool*. Strategic and Leadership.
- Ruiz, G. (02 de Agosto de 2013). definanzas.com/definicion-de-objetivos. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de [definanzas.com](http://definanzas.com/definicion-de-objetivos/): <http://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>
- Salgado, A. H. (2011). Capital humano y su relación con las empresas., (pág. 1).
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*.
- Sanchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De La Estrategia a Los Resultados*. USA: palibrio.
- Sanchis, J. R. (2008). *Creación y Dirección de Pymes*. Dás de Santos.
- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de marketing* . madrid: Dias de santos.

- Schumpeter, J. A. (2007). *ministerio de la produccion*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de www.cadenasproductivas.org.pe/?q=node/91:
<http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=node/91>
- secretarias.com.ec. (Julio de 2013).
mitecnologico.com/igestion/Main/ConceptoElImportanciaDeGestionEmpresarial.
Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de mitecnologico.com:
<http://mitecnologico.com/igestion/Main/ConceptoElImportanciaDeGestionEmpresarial>
- SEGOVIA. (2010). www.scrind.com. Obtenido de www.scrind.com
- SENAC. (2010). *SENAC*. Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.senac.br/>
- Snell, S. (2008). *Capacitaciones*.
- Solórzano, B. C. (2010). Objetivo empresariales. *LIDERES*.
- Stanton William, E. M. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hi.
- Stanton, E. y. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Mc graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. . México: Pearson Educación de Méjico. S. A. .
- STONER J., W. C. (2004). *Administración*. Méxic: Prentice-Hall.
- Tejada, B. D. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Thompson, I. (mayo de 2006). *Plan de Comercializacion*. Obtenido de Plan de Comercializacion:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- Torrens, J. A. (2012). upcommons.upc.edu/e-prints/.../500/.../Eficacia%20Empresarial%20.pdf.
Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de upcommons.upc.edu/e-prints/.../500/.../Eficacia%20Empresarial%20.pdf: <http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/500/1/Eficacia%20Empresarial%20.pdf>
- Torres, R. (22 de Noviembre de 2006). *cambio-e-innovacion-organizacional*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de www.cambio-e-innovacion-organizacional:
<http://www.slideshare.net/rosana271/cambio-e-innovacion-organizacional>
- Trout, A. R. (2000). *Marketing de guerra*. Madrid: Mcgraw Hill.
- Valda, J. C. (2011). *Comunicación Organizacional*.
- Valdés, A. A. (2006). *La planificación estratégica*.

- Valencia, A. (2011). *CONCEPTO DE LIDERAZGO GERENCIAL O EMPRESARIAL*.
- Vásquez Blömer, B., Escudero Serrano, M. J., & Gabín, M. A. (2010). *Administración y Gestión* . madrid: Nobel.
- VAUTE, A. (2012). *ww.dspace.com*. Obtenido de *ww.dspace.com*
- vega, r. (2012). *tuspreguntas.misrespuestas.com*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de *tuspreguntas.misrespuestas.com*:
<http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=7832>
- Velasco, E. (2008). El conocimiento de las empresas.
- Velgar, F. (2008). *Gerencia* . Bogota.
- Vera, J. M. (2011). *Trabajo en Equipo*.
- Vergara, D. (2009). *La Innovacion Tecnologica en Mexico en el marco de la politica industrial y tecnologica caso de la industria de plasticos*. Madrid.
- Vigil", I. d. (2008). Niveles de Competencia Laboral., (pág. 4). España.
- Villegas, F. G. (2005). " *Liderazgo* ". México D.F.
- Vince, R. (2010). *The Mathematics of Money Management*. U.S.A.
- www.recursos-empresariales-erp*. (2012). Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de *www.tranquisoft.com/productos-/recursos-empresariales-erp*:
<http://www.tranquisoft.com/productos-/recursos-empresariales-erp>
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica*.
- Zarifian, P. (2001). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Mexico.
- Zuniga, I. M. (marzo de 2012). *empresa y actualidad*. Obtenido de *empresa y actualidad*:
<http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>

ANEXOS

ANEXO 1 LOCALIZACIÓN



AMBATO, CASTILLO 7-20 Y JUAN BENIGNO VELA

Anexo 2: Encuestas

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Carrera de Organización de Empresas



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA IMPRENTA OFFSET AMBATO

Sírvase contestar el siguiente cuestionario con la mayor exactitud y veracidad posible ya que será de mucha ayuda para la investigación y la propuesta de mejoras en OFFSET Ambato.

OBJETIVO: Conocer su opinión acerca del desempeño laboral que tiene los empleados en sus puestos de trabajo.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada interrogante
- Señale una sola vez la respuesta y márkela con una (X)
- No tache, borre o enmiende a la respuesta seleccionada

CUESTIONARIO

1. En su trabajo ¿Usted toma decisiones enérgicas sin el apoyo de sus compañeros?

- a) Siempre
 b) Casi siempre
 c) Nunca

2. En su trabajo ¿Usted practica el trabajo en equipo con sus compañeros?

- a) Siempre
 b) Casi siempre
 c) Nunca

3. En la recepción del pedido del cliente ¿Usted lo realiza con prontitud?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
4. En su trabajo ¿Usted utiliza la totalidad del tiempo asignado para el manejo de la maquinaria en la producción?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
5. En su trabajo ¿Planifica usted el tiempo de entrega de los productos a los clientes?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
6. ¿Usted cuenta con el conocimiento y la experiencia suficiente en diseño gráfico y publicitario?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
7. ¿Usted tiene buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
8. ¿Usted ha sugerido ideas creativas e innovadoras en su trabajo?
- a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

9. ¿Dispone usted de los recursos necesarios para lograr las metas de producción en OFFSET Ambato?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

10. ¿Cumple usted con la totalidad de metas señaladas por la gerencia de OFFSET?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

11. ¿Usted ha sido sometido a un proceso de evaluación sobre su desempeño en su trabajo?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

12. ¿Conoce usted si su rendimiento satisface las expectativas de los directivos de la empresa?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

Gracias por su colaboración



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA IMPRENTA
OFFSET AMBATO**

Sírvase contestar el siguiente cuestionario con la mayor exactitud y veracidad posible ya que será de mucha ayuda para la investigación y la propuesta de mejoras en OFFSET Ambato.

OBJETIVO: Conocer su opinión acerca la planeación estratégica que aplica la gerencia en OFFSET Ambato.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada interrogante
- Señale una sola vez la respuesta y márkela con una (X)
- No tache, borre o enmiende a la respuesta seleccionada

CUESTIONARIO

1. ¿Considera usted que la empresa OFFSET Ambato tiene desarrollada su filosofía empresarial?

- a) Siempre
 b) Casi siempre
 c) Nunca

2. ¿Los productos que ofrece OFFSET Ambato satisfacen sus expectativas?

- a) Siempre
 b) Casi siempre
 c) Nunca

3. ¿Qué aspectos usted considera que la empresa se diferencia de la competencia directa?

- a) Diseño de los productos
- b) Servicio al cliente
- c) Imagen corporativa
- d) Precios de los productos
- e) Servicio post venta

4. ¿Qué imagen institucional tiene de OFFSET Ambato?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Mala

5. ¿Considera usted la actividad de la imprenta gráfica tiene incentivos fiscales?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

6. ¿Considera usted que la comunicación vendedor y cliente es efectiva en OFFSET Ambato?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

7. ¿Qué inconvenientes se presenta en la empresa para una adecuada toma de decisiones?

- a) Conflictos entre los empleados
- b) Incumplimiento de funciones

c) Inadecuados procesos de producción

d) Inadecuado liderazgo

e) Escasa capacitación del personal

8. ¿Cómo considera usted el asesoramiento que brindan a los clientes de OFFSET Ambato?

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Malo

9. ¿Considera usted que es adecuada la atención que presta a los clientes en OFFSET Ambato?

a) Muy Buena

b) Buena

c) Mala

10. ¿Sus inquietudes y reclamos son solucionados?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

11. ¿Considera usted que es adecuada la gestión que se realiza en OFFSET Ambato?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

12. ¿Considera usted que existe control en las actividades que usted efectúa?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Nunca

Gracias por su colaboración