



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OTROS PROYECTOS EN EMPRESAS DEL  
SECTOR REAL**

MARÍA ISABEL CALDERÓN QUINTERO

MARÍA CAMILA ZARAMA BASANTE

TUTOR: EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

CALI, VALLE DEL CAUCA

2019-2020

## Resumen

La planeación estratégica es uno de los factores determinantes que debe tener en cuenta la empresa para alcanzar el éxito. Es el proceso en el que las empresas toman decisiones sobre cómo van a asignar sus recursos el próximo año o en otro período de tiempo. Involucra la definición de metas, indicación de acciones para alcanzarlas y previsión del presupuesto necesario. Es una herramienta que permite estructurar y estudiar los procesos y las labores de la empresa y, por consiguiente, conocer los errores y problemas que impiden su mejoramiento. Para crear una buena planeación estratégica existen diferentes modelos que ayudan a que la empresa alcance sus metas y fijen sus objetivos desde los diferentes enfoques que esta le quiera dar. Además, para obtener éxito empresarial, la empresa debe tener estructurada su misión, visión, stakeholders, ventajas competitivas y el mercado en el que se desarrolla.

Palabras claves: Planeación estratégica, clima organizacional, objetivos estratégicos.

## Abstract

Strategic planning is one of the determining factors that the company must take into account in order to achieve success. It's the process in which companies make decisions about how they're going to allocate their resources next year or in another period of time. It involves the definition of goals, indication of actions to achieve them and forecast of the necessary budget. It is a tool that allows to structure and study the processes and tasks of the company and, therefore, to know the errors and problems that prevent its improvement. To create good strategic planning there are different models that help the company achieve its goals and set its objectives from the different approaches that it wants to give. In addition, to achieve business success, the company must have structured its mission, vision, stakeholders, competitive advantages and market in which it develops.x

Keywords: Strategic planning, organizational climate, strategic objectives.

## Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	2
Tabla de ilustraciones	4
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Planeación estratégica	5
Modelos	6
Balanced Scorecard	6
Análisis FODA	8
Análisis PEST	9
El modelo de William Newman William H.	10
El modelo de planeación de Frank Banghart	11
El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica	12
El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica	14
Mapa estratégico	14
Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	15
Planeación por escenarios	18
Planificación estratégica situacional	20
7s de Mckinsey	21
Matriz Producto/Mercado	22
Definición Tridimensional del Negocio	24
Proceso de Planificación Formal (Deliberado)	25
Cuadro comparativo de los diferentes modelos de planeación estratégica	0
Misión	2
Visión	2
Ventaja competitiva	3
Impresos Richard	3
Misión Impresos Richard	4
Visión de Impresos Richard	4
Ventaja competitiva de Impresos Richard	4
Aplicación de las definiciones en la empresa Impresos Richard	5
Misión	5
Visión	5

Ventaja competitiva	5
Encuesta de satisfacción al cliente	6
Presupuesto de ventas	7
Plan estratégico para Impresos Richard	9
Conclusiones	10
Bibliografía	11
Anexo de encuesta	13

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Balanced scorecard.....	6
Ilustración 2: Matriz foda .....	8
Ilustración 3: matriz pest .....	10
Ilustración 4: Modelo de William newman, william h .....	11
Ilustración 5: Modelo de planeación de frank banghart .....	12
Ilustración 6: modelo de tom labert.....	13
Ilustración 7: modelo de colon y rodriguez .....	14
Ilustración 8: mapa estratégico .....	15
Ilustración 9: Las 5 fuerzas compertitivas de michael porter .....	16
Ilustración 10: Planeación por escenarios.....	20
Ilustración 11: 7's de mcKinsey.....	22
Ilustración 12: Matriz producto/mercado .....	24
Ilustración 13: Definición tridimensional del negocio .....	25
Ilustración 14: Cuadro comparativo modelos.....	1
Ilustración 15: Encuesta de satisfacción.....	13

## Objetivos

### Objetivo general

Realizar un proceso de planeación estratégica para Impresos Richard.

### Objetivos específicos

1. Realizar el marco teórico del proceso de planeación estratégica
2. Revisión misión y visión
3. Encuesta del servicio al Cliente
  - a. Resultado encuestas anteriores
  - b. Objetivos alcanzados
4. Análisis del presupuesto de ventas de la empresa Impresos Richard

### Planeación estratégica

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Contreras Sierras, 2013)

La planeación estratégica es el proceso sistemático donde la empresa o institución implementa planes para obtener los objetivos y resultados deseados. Además, es una herramienta organizacional que crea estrategias financieras bases para la consecución de una meta, previniendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los recursos que tienen. Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación, los administradores deben detectar qué debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro.

## Modelos

Existen diversos modelos conceptuales para pensar o definir la planificación estratégica.

Cada uno dotado de maneras de representación y de procedimientos más o menos didácticos. Los más conocidos de estos modelos son:

### Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992), como una herramienta de medición del desempeño en las organizaciones. Posteriormente, los autores ampliaron el alcance del CMI a un sistema de gestión estratégica, pues encontraron que vincular las medidas del desempeño con los objetivos estratégicos de las empresas, era necesario para un desarrollo exitoso del modelo. El CMI traduce la visión y estrategia de negocios de una organización, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Además, ayuda a expresar los objetivos estratégicos en iniciativas y acciones, al tiempo que revela si una empresa y sus empleados logran los resultados establecidos por la estrategia.

El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa.

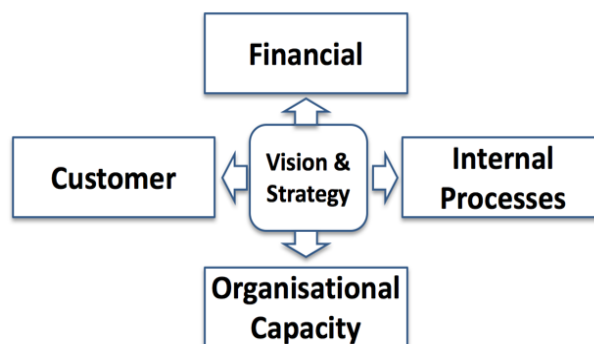


ILUSTRACIÓN 1: BALANCED SCORECARD

(Argüello Sonalo & Quesada López, 2015)

**Perspectiva financiera:** describe el valor económico de las empresas, los ingresos y la productividad. Incluye medidas de importancia para el accionista, como el retorno de capital empleado y el flujo de caja, entre otros. Estos indicadores proporcionan una visión de lo sucedido en la empresa, sin embargo, por sí solos, no contribuyen a predecir lo que sucederá en el largo plazo.

**Perspectiva clientes:** en esta perspectiva, los indicadores miden los esfuerzos de la organización para hacer una propuesta de precio, producto, servicio, relación e imagen que las diferencie de las demás. Algunos indicadores genéricos de esta perspectiva son la satisfacción, retención y rentabilidad del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la cuota de mercado.

**Perspectiva de procesos internos:** esta perspectiva se refiere a todo lo necesario para cumplir con la cadena de valor o cadena productiva. Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa frente a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero.

**Perspectiva de formación y aprendizaje:** se analizan tres aspectos principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos que se hayan propuesto en las perspectivas, financiera, de clientes y de proceso interno, revelarán las brechas entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, y las capacidades necesarias para alcanzar estos objetivos. Por esta razón, los indicadores desde esta perspectiva medirán los esfuerzos en capacitación, motivación, mejoras en procesos, en tecnología y sistemas de información (Argüello Sonalo & Quesada López, 2015)

## Análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal (Chapman, s.f).

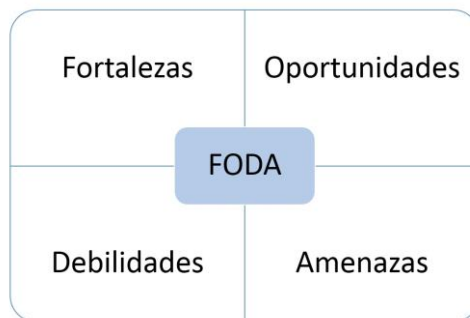


ILUSTRACIÓN 2: MATRIZ FODA

(Chapman, s.f)

## Variables del análisis FODA

**Fortalezas:** es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro.

**Debilidades:** significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.



**Oportunidades:** son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.

**Amenazas:** son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia.

Procedimiento para elaborar un análisis FODA

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico
6. Gráfica y análisis de los resultados
7. Obtener conclusiones

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. El análisis PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea (Chapman, s.f).

<b>Político</b> 1. Políticas ambientales. 2. Políticas gubernamentales. 3. Geopolítica. 4. Financiación / subsidios.	P E S T	<b>Económico</b> 1. Situación económica local. 2. Economía y tendencias en otros países. 3. Estacionalidad y aspectos climáticos. 4. Tasas de interés y tipos de cambio.
<b>Social</b> 1. Imagen de la marca y tecnología. 2. Opinión y actitud de los clientes. 3. Publicidad y promoción.		<b>Tecnológico</b> 1. Acceso a la tecnología, patentes. 2. Capacidad de producción. 3. Potencial de innovación. 4. Mecanismos de compra del consumidor 5. Financiamiento para la investigación.

ILUSTRACIÓN 3: MATRIZ PEST

(Chapman, s.f)

El modelo de William Newman William H.

Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos:

Entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

La propuesta de William H. Newman enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones o alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

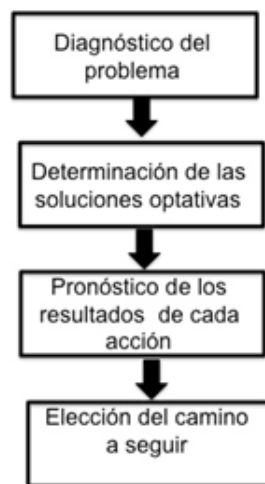


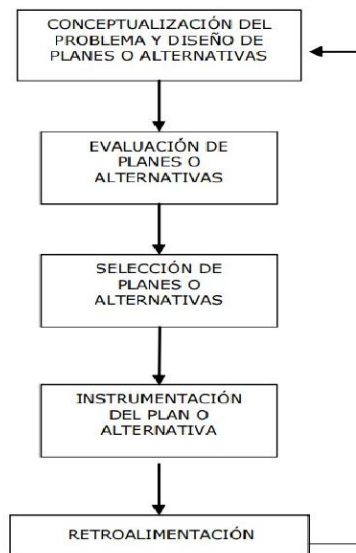
ILUSTRACIÓN 4: MODELO DE WILLIAM NEWMAN, WILLIAM H (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008)

El modelo de planeación de Frank Banghart

El Modelo de Frank Banghart en su obra *Education Planning* (1972) incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se

propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).



**ILUSTRACIÓN 5: MODELO DE PLANEACIÓN DE FRANK BANGHART**  
(Cano Flores & Olivera Gómez, 2008)

El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica:

- Paso uno: establecer la Visión;
- Paso dos: definir la situación actual;
- Paso tres: acordar su Misión;

- Paso cuatro: desarrollar sus Objetivos;
- Paso cinco: generar Alternativas;
- Paso seis: seleccionar Estrategias;
- Paso siete: convenir Tácticas; y
- Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

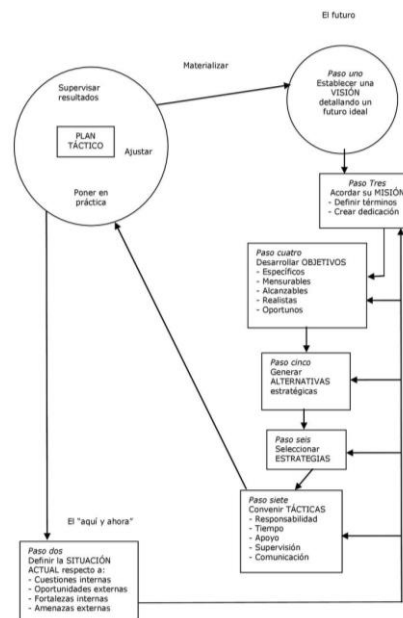


ILUSTRACIÓN 6: MODELO DE TOM LABERT  
(Cano Flores & Olivera Gómez, 2008)

## El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica

El Modelo del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez nos proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica. El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

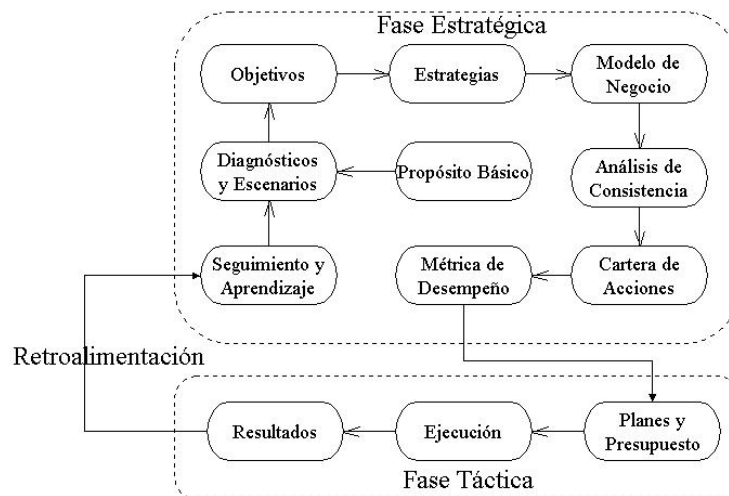


ILUSTRACIÓN 7: MODELO DE COLON Y RODRIGUEZ

(Cano Flores & Olivera Gómez, 2008)

## Mapa estratégico

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva. Mediante el mapa

estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).

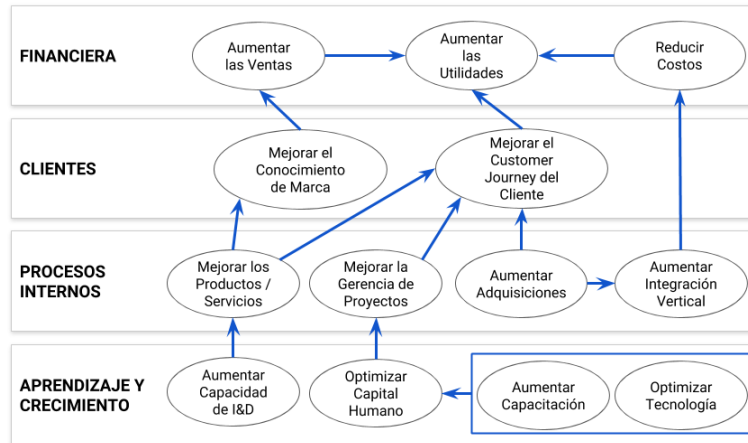


ILUSTRACIÓN 8: MAPA ESTRATÉGICO  
(Cano Flores & Olivera Gómez, 2008)

### Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un

posicionamiento estratégico eficaz. Defender la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. (Porter, 2008)

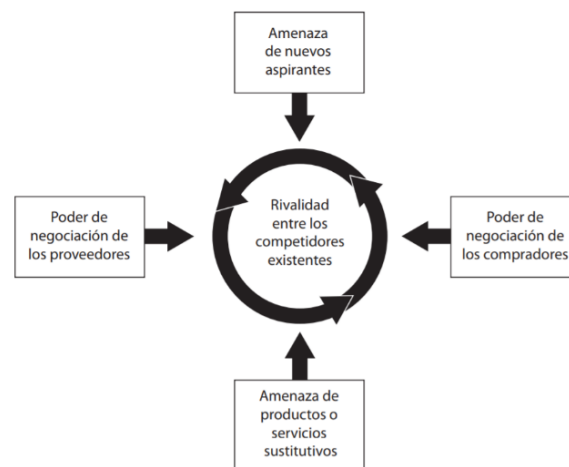


ILUSTRACIÓN 9: LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

(Porter, Ser competitivo, 2008)

Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia. La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

**Amenaza de entrada:** Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia, sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.



Existen 7 fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.
4. Requisitos de capital.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
6. Acceso desigual a los canales de distribución.
7. Políticas gubernamentales restrictivas.
8. Represalias esperadas.

**El poder de los proveedores:** los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

**El poder de los compradores:** los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

**La amenaza de los sustitutos:** un sustituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios.

**La rivalidad entre los competidores existentes:** la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamiento

de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

Al considerar las cinco fuerzas, un estratega mantiene clara la estructura general en lugar de gravitar hacia un solo elemento. Además, la atención del estratega se mantiene centrada en las condiciones estructurales más que en factores pasajeros (Porter, 2008).

### Planeación por escenarios

La primera definición encontrada realizada por Kahn considera a los escenarios, como secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones. Por otro lado, la planeación por escenarios se considera como parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Los escenarios por sí solos no son una estrategia (Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, 2010).

Es importante resaltar que el método de planeación de escenarios se aplica exclusivamente para toma de decisiones a largo plazo, con alto grado de incertidumbre y que generen un impacto estratégico, significativo y duradero. La planeación de escenarios utiliza múltiples y diferentes visiones estructuradas del futuro para ayudar a los planeadores (gerentes) a considerar diferentes entornos con los que sus planes se pueden encontrar

De acuerdo con Phadnis (2012), dos de las cualidades para la creación de escenarios de alta confiabilidad son: plausibilidad, es decir, que los usuarios miembros de la organización crean que el escenario pueda surgir de manera lógica desde el pasado y el presente, y consistencia interna, la cual se refiere a que la lógica del escenario sea estable y que los eventos están organizados de tal manera que tengan relación causa/efecto. Otra forma de concebir la planeación de escenarios es como una integración entre una situación futura y un tipo escogido de reacción a esta situación. En este sentido, la forma de reacción puede

afectar la formulación de la estrategia, convirtiendo la planeación de escenarios en un factor determinante dentro de la planeación estratégica, puesto que aumenta la flexibilidad y alcance de la formulación de la estrategia. Involucrar la planeación de escenarios en los procesos regulares de planeación estratégica de una organización es una forma de aumentar el desempeño y la competitividad de las organizaciones a pesar de los factores externos dinámicos.

como una base para la construcción del plan estratégico.

El uso de la planeación por escenarios tiene beneficios palpables para la planeación estratégica en dos vías: algunas de las decisiones claves pueden llevarse a un campo operacional y se reduce el riesgo al ignorar los pequeños cambios dentro de la organización.

La planeación por escenarios no se acaba cuando los escenarios son diseñados, por lo que deben establecerse indicadores que permitan detectar si un escenario se está haciendo realidad. En una organización, los escenarios deben desarrollarse para estudiar los factores de una situación, establecer algo que podría ocurrir e imaginar varios caminos que podrían desarrollarse y la secuencia de pasos que deben seguirse. [David Banister y Dominic Stead](#) resumen las ventajas de la utilización de la planeación de escenarios en cinco puntos:

- Proveer bases firmes para la toma de decisiones
- Identificar amenazas y oportunidades
- Sugerir una variedad de enfoques diferentes
- Ayudar a evaluar políticas y acciones alternativas
- Incrementar la creatividad y la elección en la toma de decisiones.

	Resolver un solo problema	Continuidad / Sobrevivir / Desarrollarse
Explotación hacia afuera	Hacer lo requerido	Anticipar
Decisiones cerradas	Desarrollar estrategias	Como aprendizaje adaptativo organizacional

ILUSTRACIÓN 10: PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

(Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, 2010)

### Planificación estratégica situacional

El método que se propone utilizar para abordar el análisis situacional, la aproximación a la situación objetivo y la formulación de estrategias es una simplificación del método PES1, en el paradigma de la Planificación Estratégica Situacional formulado por Carlos Matus. La metodología procede según una lógica que articula tres grandes operaciones conceptuales:

- Un momento de carácter explicativo consistente en un proceso de análisis y reconstrucción valorativa de un sector de realidad en el que los actores involucrados confrontan sus diferentes perspectivas y representaciones sobre la situación.
- Un momento de carácter político/estratégico caracterizado fundamentalmente por la definición de la situación–objetivo y la toma de decisiones respecto de posibles cursos de acción y el análisis de viabilidad.
- Un tercer momento en el que se construyen las bases para la formulación de un plan operativo que organice la intervención en la situación que se pretende transformar.

Esta metodología involucra un conjunto de técnicas que, aplicadas en un espacio multiactoral, permite operativizar la tarea de investigación necesaria para determinar cursos de acción (Jefatura de Gabinete de Ministros Secretaría para la Modernización del Estado, s.f.).

## 7s de Mckinsey

Esta metodología se emplea para evaluar si la implantación de cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa. Si no es así, habrá que hacer cambios para alinear la estrategia con la realidad.

Las 7S de McKinsey define múltiples factores a tener en cuenta, los cuales se dividen en dos grupos:

- Habilidades emocionales o Soft skills: Shared Values, Skills, Style y Staff.
- Habilidades racionales o Hard skills: Strategy, Structure y Systems.

El modelo busca resaltar que la mayor importancia está en la combinación que se crea entre los 7 factores. De esta manera, teniendo en cuenta todos los factores, se consigue alinear la estrategia con el comportamiento diario y así mejorar los resultados de cualquier empresa.

Las 7S están compuestos por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los “valores compartidos”.

Los factores son los siguientes:

1. **Style (estilo):** El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.
2. **Staff (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alineada con la estrategia.
3. **Systems (sistemas):** Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa.

4. **Strategy (estrategia):** se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.
5. **Structure (estructura):** Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada, etc.
6. **Skills (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how de la compañía.
7. **Shared values (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección (Viteri Villamar & Jaramillo Jaramillo, 2013).

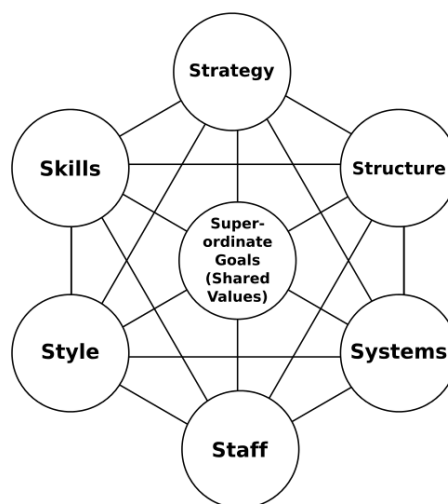


ILUSTRACIÓN 11: 7'S DE MCKINSEY

(Viteri Villamar & Jaramillo Jaramillo, 2013)

#### Matriz Producto/Mercado

La Matriz Producto/Mercado de Ansoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de

crecimiento de este. La Matriz Producto/Mercado tiene dos dimensiones: productos y mercados.

Sobre estas 2 dimensiones, se pueden formar cuatro estrategias de crecimiento:

1. **Penetración de mercado:** vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen.
2. **Desarrollo de mercado:** vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan captar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales.
3. **Desarrollo de producto:** vender nuevos productos o servicios en mercados actuales. Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a los clientes (regulares).
4. **Diversificación:** vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Estas estrategias son el tipo de estrategia más riesgoso. A menudo hay un foco de credibilidad en la comunicación para explicar por qué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado. Diversificación se puede hacer de cuatro maneras:
  - **Diversificación horizontal:** esto ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando estos productos nuevos pueden no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente.

- **Diversificación vertical:** la compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.
- **Diversificación concéntrica:** esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.
- **Diversificación conglomerada:** esto ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes (12 Manage The Executive Fast Tranck, s.f.)

Ansoff Matrix

		Products	
		Current	New
Markets	Current	Market Penetration	Product Development
	New	Market Development	Diversification

**ILUSTRACIÓN 12: MATRIZ PRODUCTO/MERCADO**  
(12 Manage The Executive Fast Tranck, s.f.)

### Definición Tridimensional del Negocio

El marco de la Definición Tridimensional del Negocio del profesor Derek F. Abell (1980) de Harvard es un modelo que se puede utilizar para definir el negocio de una compañía. La definición de un negocio es un tema que no se debe tomar a la ligera. Él sugiere un modelo tridimensional, con los 3 siguientes vectores:

1. Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes. (QUIÉN)
2. Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (QUÉ)



3. Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas. (CÓMO).

Aplicaciones:

- Define un alcance del negocio en los siguientes tres niveles:
  - Nivel corporativo.
  - Nivel de unidad de negocio.
  - Niveles más bajos de la organización.
- Describe o comunica los cambios en la definición del negocio.
- Describe o comunica el negocio de la competencia.
- Analiza sistemáticamente las oportunidades de crecimiento para un negocio.
- Describe o comunica (la evolución de) los mercados (12 Manage The Executive Fast Teack, s.f.).

### Three Dimensional Business Definition (Abell)

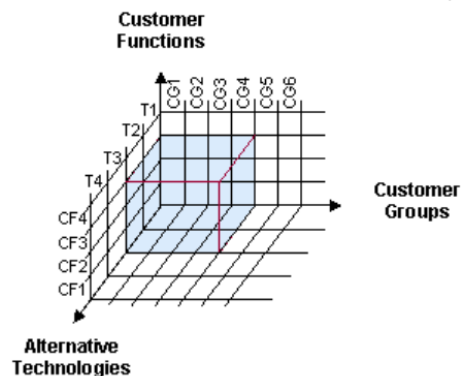


ILUSTRACIÓN 13: DEFINICIÓN TRIDIMENSIONAL DEL NEGOCIO

(12 Manage The Executive Fast Teack, s.f.)

### Proceso de Planificación Formal (Deliberado)

El concepto de proceso de planificación estratégica formal de Five Steps (5 pasos de planificación) ha sido desarrollado por J.S. Armstrong, quien descubrió que muchas empresas de todos los tamaños están utilizando este tipo de herramientas. No encontré

mucha evidencia de un éxito garantizado con el uso de un enfoque formalizado de la planificación estratégica. Después de haber llevado a cabo investigaciones sobre muchas empresas, y haber completado 28 estudios de validación para evidenciar su hipótesis temprana, Armstrong explicó su enfoque simple para la planificación estratégica formal y subrayó en qué circunstancias podría funcionar bien.

Los 5 pasos del proceso son:

1. Establecer objetivos para el largo plazo.
2. Generar estrategias alternativas.
3. Evaluar estrategias alternativas en comparación.
4. Supervisar la implementación y los resultados de las estrategias.
5. Obtener un alto nivel de compromiso entre las partes interesadas durante cada paso de este proceso.

Para ser eficaz, cualquier enfoque de planificación formal requiere ciertas circunstancias o situaciones como lo demuestra Armstrong (1962):

1. Cambios importantes en la estructura de una empresa como fusiones o adquisiciones grandes, cambios de marketing o desarrollo de nuevos productos.
2. Un periodo de fuerte incertidumbre, como cuando las empresas se enfrentan a una crisis relevante de cambios económicos o políticos importantes.
3. Empresas que compiten en mercados altamente ineficientes.
4. Proyectos caracterizados por un alto nivel de complejidad, donde se requiere una colaboración sinérgica de diferentes partes de una organización.

Según Armstrong, sólo en tales circunstancias un enfoque formal de planificación estratégica puede ser eficaz para el éxito de la empresa. En todas las demás situaciones es aconsejable adoptar una estrategia flexible o emergente.

Cuadro comparativo de los diferentes modelos de planeación estratégica

Método del Balance de Scorecard	Método Mapa Estratégico	Análisis FODA	Análisis PEST	Método de William N. Vliet	Método de Frank Bantet	Método de Tom Lambert	Método de Góty Rodríguez
Viñuda las medidas de desempeño con los objetivos estratégicos de la empresa	Organigrama jerárquico	Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un	Es un mercado que incluye a los competidores, desde el punto de vista de una pregunta o negocio particular	Plantear que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no simplemente especulaciones	Hacer la definición y conceptualización del problema	Llevar al equipo de trabajo está hoy en día hasta cualquier futuro del que se quiera diseñar	Plantear que es primero la idea con los objetivos del proyecto estratégico
Consideración de todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa	Comunicar el plan estratégico de la organización	Está de acuerdo con el diagnóstico de objetivos para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorarla	Ofrece un marco de análisis que se centra en la imagen socioeconómica completa	Diagnóstico del problema	Diseño exitoso y selección de instrumentos para llevar a cabo la estrategia	Brinda una visión compartida de los puntos de esencia en la organización	Plantear el modelo de negocio
Propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas	Contempla las siguientes áreas: finanzas, clientes, procesos internos y comunidad	Estos métodos se aplican a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza	Los factores que analiza el PEST son políticos, económicos, sociales y tecnológicos	Determinación de soluciones optativas	Hacer una retroalimentación de las posibles alternativas	Genera alternativas y selección de estrategias	En este método se define el entorno interno del entorno y medición de la capacidad de crear valor
Perspectiva financiera: proporciona una visión del éxito de la empresa		Las variables que se estudian en este análisis son fortalezas, oportunidades, debilidades y		Pronóstico de resultados de la operación		Conviene tácticas y elaborar el plan táctico	Análisis organizacional
Perspectiva de clientes: mide los esfuerzos de la organización para servir a la relación con clientes				Elección del camino a seguir			
Perspectiva de procesos internos: establece el afomente en que las actividades permiten alcanzar las							
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: analiza los aspectos principales personas, sistemas y procedimientos							

<b>Planificación estratégica Situacional</b>	<b>7's de Mckinsing</b>	<b>Modelo planeación por escenarios</b>	<b>Modelo de las cinco fuerzas de Porter</b>	<b>Matriz Producto/Mercado</b>	<b>Definición tridimensional del</b>	<b>Proceso de planificación formal</b>
La metodología se articula en tres grandes operaciones conceptuales	Evalúa si la implementación de una estrategia es coherente con la realidad de la empresa	Consideración de la incertidumbre en el largo plazo (ámbito interno y externo)	Evaluación de las fuerzas competitivas del sector	Modelo útil para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio	Modelo tridimensional: grupo de clientes atendidos, funciones atendidas al cliente y tecnologías utilizadas	Establece objetivos para el largo plazo
Análisis y reconstrucción valorativa del sector donde se confrontan las diferentes perspectivas y	Define múltiples factores a tener en cuenta, divididos en dos grupos: Habilidades emocionales y habilidades racionales	Uso exclusivo para toma de decisiones a largo plazo	Amenaza de entrada de nuevos competidores al sector	Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales	Define un alcance del negocio en tres niveles: nivel corporativo, nivel de unidad de negocio y niveles más bajos de la	Genera estrategias alternativas
Toma de decisiones respecto de posibles cursos de acción y análisis de viabilidad	Los factores más importantes a definir son: estilo, personal, sistema, estrategia, estructura, habilidades y valores compartidos	Consideración de los diferentes entornos futuros posibles	Consideración del poder de los proveedores	Vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados	Describe los cambios en la definición del negocio	Evalúa estrategias alternativas en comparación
Construcción de la base para la formulación de un plan operativo		Escenarios construidos mediante elementos cualitativos y cuantitativos.	Consideración del poder de negociación de los compradores	Vender nuevos productos o servicios en mercados actuales	Describe el negocio de la competencia	Supervisa la implementación y los resultados de las estrategias
			Identificación de los productos o servicios sustitutos	Vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos	Analiza la oportunidad de crecimiento	Se obtiene un alto nivel de compromiso entre las partes interesadas durante <u>cada paso del proceso</u>
			Análisis de la rivalidad entre los competidores existentes	Tiene dos dimensiones: productos y mercados	Describe la evolución de los mercados	

Ilustración 14: Cuadro comparativo modelos

## Misión

Según Olga Rivera (profesora de la Universidad de Deusto, España) define la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. Es básicamente una herramienta estratégica, una disciplina intelectual que define su razón comercial y su mercado-objetivo. En este contexto, la misión aparece como el primer paso a dar en la gestión estratégica y existe para responder a dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser? (Rivera, 1991)

## Visión

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo.

Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión (Rivera, 1991).

La visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. (Rivera, 1991).

Una visión y una misión pueden ser la misma cosa. Un futuro posible y deseable para la empresa puede incluir todos los elementos de la misión -propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores. Sin embargo, los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la

actualmente existente”, mientras que la misión se refiere normalmente al presente, aunque pueda permanecer en el tiempo (Rivera, 1991).

### Ventaja competitiva

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. (Espinosa, 2017)

Según Michael Porter (2008) la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto (Porter, 1985)

Existen dos tipos principales de ventaja competitiva:

- El liderazgo en costos
- La diferenciación

### Impresos Richard

Empresa caleña con más de 30 años de experiencia en la industria de la comunicación gráfica, participa en el mercado con tres grandes líneas de producción: Impresión Offset, impresión digital gran formato y artículos promocionales para recordación y activación de marca. A lo largo de su trayectoria, ha tenido como base el respeto por la dignidad humana, el mejoramiento continuo y la satisfacción de necesidades con un alto nivel de calidad e

innovación; tres pilares fundamentales de su líder visionario Ricardo Flores Barrantes. Hoy siguen trabajando en el fortalecimiento y capacitación de sus colaboradores desde lo humano hasta lo profesional; impactando la vida de más de 140 familias. La sostenibilidad empresarial y el desarrollo económico de la industria en Colombia es un reto permanente con un gran compromiso en servicio y resultados (Impresos Richard, s.f.).

### Misión Impresos Richard

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 (Impresos Richard, s.f.).

### Visión de Impresos Richard

En el 2020 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; habrá incremento en la inversión de 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 (Impresos Richard, s.f.).

### Ventaja competitiva de Impresos Richard

Cuentan con experiencia de más de 30 años en el mercado, lo cual brinda confianza al cliente. Tienen un amplio abanico de experiencia con las más grandes marcas presentes en el territorio nacional, las cuales declaran haber tenido una excelente experiencia. Tienen una amplia gama de productos de todo tipo y los equipos más avanzados en el mercado lo

que garantiza poder realizar cualquier necesidad de los clientes de manera efectiva (Impresos Richard, s.f.).

## Aplicación de las definiciones en la empresa Impresos Richard

### Misión

La misión que la empresa tiene responde a la pregunta base de lo que es la misión ¿Cuál es nuestro negocio? Es claro que su campo de negocio o la industria a la que pertenecen es el sector litográfico. De igual forma, muestra la intención de su mejoramiento continuo en sus productos, disponiendo de un equipo de trabajo humano que se centra en las necesidades de los clientes. También, exponen sus puntos diferenciadores de la compañía frente a la competencia y establece el cómo lo hace.

### Visión

La visión que plantea la empresa corresponde con la definición de ésta, puesto que da un marco de referencia de lo que la empresa es y quién quiere ser en un futuro. También responde a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Además, se caracteriza por tener un tiempo para el alcance de sus metas, y expone claramente cómo lo va a lograr.

Sin embargo, la visión que plantean se encuentra prevista hasta este año (2020) por lo que sugerimos replantear y redireccionarla a un lapso de tiempo más largo, donde se indique como se esperaría que estuviese está en algunos años, los cambios que esperan ver en el futuro y como se cree que estos cambios mejorarán los beneficios adquiridos por el cliente.

### Ventaja competitiva

Tener más de 30 años dentro de la industria en la que compiten le proporciona confianza al cliente, renovando su maquinaria e implementando nuevos mecanismos para mejorar la calidad de sus productos y servicios le agrega valor a la empresa ya que no se estanca y



busca competir a altos niveles de estándares y calidad. Por otro lado, cuenta con un portafolio importante de clientes y marcas permitiendo que la empresa gane prestigio ante los demás. Todo esto hace que la empresa posea una ventaja competitiva única y sostenible respecto a sus competidores permitiéndole obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

#### Encuesta de satisfacción al cliente

El servicio al cliente es una visión que estratégicamente las organizaciones diseñan para entender el papel predominante que el consumidor tiene en todas las actividades que ésta lleva a cabo para sobrevivir en el mercado.

El profesor e investigador del sector organizacional Humberto Serna Gómez, define el servicio al cliente como:

una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. (Serna Gómez, 2006)

La norma ISO 9001 plantea que la satisfacción del cliente es un factor de gran importancia, debido a esto, la empresa debe llevar un seguimiento de la satisfacción de los clientes para conocer el grado en que se cumplen los requisitos que los clientes esperan obtener con los productos y/o servicios que ofrece la organización.

Las encuestas de satisfacción ofrecen a las empresas la información que necesitan para tomar las mejores decisiones. Incluso hay algunos estudios que han demostrado que aquellas empresas en las que se mide la satisfacción de los clientes cuentan con un 35% más de probabilidad de definirse como exitosas que aquellas organizaciones que no lo

hacen. Esto no es sólo beneficioso para la empresa, también es una ventaja para los propios clientes. Las encuestas de satisfacción al cliente ayudan a conocer las prioridades de los clientes en relación a los gustos y en qué área debemos mejorar. (EEE, s.f.)

Al final de este informe, se anexa la encuesta de satisfacción al cliente que realiza la empresa Impresos Richard para conocer cómo sus clientes ven la empresa desde todas sus perspectivas. Debido a la coyuntura por la que está atravesando el mundo, se hizo la propuesta de unas preguntas con relación a la situación actual:

- Debido a la emergencia global por el covid 19, ¿estaría dispuesto a cambiar la metodología a la hora de comprar nuestros productos?
- ¿considera que la empresa debe reestructurar la manera en que se presta el servicio al cliente? Si la respuesta es sí, explicar cómo lo debería hacer.
- Dado a que la forma de realizar los negocios hoy en día se hace de manera virtual, ¿usted cómo empresa se encuentra en las condiciones óptimas para participar en este nuevo modelo de negocio?

Teniendo la información y el esquema de la encuesta, pudimos revisar y plantear una pregunta que responda cuál es la ventaja competitiva de Impresos Richard sin necesidad de preguntarlo directamente. La pregunta es:

- ¿Cuál es el factor que lo motiva a escoger Impresos Richard como su proveedor en cuanto a la comunicación gráfica de su empresa?

### Presupuesto de ventas

Antes de empezar a realizar el presupuesto de ventas es fundamental pronosticar las ventas. Este paso es la base tanto para este presupuesto como para el presupuesto maestro. La correcta realización de este pronóstico facilitará y brindará mayor confiabilidad al desarrollo del presupuesto.

De acuerdo con el profesor Luis Bernardo Tello (Universidad Icesi,2018), para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa respecto al nivel de venta en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que generen objetividad en los datos (estudio de mercado).
3. Basándose en los datos deseado para el futuro que generó el pronóstico de ventas del inciso anterior, y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de ventas dividido por zona, divisiones, líneas, etc., de tal forma que se facilite su ejecución.
4. Una vez aprobado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se inicie el proceso del presupuesto maestro.

Además de esto, se deben tener en cuenta los diferentes impuestos que se aplican en este presupuesto de venta de acuerdo a la normativa del país (Impuesto a las ventas, rete fuente DIAN e ICA).

Cabe resaltar que la proyección de ventas y el presupuesto de ventas son dos procesos diferentes, ya que la proyección se entiende como el cálculo que puede convertirse o no en el presupuesto de ventas.

Factores que influyen en la proyección de ventas:

- Volúmenes de ventas anteriores
- Condiciones generales económicas y de la industria
- Relación de venta a los indicadores económicos, como el PIB, Ingreso personal, precio, empleo y producción industrial.
- Utilidad relativa del producto

- Estudios de investigación del mercado
- Políticas de precios
- Publicidad y promociones
- Calidad del personal de ventas
- Competencia
- Variaciones de temporada
- Capacidad de producción
- Tendencias a largo plazo de ventas de diversos productos
- Políticas y restricciones regulatorias

Al realizar el pronóstico de ventas es importante ir de la mano con el área de producción para determinar si la empresa cuenta con la capacidad suficiente para producir lo que se ha presupuestado vender. (Tello Rodriguez, 2012)

#### Plan estratégico para Impresos Richard

Para el desarrollo del plan estratégico se tuvieron en cuenta los factores teóricos y prácticos. En el campo teórico, se estudiaron y presentaron los diferentes modelos propuestos por diferentes autores y establecimos cuál sería el modelo más pertinente para que la empresa lo adopte.

El modelo que recomendamos aplicar es el Balanced Scorecard, pero antes de implementarlo creemos que es recomendable haber realizado previamente el Análisis FODA y PEST, ya que es importante que la empresa reconozca e identifique sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y, por otro lado; teniendo en cuenta la emergencia mundial por la que estamos atravesando es importante que la empresa esté actualizada en cuanto a los ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Retomando la aplicación del modelo, este nos parece pertinente porque este propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y formación y

aprendizaje; lo cual nos garantiza que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito estratégico de la empresa.

Por otro lado, la visión de la empresa está diseñada hasta el año actual (2020) por lo que sugerimos el replanteamiento de la visión y que esta se extienda por un tiempo de 4 a 5 años. El fin de esto es poder identificar cuáles son las metas que la compañía desea alcanzar y de esta forma analizar cómo impactará a la satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta la situación actual (Covid-19) la empresa deberá replantear su forma de operar para fortalecer su ventaja competitiva en el mercado y seguir siendo líder en la industria en la que compete, todo esto a base de una economía virtual.

Además, al realizar la encuesta de satisfacción al cliente la empresa podrá obtener o recopilar información del cliente acerca de cómo este ve a la empresa en cuanto a calidad, eficacia, cobertura, entre otras; permitiendo que la empresa mejore sus productos y servicios con el fin de brindar una mejor experiencia al cliente.

Por último, consideramos que sería de gran importancia para la empresa tener en cuenta los diferentes factores que se exponen en la investigación a la hora de realizar el presupuesto de ventas.

## Conclusiones

- La planeación estratégica es la proyección más amplia de la organización, constituye factores a largo plazo y concibe a la organización como un todo, si esta herramienta se implementa de manera adecuada puede brindar orden, aclarar prioridades y enfocar fuerzas en el desarrollo de un objetivo.
- Hoy en día el mercado, en gran parte, se maneja de forma virtual, por lo cual es importante que la empresa refuerce sus canales virtuales para brindar una ampliación en sus servicios y facilitarles acceso a los clientes.

- Es importante para la empresa llevar un seguimiento de la satisfacción de los clientes para conocer el grado en que se cumplen los requisitos que los clientes esperan obtener con los productos y/o servicios que ofrece la organización.
- Para crear un plan estratégico funcional, se debe tener en cuenta el buen desarrollo de todos los factores que lo componen: misión, visión y ventaja competitiva. De igual manera, se deben identificar las falencias y aciertos de la empresa en todas sus perspectivas, para esto se pueden utilizar diferentes medios: encuestas de satisfacción al cliente, encuestas de clima organizacional, etc. Adicional a esto, no solo se debe realizar un esquema estratégico si no un plan viable respecto a la parte financiera y sostenible de la empresa.

### Bibliografía

- 12 Manage The Executive Fast Teack. (s.f.). *12 Manage The Executive Fast Teack*. Obtenido de 12 Manage The Executive Fast Teack: [https://www.12manage.com/methods\\_abell\\_three\\_dimensional\\_business\\_definition\\_es.html](https://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_es.html)
- 12 Manage The Executive Fast Tranck. (s.f.). *12 Manage The Executive Fast Tranck*. Obtenido de 12 Manage The Executive Fast Tranck: [https://www.12manage.com/methods\\_productmarketgrid\\_es.html](https://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html)
- Argüello Sonalo, E., & Quesada López, C. (2015). *IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA*.
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Chapman, A. (s.f.). *Análisis DOFA y análisis PEST*.
- Contreras Sierras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.
- EEE. (s.f.). *Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2016/05/satisfaccion-del-cliente-en-la-norma-iso-9001-2015/>
- Gómez, H. S. (2006). *Servicio al Cliente: una nueva visión, clientes para siempre 3a ed*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Impresos Richard. (s.f.). *Impresos Richard*. Obtenido de Impresos Richard: <https://impresosrichard.com/>
- Jefatura de Gabinete de Ministros Secretaría para la Modernización del Estado . (s.f.). *Planificación Estratégica Situacional*.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial Patria.
- Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo*. España: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de Misión, visión y proposito Estratégico*. España.
- Rodriguez, L. B. (2012). *Gerencia de Presupuestos*. Cali: Universidad Icesi.
- Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. Prospectiva.
- Viteri Villamar, C., & Jaramillo Jaramillo, C. (2013). *El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA*. Guayaquil, Ecuador: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.

# Anexo de encuesta

## IMPRESOS RICHARD ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTE - 2017

Empresa \_\_\_\_\_ Persona \_\_\_\_\_  
Ejecutivo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Desde hace cuanto son clientes? 

R//			
-----	--	--	--

2. ¿Cuál fue el medio que le permitió conocer a Impresos Richard? 

Internet	Prima	publicidad	Referido	Referido, si es empresa ¿Cuál?
----------	-------	------------	----------	--------------------------------

3. Considere que nuestro servicio en comparación con la competencia es: 

Mayor	Igual	Menor
-------	-------	-------

A. ¿Quién considera que es la competencia? 

R//			
-----	--	--	--

4. Que encuentra más destacable en Impresos Richard: 

Productos	Servicios	Ambos	Otro ¿Cuál?
-----------	-----------	-------	-------------

En una escala del 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, conteste como se siente frente a lo siguiente: (Poner el número de 1-5) preguntar por que razón dio una mala calificación (1/2/3)

5. Cual es su experiencia con IR, basado en los últimos seis meses: 

--	--	--	--

6. SERVICIOS:

A. Actitud del Ejecutivo de Ventas.  
B. La Claridad (tiempo de respuesta + claridad)  
C. Calidad del material impreso  
D. Apoyo de servicio al Cliente  
E. Servicio de Entregas


## ILUSTRACIÓN 15: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

F. Manejo de Reclamos  
G. Calidad Vs Precio


7. VENTAS:  
como se ha sentido frente a su ejecutivo de cuentas con respecto a:

A. Su Actitud  
B. Entendimiento de sus necesidades y requerimientos  
C. Clara explicación de los términos y condiciones del servicio  
D. Frecuencia de visitas  
E. Rapidez con la que responde a sus requerimientos  
F. Calidad y tiempo de respuesta a sus requerimientos  
G. Conocimiento de sus productos y sus aplicaciones


8. SERVICIO AL CLIENTE:  
A. como se siente frente a la facilidad de comunicación con IR  
B. Actitud de servicio  
C. La respuesta telefónica cuando desea información sobre algún trabajo


A continuación se van a dictar una serie de preguntas donde debe responder SI (PREGUNTAR QUE LE GUSTA) o NO:

9. SERVICIO VIRTUAL:

A. Conoce nuestra pagina web  
B. Conoce nuestra pagina de Facebook  
C. Conoce nuestro canal de YouTube

SI	¿Qué le gusta?	NO

(A los que contestaron NO preguntar lo siguiente)

10. Que lo motivaría a entrar a nuestra pagina web 

--	--

11. Que lo motivaría a entrar a nuestra pagina de Facebook 

--	--

12. Que lo motivaría a entrar a nuestro canal de YouTube 

--	--

13. ¿Habría conocido nuestro portafolio de todas las líneas de negocio que manejamos? 

SI	NO

PREGUNTA LIBRE PARA CAMBIAR\* REVISAR IMPRESOS RICHARD

14. ¿Actualmente le están llegando nuestros correos electrónicos? 

SI	NO

REVISAR IMPRESOS RICHARD

15. ¿Le haría recomendar a Impresos Richard? 

SI	NO

Debido a la emergencia actual por la que estamos atravesando, ¿cuál es su opinión? 

SI	NO	¿Cuál motivo?

16. ¿Estaría dispuesto a cambiar la metodología a la hora de comprar nuestros productos? 

SI	NO	¿Cómo?

17. ¿Considera que la empresa debe reestructurar la manera en que se presta el servicio al cliente? 

SI	NO	¿Cómo?

Dado que la forma de realizar los negocios hoy en día se hace de manera virtual:

18. ¿Cómo como empresa se encuentra en las condiciones óptimas para participar en este nuevo modelo de negocio? 

SI	NO	¿Por qué?

19. ¿Cuál es el factor que lo motiva a escoger Impresos Richard como su proveedor en cuanto a la comunicación gráfica de su empresa? 

--	--

20. Que recomendaciones le daría a la gerencia de Impresos Richard para mejorar sus productos y servicios 

--	--