



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR REAL: IMPRESOS
RICHARD**

Autores

Zahara Pinzón Jurado

Valeria Quijano Trejos

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Programa de Economía y Negocios Internacionales

Santiago de Cali

2023



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR REAL: IMPRESOS
RICHARD**

Autores

Zahara Pinzon Jurado

Valeria Quijano Trejos

Director del proyecto

Edgar Sarria Campo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Programa de Economía y Negocios Internacionales

Santiago de Cali

2023

Tabla de contenido

Motivación o Justificación	5
Resumen.....	6
Abstract	6
Palabras claves	7
Keywords.....	7
Objetivos.....	7
1. Objetivo general.....	7
2. Objetivos específicos	7
Introducción.....	8
Marco teórico	9
Misión de una empresa.....	9
Visión de una empresa.....	9
Modelos de planeación estratégica	11
• Análisis PESTEL.....	11
• Análisis DOFA.....	12
• Marco de Hoshin Kanri.....	13
• Modelo de la estrategia del océano azul	14
• Modelo de Robert Kaplan y David Norton:	15
• Modelo de Michael Porter:.....	16
• Modelo de Mintzberg:.....	17
• Modelo de Hannan y Freeman 1977	19
• Modelo de Laboratorios Baxter.....	20
Matriz comparativa de modelos de planeación estratégica	21
Ventaja competitiva en una empresa	22
Trabajo de campo.....	23

Contexto	23
Metodología	23
Resultados	24
• Encuesta percepción del clima laboral.....	24
• Análisis DOFA.....	30
Propuesta del plan estratégico	31
Conclusiones.....	34
Bibliografía.....	36

Motivación o Justificación

En el sector real, donde la competencia y el mercado son cada vez más intensos, una planificación estratégica efectiva puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, haciendo a este proceso fundamental para el sostenimiento a largo plazo de cualquier empresa. Quien conozca cómo aplicar herramientas y llevar a cabo una correcta aplicación de la planeación estratégica, va a tener un valor agregado para la empresa y así mismo va a elevar su desarrollo profesional y personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, como futuras profesionales en economía y negocios internacionales, consideramos que esta investigación y su trasfondo práctico a una empresa real “Impresos Richard”, va a permitir, no solo ayudar a esta empresa a mejorar su rendimiento y competitividad, así como brindarles estrategias valiosas para su desarrollo. Sino también, nos va a permitir adquirir habilidades en investigación y análisis de datos, conocer los diferentes modelos y herramientas de planificación estratégica que se utilizan en el sector real y evaluar su efectividad, etc.

Adicionalmente, la motivación para realizar esta investigación surge del interés en contribuir al desarrollo y crecimiento de las empresas. Es una oportunidad valiosa para aplicar conocimientos fundamentales de nuestra profesión, ampliarlos y profundizarlos, y que como resultado sean de gran ayuda para la empresa eje de esta investigación, “Impresos Richard”. Y de esta manera tener una base práctica de lo que en un futuro podremos aplicar en otras empresas.

Resumen

El presente documento, se enfoca en la ejecución de un plan estratégico para una empresa del sector real: Impresos Richard. Para esto, se analizó la situación actual de la empresa por medio de datos suministrados, y se recurrió a información obtenida por medio de una encuesta de carácter cualitativo sobre el clima organizacional en la empresa, la cual fue realizada de forma presencial con cada uno de los trabajadores vinculados actualmente, con el fin de obtener y posteriormente analizar los resultados obtenidos. De esta manera, y con la revisión bibliográfica sobre algunos de modelos y conceptos relevantes de la planeación estratégica, se realizaron unas propuestas de planeación que la empresa debería implementar.

Abstract

This document focuses on the execution of a strategic plan for a company in the real sector: Impresos Richard. For this, the current situation of the company was analyzed through the data provided, and information obtained through a qualitative survey on the organizational climate in the company was used, which was carried out in person with each of the currently linked workers, to obtain and subsequently analyze the results obtained. In this way, and with the bibliographical review of some of relevant models and concepts of strategic planning, some planning proposals were made that the company should implement.

Palabras claves

Planeación estratégica, modelos, encuestas, clima organizacional, misión, visión, análisis, implementación, objetivos estratégicos, iniciativas.

Keywords

Strategic planning, models, surveys, organizational climate, mission, vision, analysis, implementation, strategic objectives, initiatives.

Objetivos

1. Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para la empresa “Impresos Richard” a través de la investigación, análisis situacional de la organización e implementación de estrategias.

2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico del proceso de planeación estratégica y modelos que permitirán tener una base teórica para el desarrollo del trabajo de campo
- Realizar matriz DOFA de la empresa para un correcto análisis situacional
- Revisar visión y misión actuales de la organización.
- Diseñar objetivos estratégicos derivados de la encuesta del clima organizacional implementada, la matriz DOFA y la misión y visión revisadas.
- Desarrollar estrategias para consecución de objetivos según el modelo propuesto.

Introducción

Esta investigación, tiene como objetivo la realización de un plan estratégico para la empresa: Impresos Richard, una empresa caleña ubicada en la Cl. 56 Nte. #5 N-59, COMUNA 4, Cali, Valle del Cauca. La cual cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria de la comunicación gráfica, la empresa participa en el mercado con 3 grandes líneas de producción, que son:

- Impresión Offset
- Impresión digital gran formato
- Artículos promocionales para recordación y activación de marca.

La trayectoria de esta empresa tiene como base el respeto por la dignidad humana, el mejoramiento continuo y la satisfacción de necesidades con alto nivel de calidad e innovación. Es una empresa que hoy en día, sigue trabajando en el fortalecimiento y capacitación de sus colaboradores desde lo humano hasta lo profesional, empleando hoy por hoy un total de 60 personas.

La misión de esta empresa se fundamenta en “Ofrecer soluciones impresas que respondan a las exigencias de nuestros clientes, aportándoles el valor agregado de la oportunidad y la más alta calidad. Y, de esta manera contribuir con nuestra competitividad en los mercados nacionales e internacionales, con el respaldo de un grupo humano realizado y comprometido”. Por otra parte, la visión consiste en “ Impresos Richard Tendrá ejecutadas las inversiones necesarias para tener tecnología de punta en maquinaria que responda con calidad y ágil capacidad de respuesta en soluciones impresas; Se tendrá incremento a la inversión en tecnología y talento humano en la planta de digital y junto al fortalecimiento de los sistemas integrados de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, la empresa se verá posicionada en el mercado regional y nacional como la de más alta calidad para realizar proyectos acordes a las necesidades de nuestros clientes, que generen rentabilidad así como bienestar a sus empleados”.

Ya sabiendo esto, nuestro objetivo, es realizar un plan estratégico que sea conveniente y acorde en su totalidad a la empresa de Impresos Richard. Teniendo como punto objetivo, la definición y ejecución del camino que debe seguir esta empresa para llegar a sus metas planteadas y logrando afianzar el camino que recorre la organización para alcanzarlas.

Marco teórico

En el mundo globalizado actual, las empresas tienen que estar en constante evolución de estrategias y estar a la par tanto de sus competidores como de las crecientes demandas del mercado. Aquí es donde entra el papel de la planeación estratégica, que según Chiavenat y Sapiro (2017) en el libro *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*, es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos, y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo.

Adicionalmente, como menciona Johnson y Scholes (2008) "El análisis del entorno es esencial en la planificación estratégica, ya que permite a la empresa identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar su rendimiento futuro". Por lo anterior, además de la definición de "Planeación estratégica", es importante tomar en cuenta diversos conceptos y teorías que servirán de guía y apoyo en la aplicación y construcción del proyecto, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Misión de una empresa

La misión de una empresa refleja su razón de ser en el presente, según Kotler y Armstrong (Marketing, 2004), siendo este un componente clave en la planificación estratégica.

Responde a preguntas esenciales como ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién trabajamos?, y se centra principalmente en los clientes, productos, mercados, tecnología, crecimiento, rentabilidad, ventaja competitiva, imagen pública y sobre todo valoración de empleados. Es un retrato integral que destaca la identidad, actividades y compromisos éticos de la empresa en su contexto actual.

Visión de una empresa

La visión en una organización permite precisar qué se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Se puede definir como la visualización del futuro de la empresa. Cuando se tiene claro lo que se quiere hacer y ser en un futuro, se puede orientar la capacidad de gestión hacia el logro de dichas metas y objetivos.

Por su parte, Serna (2002) define visión como un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al grupo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización. Así mismo, la visión sirve de guía en la formación de las estrategias, a la vez que establece el propósito de las organizaciones. Por otro lado, según Kotler (2002) la visión es aquella definición que trasciende de la misión y da una propuesta al futuro de la organización. Concreta lo que quiere ser la organización y, por lo tanto, permite la identificación clara de los objetivos estratégicos. Los objetivos deben estar enfocados a alcanzar la visión.

De acuerdo con Nanus, estos son los elementos que componen una visión: Debe estar orientada al futuro, se ajusta a la historia y la cultura de la empresa, refleja los valores de esta, busca establecer estándares de excelencia, aclara el propósito y la dirección de la organización, inspira a su vez entusiasmo y compromiso y es ambiciosa.

Sabiendo estos conceptos, nos damos cuenta de que tanto la misión como la visión de la empresa “Impresos Richard” cumplen con los parámetros que estos dos factores de una organización deben tener en cuenta, pues, por el lado de la misión, esta nos indica que la empresa se enfoca en ofrecer soluciones impresas de alta calidad y oportunidad, que satisfagan así las necesidades de sus clientes y que contribuyen a la competitividad de la empresa en los mercados nacionales e internacionales. Otra cosa importante, es que destaca el valor agregado de contar con un equipo humano comprometido y realizado. Por lo anterior, la misión de la empresa “Impresos Richard” está efectivamente bien planteada y cumple con los parámetros que sugiere la construcción de una misión.

A su vez, la visión de la empresa “Impresos Richard, se enfoca en tener tecnología de punta en maquinaria y talento humano, lo que le permitirá ofrecer soluciones impresas de alta calidad y capacidad de respuesta ágil. Seguido a esto, en ella también se enfatiza el fortalecimiento de los sistemas integrados de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, lo que indica un compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de los empleados. Por lo anterior, la visión de la empresa “Impresos Richard” cumple con los parámetros que sugiere la construcción de una visión, a la vez que parece ser ambiciosa, motivadora y clara en su enfoque.

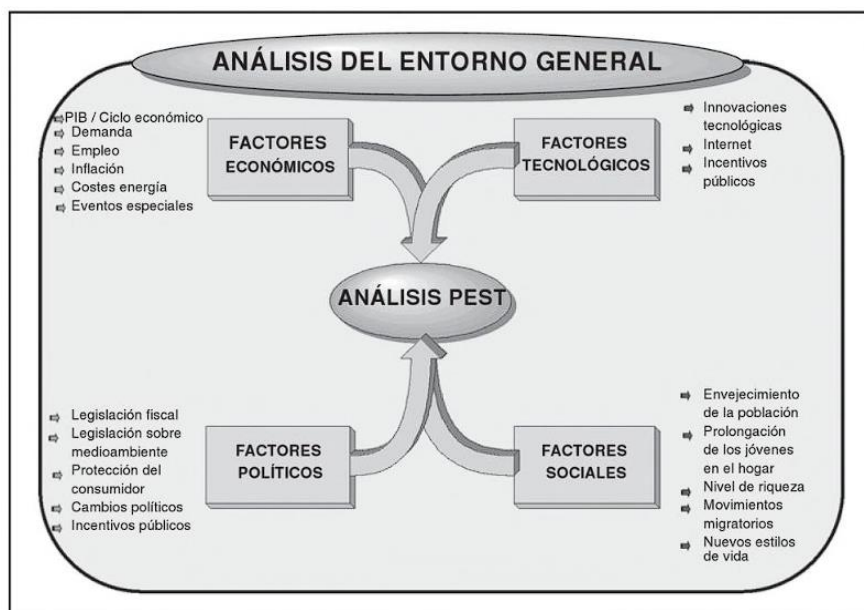
Modelos de planeación estratégica

- **Análisis PESTEL**

La planificación estratégica debe estar basada en una comprensión profunda del entorno en el que opera la empresa. En este sentido, es importante abordar elementos como el análisis PESTEL, su nombre es la abreviación de las siglas Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Es una herramienta de planeación estratégica empleada para analizar y evaluar factores externos (del entorno) que impactan a una empresa u organización. De esta manera, permite realizar la orientación de las operaciones de la empresa al identificar qué sucederá con los elementos analizados a futuro, prever qué elementos pueden afectar el futuro de las operaciones y usarlos a favor de la organización.

Entre las ventajas de un análisis PESTEL se puede mencionar que permite de forma anticipada prever posibles amenazas u oportunidades; anima a las organizaciones a considerar el entorno externo en el que operan; y permite que la empresa comprenda tendencias externas. Por otro lado, algunas de las desventajas son: es un modelo simple cuya lista de factores no es suficiente ni completa; solo se basa en el análisis del entorno externo, dejando muchos otros factores por fuera de la evaluación. Oxford (2021).

Figura 1. Diagrama del análisis PEST (PESTEL)



- **Análisis DOFA**

Además del análisis del entorno, es esencial realizar un análisis interno de la empresa. Esto podría incluir elementos como la evaluación de los recursos y capacidades de la empresa, el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas,) y la identificación de los factores críticos de éxito. Según Sánchez Huerta (2020) el análisis FODA es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Figura 2. Análisis FODA



Sus elementos se pueden explicar de la siguiente manera: Las fortalezas y debilidades hacen referencia a elementos internos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son todos aquellos factores externos a la empresa que, aunque no se tienen ningún control sobre ellos, tienen un impacto. En primer lugar, las fortalezas incluyen las capacidades y recursos con los que cuenta una empresa y que se desarrollan positivamente, aquellos aspectos que la ponen en una mejor posición frente a la competencia. Por el contrario, las debilidades son aquellos factores que hacen vulnerable a la empresa y la mantienen en una posición desventajada frente a la competencia, son aspectos deficientes que se deben mejorar. En segundo lugar, las oportunidades están compuestas por todos esos factores externos que la empresa puede explotar a su favor al ser potenciales factores de crecimiento que permiten obtener una ventaja competitiva frente a la competencia o una

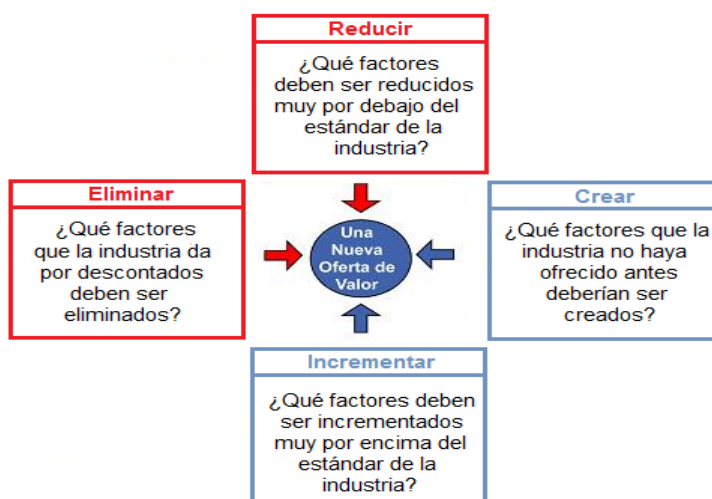
indicadores de desempeño y la implementación de controles y retroalimentación. En cuarto lugar, aparece el monitoreo y control: durante esta etapa, se monitorea el progreso y con base a ello, se realizan ajustes y correcciones necesarias para mantenerse en el camino para lograr los objetivos, y finalmente la etapa de mejora continua, esta fase implica aprender de la experiencia y ajustar los planes y procesos para mejorar el rendimiento. Esto se logra a través de la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de cambios efectivos en la organización.

- **Modelo de la estrategia del océano azul**

"La estrategia del océano azul: cómo crear nuevos espacios de mercado y hacer de la competencia algo irrelevante" de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, autores del libro original que introdujo la estrategia del océano azul.

La estrategia del océano azul se centra en la búsqueda simultánea de diferenciación y bajos costos para crear un nuevo espacio de mercado y estimular así una demanda previamente inexistente. Este enfoque reta la noción de que las fronteras del mercado son estáticas, explicando que se pueden reconstruir a través de acciones e ideas innovadoras. En este, se distinguen dos tipos de espacios: el "océano rojo", que básicamente representa las industrias existentes y altamente competitivas, donde las reglas del juego son conocidas y seguidas a esto, aceptadas, y el "océano azul", que simboliza un espacio no explorado con oportunidades de crecimiento sin la existencia de la gran competencia presente en los mercados saturados. En el océano rojo, las empresas compiten de forma agresiva por la demanda existente, generando así una intensa rivalidad y un entorno "sanguinario". La estrategia del océano azul busca escapar de esta dinámica, centrándose en la innovación para crear un espacio de mercado único y evitar de esta forma la competencia directa.

Figura 4. Estrategia del Océano azul

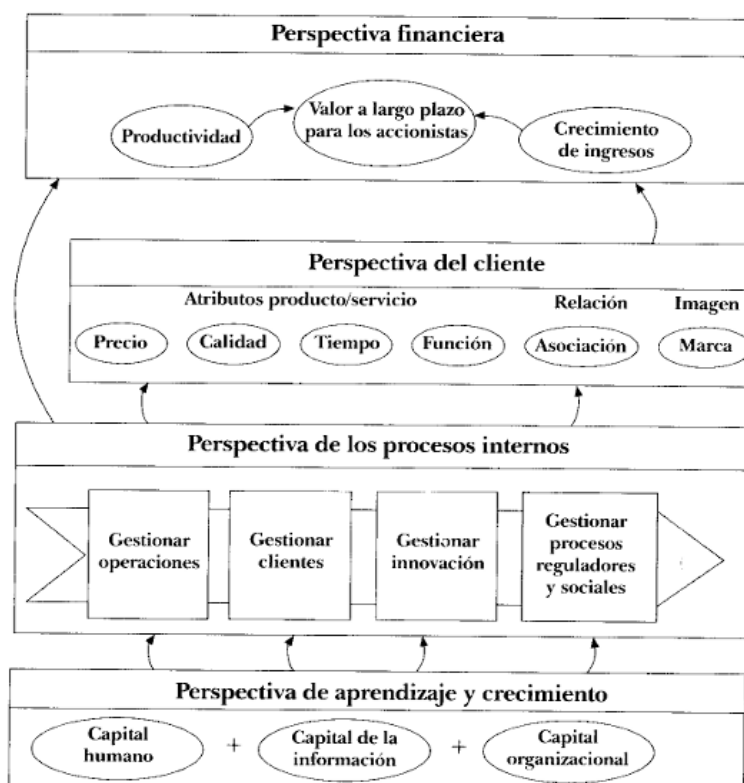


Con las dos primeras preguntas, es donde se desarrollan las ideas que nos permitirá reducir la estructura de costos en comparación con la competencia y las otras dos variables, nos ayudarán a incrementar el valor para los compradores y generar una demanda nueva.

- **Modelo de Robert Kaplan y David Norton:**

Como lo explican en su libro “Mapas Estratégicos”, el modelo de Robert Kaplan y David Norton da como resultado la creación del Balanced Scorecard, una herramienta de gestión, que ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004).

Figura 5. Marco del modelo BSC



El BSC es clave para la gestión empresarial y la planeación estratégica. Es una herramienta de planificación y dirección que permite evaluar el funcionamiento de la empresa y alinear sus objetivos con respecto a su visión y misión. Esta evaluación se realiza no solo midiendo el desempeño o la rentabilidad financiera de una compañía, sino teniendo en cuenta otros aspectos más intangibles para el éxito de la empresa, que son: Perspectiva financiera,

Perspectiva de los clientes, Perspectiva de los procesos y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los objetivos de estas perspectivas están conectados entre sí y forman relaciones causa y efecto, de esta manera, una mejora de estos activos causará un mejor desempeño del proceso y a la vez al éxito de la misión y visión de la empresa.

De acuerdo con (Álvarez, Chaves y Moreno, 2018) algunos de los beneficios de implementar el modelo del Balanced Scorecard son:

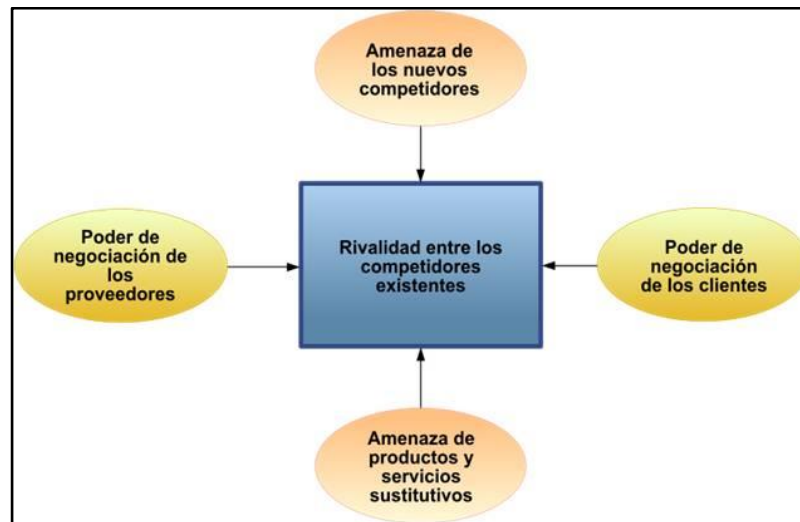
- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y toma de decisiones.

- **Modelo de Michael Porter:**

Según Porter (1998), el éxito de una empresa depende en gran medida de su capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades que ofrece su industria, así como de su capacidad para enfrentar las amenazas que se presentan. Es por esto que Porter crea un modelo de planeación estratégica, también conocido como las “cinco fuerzas de Porter” donde el autor identifica e identifica cinco factores que afectan la competencia de una empresa en la industria o el mercado, definidos de la siguiente manera:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación con los consumidores.

Figura 6. Estructura del modelo “Las 5 fuerzas de Porter”



Así mismo, los elementos que Porter considera que un buen plan estratégico debe tener, de acuerdo con Pulido (2008) son:

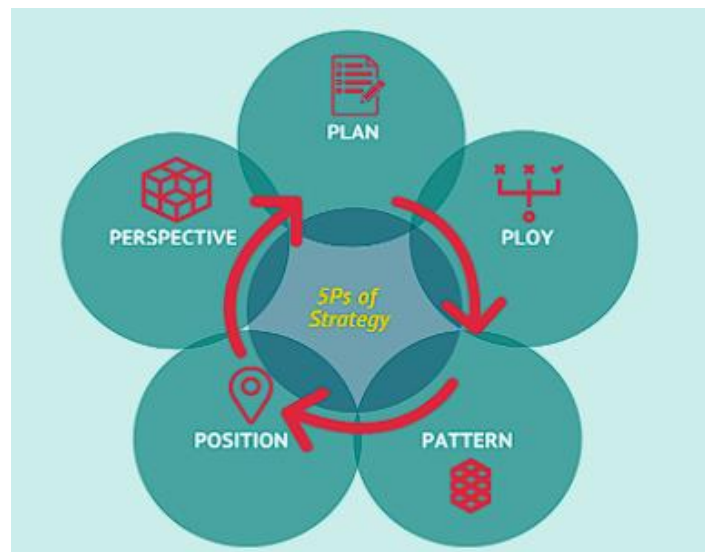
- Un análisis de la industria en la que la firma compite: Evaluar el entorno de la industria actual y a futuro
- Fuentes de ventaja competitiva: Buscar estas fuentes que pueden venir del bajo costo o la diferenciación.
- Un análisis de existentes y potenciales competidores que puedan afectar la compañía: Analizar sus estados financieros, su estrategia, adivinar futuras decisiones y movimientos, etc.
- Una valoración de la posición competitiva de la compañía: Analizar situación actual propia en cuanto a las fortalezas y debilidades.
- Selección o ratificación de la estrategia: Con base en la ventaja competitiva y la sostenibilidad de esta.
- Acciones: Acciones concretas que dan cuenta de la estrategia seleccionada.

- **Modelo de Mintzberg:**

Según Mintzberg (1978) en su artículo “*Patrones en la formación de estrategias*”, el concepto de estrategia general, y la estrategia realizada en particular, se definen como un patrón en un flujo de decisiones. En otras palabras, cuando una secuencia de decisiones en

algún área presenta una consistencia en el tiempo, se considerará que se ha formado una estrategia.

Figura 7. Modelo 5Ps de Mintzberg



Sin embargo, además de la anterior definición de estrategia, Mintzberg propone 5 perspectivas para desarrollar una estrategia de negocios exitosa, también conocidas como las 5 Ps de estrategia de Henry Mintzberg, que se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Estrategia como plan: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente previsto, una directriz para hacer frente a una situación. Las estrategias pueden ser generales o específicas. Y también, pueden ser solo una “maniobra” para burlar o ser más listo que el oponente.
2. Estrategia como patrón: La estrategia es un patrón, específicamente, un patrón en una corriente de acciones. Bajo esta definición, la estrategia es la consistencia en el comportamiento, ya sea intencional o no.
3. Estrategia como posición: La estrategia es un medio para ubicar una organización en un entorno, y se convierte en la fuerza mediadora entre el contexto externo e interno. La estrategia es esencialmente una idea descriptiva que incluye la elección de nicho de una organización y sus reglas de decisión primarias para hacer frente a un nicho.
4. Estrategia como perspectiva: La estrategia es una perspectiva, cuyo contenido consiste en una forma arraigada de percibir el mundo. La estrategia es para una organización lo que la personalidad es para el individuo. Además, es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones.

Todas las definiciones fueron tomadas del artículo "Strategy Concept I: Five Ps for Strategy" (1987), del mismo autor. Estos componentes y perspectivas desde las cuales se puede analizar la estrategia organizacional son necesarias para que esta sea más efectiva y esté orientada al largo plazo.

- **Modelo de Hannan y Freeman 1977**

El modelo de Hannan y Freeman se convirtió en una herramienta importante para la planificación estratégica en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Además, su enfoque en la adaptación al entorno ha sido ampliamente adoptado por otros modelos y teorías de planificación estratégica que se han desarrollado desde entonces. A raíz de este modelo, Hannan y Freeman argumentaron que las empresas debían ser más proactivas y estar mejor preparadas para hacer frente a los cambios en el entorno, identificando oportunidades y amenazas antes de que surgieran y formulando estrategias para hacer frente a ellos.

Este modelo se compone de tres etapas principales que son:

1. **Análisis del entorno:** que es donde se evalúa el entorno en el que opera la empresa, identificando las tendencias, oportunidades y amenazas que pueden afectarla. Teniendo ya esto, se consideran factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, entre otros.
2. **Identificación de recursos y capacidades:** Esta etapa consiste en analizar los recursos y capacidades internos de la empresa, como su estructura organizativa, su talento humano, su tecnología y sus sistemas de gestión. Esto con el fin de identificar fortalezas y debilidades internas que deben ser tomadas en cuenta en la formulación de la estrategia.
3. **Formulación de estrategias:** se elaboran las estrategias que permitirán a la empresa aprovechar las oportunidades identificadas y hacer frente a las amenazas del entorno. Se consideran las fortalezas y debilidades internas, y se elaboran planes de acción para llevar a cabo las estrategias seleccionadas.

- **Modelo de Laboratorios Baxter**

De acuerdo con Ana María Mejía, el modelo de planeación estratégica desarrollado y empleado por laboratorios Baxter se basa en un diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado o de causa-efecto. En este caso, este diagrama muestra en la cabeza, el efecto o a dónde se quiere llegar, que es a la competitividad, la globalización y a unos objetivos estratégicos establecidos.

Para llegar ahí, el modelo tiene en las espinas las causas o lo que se debe realizar para llegar a la situación deseada. Estas espinas están compuestas por: Indicadores de calidad, planeación estratégica de calidad, encuesta al cliente, planeación estratégica de áreas, encuesta del clima organizacional, planeación estratégica global y presupuesto y objetivos financieros organizacionales.

Así mismo, el modelo añadido a las situaciones evaluadas de la espina de pescado respalda la estrategia por medio de la realización de una matriz DOFA. Por medio de esta, identifican posibles fortalezas (en el clima organizacional, en la proactividad de la gestión, en la ventaja competitiva, el conocimiento del mercado y en los recursos disponibles), amenazas (conflictos gremiales, regulación desfavorable, competencia desleal, nuevos competidores y cambios en la legislación), oportunidades (regulaciones a favor, competencia débil, mercados mal atendidos, nuevas tendencias de mercado, apertura de nuevos mercados), y por último las debilidades (salarios bajos, equipamiento viejo, capacitación, mala localización y planes de mantenimiento).

De acuerdo con estos criterios evaluados y analizados se desarrollan planes estratégicos de acuerdo a las necesidades organizaciones que se identifican y surgen proyectos de mejora, ampliación o corrección de alguna situación particular, que permitan llegar los objetivos planteados de la empresa y cumplir con su misión y visión establecidas.

Matriz comparativa de modelos de planeación estratégica

	MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA								
	ANALISIS PESTEL	ANALISIS DOFA	MARCO DE HOSHIN KANRI	ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL	ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON	MICHAEL PORTER	MINTZBERG	HANNAN Y FREEMAN	BAXTER
Forma de plantear los objetivos	<p>*Establecer objetivos que aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas identificadas en el análisis.</p> <p>*Identificar y evaluar los factores que pueden afectar el desempeño de la organización.</p> <p>*Desarrollar estrategias que permitan a la organización adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades favorables.</p>	<p>*Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.</p> <p>*Asi mismo, plantear objetivos que aprovechen las fortalezas y oportunidades, y minimicen las debilidades y amenazas.</p> <p>*Ejecutar estrategias que permitan a la organización mejorar su desempeño y competir efectivamente en el mercado.</p>	<p>*Establecer objetivos estratégicos a largo plazo que se alineen con la visión y misión.</p> <p>*Desarrollar planes de acción detallados para lograr los objetivos estratégicos, y establecer indicadores de desempeño para medir el progreso.</p>	<p>*Identificar oportunidades de mercado inexploradas o poco atendidas.</p> <p>*Establecer objetivos que permitan a la organización crear una propuesta de valor única y diferenciada para los consumidores.</p>	<p>*Desarrollar un sistema de medición de desempeño que permita a la organización monitorear y mejorar el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>*Adaptar iniciativas de mejora continua que permitan a la organización adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su desempeño.</p>	<p>*Identificar la posición competitiva de la organización en el mercado.</p> <p>*Con esto, establecer objetivos que permitan a la organización mejorar su posición competitiva y crear una ventaja competitiva sostenible.</p>	<p>*Establecer objetivos que permitan a los gerentes desarrollar las habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus roles y funciones de manera efectiva.</p>	<p>*Establecer objetivos que permitan a la organización adaptarse a las restricciones y limitaciones, y aprovechar las oportunidades del entorno.</p> <p>*Desarrollar estrategias que permitan a la organización competir efectivamente en el mercado</p>	<p>*Establecer objetivos SMART, que permitan a la organización medir y monitorear el progreso hacia su visión y misión.</p> <p>*Desarrollar objetivos a nivel individual, de equipo y de la organización.</p> <p>*Establecer objetivos que permitan a la organización mejorar su desempeño en áreas clave.</p>
Propuesta de valor	Facilita a las organizaciones identificar los factores externos que podrían afectar su desempeño y tomar decisiones estratégicas con base a esto, lo que puede ayudar a mejorar la sostenibilidad de la empresa.	Este modelo ayuda a las organizaciones a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que les permite desarrollar una estrategia sólida para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos.	Permite a las organizaciones alinear sus objetivos a largo plazo y así, asegurar que todos los niveles de la organización trabajen juntos hacia una meta común, lo que puede aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa.	Logra que las organizaciones se centren en crear nuevos mercados o espacios de mercado sin competidores directos, lo que puede permitirles generar un crecimiento rentable a largo plazo y diferenciarse de la competencia.	Ayuda a las organizaciones a medir y gestionar su desempeño financiero y no financiero, lo que les permite tomar decisiones y mejorar en la obtención de sus objetivos.	Permiten a las organizaciones identificar su posición en el mercado y desarrollar una estrategia para competir de manera efectiva.	Ayudan a las organizaciones a desarrollar una estrategia sólida y eficaz para implementarla, lo que puede mejorar el desempeño y rentabilidad de la empresa.	Su teoría sobre la selección natural en los mercados permite a las organizaciones entender cómo los cambios en el mercado pueden afectar su desempeño y tomar decisiones informadas para adaptarse, lo que puede aumentar la resiliencia y sostenibilidad de la empresa.	Se basa en establecer objetivos claros que estén alineados con la visión y misión de la organización, y que sean relevantes y factibles de alcanzar, también ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos de manera efectiva.
Ventajas	Permite entender mejor el entorno y sus implicaciones. Ayuda a identificar oportunidades y amenazas. Permite anticipar posibles cambios	Ayuda a identificar la situación actual de la organización. Permite identificar fortalezas y debilidades. Proporciona la información necesaria para abordar fortalezas que se deben abordar	Permite una gestión más eficiente y efectiva de los recursos. Involucra a toda la organización en la planificación estratégica, lo que fomenta la participación de todos los niveles. Proporciona una forma de seguimiento y mejora continua estructurada.	Permite a la organización crear su propio mercado y oportunidades de crecimiento. Permite generar valor para los clientes. Fomenta la creatividad y la innovación. Ayuda a eliminar la competencia directa y los precios bajos	Permite una gestión más eficiente y efectiva de los recursos. Involucra a toda la organización en la planificación estratégica. Permite medir el impacto de las iniciativas estratégicas por medio de un marco completo de planificación y ejecución estratégica. Facilita el seguimiento del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Permite a la organización competir de manera más efectiva en el mercado al ayudar a identificar ventajas competitivas. Proporciona un marco para analizar la competencia, el entorno. Permite desarrollar estrategias para mejorar sus fortalezas. Ayuda a tomar decisiones estratégicas.	El modelo se enfoca en la estrategia, permitiendo que esta se adapte a los cambios en el entorno. Proporciona una perspectiva holística de la empresa, teniendo en cuenta todos los aspectos de la misma. Incluye varias perspectivas de la planeación estratégica y es flexible en cuanto a sus posibilidades.	Su enfoque en la adaptación es fundamental para analizar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios del entorno. Proporciona una perspectiva a largo plazo de la empresa. Ayuda a la empresa a desarrollar una ventaja competitiva a través de la innovación y la adaptación. Permite la identificación de oportunidades y amenazas.	El modelo se enfoca en la planificación a largo plazo y la creación de una visión clara para la empresa. Permite identificar los riesgos y oportunidades en el entorno empresarial. Ayuda a identificar oportunidades y mejorar y a reforzar las fortalezas. Genera una estrategia y el surgimiento de proyectos en pro de esta.
Desventajas	Puede ser limitado si se utiliza como único método de análisis. No es una herramienta predictiva, solo proporciona información actual del entorno. Puede haber sesgos en la interpretación de los datos	Puede ser subjetivo y no tener en cuenta factores importantes. No proporciona soluciones solo identifica situaciones	Puede ser complejo de implementar. Requiere un alto nivel de compromiso de la dirección y del personal. Además de tiempo y recursos. Medir los resultados es difícil	Puede ser difícil identificar nuevas oportunidades de mercado que sean verdaderamente únicas. Requiere una gran cantidad de recursos físicos y humanos, como también de esfuerzo para investigar nuevas oportunidades. *No garantiza el triunfo en los nuevos mercados	Puede ser complejo de implementar y difícil de entender por algunos miembros. Requiere un gran nivel de compromiso de la dirección y del personal para que aexita un cambio significativo en la cultura y la estructura de la empresa. Requiere de tiempo y esfuerzo adicionales para mantener.	Se enfoca demasiado en la competencia y no tiene en cuenta factores del entorno como cambios tecnológicos y sociales. El enfoque en la ventaja competitiva puede llevar a una falta de innovación. Puede ser difícil de aplicar en empresas pequeñas.	Puede ser difícil de aplicar debido a que algunos lo consideran ambiguo por sus varios enfoques de estrategia. Puede llevar a una falta de dirección y coherencia en la estrategia. No es adecuado para la medición de resultados y seguimiento de indicadores, únicamente se basa en como debería ser la estrategia.	Puede ser complejo debido a su enfoque en la adaptación y la innovación. Puede ser difícil de implementar en grandes empresas ya que requiere una análisis del entorno constante y actualización frecuente. No es adecuado para empresas que quieran mantener su statu quo y una estructura estable y predecible.	El modelo puede ser demasiado formal y estructurado para algunas organizaciones. Puede requerir mucho tiempo y recursos para su implementación. Es difícil de implementar en empresas grandes y compleja.
Etapas o Paso	<p>*Identificar factores políticos</p> <p>*Identificar factores sociales</p> <p>*Identificar factores tecnológicos</p> <p>*Identificar factores ambientales</p> <p>*Identificar factores legales</p>	<p>*Identificar las fortalezas internas</p> <p>*Identificar las debilidades internas</p> <p>*Identificar las oportunidades externas</p> <p>*Identificar las amenazas externas</p> <p>*Elaborar estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades</p> <p>*Elaborar estrategias para abordar las debilidades y amenazas</p>	<p>*Definir la visión de la organización a largo plazo</p> <p>*Despliegue de objetivos específicos para cada nivel y función de toda la organización.</p> <p>*Ejecución de objetivos: Implementación de planes y programas para alcanzar objetivos.</p> <p>*Monitoreo y control: Establecer un sistema de seguimiento y evaluación.</p>	<p>*Identificar el mercado actual y la competencia existente.</p> <p>*Identificar las oportunidades en el mercado no atendido.</p> <p>*Identificar factores que influyen en la oferta y la dda.</p> <p>*Evaluar ideas para nuevos productos/servicios potenciales.</p> <p>*Crear una estrategia de comercialización y lanzamiento.</p>	<p>*Crear una misión y visión claras.</p> <p>*Identificar y definir objetivos a largo plazo.</p> <p>*Desarrollar un mapa estratégico y definir la estrategia</p> <p>*Definir los indicadores clave de desempeño</p> <p>*Establecer un sistema de seguimiento y evaluación.</p>	<p>*Observación y análisis del entorno empresarial.</p> <p>*Identificar las 5 Fuerzas de Porter que afectan la competencia.</p> <p>*Desarrollo de una estrategia emergente.</p> <p>*Implementación de la estrategia y seguimiento de los resultados.</p>	<p>*Observación y análisis del entorno empresarial.</p> <p>*Análisis de los recursos y capacidades internas.</p> <p>*Desarrollo de una estrategia adecuada.</p> <p>*Implementación de la estrategia y seguimiento de los resultados.</p>	<p>*Análisis del entorno y factores externos.</p> <p>*Identificación de recursos y las capacidades de la empresa.</p> <p>*Formulación de una estrategia de adaptación e innovación.</p>	<p>*Análisis del clima organizacional</p> <p>*Encuesta al cliente</p> <p>*Plantear presupuesto y objetivos financieros</p> <p>*Establecer la planeación estratégica global, de áreas y de calidad.</p> <p>*Establecer indicadores de calidad para evaluación de desempeño</p> <p>*Surgimiento de proyectos acorde a la estrategia entorno y la industria.</p>
Enfoque	Se enfoca en analizar los factores externos que pueden afectar el éxito de una organización, como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.	Este modelo se enfoca en analizar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de una organización, como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Se enfoque consiste en establecer objetivos estratégicos y planes de acción específicos, y en asegurar que se comuniquen y se implementen en toda la organización.	Este modelo se enfoca en identificar y crear nuevos mercados sin competencia directa, en lugar de competir en mercados saturados y altamente competitivos.	Se enfoca en el desarrollo de un sistema de medición y gestión del desempeño integral y balanceado que mide el rendimiento en cuatro perspectivas clave: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.	Su enfoque se centra en la competitividad y la creación de ventajas competitivas sostenibles mediante la identificación de las fuerzas que afectan la competencia en una industria determinada.	En la comprensión de las diferentes formas en que las organizaciones pueden formular y ejecutar la estrategia, y en la importancia de tener una perspectiva amplia y holística.	Este modelo se enfoca en la importancia de la adaptación y la evolución organizativa en entornos cambiantes y competitivos.	Se enfoca en la importancia de involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de planificación estratégica.

Ventaja competitiva en una empresa

Porter (1980), en su obra "Competitive Strategy", define la ventaja competitiva como las tácticas, ya sean ofensivas o defensivas, que una empresa emplea para establecer una posición sólida en su industria.

Aunque las empresas persiguen diferentes vías para destacar frente a la competencia, la clave radica en que la estrategia más efectiva debe reflejar la comprensión y acción acertadas en su entorno. Porter propuso tres estrategias genéricas, utilizables de manera individual o combinada, para alcanzar una posición duradera que supere el rendimiento de los competidores:

- **Liderazgo en costos:** Se centra en mantener costos bajos frente a la competencia, logrando altos volúmenes de ventas. La estrategia implica aspectos como calidad, servicio, eficiencia en la construcción de economías de escala y control riguroso de costos variables.
- **Diferenciación:** Consiste en dotar al producto o servicio de atributos percibidos como únicos en la industria. La diferenciación actúa como barrera protectora debido a la lealtad de marca, generando menor sensibilidad al precio.
- **Enfoque:** Implica concentrarse en un grupo específico de clientes, segmento de la línea de productos o mercado geográfico. La premisa es que la empresa puede atender de manera más eficiente a un objetivo estratégico más reducido que competidores de amplia cobertura.

Trabajo de campo

Contexto

A partir de la base teórica obtenida del estudio de los diferentes autores, conceptos y modelos de planeación estratégica, y dadas las necesidades de la organización, se optó por realizar una propuesta de planeación estratégica enfocada en el análisis interno de la empresa. Después de la pandemia Impresos Richard enfrentó muchos cambios a nivel interno, como una alta rotación de empleados, un cambio generacional en la gerencia de la compañía y un cambio en la gestión y planeación. Teniendo en cuenta esto, el estudio presentado en este trabajo y sus conclusiones son resultado del análisis de la misión y visión, estudio interno de la empresa, e investigación del clima laboral percibido por los empleados.

Metodología

Con el fin de recopilar información objetiva que fuera útil para el propósito del estudio, se utilizó como instrumento o herramienta una encuesta digital con la plataforma “Google forms” la cual fue aplicada a todos los empleados de Impresos Richard. Por medio de preguntas cerradas se obtuvo la percepción de cada individuo con respecto al clima laboral de la empresa y por medio de una pregunta abierta se preguntó que podría hacer la organización para mejorar la experiencia de los empleados. La encuesta fue realizada de forma presencial, sin embargo, era completamente individual y anónima con el fin de obtener información objetiva, sin ningún sesgo, dándole seguridad y confianza al empleado para que conteste con total sinceridad.

Así mismo, teniendo en cuenta que el enfoque de la planeación estratégica es el análisis interno, se decidió aplicar en modelo/análisis DOFA a la organización, con el fin de evaluar desde el interior de la empresa, tanto las capacidades internas que podrían ayudarle a lograr sus objetivos (Fortalezas) como las limitaciones internas que podrían interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos (Debilidades). A partir de la información obtenida, se podrán plantear un plan estratégico que impulse a nivel interno sus fortalezas y que mitigue o disminuya sus debilidades, que pueden ser vistas como puntos de mejora.

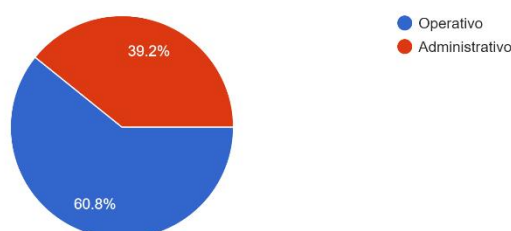
A partir de los datos e información recopilada de la encuesta y el respectivo análisis DOFA interno de la empresa, contaremos con información de primera mano, oportuna para analizar el clima laboral de la compañía y su desempeño interno y de esta manera poder brindar un plan estratégico acorde a las necesidades de la organización y afín con su misión y visión, en donde las debilidades serán tomadas como oportunidades de mejora y se pueda fortalecer los puntos positivos que ya se tienen.

Resultados

- Encuesta percepción del clima laboral

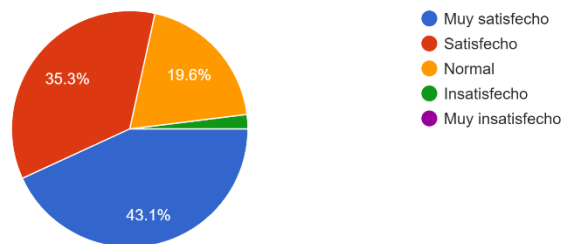
Después de aplicar la encuesta de clima laboral a los trabajadores, obtuvimos 51 respuestas que están resumidas y detalladas a continuación:

Que tipo de personal eres?
51 respuestas



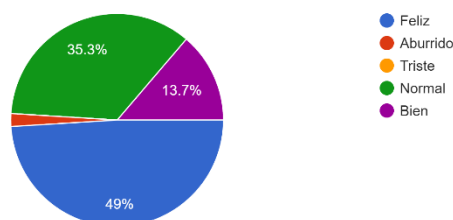
En primer lugar, identificamos con qué tipo de personal contaba la empresa y se divide en 2: Operativo, que comprende todo lo que tiene que ver con las máquinas y el uso de estas para la producción correspondiente y así mismo, nos dimos cuenta de que el 60,8% hace parte de esta división, y Administrativo, que son aquellos que trabajan en las oficinas y esta división comprende el 39,2%.

¿Qué tan satisfecho estás en tu rol en impresos Richard?
51 respuestas



Esta pregunta la hicimos con la intención de conocer un poco más sobre cómo se sienten los empleados cumpliendo su rol en la empresa y obtuvimos que, la mayoría, la cual representa un 43,1% se siente muy satisfecho, por su parte, también hay un porcentaje del 35,3% que se siente satisfecho, por lo que podemos asegurar que más del 50% de los trabajadores se siente satisfecho con su rol en la empresa.

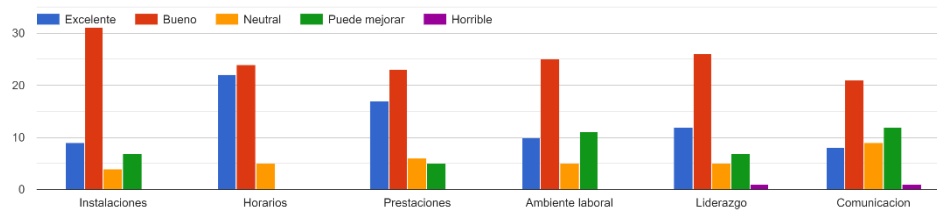
En una palabra define cómo te sientes trabajando en Impresos Richard
51 respuestas



Quisimos conocer un poco las emociones de los trabajadores y que tan felices o tristes se sienten en su trabajo. En esta gráfica, podemos notar que 49% de los trabajadores se siente

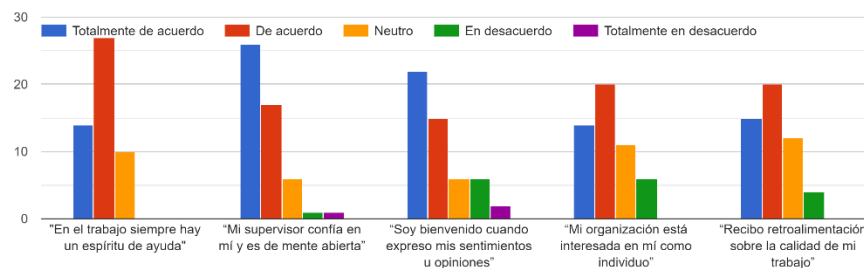
feliz trabajando en la empresa, y que es casi nulo el porcentaje de empleados que se sienten tristes o aburridos.

Respecto a los siguientes aspectos en la empresa Impresos Richard, ¿cómo es su percepción sobre ellos?



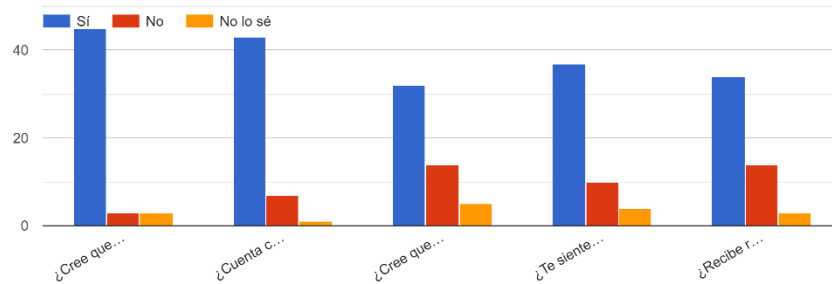
Respecto a esta pregunta, nos pareció importante saber cómo perciben los trabajadores algunos aspectos de la empresa como lo son: el horario, instalaciones, etc. La mayoría sigue la misma tendencia, calificando como buenos todos los aspectos y podemos notar que el horario tiene una notoria cantidad que lo percibe como excelente, esto debido a que, se les brinda a los trabajadores tiempo para desayunar, almorzar y no practican el conocido horario de oficina.

Responde de acuerdo con tu nivel de satisfacción a las siguientes expresiones:



La mayoría en términos generales se sienten satisfechos con las apreciaciones mencionadas.

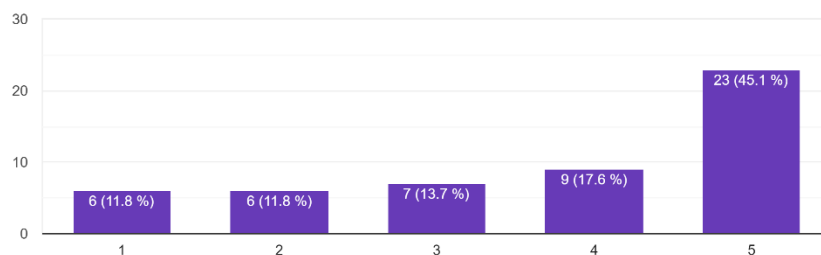
Responde de acuerdo a cómo te sientes con las siguientes declaraciones



En términos generales, podemos notar que los trabajadores se sienten bien remunerados y contentos en la empresa.

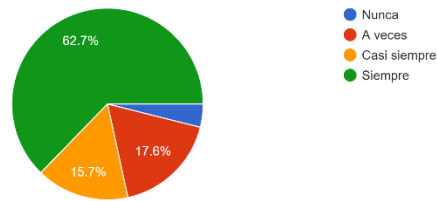
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?

51 respuestas



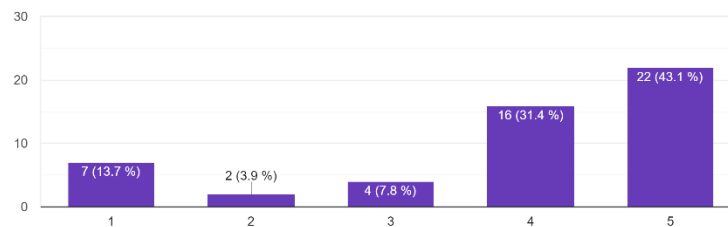
En una empresa u organización hay que tener claro que no todo funciona bien gracias a un jefe sino también a la existencia de los empleados, por ello, nos pareció relevante conocer si el jefe tiene en cuenta las ideas de los trabajadores, por medio de esta encuesta nos dimos cuenta de que la mayoría están distribuidos entre 4 y 5, siendo 5 lo más alto (sus ideas si son tenidas en cuenta) y 1 el más bajo (sus ideas no son tenidas en cuenta). Por lo que, nos damos cuenta que las ideas de los trabajadores si son escuchas y posteriormente son tenidas en cuenta.

¿Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?
51 respuestas



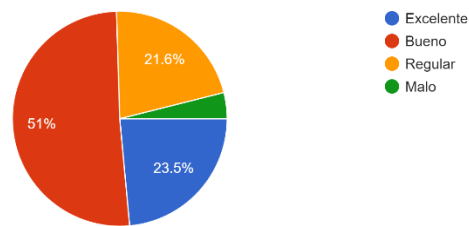
Esta pregunta la hicimos con la intención de conocer si los trabajadores se sienten seguros hablando con sus jefes o si de pronto les genera temor, pero notamos que la mayoría, lo cual comprende un 62,7% siente que siempre es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo, lo que significa que este les genera confianza y eso es un factor super importante en una empresa.

¿Su jefe inmediato le dice cuando debe mejorar su trabajo?
51 respuestas



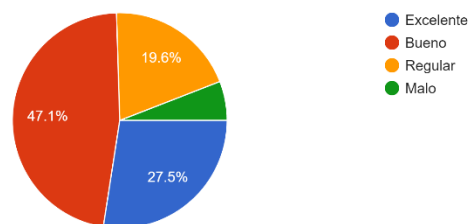
Las empresas deben siempre apuntar a mejorar, a destacar en el mercado y a ser cada vez más eficientes, por ello, nos pareció relevante conocer si el jefe tiene en cuenta el decirles a sus empleados cuando su trabajo debe mejorar, cuando espera más de ellos y demás, por medio de esta encuesta nos dimos cuenta de que la mayoría están distribuidos entre 4 y 5, siendo 5 lo más alto (si les dice cuando su trabajo debe mejorar) y 1 el más bajo (no menciona nada sobre lo que se debe mejorar). Por lo que podemos concluir que el jefe no falla en recordarles a sus empleados cuando su trabajo debe mejorar.

¿Como ha visto la gestion de cambio que ha tenido la empresa (cambio generacional y cambio en la planeación)
51 respuestas



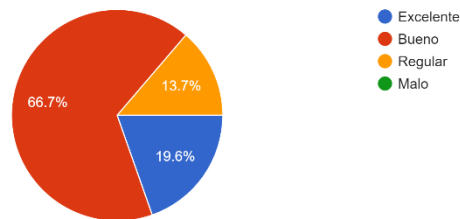
La empresa, debido a la pandemia y factores externos, tuvo que implementar nuevas formas de trabajo, con base a esto, nos pareció interesante e importante saber cómo percibían este cambio los trabajadores, que resultan ser los principales involucrados, podemos evidenciar que la mayoría percibe el cambio como bueno y un alto porcentaje lo percibe como excelente. Sin dejar de lado que existe un 21,6% que lo califico como regular por razones como: no fue fácil adaptarse, no era lo mismo trabajar desde casa, etc.

¿Como percibe usted el comportamiento de los jefes hacia los empleados?
51 respuestas



Por medio de esta pregunta, quisimos conocer un poco más sobre la relación jefe- empleado que se vive en la empresa, arrojándonos un alto porcentaje de 47,1%, que lo percibe como bueno, seguido de un 27,5% que lo percibe como excelente y finalmente un 19,6% que lo describe como regular.

¿Como percibe usted el comportamiento de los empleados hacia los jefes?
51 respuestas



Por medio de esta pregunta, quisimos conocer un poco más sobre la relación empleado- jefe que se vive en la empresa, arrojándonos que el 66,7%, lo cual comprende más de la mitad lo percibe como bueno, seguido de un 19,6% que lo percibe como excelente y finalmente un 13,7% que lo describe como regular.

- Análisis DOFA

Teniendo en cuenta que el enfoque es el análisis interno de la empresa, se realizo la parte del análisis DOFA que responde a esto:

MATRIZ DOFA IMPRESOS RICHARD	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los diseños de producto se hacen bajo parámetros de alta calidad. • Se maneja una rapidez de atención al cliente. • Antigüedad e historia de esta empresa en el sector. • Personal adecuado en cada área de trabajo de la empresa. • Muy poca rotación de personal. • Formatos de control que permiten mantener el orden en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con maquinaria de ultima punta en los respectivos procesos productivos. • No hay existencia de planes de capacitación en el área de producción. • Actualmente, los manuales de procedimiento y funciones no son divulgados. • Carecen de plan de riesgos.

<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un departamento comercial con fuerza de ventas. • Cuentan con un diverso portafolio de productos. 	
--	--

Propuesta del plan estratégico

A partir del estudio de diferentes modelos y teorías de planeación estratégica se determinó que para las necesidades de la empresa Impresos Richard el modelo más pertinente es el Modelo BSC de Kaplan y David Norton. El Balance Scorecard permite analizar una visión global de la empresa desde diferentes perspectivas, estableciendo un vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones pertinentes para lograr dichos objetivos. Teniendo en cuenta el análisis que se realizó de la visión, misión de Impresos Richard anteriormente es este documento, se consideró el Balance Scorecard la herramienta pertinente para establecer un plan estratégico debido a que este permite una integración de la estrategia global (misión, visión y valores) y cada parte operativa de la organización. Aunque el BSC aborda 4 perspectivas, este plan estratégico está enfocado en el análisis interno y clima laboral, por lo que solo se desarrollara la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Esta perspectiva se centra en la estructura de la empresa desde el capital humano, cultura organizacional y sistemas o capital de información.

Como ya se mencionó, el primer paso fue el análisis de la misión y visión de Impresos Richard, además de la encuesta de la percepción del clima laboral y las necesidades de la empresa comunicadas por la mismo. A partir de esto, el siguiente paso es, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento establecer los objetivos estratégicos y las metas que

se deben desarrollar o llevar a cabo. Como tercer paso, a partir de cada objetivo establecido se diseñan las iniciativas o actividades estratégicas pertinentes que permitirán cumplir con los objetivos propuestos. En conjunto estos elementos mencionados comprenden la propuesta de plan estratégico que se realizó para la empresa Impresos Richard, y se puede observar a continuación.

PERSPECTIVA: Crecimiento y aprendizaje

- Objetivo estratégico 1: Fortalecer la cultura de pertenencia, compromiso y satisfacción al interior de la organización

Actividades:

- Implementar una herramienta de medición del clima laboral.
 - Identificar que competencias y habilidades se deben desarrollar y, a partir de esto, diseñar planes de entrenamiento y capacitación.
 - Crear espacios de integración donde se realicen actividades que promuevan la socialización, unión y armonía entre los colaboradores.
 - Desarrollar convenios con instituciones educativas y apoyar a los empleados en su formación continua mediante talleres, cursos, etc.
 - Instalar un sistema de aire acondicionado en la planta para mejorar el bienestar y trabajo de los empleados.
- Objetivo estratégico 2: Diseñar e implementar una estrategia de comunicación para la organización

Actividades:

- Diseñar estrategias para la comunicación de la misión, visión, principios, valores corporativos, además de normas y políticas, a todas las personas de la organización.
- Retroalimentación de las evaluaciones de desempeño y rendimiento a cada colaborador por parte del jefe directo mensualmente
- Reconocimientos públicos por buen desempeño y retroalimentaciones de manera privada.

- Comunicar mediante reuniones generales los cambios en la planificación y gestión para facilitar el éxito del plan estratégico
- Objetivo estratégico 3: Garantizar una tecnología integrada que soporte las necesidades del negocio

Actividades:

- Realizar un sondeo con los operarios para conocer que maquinaria creen que es necesaria o falta en la planta.
- Realizar una revisión constante de la maquinaria para garantizar su correcto funcionamiento y desempeño
- Contar con tecnología avanzada que permita cumplir con las necesidades del negocio y así mismo brinde comodidad para los operarios (ergonomía)

Una vez establecidos los objetivos con sus respectivas actividades pertinentes, el cuarto y último paso es el diseño de los indicadores, los cuales permiten evaluar si los objetivos estratégicos se están cumpliendo y si las actividades están dando los frutos esperados. Para la propuesta diseñada, los indicadores establecidos fueron los siguientes:

- Realizar una encuesta de satisfacción del clima laboral a los empleados de forma trimestral para evaluación los avances de la organización con respecto a los objetivos que se desean cumplir.
- Evaluar la cantidad o número de incapacidades, ausencias en el trabajo o terapias físicas mensualmente, para conocer la calidad de su bienestar debido a los trabajos operativos.
- Analizar el número de trabajadores reconocidos versus los que necesitan retroalimentación, con el fin de lograr que cada vez haya más reconocimientos.

- Examinar la disposición de los trabajadores al continuo aprendizaje y así mismo el apoyo que brinda la empresa para esto, mediante el número de empleados al mes que estén tomando cursos o talleres adicionales.

Conclusiones

- En conclusión, gracias al análisis y lectura previa de varios modelos desarrollados en el documento, pudimos crear una estrategia que refleja una combinación de enfoques que buscan mejorar la posición competitiva de Impresos Richard, comprendiendo el análisis interno profundo, la atención al clima laboral y la propuesta de acciones específicas que logren abordar desafíos y capitalizar oportunidades de manera integral. La implementación exitosa de la estrategia propuesta dependerá de la ejecución efectiva de las acciones propuestas y de la capacidad de adaptarse a medida que evoluciona el entorno empresarial.
- En términos generales, Es fundamental que la empresa continúe aprovechando sus fortalezas, como la calidad del producto, la atención al cliente y la antigüedad en el sector. Por otro lado, las debilidades identificadas, como la falta de maquinaria de última generación y la ausencia de planes de capacitación, deben abordarse para mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa.
- Debido a la pandemia y posterior a esta, Impresos Richard experimentó cambios internos significativos, como alta rotación de empleados, cambio generacional en la gerencia y ajustes en la gestión y planificación, tema que para los trabajadores fue de difícil adaptación, por lo que mejorar la comunicación en la compañía es un tema a trabajar esencial.

- Se concluye que algunos trabajadores se sienten inconformes con su sitio de trabajo, debido a que un porcentaje de los trabajadores tienen quejas por la falta de un sistema de aire acondicionado, la falta de atención al bienestar del empleado, la ausencia de un sistema de retroalimentación del trabajo y recompensas, etc.
- Finalmente, por medio de una exhaustiva investigación y la correcta realización del trabajo de campo, es posible tener el conocimiento y la información necesario para comprender qué factores son relevantes a la hora de diseñar estrategias o revisar los objetivos de una empresa, como el hecho de realizar una encuesta de clima organizacional, conociendo así, su importancia para el alcance de los objetivos de la empresa y a partir de esto, implementar propuestas que ayuden a conseguir lo que la empresa requiera.

Bibliografía

Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. Pearson educación. 9780132744034. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill. McGraw-Hill Interamericana. 9781456263140.

Hannan, M.T & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology. 82(5), 929-964.

Impresos Richard. (s.f.). <https://impresosrichard.com/nosotros/>.

Iniciativas Empresariales. (s.f.). Hoshin Kanri: Planificación y Alineamiento Estratégico Ágil. Recuperado de https://iniciativasempresariales.com/admin/img/Hoshin_Kanri_Planificacion_Alineamiento_Estrategico_Agil.pdf.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business Review Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul: cómo crear nuevos espacios de mercado y hacer de la competencia algo irrelevante. Harvard Business Review Press.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2019). Marketing: An Introduction (14th ed.) Pearson. (p.39). 1292294868.

Mintzberg, H. (2021). The strategy concept I: Five Ps for Strategy. <https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>.

Nanus, B. (1992). *Liderazgo visionario*. Editorial Norma. 9788475773865.

Oxford Collage. (30 de junio de 2016). What is a PESTEL Analysis. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>.

Porter, M.E.(1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1998). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simón and Schuster.

Pulido, M. (2008). Estrategia y modelos estrategicos: Aproximación desde la teoría. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137671.pdf>.

Romaira, M (2012). Gestión de la producción de centralizadores flexibles en empresas metalmecánicas para la industria de cementación de pozos petroleros. [tesis para magister]. Universidad Rafael Belloso Chacín. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094771/cap02.pdf>.

Santos y Fidalgo. (2004). El balanced scorecard, una herramienta para la planeacion estrategica. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a_el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf.

Santos, D. (23 de septiembre de 2021). Concepto de visión y misión empresarial (y consejos para crearlas). <https://blog.hubspot.es/marketing/concepto-vision-mision-empresarial>

FIGURAS:

Figura 1: Pedros, D. y Gutiérrez, A. (3/12/2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos. (Pag 34).
https://books.google.com.co/books?id=LDSStM0GQPkgC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Figura 2: Armstrong, G, Kotler, P. *Fundamentos de marketing* (2013). Pearson Education. (Pag 55, Figura 2.7, Análisis FODA.)

Figura 3: BSC Designer. *Matriz de planificación Hoshin Kanri* (2020).
<https://bscdesigner.com/es/hoshin-kanri-vs-cmi.htm>

Figura 4: Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul: cómo crear nuevos espacios de mercado y hacer de la competencia algo irrelevante. Harvard Business Review Press. Adaptado de la Figura 1.1.

Figura 5: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. *Gestión* 2000.

Figura 6: Gestipolis. (s.f.). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Figura 7: Mintzeberg's. (2020). Recuperado de <https://fourweekmba.com/wp-content/uploads/2020/12/lean-methodology-vs-agile-1.png>

Figura 8: Rey Peña, C. (s.f.). La misión en la empresa [Archivo PDF]. Recuperado de https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%C3%B1a.pdf