

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se pretende analizar la visión y misión de la empresa, así como establecer los objetivos y actividades de corto, mediano y largo plazo determinando el direccionamiento estratégico de “Imprenta Claridad”, además las estrategias mediante el análisis FODA, estableciendo principios y valores institucionales, la visión de futuro, misión actual, los objetivos, las políticas y estrategias desarrolladas en el plan operativo y mapa estratégico para la organización.

La estructura empresarial del servicio de imprenta en su mayoría, no tiene una idea clara en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presenta fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica, operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio. Lo anterior se refleja en una deficiente participación del sector en la cadena logística de servicios, toda vez que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, lo que ocasiona conflictos en las relaciones económicas entre todos los actores.

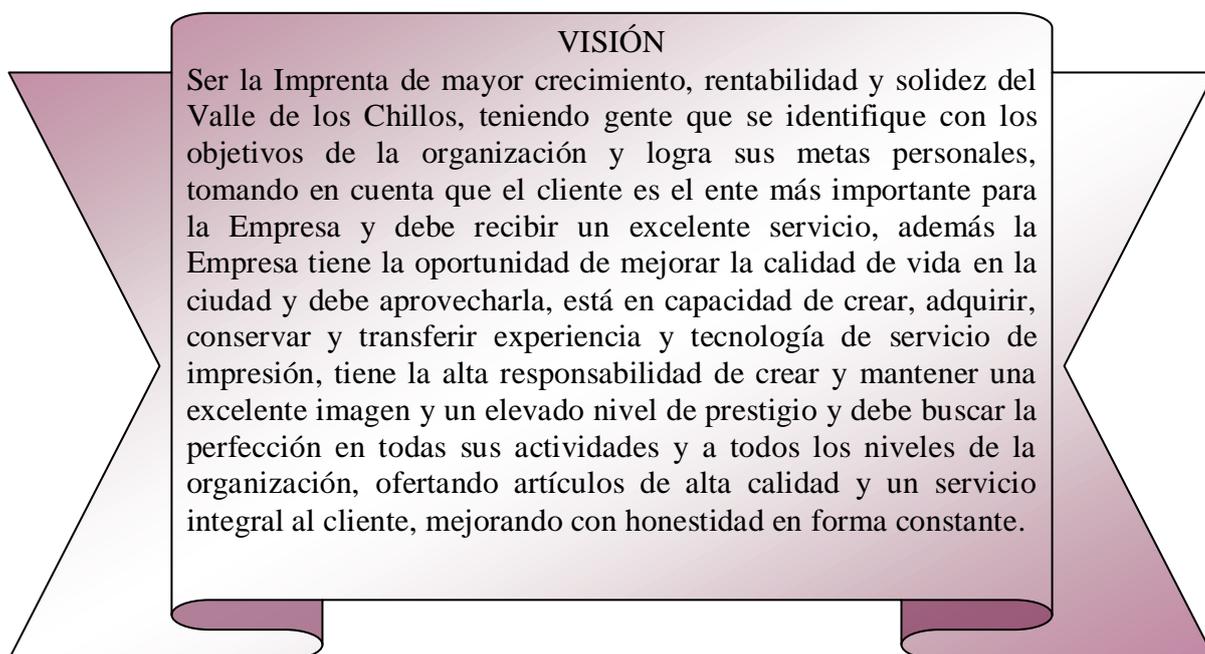
3.1 Visión

La visión es el cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes, cumpliendo con elementos como, la posición en el mercado, en qué tiempo, el ámbito del mercado, productos o servicios, valores y principios organizacionales.

Una VISIÓN define y concreta nuestras metas, permitiéndonos visualizar anticipadamente la imagen exacta de nuestro éxito.

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver el futuro, no son nuevas, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones, para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización

Los sueños se agotan y necesitan ser renovados. Frente a aquellos que creen que soñar es una característica de la gente ilusa, yo defiendo la tesis de que es una característica de la gente inconformista. Sobra decir que el mundo le pertenece a ese tipo de gente.



3.2 Misión

La misión es un aspecto fundamental, ya que constituye la razón de ser de la empresa la que además debe ser compartida por todos los miembros de la misma.

La misión es un importante elemento ya que a partir de ella, se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, resulta imprescindible que los empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.

Es un propósito general o razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello, la misión es la que condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

“La misión es la concepción implícita del POR QUÉ de la organización su razón de ser, representa las cualidades, características que explica la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”.¹

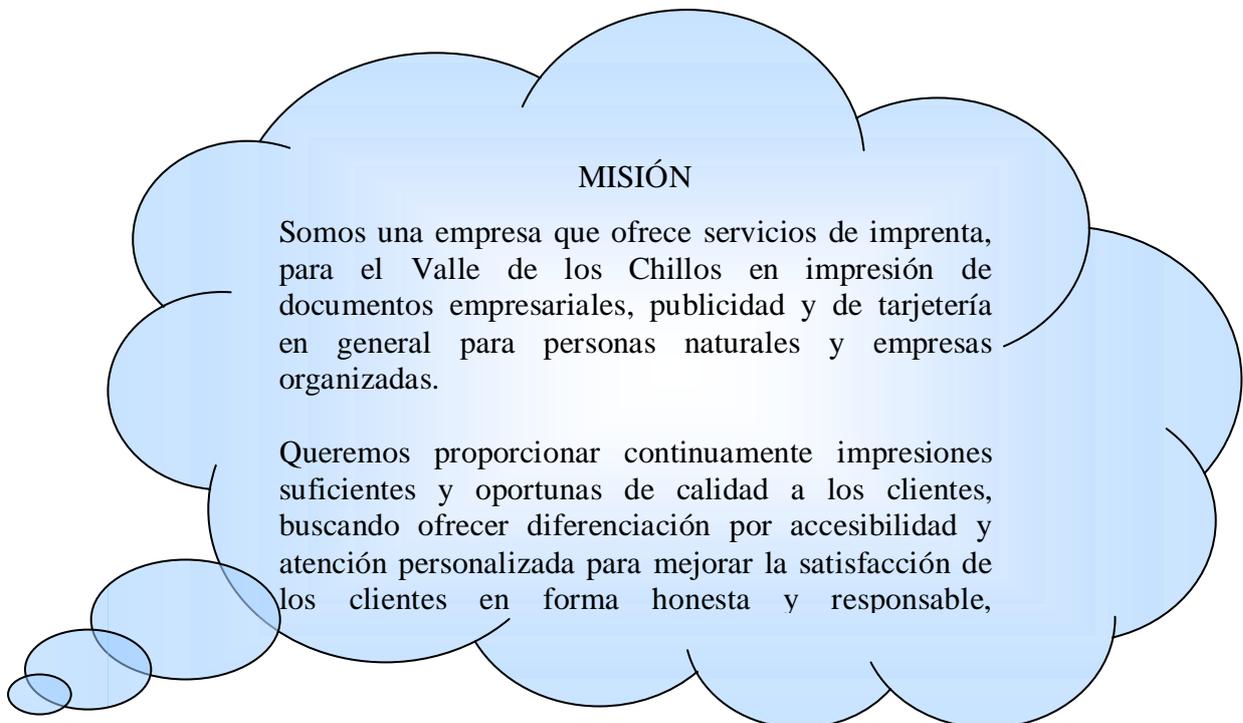
En sí es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio, caracterizándose por motivar y desafiar, ser fácil de recordar y

¹ Núñez Espinosa Marcelo, *Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación, año 2001, Unidad 2, Pág. 71.*

captar, tomado en cuenta que debe ser conocida por todo el personal, especificando los negocios actuales y su futuro además de creativa y flexible ya que deberá irse modificando con el tiempo y por las nuevas actividades que implemente la organización.

La misión presenta elementos claves como son:

- A qué se dedica la empresa. La especificación de la naturaleza del negocio.
- Productos y/o servicios que genera. Características generales del producto o servicio
- Mercado que satisface. , El mercado al que sirve, la posición deseada en el mercado.
- Compromiso Social.
- Compromiso Económico y
- Los principios y valores en los que se basa.



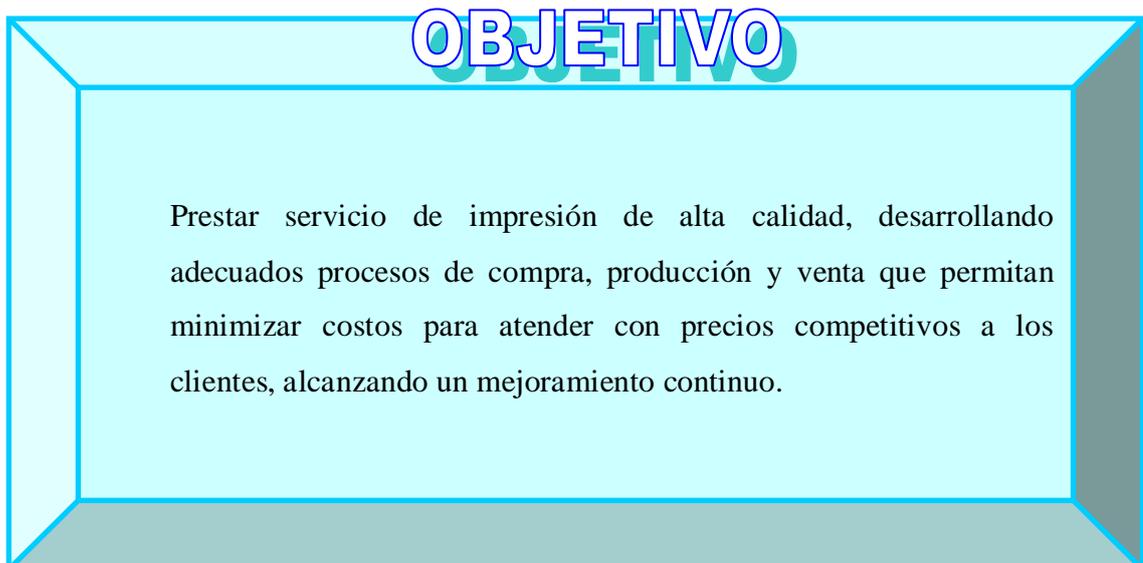
3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

El objetivo general u objetivo permanente es aquel que exterioriza el compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.

Se caracteriza por ser:

- Específico: claro, bien definido y comprensible
- Medurable: ser evaluado de acuerdo a un parámetro cuantificable
- Asignable: designarse a un responsable de su cumplimiento y evaluación
- Real: que sea posible de ejecutar con los recursos disponibles actuales o potenciales
- Con Tiempo: debe tener un inicio y un final concreto



3.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos permitirán llevar a cabo el objetivo general, contando con características similares, pero, que estarán encaminadas a:

- Crecimiento: incrementar actividades o bienes que ayuden a un mejor desarrollo de la organización.
- Disminución: eliminar o aminorar algunas actividades que producen gastos innecesarios a la empresa y con esto el desperdicio de recursos
- Mantenimiento: seguir y rescatar actividades que se están realizando acertadamente en la actualidad en la organización, que está colaborando a su éxito.

Crecimiento

- Incrementar la eficiencia del personal en un 50% en el año 2006 para proporcionar un mejor servicio al cliente.
- Aumentar la participación en el mercado en el año 2007 en un 15% para lograr un mejor posicionamiento.
- Aumentar las ventas al doble por medio de la apertura de una nueva sucursal para el año 2008.
- Aumentar control en las actividades de la empresa por medio de una implementación de tecnología y sistemas adecuados de computación para el segundo trimestre del año 2007.
- Empezar una campaña publicitaria fuerte, por medio de los diferentes medios de comunicación, para llegar a mayor población tanto dentro y fuera de la provincia, en el 2010.

Disminución

- Disminuir los costos en un 10% en el año 2007 para ofertar un producto con precios atractivos.

- Reducir devoluciones y reclamos de los clientes al 1% de las ventas por medio de un adecuado control de recepción y entrega de trabajos para el año 2007

Mantenimiento

- Mantener los niveles de calidad durante el año 2006 para que la empresa siga demostrando una adecuada imagen.
- Conservar los clientes frecuentes a fin de mantener la fidelidad con la empresa.
- Mantener proveedores productores, fijos, para disminuir costos de intermediación.

Objetivos de Control Interno

- Determinar los objetivos, cumplimiento de políticas, métodos, procedimientos y demás información que sea necesaria para proponer un adecuado sistema de control interno para el Área de Administración.
- Elaborar informes de control interno que permitan comunicar las deficiencias en los procesos junto con las recomendaciones para tomar medidas correctivas en el Área de Recepción, Entrega de trabajo y dinero.
- Evaluar el control interno para recomendar mejoras significativas, determinar el grado de confiabilidad, evaluar la correcta utilización de los recursos de que dispone la Empresa en el Área de Contabilidad.
- Definir los procesos de control interno para mantener la disciplina en el cumplimiento de los horarios de salida establecidos para las unidades de trabajo dentro en el Área Operacional.

3.4 Políticas

Adquisiciones y Ventas

Adquisiciones

- ✓ Se realizarán pedidos periódicos de acuerdo al nivel de producción.
- ✓ Se recibirá los materiales controlando precio, cantidad y calidad.
- ✓ Si el pago es al contado se deberá obtener un descuento del proveedor.
- ✓ Se llevará un registro actualizado de proveedores que facilite la selección de la compra.
- ✓ Las compras que se realicen por pedidos pequeños se pagarán al contado.
- ✓ Los documentos que intervengan en las compras se archivarán en una carpeta que será organizada por meses.
- ✓ Los pagos a los proveedores se realizarán los días viernes de cada semana.
- ✓ Se elaborará hasta el mes de septiembre de cada año un plan de compras para el próximo año que será actualizado mensualmente

Ventas

- ✓ Las ventas a crédito se realizarán en un plazo de hasta 30 días, dependiendo del monto que se negocie.
- ✓ La entrega de los trabajos se realizarán con un plazo máximo de dos días.
- ✓ Para la realización de trabajos que tengan un costo superior de los 30% se pedirá el abono por parte del cliente del 50% del total del valor del trabajo.
- ✓ Los trabajos no saldrán del local hasta que no sea cancelado en su totalidad
- ✓ El trato del personal de recepción y entrega de trabajo deberá demostrar cordialidad, eficiencia y soluciones para el cliente.

- ✓ El cliente no podrá hacer cambios en su trabajo transcurrido el día de trabajo y si necesitare de suma urgencia hacerlo se cobrará los costos que éste implique.
- ✓ Se considerará una compra al por mayor a partir de los 30 dólares
- ✓ Se dará descuentos del 5 al 10% dependiendo el volumen de compras
- ✓ Se elaborarán las facturas de venta a los clientes bajo responsabilidad de la persona que la emite.
- ✓ Las facturas de venta se cancelarán en caja.
- ✓ Para la facturación se solicitará todos lo datos necesarios de los clientes para salvaguardar los intereses de la empresa contra posibles inconvenientes que puedan suscitarse.
- ✓ Todos los documentos que intervengan en la venta se archivarán en una carpeta que esté organizada por meses.
- ✓ La recepción de cheques como forma de pago se realizará con previa autorización de los dueños de la empresa.
- ✓ Se elaborará hasta el mes de septiembre de cada año un plan de ventas para el próximo año que será actualizado mensualmente

Contabilidad

- ✓ La información financiera estará a disposición de la gerencia en el momento en lo requiera.
- ✓ El sistema contable deberá ser elaborado de acuerdo a las normas ecuatorianas de contabilidad (NEC) y principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).
- ✓ En la elaboración de los registros contables deberá constar el código de la persona responsable.
- ✓ El informe de cartera deberá elaborarse quincenalmente.
- ✓ Se destinará el 2% de la utilidad para publicidad promocional.
- ✓ No se cambiarán cheques a particulares ni empleados del dinero de caja
- ✓ Se creará y mejorará una cuenta de caja chica de hasta 10 USD para imprevistos pequeños en la empresa

- ✓ No se tomará el dinero de la empresa para gastos personales de los dueños

Materiales

- ✓ Se llevará un continuo control de materiales por medio de sistemas de computación
- ✓ Los trabajos serán almacenados con el debido cuidado para que no sufran daños.
- ✓ Se elaborará un adecuado sistema de compras que permita tener siempre un stock adecuado.

Personal

- ✓ El personal no podrá ingresar al lugar de trabajo si llega atrasado por más de 10 minutos, y ese día será descontado de su sueldo
- ✓ Se debe presentar todos los días con pulcritud
- ✓ Debe pedir permiso con anterioridad si necesita salir o ausentarse en la empresa
- ✓ Las vacaciones se darán a finales de febrero, alternando a los empleados para no cerrar la empresa.
- ✓ Anticipos y préstamos deberán solicitarse justificadamente, de preferencia durante los ocho primeros días de cada mes
- ✓ El personal será seleccionado objetivamente, sin tener en cuenta los familiares.

“Vivir según ciertos cánones ya probados, es el mejor camino para lograr una felicidad personal, así como una sociedad estable y productiva”²

² *Valores Morales El Mejor Legado Para sus Hijos, linda y Richard Eyre, Editorial Atlántida, Primera Edición, año 1997, pág. 7*

3.5 Estrategias

Constituyen el factor de impulsión de la Empresa para satisfacer la Misión y ofrecen una oportuna referencia para traducir y comunicar la estrategia a todos los empleados, permitiendo alinear los objetivos individuales a corto plazo con las metas a largo plazo y facilitar información de su contribución a la estrategia general, posibilitando introducir mecanismos correctores que induzcan a la adaptación de la Empresa a las cambiantes condiciones económicas, tecnológicas y el mercado.

ANALISIS FODA

El análisis FODA permitirá realizar una comparación y evaluación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desenvolvimiento de la empresa.

Para esto se utilizará las respuestas tabuladas de las encuestas y los análisis realizados anteriormente, por medio de las matrices:

- ✓ Matriz de Vulnerabilidad
- ✓ Matriz de Aprovechabilidad

Y éstas serán utilizadas para obtener la Matriz de Estrategias FODA en la cual se diseñan estrategias que impulsen el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

3.5.1 Matriz de Impacto

La matriz de impacto se la realiza determinando ponderaciones: alta, media y baja dependiendo de las oportunidades y amenazas en el ambiente externo y en el ambiente interno, fortalezas y debilidades.

Matriz de Vulnerabilidad

Es la combinación de las Debilidades y Amenazas estableciendo las de mayor valor.

Amenazas Debilidades	PIB (1)	Riesgo País (3)	Factor Político (5)	Factor Legal (3)	Frecuencia Compra (1)	Competencia (1)	Organismos Control (1)	TOTAL
Principios y Valores doc.(5)	3	3	5	3	3	5	5	27
Visión (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Misión (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Objetivos (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Políticas (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Estrategias (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Plan de acción 2004 (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Mapa estratégico (5)	3	3	5	3	1	3	3	21
Estatutos (5)	3	3	5	3	1	3	3	21
Organigrama (5)	3	3	5	3	1	3	3	21
Manuales funcionales (5)	3	3	5	3	1	3	3	21
Procesos documentados (5)	3	3	5	3	1	3	3	21
Procesos con tiempo y\$ (5)	3	3	5	3	1	3	3	21
Motivación y compromiso(3)	5	5	5	5	5	5	5	35
Control ventas (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Control RR.HH. (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Control en compras(5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Control Financiero (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Tecnología Utilizada (5)	1	3	5	3	5	5	3	25
Presupuesto Compras (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Presupuesto Ventas (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Presupuesto Gastos (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Liquidez (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Sistema Contable (5)	5	5	5	5	5	5	5	35
Publicidad (5)	1	3	5	3	5	5	1	23
Formación personal (5)	3	3	5	3	5	5	1	25
Capacitación Empleados (5)	3	3	5	3	5	5	1	25
Capacitación Tecnológica (5)	3	3	5	3	5	5	1	25
Sistema internet (5)	3	3	5	3	1	3	3	21
TOTAL	115	119	145	119	115	131	113	

Matriz de Aprovechabilidad

Establece la combinación de Fortalezas y Oportunidades, determinando las más altas ponderaciones.

Oportunidades Fortalezas	Inflación	Tasas interés	Desempleo	Factor social	Factor Tecnológico	Factor Ambiental	Tiempo de Pedido	Forma de Pago (P)	Relación Empresarial	Calidad Productos (P)	Imagen Proyectada	Canales de Distribución	Calidad Productos (C)	Precios	Atención al cliente	Rapidez en atención	Exhibición de artículos	Frecuencia de compras	Forma de pago (C)	Cantidad de compras	Mercado	TOTAL
	(3)	(3)	(1)	(5)	(5)	(5)	(3)	(3)	(3)	(5)	(3)	(5)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(5)	(3)	(5)	
Principios y Valores prio.(5)	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	95
Liderazgo (3)	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	81
Comunicación (3)	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	75
Calidad Artículos (3)	3	3	1	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	77
Procesos Atención clie.(3)	3	3	1	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	73
Recuperación de cartera (5)	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	97
Utilidad de la empresa (3)	3	3	1	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	75
Ventas (3)	3	3	1	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	75
Canales de Comercial. (5)	3	3	1	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	89
Sistema de comunicación (3)	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	71
TOTAL	32	32	24	48	48	44	36	34	38	44	36	50	36	36	38	34	30	36	48	34	50	

Elaborado por: Esthela Córdova

Hoja de Trabajo

HOJA DE TRABAJO	
Fortalezas Recuperación de Cartera Priorización de Principios y Valores Canales de Comunicación Liderazgo Calidad de trabajo	Oportunidades Mercado Canales de Distribución Forma de Pago Factor Tecnológico Factor Social
Debilidades Inexistencia de principios y valores documentados Ausencia de visión empresarial Misión no determinada Sin objetivos Propuestos No tiene políticas No cuenta con estrategias No se tiene un Plan de Acción Débil motivación y compromiso No se lleva control ventas Control compras es casi nulo No se tiene un control de R.R.H.H. Débil control financiero Insuficiente tecnología utilizada	Amenazas Factor Político Competencia Factor Legal Riesgo País

Matriz Estratégica FODA

Matriz Estratégica FODA de "Imprenta Claridad"		
<div style="text-align: center;">Externas</div> <div style="text-align: center;">Internas</div>	Oportunidades Mercado Canales de Distribución Forma de Pago Factor Tecnológico Factor Social	Amenazas Factor Político Competencia Factor Legal Riesgo País
Fortalezas Recuperación de Cartera Priorización de Principios y Valores Canales de Comercialización Liderazgo Calidad de trabajos	F.O. Mejorar procesos con ayuda tecnológica para que la empresa alcance eficacia y eficiencia. Crear una base de datos de proveedores con la información suficiente para contactarlos.	F.A Mejorar procesos de recepción de materiales para asegurar la calidad de los productos, obteniendo una ventaja competitiva. Mejorar procesos de atención al cliente a fin de crear valor agregado frente a la competencia
Debilidades Inexistencia de principios y valores documentados Ausencia de visión empresarial Misión no determinada Sin objetivos Propuestos No tiene políticas No cuenta con estrategias No se tiene un Plan de Acción Débil motivación y compromiso No se lleva control ventas Control compras es casi nulo No se tiene un control de R.R.H.H. Débil control financiero Insuficiente tecnología utilizada	D.O. Crear un registro de materiales que permita llevar un estricto control Mejorar el proceso de Facturación Diseñar la organización por procesos de la empresa Establecer las responsabilidades y competencias a nivel de cargo Implementar tecnológicamente a la empresa, con un sistema adecuado de computación que permita llevar un control de los recursos con los que se cuenta.	D.A. Diseñar un manual de organización de procesos con las respectivas cadenas de valor. Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa. Establecer políticas financieras para el manejo de dinero de caja.

Estrategias FODA

F.O.

Estrategia a

Todas las Fortalezas con la oportunidad 4: Mejorar procesos con ayuda tecnológica para que la empresa alcance eficacia y eficiencia.

Mediante la implementación de un sistema de cómputo, se puede ahorrar recursos y organizar de mejor manera a la empresa, esto permitirá además llevar un mejor control de la mercadería y de las actividades en general que se realicen en la organización, creando un ambiente de confianza entre los directivos y empleados.

Estrategia b

Fortalezas 4, 5 con oportunidades 2 y 4: Crear una base de datos de proveedores con la información suficiente para contactarlos.

Para realizar pedidos a los proveedores la empresa tiene problemas que son creados, principalmente, por la falta de una base de datos que recoja toda la información necesaria para localizarlos y para saber la variación de precios de los materiales de un pedido a otro, los descuentos por volumen de compra, entre otros, esto ayudará a la relación entre los proveedores y la empresa, además de una mejor organización.

F.A.

Estrategia a

Todas las Fortalezas con la amenaza 2: Mejorar procesos de recepción de materiales para asegurar la calidad de los productos, obteniendo una ventaja competitiva.

La recepción de los materiales actualmente en la organización se limita a realizar una verificación superficial de la cantidad que se reciben en cada pedido, lo que causa problemas entre los proveedores y los empleados de la empresa, por la recepción de materiales en mal estado y algunas veces incompleta.

Estrategia b

Todas las Fortalezas con la amenaza 2: Mejorar procesos de atención al cliente a fin de crear valor agregado frente a la competencia

Por la creciente competencia es primordial el crear alternativas de competitividad, que se pueden lograr brindando valor agregado a los clientes y una de las vías que se puede utilizar es por medio de la atención al cliente.

D.O.

Estrategia a

Las debilidades con las Oportunidades: Crear un registro de materiales que permita llevar un estricto control

En la empresa se tiene varios problemas de los cuales uno de los más difíciles de llevar es la desinformación de los recursos que llegan y que salen a esta y de esta, respectivamente, lo que no permite saber con claridad las utilidades que lleva la empresa.

Estrategia b

Todas las Debilidades con Oportunidad 4: Diseñar la organización por procesos de la empresa

La organización por procesos permitirá a la empresa tener un mejor control de sus recursos entre estos al personal, además de una clara definición de lo que corresponde realizar a cada empleado en cada área que se esté desempeñando.

Estrategia c

Todas las Debilidades con Oportunidad 1: Implementar tecnológicamente a la empresa, con un sistema adecuado de computación que permita llevar un control de los recursos con los que se cuenta.

Aprovechando la facilidad y bajos costos que implica hoy en día la adquisición de sistemas de computación adecuados para el giro del negocio que tiene “Imprenta Claridad” y la falta que a ésta le hace, es muy importante el implementar de estos a la empresa para que esta pueda desenvolverse de mejor manera sin poner en peligro su economía.

D.A.

Estrategia a

Todas las Debilidades con todas las Amenazas: Diseñar un manual de organización de procesos con las respectivas cadenas de valor.

Un manual de procesos con su respectiva cadena de valor, ayudará a saber a los integrantes de la empresa que actividades agregan valor al desarrollo de la empresa, como realizarlas y en qué momento, para poder tener una ventaja competitiva en el mercado.

Estrategia b

Todas las Debilidades con todas las Amenazas: Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa.

Con un adecuado direccionamiento estratégico, conocido y aplicado por todos los miembros de la empresa, ayudará a enfrentar las diferentes amenazas con las que tendrá que enfrentarse inevitablemente la organización. Esto le proporcionará a “Imprenta Claridad” bases fuertes para seguir evolucionando.

Estrategia c

Todas la debilidades con las Amenazas: Establecer políticas financieras para el manejo de dinero de caja.

En el estudio realizado hasta el momento se puede ver con claridad que la empresa tiene utilidades normales, una recuperación de cartera pronta, pero, sin embargo esto no se ve reflejado en su liquidez, ya que el manejo del dinero de caja se lo hace de una manera no adecuada, tomando este dinero para cualquier circunstancia aunque no esté directamente vinculado con la empresa ni sus finanzas.

3.6 Principios y Valores Institucionales

Para el desarrollo de la Política de la imprenta, debe entenderse que el servicio se prestará bajo los siguientes principios:

Competitividad

Imprenta Claridad, se constituye en parte integrante de la cadena de servicios logísticos y por lo tanto, todas sus estrategias van ligadas a lograr la competitividad del aparato productivo nacional, mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a un buen precio, de tal manera que satisfaga las necesidades del usuario, ya sea del servicio propiamente dicho de transporte o del producto final puesto al alcance del consumidor final.

Accesibilidad del Servicio

La Imprenta, es un servicio que se debe prestar para satisfacer la necesidad de impresión de documentos en general, a través de medios adecuados y en condiciones tales, que se mantenga la satisfacción del cliente.

Respeto

Como un valor que debe primar dentro de todos quienes integran la organización, clientes internos y externos, colaboradores y quienes direccionan la Empresa.

Responsabilidad

Responsabilidad: respeto a la vida, a la propiedad, a la naturaleza, a las creencias y derechos de los demás, lealtad con quienes se está comprometido, confiabilidad y firmeza en cumplir lo que se promete afrontando las cosas que se realizaron con valentía.

Responsabilidad para con los clientes, entregando los trabajos de impresión de calidad, reconociendo errores que se puedan dar en la entrega, confección o precio en los artículos, para con los proveedores, respetando las fechas de vencimiento de pagos y los pedidos realizados, para con los empleados, cumpliendo con los contratos realizados y con sus derechos, con el gobierno, cumpliendo con todas las leyes que se contrajeron desde el momento en que comenzaron las labores de la organización, con los dueños, respetando el compromiso que adquirió con ellos.

En el desempeño de las tareas y cumplimiento de las obligaciones, tanto internas como externas, dentro de un contexto de responsabilidad social.

Honestidad

Saber actuar con transparencia, diciendo y demostrando las cosas como son y no como se quisiera que fuera.

La honestidad será indispensable para una evolución correcta de la organización, honestidad para con los clientes, entregando productos y servicios ofrecidos, siendo transparentes en las especificaciones de la mercadería, indicando los “pro” y también los “contra” de los artículos y prendas que se negocien. Honestidad entre los integrantes de la empresa y con su trabajo y actitudes, para con el Gobierno declarando impuestos reales y claros, cumpliendo con las leyes y reglamentos a los que se está obligado por el tipo de negocio que se lleva comprometidos con el desarrollo del país, con los competidores, llevado una competencia limpia, sin afectar a los demás y ayudando a un crecimiento de la industria.

La Empresa debe cumplir con sus clientes, ofreciendo productos de calidad a precios razonables sin buscar únicamente su beneficio.

Colaboración

A través del trabajo en equipo, el compartir funciones y tareas y el desarrollarse de manera conjunta en el desarrollo de la organización.

Para el desarrollo de las actividades de la imprenta, debe entenderse que el servicio se prestará bajo los siguientes valores:

Servicio

Brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, hablar de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás.

Servicio al Cliente: Ser más generoso y menos egoísta; aprender a sentir con y para los demás; empatía, tolerancia, hermandad, sensibilidad frente a las necesidades de la gente y a las situaciones que se presenten, ser amable, considerado, gentil, útil y alegre.

El brindar un buen servicio, tanto al cliente interno como al externo. Al cliente externo, en la atención, paciencia, comprendiendo que ellos son la razón de ser de la empresa, respetando los gustos y necesidades de los clientes. Al cliente interno, brindándole confianza y respetando sus derechos, haciéndoles sentir que hacen parte de una familia que necesita crecer y que si gana la empresa ganan todos los que la conforma.

Superación

La superación no llega con el tiempo, el simple deseo o con la auto motivación, requiere acciones inmediatas, planeación, esfuerzo y trabajo continuo.

Nuestra vida está llena de oportunidades, saber aprovecharlas y obtener los frutos deseados constituye el centro de nuestras aspiraciones. Actualmente se habla de excelencia personal y el éxito al alcance de la mano, sin embargo, muchas de estas fórmulas se enfocan a la solución de problemas y al logro de una posición económica preponderante, quedando cortas en lo que a la superación personal se refiere, la verdadera superación no tiene cantidad sino calidad.

La superación es el valor que motiva a la persona a perfeccionarse a sí misma, en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presenten, desarrollando la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr cada objetivo que se proponga.

Compromiso

Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

El hecho de aceptar formalmente un compromiso, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva. La realidad es que creemos cumplir a conciencia por ajustarnos a un horario, obtener un sueldo, asistir a la escuela y estar un rato en casa. Casi siempre, la falta de compromiso se debe a descuidos un tanto voluntarios, pero principalmente a la pereza, la comodidad y al egoísmo.

No basta con cumplir con lo previsto, lo estipulado, lo obvio... todo compromiso tiene muchas implicaciones.

Autenticidad

Las experiencias, el conocimiento y la lucha por concretar propósitos de mejora, hacen que con el tiempo se vaya conformando una personalidad propia.

La autenticidad da a la persona una natural confianza, pues con el paso del tiempo ha sabido cumplir con los deberes que le son propios en el estudio, la familia y el trabajo, procurando perfeccionar el ejercicio de estas labores superando la apatía y la superficialidad, sin quejas ni lamentaciones. Por la integridad que da el cultivo de este valor, nos convertimos en personas dignas de confianza y honorables, poniendo nuestras cualidades y aptitudes al servicio de los demás, pues nuestras miras van más allá de nuestra persona e intereses.

Sociabilidad

Este valor es el camino para mejorar la capacidad de comunicación y de adaptación en los ambientes más diversos.

Quienes se han esforzado por vivir e inculcar en su persona el valor de la sociabilidad, han encontrado una fuente inagotable de alegría, un camino para

lograr verdaderas amistades, el mejorar su comunicación y capacidad de adaptación en los ambientes más diversos, pero sobre todo, una mejor forma de vida a lado de sus semejantes.

Perseverancia

Es tiempo de que los buenos propósitos se vuelvan realidad.

Normalmente a principios de año comenzamos nuestra lista de "buenos propósitos". El final de un ciclo nos impulsa reflexionar sobre nuestras virtudes y defectos, hasta el punto de tomar una resolución firme y realizar cambios. Todos sabemos cuán efímeros son esos propósitos, y que no pasarán ni siquiera un par de semanas antes de que se olviden. Sin embargo, esto no solo ocurre en año nuevo, puede ocurrirnos en nuestras vidas en muchos aspectos.

A veces nos olvidamos de la sabiduría popular, pero no sería mala idea reflexionar solo un momento el viejo refrán El que persevera alcanza.

Prudencia

Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva.

El valor de la prudencia nos hace tener un trato justo y lleno de generosidad hacia los demás, edifica una personalidad recia, segura, perseverante, capaz de comprometerse en todo y con todos, generando confianza y estabilidad en quienes le rodean, seguros de tener a un guía que los conduce por un camino seguro.

Calidad:

Es mucho más que el cumplimiento de ciertas características de los productos o servicios, esto implica un concepto más sistémico que abarca todos los elementos del proceso del servicio y/o producto final, es decir a las personas que participan en él, así como la sociedad y el medio ambiente.

Calidad para con los clientes

Ofreciendo artículos que se destaquen por su confección y materiales utilizados para ello, conjuntamente con un servicio adecuado que satisfaga al comprador. Tomando en cuenta el concepto de calidad total, amplio interés en la vida humana, felicidad de las personas, en el ambiente natural así como el progreso de la industria.

Puntualidad

Respeto por el tiempo propio sin dejar de hacerlo con el tiempo de los demás.

El respeto a los horarios de trabajo, al tiempo de los clientes, con una atención rápida, respeto a fechas de vencimiento de pagos a los proveedores y de entrega de trabajos a los clientes, respeto al tiempo de pagos de impuestos a las entidades del gobierno con quienes se tiene obligaciones y respeto al tiempo de los empleados y sus fechas de pago.

“Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio y los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.”³

³ Folleto de Administración Estratégica, Ingeniero Francis ZalarM.B.A, año2000., pág. 60

3.6.2 Mapa estratégico 2006-2010

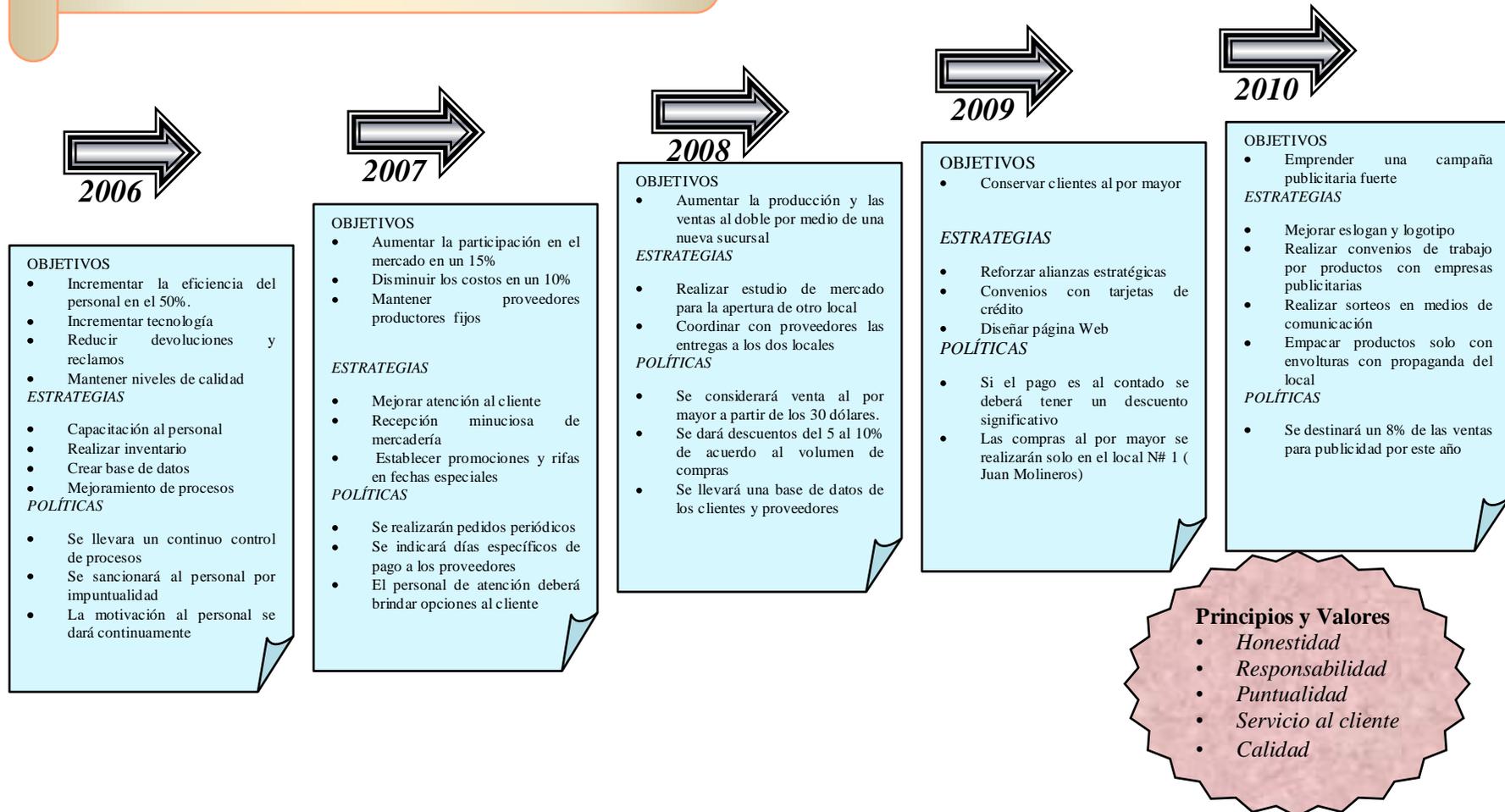
MISIÓN

Somos una empresa que ofrece servicios de imprenta, para el Valle de los Chillos en impresión de documentos empresariales, publicidad y de tarjetería en general para personas naturales y empresas organizadas.

Queremos proporcionar continuamente impresiones suficientes y oportunas de calidad a los clientes, buscando ofrecer diferenciación por accesibilidad y atención personalizada para mejorar la satisfacción de los clientes en forma honesta y responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

VISIÓN

Ser la Imprenta de mayor crecimiento, rentabilidad y solidez del Valle de los Chillos, teniendo gente que se identifique con los objetivos de la organización y logra sus metas personales, tomando en cuenta que el cliente es el ente más importante para la Empresa y debe recibir un excelente servicio, que puede aprender nuevas conductas y debe ser persuadido en vez de reprimido, además la Empresa tiene la oportunidad de mejorar la calidad de vida en la ciudad y debe aprovecharla, está en capacidad de crear, adquirir, conservar y transferir experiencia y tecnología de servicio de impresión, tiene la alta responsabilidad de crear y mantener una excelente imagen y un elevado nivel de prestigio y debe buscar la perfección en todas sus actividades y a todos los niveles de la organización, ofertando artículos de alta calidad y un servicio integral al cliente, mejorando con honestidad en forma constante.



Análisis del mapa estratégico

El Mapa Estratégico, permite visualizar de mejor manera los objetivos que debe ir cumpliendo la empresa, a través del tiempo, para hacer una realidad su visión actual.

Imprenta Claridad es una empresa que no tiene un camino claro por seguir, por medio del mapa estratégico, la organización puede verse ya no como una pequeña empresa, sino como una gran empresa en las primeras etapas de crecimiento, la cual cuenta con objetivos que tendrá que ir alcanzando, ayudada por estrategias y políticas, cumpliendo con su misión, basándose en los principios y valores organizacionales para alcanzar la visión actual, aquel sueño de hoy que si se trabaja adecuadamente con la debida planificación, se hará realidad en el tiempo previsto.

Cada año la empresa tiene un objetivo primordial y secuencial, es decir, que debe ser cumplido para que en el siguiente año se pueda cumplir con el siguiente, y así sucesivamente, por ejemplo, es indispensable que la empresa mejore procesos y con esto eficiencia y tecnología, llevando un inventario de materiales adecuado, para poder en el año siguiente aumentar la participación en el mercado disminuyendo costos y manteniendo a los proveedores y clientes. Así los dos años siguientes, teniendo una mejor participación en el mercado y disminuyendo costos, se puede emprender con la apertura de una sucursal, uno por año, en lugares estratégicos, para en el siguiente año realizar una campaña publicitaria que logre quedarse en la mente del consumidor, reconociendo a Imprenta Claridad como una de las primeras opciones para la impresión de documentos.

En el año 2006 se está implementado el mapa estratégico, el mismo que se preocupa por incrementar la eficiencia del personal en un 50% y esto puede ser posible mediante una capacitación continua, la cual mantendrá políticas estrictas con el personal sobre la impuntualidad y la motivación del mismo. Además se plantea un incremento de tecnología y de calidad con el fin de reducir devoluciones y reclamos, mediante el mejoramiento y control de procesos.

En el siguiente año se intentará aumentar la participación en el mercado en un 15%, mejorando la atención al cliente, también se disminuirá los costos, efectuando una recepción minuciosa de mercadería, además se mantendrá proveedores fijos y se deberán acoger a las políticas de pago y recepción.

Para el año 2008 se piensa aumentar la producción y ventas al doble por medio de una nueva sucursal receptora de trabajo la misma que se acogerá a los objetivos y políticas de la empresa.

En el siguiente año se debe mantener estables todos los cambios que se han venido haciendo, además de trabajar con clientes al por mayor, reforzando alianzas estratégicas y estableciendo políticas en las ventas y compras de la empresa.

Y para el año 2010 se deberá dar énfasis a una campaña publicitaria adecuada, mediante estrategias que den a conocer a la empresa como las fundas y etiquetas de la empresa, además de una política de establecer el 8% de las ventas para la publicidad.