

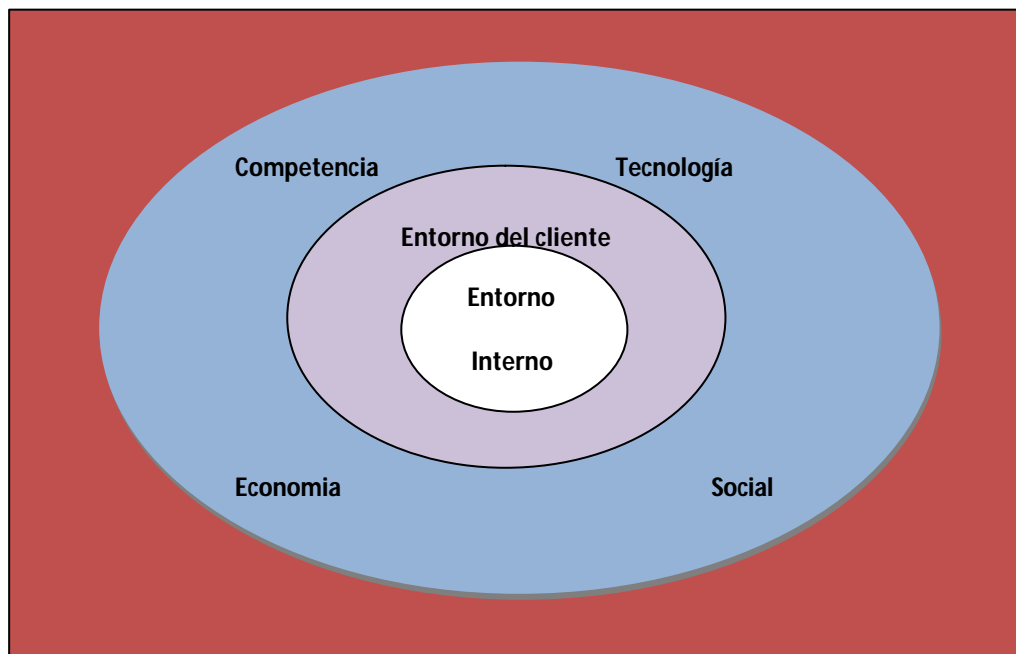
## CAPITULO 2

### ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el primer paso de la planificación estratégica, ofrece una imagen completa de las situaciones actuales y futuras de la organización respecto de tres entornos: interno, del cliente y externo.<sup>1</sup>

En este capítulo se va a realizar el análisis situacional de la empresa Publijreh, el cual comprende tanto el ambiente interno como el ambiente externo, permitiendo conocer la situación actual en la que se encuentra.

#### Grafico N° 3 Análisis Situacional



Fuente: Estrategia del Marketing

Elaborado: Elsa Yolanda Vaca

---

<sup>1</sup> O.C. FERREL. Estrategia de Marketing, Segunda Edición, Editorial Thompson, pág. 29

Para examinar estos entornos se debe considerar las fuentes de datos de información internas y externas, cualquiera que sea la fuente, disponer de datos hace que el análisis situacional sea más sencillo y completo.

## **2.1 Análisis Externo**

El análisis externo comprende el estudio de todos los factores del exterior que afectan al desarrollo diario de las actividades de la empresa, al realizar este análisis permitirá establecer oportunidades y amenazas del medio en el cual se desenvuelve la organización.

Las oportunidades del ambiente externo representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales.

### **2.1.1 Macroambiente**

El estudio de este escenario es muy importante ya que incurre directamente en los movimientos del área de marketing, cualquier cambio de este entorno puede tener serias repercusiones en las actividades de la empresa.

Luego de un cuidadoso análisis de los factores sociales, económicos, tecnológicos, políticos y legales, se desarrollaran estrategias competitivas que permitan fortalecer su posición en el mercado.

**Tabla Nº 1 Indicadores Económicos a Noviembre del 2008**

Producto Interno Bruto	<b>48.508 MDD</b>
PIB per Cápita	<b>3.514 USD</b>
Canasta Básica	<b>509,35</b>
Canasta Vital	<b>358,27</b>
Salario Unificado	<b>200,00</b>
Inflación Anual	<b>9,89%</b>
Inflación Mensual	<b>0,03%</b>
Tasa de Interés activa	<b>9,18%</b>
Tasa de Interés pasiva	<b>5,14%</b>
Tasa de desempleo	<b>8,66%</b>
Subempleo	<b>44,37%</b>
Empleo adec.	<b>46,46%</b>
Índice de Riesgo País	<b>3089,00</b>

Fuente: Cedatos

Elaborado por: Elsa Yolanda Vaca

## 2.1.1.1 Factores Económicos

### ? Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) constituye el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo.<sup>2</sup>



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Octubre - 2008

## Sector Real

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>		<b>2007 (prov)</b>
Tasa de variación anual (USD 2000)		2,49%
PIB (millones USD 2000)		22.090
PIB per cápita (USD 2000)		1.624
PIB (millones USD corrientes)		45.789
PIB per cápita (USD corrientes)		3.366
<b>Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)</b>	<b>2008.I</b>	<b>2008.II</b>
PIB TOTAL	0,88%	2,40%
Explotación de minas y canteras	-0,98%	-2,20%
Servicios(+)	0,77%	2,58%
Comercio al por mayor y menor	1,58%	2,62%
Industria manuf. (excluye refinación de petróleo)	2,86%	2,15%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,62%	2,97%
Construcción	-0,57%	9,53%
Otras Ramas(++)	6,56%	5,95%

Fuente: Banco Central del Ecuador<sup>3</sup>

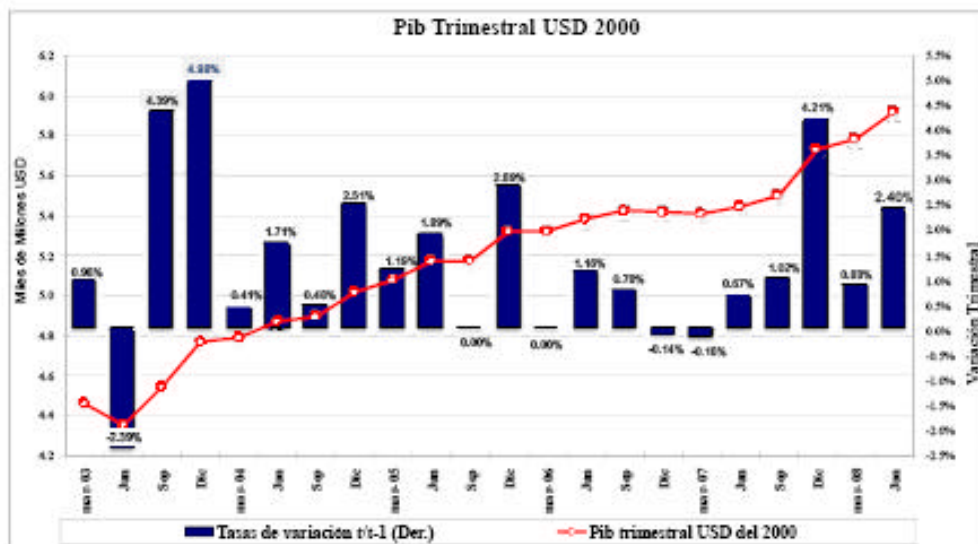
Elaborado: Banco Central del Ecuador

<sup>2</sup> MANKIW, Gregory, "Principios de Macroeconomía", Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, pág. 458

<sup>3</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200810.pdf>

## Grafico N° 4 Producto Interno Bruto

### PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

## ANÁLISIS

Según datos del Banco Central del Ecuador en el año 2007 el Producto Interno Bruto (PIB) creció en el 2,6%, y se prevé que para finales del 2008 tenga un incremento del 4,2 lo que en un principio este aumento puede ser positivo, sin embargo esta mejora se debe principalmente al precio del barril de petróleo en mercados internacionales, pero en los últimos meses el valor a descendiendo, desde esta perspectiva es posible afirmar que la situación económica del país no es la más optimista, debido a la dependencia de la comercialización del crudo en mercados extranjeros.

## CONNOTACION GERENCIAL

### Amenaza de medio impacto (3)

Al realizar el análisis de este factor económico se llega a la conclusión, que representa una amenaza de medio impacto para Publijreh, ya que la mayoría de los insumos y materia prima que utiliza son importados.

## ? Inflación

La inflación es un factor importante que afecta a la mayoría de las empresas, determinando el crecimiento continuado y sostenido de los precios tanto de los bienes como de los servicios, dando como consecuencia el aumento en los precios.

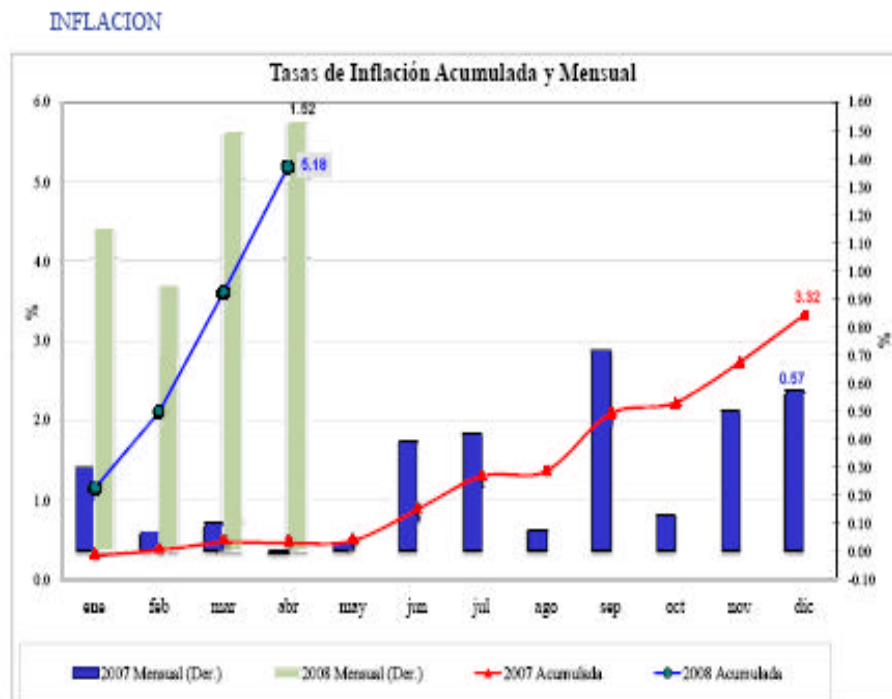
**Tabla Nº 2 La inflación**

Agost-31-2008	0.21%
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2007	0.50 %
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2007	0.42 %
Junio-30-2007	0.39 %
Mayo-31-2007	0.03 %
Abril-30-2007	-0.01 %
Marzo-31-2007	0.10 %
Febrero-28-2007	0.07 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	-0.03 %
Noviembre-30-2006	0.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado:** Elsa Yolanda Vaca

## Grafico N° 5 La Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

## INFLACION 2007-2008

	2007			2008							
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
PRECIO											
IPC (1)	108,80	109,34	109,97	111,22	112,27	113,93	115,66	116,88	117,76	118,45	118,70
INF. ANUAL	2,36%	2,70%	3,32%	4,19%	5,10%	6,56%	8,18%	9,28%	9,69%	9,87%	10,0%
INF. MENS	0,13%	0,50%	0,57%	1,14%	0,94%	1,48%	1,52%	1,05%	0,76%	0,59%	0,21%
INFL.ACU M	2,22%	2,73%	3,32%	1,14%	2,10%	3,61%	5,18%	6,28%	7,09%	7,72%	7,94%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Elsa Yolanda Vaca

## **ANÁLISIS**

La inflación empieza a presentar un repunte como se puede apreciar en la tabla, se tiene una inflación anual del 10,08% en el mes de Agosto del 2008, una inflación mensual del 0,21% con respecto al mes anterior, lo cual puede provocar una recesión, además el gobierno está destinando a gasto corriente todos los ingresos adicionales que tienen las arcas del estado, lo cual puede generar una mayor inflación y un alto riesgo de una crisis económica.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Amenaza de alto impacto (5)**

La inflación puede generar mayores egresos de operación, además los posibles compradores tendrán mayores gastos corrientes y esto limitará su compra, lo cual afectará negativamente a la empresa.

## **? Tasas De Interés**

La tasa de interés es el porcentaje al que se está invirtiendo un capital en una unidad de tiempo, es fijada por el Banco Central a los otros bancos.

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

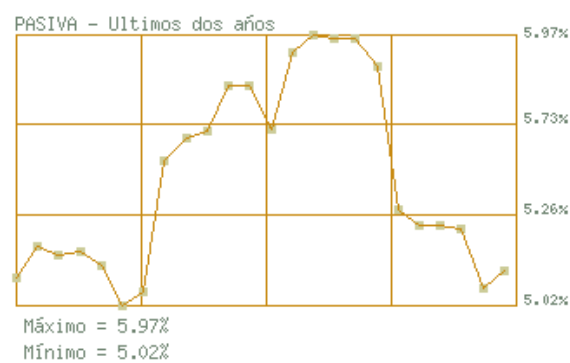
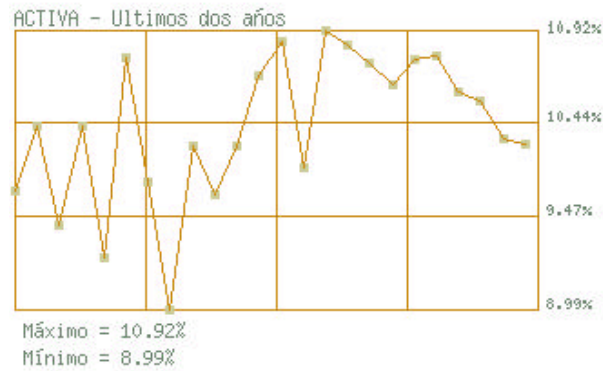


**Tabla Nº 3 Tasa de Interés 2008**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Noviembre-30-2008</b>	9.18 %
<b>Octubre-31-2008</b>	9.24 %
<b>Septiembre-30-2008</b>	9.31 %
<b>Agosto-06-2008</b>	9.31 %
<b>Julio-16-2008</b>	9.52 %
<b>Mayo-05-2008</b>	10.14 %
<b>Abril-03-2008</b>	10.17 %
<b>Marzo-19-2008</b>	10.43 %
<b>Febrero-06-2008</b>	10.50 %
<b>Enero-02-2008</b>	10.74 %
<b>Diciembre-10-2007</b>	10.72 %
<b>Noviembre-30-2007</b>	10.55 %
<b>Octubre-31-2007</b>	10.70 %
<b>Septiembre-30-2007</b>	10.82 %
<b>Agosto-05-2007</b>	10.92 %
<b>Julio-29-2007</b>	9.97 %
<b>Julio-22-2007</b>	10.85 %
<b>Julio-15-2007</b>	10.61 %
<b>Julio-08-2007</b>	10.12 %
<b>Julio-01-2007</b>	9.79 %
<b>Junio-29-2007</b>	10.12 %
<b>Junio-24-2007</b>	8.99 %
<b>Junio-17-2007</b>	9.87 %
<b>Junio-10-2007</b>	10.73 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado:** Elsa Yolanda Vaca



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado:** Elsa Yolanda Vaca

## ANÁLISIS

Las empresas necesitan de financiamiento para el desarrollo del giro del negocio, así tenemos varias fuentes de financiamiento, como son las entidades bancarias.

La tasa de interés ha bajado, sin embargo la política económica que el gobierno está aplicando causará la disminución del circulante, las tasas de interés tendrán una tendencia de alza, provocando que los créditos sean más costosos.

## CONNOTACION GERENCIAL

### Amenaza de alto impacto (5)

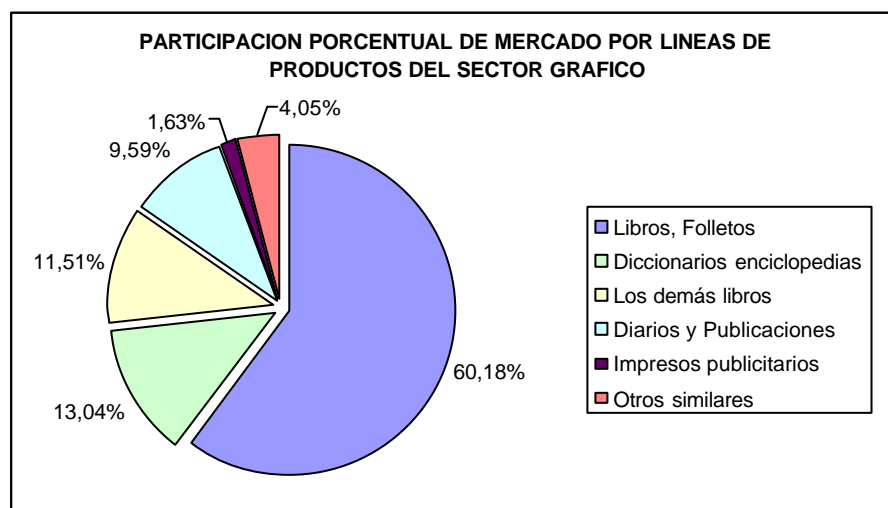
Por el anterior análisis realizado a este factor económico se concluye que representa una amenaza de alto impacto para la empresa, en caso de que Publijreh desee realizar algún crédito se debe estudiar muy bien este factor para que no represente pérdidas.

## SECTOR AL QUE PERTENECE Y CRECIMIENTO

Publijreh es una empresa que pertenece al sector gráfico, la industria ecuatoriana y particularmente la industria gráfica ha sido sin duda alguna uno de los sectores más afectados y golpeados por 20 años de política de ajuste, por la apertura económica, por la globalización y la crisis de la economía global.

El Ecuador cuenta con 365 empresas registradas entre Quito y Guayaquil, se estima que estas mueven más del 95% del mercado.

### Grafico N° 6 Participación Porcentual del Mercado



Fuente: AIG  
Elaborado: AIG

Existen varias asociaciones como son la Cámara de la Pequeña Industria, la Cámara de Comercio, Asociación de industriales Gráficos, Gremio de maestros artesanos gráficos y afines de Pichincha, entre otras, que colaboran con sus afiliados a la consecución del giro del negocio.

En la provincia de Pichincha y con mayor énfasis en la ciudad de Quito el sector de la Industria Gráfica tiene tres gremios que agrupan a los miembros de este sector, la CAPEIPI<sup>4</sup> actualmente reúne a 230 miembros que básicamente son pequeños y medianos industriales gráficos.

La AIG (Asociación de industriales Gráficos) Quito cuenta aproximadamente con 123 socios activos en donde el 10,56% son proveedores de insumos, el 10,56% corresponde a editores y el 78,88% son imprentas.

GREMAGRAP<sup>5</sup>, sus socios son 321 artesanos de la industria gráfica, pero actualmente se encuentran activos 155 socios.

### **ANÁLISIS:**

A pesar de ser afectada por estos factores la Industria Gráfica ha presentado en los últimos años un importante crecimiento, ya que para finales del 2006 esta industria tuvo un movimiento entre 220 y 250 millones de dólares; demostrando la capacidad de producir, generar trabajo y de ser una industria con una gestión eficaz y eficiente que contribuyen a la economía del País.

---

<sup>4</sup> CAPEIPI: Cámara de la pequeña industria de Pichincha.

<sup>5</sup> GREMAGRAPI: Gremio de maestros artesanos gráficos y afines de Pichincha

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Oportunidad de bajo impacto (1)**

Estas asociaciones ayudan con asesoría legal, servicios de información comercial y económica, asistencia técnica, jurídica, de proyectos, capacitación profesional, a través de seminarios y cursos para mejorar sus habilidades y destrezas. Publijireh se encuentra asociada a uno de estos gremios pero solicita apoyo, razón por la cual representa una oportunidad de bajo impacto.

### **2.1.1.2 Factores Sociales**

Se ha considerado analizar los siguientes elementos que afectan a la empresa externamente, dentro de los factores sociales:

#### **? Niveles De Educación**

La mano de obra requerida para el área de producción son profesionales especializados en artes gráficas, en el país es muy difícil encontrarla, ya que el sistema educativo no brinda estos profesionales.

En el Ecuador no existen estadísticas sobre la Mano de Obra empleada en la rama de la Industria Gráfica, razón por la cual la AIG (Asociación de Industriales Gráficos) realizó una encuesta entre las empresas afiliadas.

Con respecto a la mano de obra, se encuentra que el 38.07% son mujeres y el 61.93% son hombres, distribuidos en el área administrativa y de la producción.

**Tabla Nº 4 Trabajadores en la Industria Gráfica**

<b>Años</b>	<b>Trabajadores en la Industria Gráfica</b>
2001	34.721
2002	26.595
2003	23.047
2004	30.476
2005	36.274
2006	29.932 *
2007	32.227 *

**Fuente:** Dirección técnica de la Cámara de Industriales de Pichincha

**Elaborado:** Elsa Yolanda Vaca

Existen pocos centros que ofrecen cursos de capacitación como es el SECAP, actualmente dentro del Plan de Desarrollo de Quito se busca brindar facilidades de acceso a la educación, es así que la comunidad Educativa del Colegio "José Ricardo Chiriboga" desde julio del 2007 entregó la primera promoción de bachilleres en Artes Gráficas, siendo el primer grupo de egresados que ofrecen una mano de obra calificada para la industria.

### **ANÁLISIS**

El personal operativo de la empresa no posee una preparación especializada, sin embargo la experiencia adquirida de operar maquinaria gráfica les ha permitido obtener ciertos conocimientos, los mismos que no son suficientes ya que existen circunstancias donde el operario se encuentra limitado al no tener conocimientos profundos en este campo.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Oportunidad de medio impacto (3)**

La creación de centros y colegios para capacitarse en lo referente a la industria grafica representa una oportunidad de medio impacto.

#### **? Clase Social**

Se puede determinar que los servicios que ofrece Publijireh están encauzados a clientes del sector medio-alto que se encuentren en capacidad de adquirirlo.

La clase social hacia la cual se encuentran dirigidos los servicios de la empresa tienen una característica especial y es que demandan servicios de calidad, buenos precios, y tiempos de entrega inmediatos.

El 21,07% de la población ecuatoriana pertenece a esta clase social según datos del INEC, esto significa que un buen porcentaje de la población necesita los servicios que ofrece Publijireh.

## **CONNOTACION GENERAL**

### **Oportunidad de medio impacto (3)**

La presencia de esta clase social media-alta permite que la empresa pueda ofertar servicios de calidad, razón por la cual representa una oportunidad de medio impacto.

### **2.1.1.3 Factores Tecnológicos**

Los proveedores de equipos, conscientes de este giro de los nuevos mercados y de las necesidades de los impresores, se han concentrado en la creación de equipos que incrementen la productividad, y sobre todo la competitividad. Ofrecen una extensa gama de opciones de prensa por niveles de inversión y de sofisticación tecnológica. Unos las adquieren para aumentar su capacidad de producción, otros para modernizar sus operaciones.

Los fabricantes de prensas para impresión offset han asumido el reto de producir prensas de tamaños inmensos, con unas características, tecnología, ayudas, avances tecnológicos facilidad de manejo, arreglos rápidos, productividad y competitividad impensables. Prensas de características especiales que permiten a sus dueños desarrollar con éxito nichos de mercado en impresión comercial, libro, revistas, etiquetas y empaques entre otros.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Revista "Artes Gráficas", volumen 40, Edición 3, pág. 19,20,21,22



**Tabla Nº 5 Equipos Disponibles para el Mercado Ecuatoriano**

EQUIPOS DE IMPRESIÓN ÚLTIMA TECNOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS
<p>Adas Serie 807 Compatibilidad CIP3-CIP4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad y automatización rentable</li> <li>-Cambio semiautomático de planchas y registro.</li> <li>-Control computarizado para entintado.</li> <li>-Lavadores automáticos de mantillas</li> <li>-Pantalla al tacto para control de color y otros.</li> </ul>
<p>MAN Roland 500: máxima product.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impresión de 53x74</li> <li>-Impresión por anverso, reverso y un solo lado.</li> <li>-Arreglo totalmente automatizado</li> <li>-Menos tiempo de producción, organización y logística.</li> </ul>
<p>KOMORI Lithrone S29</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta calidad de impresión, productividad, valor agregado, capacidad y confiabilidad.</li> <li>-Cambio de plancha totalmente automático y reducción de tiempos de arreglo.</li> </ul>
<p>Heidelberg Speedmaster CD74</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formato de impresión de 60.5x74</li> <li>-Impresión por ambos lados de dos a diez colores con sistema de aplicación de barniz y salida extendida.</li> <li>-Automatización en todas las áreas.</li> </ul>

Fuente: Revista Tipográfica  
Elaborado: Elsa Yolanda Vaca

En Ecuador la maquinaria de impresiones gráficas es escasa, existen pocos distribuidores que poseen toda clase de equipos para la industria gráfica. La inversión para adquirir este equipo es sumamente costoso, no existen ningún sistema de financiamiento que permita adquirirlas de manera fácil.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Oportunidad de alto impacto (5)**

La industria gráfica posee gran tecnología permitiendo a las empresas innovarse, lo que representa una oportunidad de alto impacto.

#### **2.1.1.4 Factor Ambiental**

Pese a que el país cuenta con un gran potencial agrícola por sus características naturales, no cuenta con una industria dedicada a la elaboración de papel, por lo cual es un importador de esta materia prima.

La Cadena Productiva, Forestal, Pulpa, Papel e Industria Gráfica, comprende un conjunto diverso de actividades productivas que se integran progresivamente hacia productos de creciente grado de transformación. La cadena se inicia con la producción de madera o bagazo de caña para producir pulpa, la cual es la base para la producción de papeles y cartones que pueden ser usados como tales, o sufrir una transformación adicional al ser empleados en la industria gráfica.

A nivel mundial son muy conocidas las ventajas de integración y economías de escala que han caracterizado esta Cadena productiva en países como los Escandinavos, Estados Unidos, Canadá y España entre otros. Desde hace más de una década, la supremacía de estos países ha sido desafiada por nuevos productores como Brasil, Chile, Indonesia y

otros países del Sudeste Asiático que tienen ventajas naturales en la producción forestal sobre el primer grupo de países.

En Colombia también existen estas ventajas, las cuales se ven reforzadas por una larga trayectoria de investigación forestal, y de establecimiento de importantes empresas papeleras y gráficas.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Amenaza de alto impacto (5)**

En el caso ecuatoriano lamentablemente no tenemos una integración entre la producción de papel y las imprentas, ya que la mayoría de los componentes de la industria gráfica, principalmente papel, tintas y películas en su mayoría son importados, provocando una amenaza de alto impacto para la industria gráfica.

## **2.1.2 MICROAMBIENTE**

### **2.1.2.1 Clientes**

#### **? Clientes Actuales**

La cartera de clientes actuales de Publijreh constituye empresas y personas naturales que requieren servicios de impresión gráfica.

**Tabla Nº 6 Clientes**

<b>REPRESENTANTE</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>
Sr. Diego Garcés	G.S PRINT
Sra. Angelita Bustos	CORRUGADOS
Sra. Jenny Taipe	VISION GRAF
Sra. Elsy Loor	GENESIS
Sr. Pedro Cevallos	
Sr. Fabricio Moscoso	PAPELITOS
Sr. René Cifuentes	
Sra. Isabel Eguiguren	
Sr. Cesar Robalino	CREACIONES XIMENA
Sra. Ana Rivas	TREBOLI
Sr. Fabricio Baldeón	REVISTA CRIS
Sra. Nancy Chicaiza	REVISTA DEL VALLE
Sra. Gladys Vaca	ISRAMAVIC

Fuente: Publijreh

Elaborado: Elsa Yolanda Vaca

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Oportunidad de alto impacto (5)**

Los clientes que se han descrito son los más importantes y frecuentes para Publijreh, los mismos que consideran que la atención y servicio que se les brinda es buena, constituyendo una oportunidad de alto impacto.

### 2.1.2.2 Competencia

Entre los principales competidores tenemos los siguientes:

**Tabla Nº 7 Competencia**

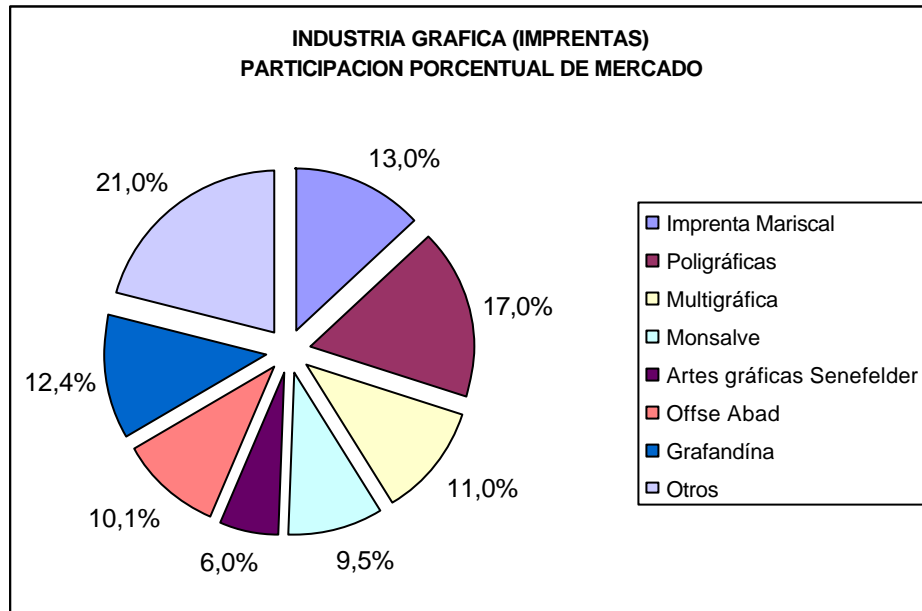
<b>COMPETENCIA DE PUBLIJIREH</b>	
Andina Print Cia. Ltda.	Centro Gráfico
Artes Gráficas Impreseñal	Comercial Fénix
Artes Gráficas Labor	Imprimax
Color Offset	Nuevo Arte
Arte Grafico	Creativa
ACP Print	Artes Graficas Labor

Fuente: Publijireh  
Elaborado: Por la autora

Estas empresas que constituyen la competencia para Publijireh tienen tecnología innovadora del exterior, una mayor gama de servicios los mismos que poseen altos índices de calidad.

Dentro de la participación porcentual del mercado Publijireh y su competencia se encuentra en el rubro de otros, con el 21% de mercado. Algunas empresas de la competencia tienen contactos directos con importaciones de insumos gráficos, materia prima, placas, siendo un beneficio que les permite reducir costos, y por ende sus costos.

**Grafico N° 7 Industria Grafica**



Fuente: AIG (Asociación de Industriales Gráficos)  
Elaborado: Elsa Yolanda Vaca

## CONNOTACION GERENCIAL

### Oportunidad de alto impacto (5)

Luego del análisis que se ha realizado conocemos que la competencia de Publijireh tiene una mayor gama de servicios de calidad, que hace que sus clientes acudan a ellos para satisfacer sus necesidades múltiples, constituyendo una oportunidad de alto impacto ya que a través de la competencia la empresa puede conocer nuevos productos y servicios.

### 2.1.2.3 Proveedores

Entre de los Proveedores de Publijreh encontramos los siguientes:

**Tabla Nº 8 Proveedores**

PROVEEDORES DE PUBLIJREH	
PRODUPELMA	Todo tipo de cartulina, triplex, duplex papel bond.
DISPAPELES	Papel couche
SCREEN COLOR	Placas directas y películas
GRAFIC SOURCE	Tintas
VERNAZA GRAFIC	Químicos
STIM GRAF	Rodillos
QUIMICOR	Alcohol y solvente
Servitroqueles	Troqueles
UV BRILLO	Servicio de UV y barnizado
ANCLAND	Papel autoadhesivo

Fuente: Publijreh  
Elaborado: Elsa Yolanda Vaca

La empresa cuenta con un portafolio de proveedores para realizar sus compras, existen varias empresas que distribuyen los insumos y materia prima, por supuesto son los que tienen mejores precios y financiamiento, razón por la cual se puede decir que algunos de ellos son los que tienen el poder de negociación.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Oportunidad de alto impacto (5)**

La existencia de varios distribuidores de materiales gráficos representa para la empresa una oportunidad de alto impacto.

## **2.2 Análisis Interno**

Comprende la importante evaluación del entorno interno de la organización en cuanto a sus objetivos, estrategias, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y políticas.<sup>7</sup>

### **2.2.1 Estructura Organizacional de Publijreh**

La Junta General, formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el Organismo Supremo de la Compañía, tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios de la compañía y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en la defensa de la compañía. La Junta tiene la capacidad de nombrar y remover a los miembros de todos los organismos administrativos de la compañía. Publijreh S.A. muestra una estructura organizacional vertical, encontrándose en la cúspide los accionistas y luego de ellos al Gerente General, que tiene como apoyo a la secretaría.

---

<sup>7</sup> O.C. FERREL. Estrategia de Marketing, Segunda Edición, Editorial Thomson, pág. 29, 30,31

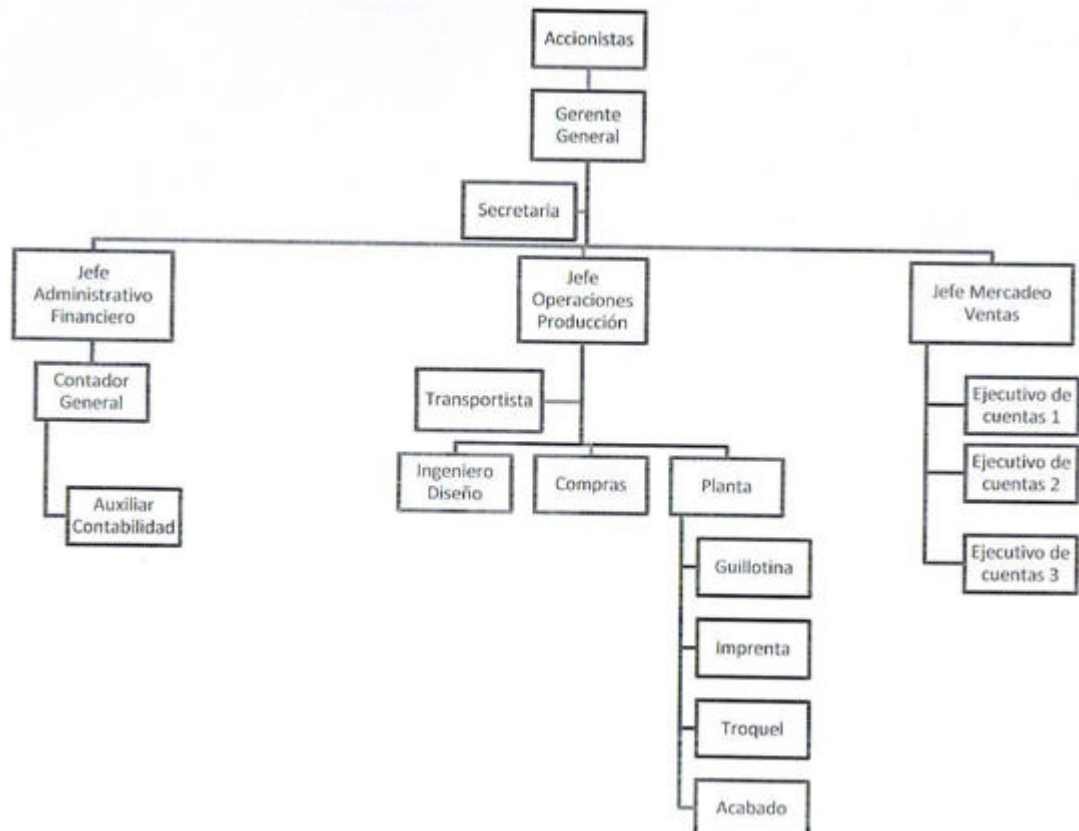


El nivel de jerarquía, se encuentran tres jefaturas:

- ? Jefatura Administrativa financiera, integrada básicamente por el departamento contable en el cual a su vez se registra al asistente de contabilidad.
  
- ? Jefatura de operaciones y producción, como unidad de apoyo a esta encontramos a transportes, y los departamentos integrantes de esta jefatura son: diseño, compras, planta. Es necesario señalar que a su vez planta se encuentra integrada por las áreas de guillotina, imprenta, troquel y acabados.
  
- ? Jefatura de mercadeo y ventas se encuentra integrada básicamente por tres ejecutivos de cuentas o vendedores.

La empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Grafico N° 8 Estructura Organizacional**



Fuente: Manual de Funciones PUBLIJIREH S.A.

Elaborado: PUBLIJIREH S.A.

### **ANÁLISIS.**

La estructura organizacional de la empresa permite mantener una comunicación directa y facilita el flujo de información y administración de las actividades; Publijireh posee una estructura organizacional en teoría pero en la realidad no dispone de un jefe de Marketing y Ventas limitando la creación de estrategias de marketing.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Debilidad de medio impacto (3)**

Por lo mencionado considero que representa una debilidad de medio impacto.

#### **2.2.1.1 Área Administrativa**

Cuando hablamos de capacidad administrativas se hace referencia al talento del administrador de diseñar y mantener un entorno en el que cada individuo cumpla con los objetivos y metas que tiene la empresa. La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.<sup>8</sup>

## **ANÁLISIS**

Los clientes internos que trabajan en el área administrativa conocen medianamente la visión y misión que tiene la empresa, se debe principalmente a que no se involucran con lo relacionado con la organización.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Fortaleza de medio impacto (3)**

✍ Tiene manual estructural, funcional y de procedimientos

---

<sup>8</sup> Kootnz Harols, Administración una perspectiva global, Editorial McGrawHill, edición XI pag 35

### **2.2.1.2 Área Financiera**

La situación financiera de Publijireh es conocida por los empleados, ya que las obligaciones que tiene la empresa como los roles de pago a trabajadores son cancelados con retraso.

Los costos de la empresa son considerados altos, por lo que la administración se ve obligada hacer una distribución prioritaria del capital al área de suma importancia, como es el área de producción.

La gestión administrativa afectan a la cuentan de proveedores, por cuanto no hay una planificación de pagos.

### **CONNOTACION GERENCIAL**

#### **Debilidades de alto impacto (5)**

- ✍ Costos de operación altos.
- ✍ Retrasos en pagos por falta de liquidez.
- ✍ No hay una planificación de pagos

### **2.2.1.3 Área De Producción**

La alta productividad debe expresarse como una preocupación permanente por la eficacia de los procesos, esto implica buscar todas las oportunidades para obtener condiciones en las compras y reducción de costos financieros.

Publijireh en su capacidad productiva utiliza el 40%, por lo que no está siendo eficiente en la misma, demostrando que están sub-explotadas sus maquinarias.

Existe un sistema de control de inventario ya que la empresa cree necesario mantener un control estricto de inventarios de insumos y materiales que tiene en bodega, a fin de realizar los pedidos con anticipación.

La capacidad productiva de la empresa se encuentra limitada por el reducido número de personal, los empleados deben cumplir varias tareas para mantener un funcionamiento adecuado de la empresa, ocasionando una multiplicación de funciones y por tanto varios esfuerzos se duplican, lo cual ocasiona una pérdida de productividad.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **Debilidades de medio impacto (3)**

- ✍ Personal reducido, multiplicación de funciones

#### **2.2.1.4 Área De Comercialización**

Es importante comprender que la capacidad de comercialización se da con un análisis profundo del entorno del mercado, la información consiste en datos que seleccionados y ordenados nos dan una guía de cuán grande es el mercado y la capacidad que la empresa tendrá para cubrir la demanda.

La empresa Publijreh, utiliza el canal de distribución directo, a través de vendedores, esta decisión fue tomada en base a las características de los productos y servicios, ya que ofrecer un servicio personalizado garantiza que el cliente tenga la asesoría necesaria para que el servicio gráfico requerido sea de su total satisfacción.

El principal problema de la empresa se halla en la ausencia de un plan estratégico de Marketing con estrategias de publicidad y comunicación, que determinen su accionar en este campo.

## CONNOTACION GENERAL

### Debilidades de alto impacto (5)

- ✍ No dispone de un Plan Estratégico de Marketing
- ✍ Falta información sobre el perfil del cliente y sus necesidades reales

### 2.2.2 Capacidad Tecnológica Y Competitiva

La capacidad tecnológica y competitiva de la empresa es óptima.

## CONNOTACION GENERAL

### Fortaleza de alto impacto (5)

- ✍ La empresa cuenta con tecnología de punta.

### TABLA DE CALIFICACIÓN Y DE IMPACTO

IMPACTO DE 1 a 5	
ALTO IMPACTO	5
MEDIO IMPACTO	3
BAJO IMPACTO	1

CALIFICACION	
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

## 2.3 Análisis Situacional

### 2.3.1 Análisis Foda

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

#### 2.3.1.1 Análisis Externo

El parámetro del puntaje en el análisis externo, se realizó en base a los siguientes valores:

IMPACTO DE 1 a 5	
ALTO IMPACTO	5
MEDIO IMPACTO	3
BAJO IMPACTO	1

CALIFICACION	
OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MENOR	2
AMENAZA MAYOR	1

### 2.3.1.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

#### OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	IMPACTO	% REF	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Asociaciones brindan apoyo legal, técnica y jurídica	1	0,02	3	0,07
Creación de centros para la capacitación en la industria grafica	3	0,07	3	0,20
Aceptación del mercado por su calidad de servicio	5	0,11	4	0,44
Existen clientes potenciales para los productos y servicios	5	0,11	4	0,44
El mercado posee tecnología innovadora	5	0,11	4	0,44
La competencia estimula el crecimiento de otras empresas	5	0,11	4	0,44
Diversificación de insumos gráficos	5	0,11	4	0,44



### 2.3.1.2 Matriz de Amenazas

AMENAZA	IMPACTO	% REF	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Influencia de indicadores macroeconómicos	5	0,11	1	0,11
Factor ambiental repercute en la industria grafica	5	0,11	1	0,11
La industria gráfica no ha tenido un incremento considerable	3	0,07	2	0,13
Escasa fuente de capacitación	3	0,07	2	0,13
<b>TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>2,98</b>

**2.3.1.2.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% REF</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Posee manual estructural y funcional	3	0,094	3	0,28
La empresa cuenta con tecnología de punta	5	0,156	4	0,63
Existe un sistema de control de inventarios	3	0,094	3	0,28
Eficacia en la planificación de producción	5	0,156	4	0,63
<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% REF</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Posee una estructura organizacional	3	0,094	2	0,19
Personal reducido, multiplicación de funciones	3	0,094	2	0,19
Empresa no tiene liquidez	5	0,156	1	0,16
No existe un plan estratégico de marketing	5	0,156	1	0,16
<b>TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>2,50</b>

### 2.3.3 HOJA DE TRABAJO

INTERNOS	EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Posee manual estructural y funcional</p> <p>La empresa cuenta con tecnología de punta</p> <p>Existe un sistema de control de inventarios</p> <p>Eficacia en la planificación de producción</p>	<p>Asociaciones brindan apoyo legal, técnica y jurídica</p> <p>Creación de centros para la capacitación en la industria grafica</p> <p>Aceptación del mercado por su calidad de servicio</p> <p>Existen clientes potenciales para los productos y servicios</p> <p>El mercado posee tecnología innovadora</p> <p>La competencia estimula el crecimiento de otras empresas</p> <p>Diversificación de insumos gráficos</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Posee una estructura organizacional</p> <p>Personal reducido, multiplicación de funciones</p> <p>Empresa no tiene liquidez</p> <p>No existe un plan estratégico de marketing</p>	<p>Influencia de indicadores macroeconómicos</p> <p>Factor ambiental repercute en la industria grafica</p> <p>La industria gráfica no ha tenido un incremento considerable</p> <p>Escaza fuente de capacitación</p>

### 2.3.1.2 ANÁLISIS INTERNO

<b>IMPACTO DE 1 a 5</b>	
ALTO IMPACTO	5
MEDIO IMPACTO	3
BAJO IMPACTO	1

<b>CALIFICACION</b>	
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

### 2.4.2.2. MATRIZ INTERNA - EXTERNA

#### RESULTADOS PONDERADOS DE LA MATRIZ

		Factores de atracción del sector		
		Fuerte (4,00-3,00)	Promedio (3,00-2,00)	Debil (2,00-1,00)
Resultados ponderados de la Matriz de Evaluación Externa	Altos (3,00-4,00)	I Crecza y desarrollese	I Crecza y desarrollese	III Persista o resista
	Mediano (2,00-3,00)	IV Crecza y desarrollese	V Persista o resista	VI Coseche o elimine
	Bajo (1,00-2,00)	VII Persista o resista	VIII Coseche o elimine	IX Coseche o elimine

**Puntos fuertes de la empresa**

2,98

2,50

INVERTIR

EQUILIBRAR

RETIRARSE


La matriz interna y externa se encuentra distribuida por zonas, al tener una puntuación de (2,98 – 2,50), la empresa se encuentra en la zona IV “persista y resista”, es recomendable aplicar estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado o producto.

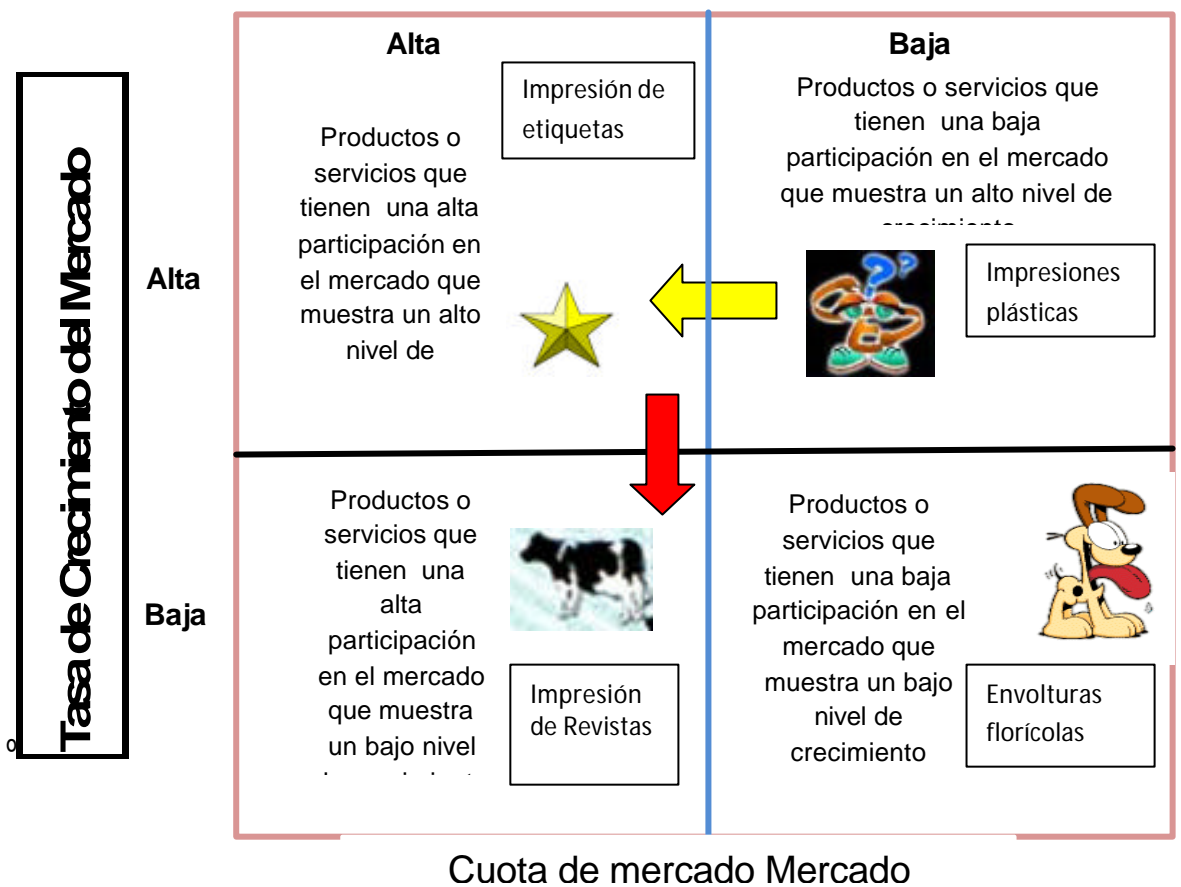
## 2.3.5 Diagnóstico Situacional

### 2.3.5.1 Matriz BCG

La idea básica de la matriz BCG es que una empresa debe tener una cartera equilibrada de negocios en la que algunos generan más efectivo del que necesitan y que pueden utilizar para apoyar a otros negocios que necesitan más efectivo del que generan para desarrollarse y ser rentables.

Conocida con el nombre de matriz de portafolio o matriz de crecimiento-participación, la Matriz BCG es una herramienta utilizada para la asignación de recursos entre productos con base en la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento del mismo.

	<u>Rentabilidad</u>	<u>Inversión</u>
	Alta	Alta
	Alta	Baja
	Nula, Negativa	Muy Alta
	Baja, Negativa	Desinvertir



<b>Tasa de crecimiento del mercado</b>	<b>Alta</b>	<p><b>ESTRELLAS</b></p> <p>Apoyar su crecimiento con fondos generados en otras partes (las estrellas son generadoras negativas de efectivo); desarrollar agresivas estrategias de crecimiento.</p>	<p><b>NIÑOS PROBLEMA</b></p> <p>Pueden requerir de recursos importantes, que no generan por sí mismos, si se pretende convertirlos en "estrellas"; si no se logra, a la larga se convierten en "perros"; aplicar estrategias de inversión destinadas al crecimiento o crecimiento.</p>			
	<b>Baja</b>	<p><b>VACAS LECHERAS</b></p> <p>Generadoras netas de efectivo; los recursos generados por las "vacas lecheras" deben destinarse a apoyar el crecimiento de las estrellas; aplicar estrategias de defensa.</p>	<p><b>PERROS</b></p> <p>Están condenados a morir a medio plazo; tratar de mantenerles "vivos" puede requerir recursos que se deberían invertir en otros productos que muestren mayor potencial; aplicar estrategias de salidas, reconversión o diversificación.</p>			
		Alta	2.0	1.0	0.5	Baja
		<b>Participación relativa de mercado</b>				

Esta matriz propone cuatro tipos de estrategias básicas, para definir cuál es la más apropiada, se debe considerar la posición relativa actual del producto en el mercado, así como su ciclo de vida, los recursos con que cuenta la empresa y por último las posibles reacciones de la competencia.

El enfoque de la matriz BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

**Construcción.-** Hacer crecer la participación en el mercado de los productos interrogación, aun a costa de las utilidades a corto plazo.

**Mantenimiento.-** Conservar la cuota de mercado, es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez, es decir los productos vaca de efectivo y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, ya que en esta etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores.

**Cosechar.** En este rubro lo que se busca es incrementar los flujos de efectivo en el corto plazo, aun a costa de los efectos negativos de largo plazo. Este objetivo es apropiado para los productos Perro, Interrogación y Vacas de efectivo débiles, cuyo futuro no es muy prometedor. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.

**Eliminación.-** Consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.



En base a lo citado la empresa deberá adoptar estrategias de construcción (crear), que le permitan incrementar la cuota de participación de mercado, debido a que exigen una acción inmediata, aumentar la participación antes de que la tasa de crecimiento decrezca.

Así también se utilizarán estrategias de cosechar, que permitan incrementar los flujos de efectivo en el corto plazo; las estrategias deberán ser combinadas adecuadamente para que permitan incrementar la cuota de participación de mercados al mismo tiempo en el que se incrementen los flujos de efectivo para la microempresa.

### **Las Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas," porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

### **Penetración en el Mercado**

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

### **El Desarrollo del Mercado**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas

industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros.

### **El Desarrollo del Producto**

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.