

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de administración



Una Institución Adventista

**Planificación estratégica en empresas editoras e imprentas:
Una revisión teórica**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en
Administración Y Negocios Internacionales

Autor:

Alicia Vargas Cueva
Flor Marleny Tingal Tafur
David Julca Malimba

Asesor:

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, diciembre de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN


Mg. Guido Angelo Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS EDITORAS E IMPRENTAS: UNA REVISIÓN TEÓRICA”** constituye la memoria que presenta los estudiantes Alicia Vargas Cueva, Flor Marleny Tingal Tafur Y David Julca Malimba para obtener el Grado Académico de Bachiller en administración y negocios internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020.



Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 10:30 horas., se reunieron en la sala virtual de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dra. Karina Elizabeth Paredes Abando el secretario: CP. Manuel Edilberto Segura Zelada y como miembro: Lic. Carlos Eduardo Corrales Baldoce y el asesor Mg Guido Angelo Huapaya Flores con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: *“Planificación estratégica en empresas editoras e imprentas: Una revisión teórica”* de los Bachilleres:

- a) Alicia Vargas Cueva
- b) Flor Marleny Tingal Tafur
- c) David Julca Malimba

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en *Administración y Negocios Internacionales*.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Alicia Vargas Cueva

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Líteral	Cualitativa	
Aprobado	15	B -	Bueno	Muy bueno


Candidato (b): Flor Marleny Tingal Tafur

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Líteral	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy bueno

Candidato (c): David Julca Malimba

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Líteral	Cualitativa	
Aprobado	15	B -	Bueno	Muy bueno

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

_____		
Presidente		Secretario
_____	_____	_____
Asesor	Miembro	Miembro
_____	_____	_____
Candidato/a (a)	Candidato/a (b)	Candidato/a (c)

Índice

DECLARACIÓN JURADA	i
Resumen	5
Abstract	5
Introducción.....	6
Desarrollo teórico	9
Historia de la planificación estratégica.....	9
Conceptos de planificación estratégica	9
Importancia de la planificación estratégica.....	10
Principales dimensiones de la planificación estratégica	11
<i>Elementos de determinación filosófica</i>	11
Elementos de análisis situacional	12
Elementos de ejecución operativa	12
Historia de la imprenta	13
Planificación estratégica en empresas editoras e imprentas	13
Proceso administrativo en editoriales e imprentas.....	15
Conclusiones	16
Referencias	17

Planificación estratégica en empresas editoras e imprentas: Una revisión teórica

Strategic Planning in Publishing and Printing Companies: A Theoretical Review

Flor Marleny Tingal Tafur ^{a1}, Alicia Vargas Cueva ^a, David Julca Malimba ^a

^aEstudiante de Administración y negocios internacionales, Universidad Peruana Unión, Perú, floringal@upeu.edu.pe

^bEstudiante de Administración y negocios internacionales, Universidad Peruana Unión, Perú, aliciavargas@upeu.edu.pe

^cEstudiante de Administración y negocios internacionales, Universidad Peruana Unión, Perú, davidjulca@upeu.edu.pe

Resumen

El objetivo del presente estudio fue analizar cómo es la planificación estratégica en empresas editoras e imprentas. Se observa que en las empresas Harper Collins, Hachette SA, Macmillan, Penguin; Schuster y Simón; con la aplicación de la planificación estratégica han multiplicado sus publicaciones de libros electrónicos, han creado nuevos modelos de negocio en los canales del acceso abierto, los contenidos de edición se pueden ver desde la web y las publicaciones en la nube (Modesto, Maria Florencia 2016). De la misma manera en Argentina se aplicó la planificación estratégica en 74 universidades nacionales y privadas con editoriales propias, en 5 años la producción de 1000 paso a 1903 nuevos ejemplares un 9% de los títulos registrados (Quintero 2015). Igualmente en Cuba: para ejecutar la planificación estratégica en las editoriales Félix Valera, ACDAU Editorial, Ciencias Médicas, Pueblo y Educación, utilizaron el modelo procedimientos de Rodríguez Valera, para la definición de la misión para lograr los objetivo (Quintero et al., 2015). Las empresas editoriales e imprentas que utilizan la planificación estratégica para conducir su negocio, evitaban cometer errores, lograron posesionarse en el mercado, además mejora la calidad de vida de laboral, los contratos asensos y sueldos. En conclusión, los modelos teóricos evidencian que la planificación estratégica dirige al mundo empresarial; por lo tanto, es necesario fortalecer en estos contextos a la mediana y microempresa, un aspecto que desarrollara en el crecimiento de la economía del país.

Palabras clave: Planificación; estratégica; editoriales imprentas; objetivos; metas.

Abstract

The objective of this study was to analyze what strategic planning is like in publishing and printing companies. It is observed that in the companies Harper Collins, Hachette SA, Macmillan, Penguin; Schuster and Simon; with the application of strategic planning, they have multiplied their electronic book publications, they have created new business models in open access channels, publishing contents can be viewed from the web and publications in the cloud (Modesto, Maria Florencia 2016). In the same way, in Argentina, strategic planning was applied in 74 national and private universities with their own publishing houses, in 5 years the production of 1000 went to 1903 new copies, 9% of the registered titles (Quintero 2015).

¹ Autor de correspondencia: Flor Marleny Tingal Tafur, Alicia Vargas Cueva Y David Julca Malimba

Km. 19 Carretera Central, Ñaña, Lima

Tel.: +0-000-000-0000

E-mail: floringal@upeu.edu.pe, aliciavargas@upeu.edu.pe, davidjulca@upeu.edu.pe

Similarly, in Cuba: to execute the strategic planning in the publishing houses Félix Valera, ACDAU Editorial, Ciencias Médicas, Pueblo and Education, they used the model procedures of Rodríguez Valera, for the definition of the mission to achieve the objectives (Quintero et al., 2015). Publishing companies and printing companies that use strategic planning to conduct their business will avoid making mistakes, gain possession of the market, and also improve the quality of work life, contracts, promotions and salaries. In conclusion, the theoretical models show that strategic planning directs the business world; therefore, it is necessary to strengthen medium and micro-enterprises in these contexts, an aspect that will develop in the growth of the country's economy.

Keywords: Planning; strategic; publishing houses; objectives; goals.

1. Introducción

En los últimos tiempos los cambios económicos han llegado, a las industrias editoriales y comercialización de libros. Debido a la mencionada “globalización”, que es la principal tendencia de los mercados y las empresas han comenzado a extenderse, en una extensión de escala mundial sobrepasando fronteras con el objetivo de posesionarse dentro de los mercados globales y seguir escalando, por lo tanto el uso de herramientas, como la imprenta es indispensable en la existencia de las editoriales, gracias a su uso podemos obtener una variedad de libros y periódico, hasta la elaboración tarjetas matrimoniales y otros. Además la imprenta se ha convertido en una fuente de trabajo ayudando al progreso social y económico (Bryan Terán, Teran, 2015). De modo que las empresas editoriales e imprentas se esfuerzan en ser más eficaces y eficientes, ante el mercado competitivo, con el uso de planificación estratégica, al que se refiere, “planificación, organización, dirección y control” (Quintero et al., 2015). La falta de la planificación estratégica hace que miles de empresas editoriales de diferentes países se agrupen, para vender o cerrar el negocio, trayendo así una notable pérdida en la cantidad de títulos que se publican cada año. De manera que cuando una editorial disminuye el número anual de nuevos ejemplares, la capacidad rentable lleva de forma automática a preferir por los más seguros. Aun la clasificación se vuelve más dificultosa para seleccionar la calidad de libros, el trabajo de innovación y diseños gráficos (Quintero et al., 2015).

En referencia a esta problemática CECOSAMI S.A. una empresa peruana perteneciente al sector de diseño gráfico desde hace 25 años. Inició con servicio de pre prensa, debido al crecimiento ha logrado integrar una prensa de impresión digital. CECOSAMI S.A afronta una problemática en el orden interno y externo, para esto es necesario encontrar una estrategia que garantice la seguridad y el futuro del negocio. Los principales problemas son: Retraso en el reclutamiento de nuevos clientes a nivel nacional pérdidas de márgenes de ganancias, competencia agresiva, falta de una estructura organizacional apropiada en el entorno actual. La empresa no cuenta con la planificación estratégico que le posibilite identificar los riesgos potenciales y acciones que definan su mercado, sus clientes potenciales y tendencia a reducir las impresiones en papel por impresiones en el uso de la tecnología digital (Morales et al., 2019). Tomando este caso referido la realidad de las empresas editoriales e imprentas en su mayor parte no cuentan con un plan estratégica para direccionar sus objetivos y alcanzar sus metas. Sobre este asunto la planificación estratégica se convierte en un instrumento indispensable.

En el país de Cuba, Provincia de Cienfuegos, editorial “Universo Sur “se realizó un estudio sobre la planificación estratégica con enfoque prospectivo. El problema de editorial es

que no tenían estándares de calidad que este normalmente calificado, carecían de infraestructura necesaria, lo mismo de personal determinado dentro de la editorial. El objetivo fue establecer un plan estratégico para la editorial. Para el respectivo análisis se tomó en cuenta las funciones internas de la editorial, los documentos de planeación estratégica, la cual les permitió conocer el tema y seleccionar las variables que constituyeron el sistema, el cual está basado en el enfoque prospectivo para la planificación estratégica, utilizando el método de análisis estructural MICMAC, MACTOR y el SMIC. Concluyeron de esta manera, seleccionar las variables claves y definir los futuros escenarios, los principales actores involucrados que influyen sobre los principales objetivos y los posibles escenarios para la proyección estratégica de la editorial (Quintero, Lopez y Rivero (2015).

Lo mismo sucedió México, Distrito Federal se llevó a cabo un estudio sobre la planificación estratégica en el diseño de propuesta para mejorar las ventas de la empresa imprenta impresiones Z-Varvo. Motivo por el cual, la empresa ha demostrado un déficit en las promociones de los materiales elaborados, también en las relaciones públicas externas y organización interna, viéndose el reflejo de estos problemas en las disminuciones de las ventas de los últimos 3 años. Sin duda el propósito es mejorar el nivel de competitividad, percepción, calidad de servicio, y satisfacción del cliente, Siendo que la planificación estratégica es una herramienta clave para determinar tales indicadores de competitividad, ver las debilidades y por cierto desarrollar un programa fortalecimiento. Las conclusiones derivadas del estudio la propuesta de mejorar ventas ante la competencia directa en la imprenta Z-Varvo, presenta falencias, en la calidad de servicio, atención al cliente, la imagen institucional y el presupuesto, por ello se hace necesario ejecutar el plan estratégico de la manera correcta, precisando con exactitud la misión dentro de la administración de la empresa (Báez, Villegas, Ernesto Angello; Marmolejo Martínez Ana Karen; Mendoza Sánchez, Anayantzi; Monroy, Gutiérrez, 2012).

Del mismo modo en Colombia Provincia de Bogotá se llevó a cabo un estudio de la planificación estratégica en la Imprenta "JLJ CREANDO". En dicha empresa se encontró que no contaba con el correcto enfoque de sus procesos por ende se necesita hacer una restauración en planeación estratégica para que pueda hacer nuevas proyecciones en el orden de procesos, y salir de la crisis administrativa, en consecuencia, conseguir el posicionamiento, reconocimiento y desarrollo. Para este análisis gestión, se utilizaron diversas herramientas de diagnóstico a fin de encontrar una propuesta de valor que beneficie a la organización y consiga superar los obstáculos. Para tener en claro se realizó un análisis FODA, incluyendo las oportunidades, amenazas que están alrededor, fortalezas y debilidades en la misma, comparaciones y observaciones. Concluyeron que existe una debilidad fundamental de no contar con una visión y misión correctamente definida en relación a sus objetivos, no había precisión, solo estaba inclinada hacia un mercado en específico la cual no permite alcanzar otros mercados, impidiendo así su desarrollo a largo plazo (Cubillos, Moreno; Karen Melissa & Roa Rodriguez; Brayan Uriel, 2018).

De la misma manera en el país de Ecuador ciudad de Quito en la Imprenta Gutemberg se realizó un estudio sobre una propuesta de implementación de planificación estratégica. El problema de esta empresa es que no cuenta con una estructura funcional del personal, en relación a esta incidente afecta la política de cobranza, pagos, objetivos y estrategias de mejoramiento. Para llegar a los resultados se determinó seguir los lineamientos históricos de las imprentas desde sus inicios hasta su llegada al Ecuador. es decir el análisis estaba en base de los

conceptos, estrategias, estudio de mercado, los resultados facilitaron plantear estrategias adecuadas en la matriz FODA y conocer una planificación estratégica operativa en cada departamento de la empresa. Se concluyó en comparación de términos monetarios la propuesta de la planificación estratégica en la que se vio reflejado las proyecciones realizadas a 5 años en los estados financieros (Terán, Terán; Bryan Rafael 2015).

También se efectuó un estudio en Chile Provincia de Puerto-Montt en la empresa “Imprenta Aldebarán Impresos” sobre planificación estratégica y análisis situacional. Precisamente la “Imprenta Aldebarán Impresos” presenta problemas en su gestión esto se debe a la mala administración por parte de los directivos estas causas acarrear ignorancia, mala admiración de las finanzas, falta de visión de llegar a nuevos mercados y otros. Para obtener una respuesta se realizó un diagnóstico cuidadoso de la empresa en base sus necesidades específicas y generales, tomando en cuenta todas las áreas de la empresa, es decir, las ventas, producción, cuestiones financieras y otros. Para definir los puntos cuestionados se realizó un estudio con el instrumento de la encuesta procesador de estadística, tratando de encontrar un nicho de mercado en la oferta actual, en seguida se hizo un análisis FODA con el propósito de conocer la situación específica de la imprenta en el mercado actual, en base a la información obtenida, se elaboró el plan estratégico para conducir a los objetivos estratégicos. Concluyeron en dos grandes aspectos: el estudio de mercado consolidado en el análisis de la demanda, el desarrollo de un plan táctico en base al marketing mix. Finalmente el plan de comercialización en relación a las estrategias corporativas en conjunto con el equipo, en un esquema sólido permitirá mejoras a toda la organización y mejores resultados financieros (Toledo et al., 2012).

También el Perú en el departamento de Puno, se desarrolló un trabajo investigación a 35 empresas dedicadas a la impresión a diseños gráficos, sobre planificación estratégica y mejoramiento de gestión. El principal problema que se presenta en estas empresas: Es la inadecuada gestión, la falta de planeación estratégica, no hacen estudio de mercado y falta de producto e innovación en los diseños gráficos. Para el análisis correspondiente se formaron dos grupos entre las provincias que pertenecen a la zona sur y las provincias que pertenecen a la zona norte. Las evaluaciones del pre test y post test, se realizaron en dos etapas, asimismo se usó los instrumentos para medir diagnóstico de la situación y la gestión de las empresas la cual llegaron a las siguientes conclusiones: El mayor número de las empresas dedicadas a la impresión y diseños gráficos en el Departamento de Puno obtienen una deficiente de gestión en sus empresas, tanto en las empresas que pertenecen a la provincia del sur como las empresas que pertenecen a las provincias del norte. La gestión es considerada deficiente en sus empresas un (85%), en tanto que el (41%) las empresas del grupo experimental presentan desavenencia. La comparación de variaciones de la capacidad en la gestión la diferencia entre ambas etapas es de 64% a 41% (Alfredo Samuel; Machaca, 2012).

El presente estudio de investigación es considerado desde los aspectos teóricos científicos en cuanto a un análisis de la planificación estratégica en editoriales e imprentas gracias a esta indispensable herramienta los empresarios son beneficiados, es útil para poder tomar las decisiones en el momento de emprender un negocio y lograr concretar los objetivos deseados. Asimismo, la metodología desarrolla es un aporte del análisis inductivo en encaminar a la organización en la dirección correcta a través de la planificación estratégica. De igual manera por su importancia y relevancia social, también para el sector empresarial que mejoren sus

negocios por medio de las experiencias de los que ha tenido éxito usando la planificación estratégica, las condiciones económicas serán mejores, la salud empresarial.

Las estrategias estudiadas en este artículo pueden ser utilizadas por profesionales dedicados a los negocios en el fortalecimiento sus conocimientos y aportar de manera practica en el cargo que desempeñan y de ese modo forjar el desarrollo personal y profesional, proporcionándole autenticidad al emprendimiento. También es importante para el sector educativo para el enriquecer el conocimiento de docentes y tener un mayor alcance a la línea que pertenece. Las empresas que utilizan la planificación estratégica en todos sus procesos pueden fortalecer su crecimiento empresarial, familiar y la economía del país. Las condiciones derivadas en este contexto hacen favorable de tener como el principal objetivo del presente estudio de investigación analizar cómo es la planificación estratégica en empresas editoriales e imprentas.

2. Desarrollo teórico

2.1. Historia de la planificación estratégica

La planeación estratégica tiene sus inicios, desde el siglo IV A.C. que fue utilizado por el gran estratega Sun Tzu, y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo, aun cuando no se conoció el tema planificación estratégica, pero sí de la ofensiva militar, fue utilizado para medir la capacidad que tiene un general, de cómo sacar provecho de las circunstancias de su alrededor con sus habilidades sin la aplicación de procesos determinados. Del modo siguiente Aníbal un personaje que tenía el propósito de conquistar Roma, especificó una serie de procesos, actividades como la observación y análisis del medio ambiente y como emplear debidamente los medios para ejecutar los métodos y lograr los objetivos. Mientras Baidaba y Nicolás Maquiavelo planeaban en buscar oportunidades en los hechos anteriores, para determinar el éxito o fracaso, evitar amenazas en situaciones que perjudican la necesidad de un buen gobierno. (Velásquez y Campozano et al., 2016).

Asimismo Velásquez, Castillo y Zambrano (2016), indican que, Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que dieron un enfoque a la planeación estratégica en los negocios diseñando una ruta del perfil de las empresas frente a una situación determinada. Peter Druker en 1954, define que la estrategia está en la capacidad que tienen de los gerentes para examinar la situación actual de una empresa y su idoneidad para cambiarlo, al conocer bienes y recursos de la misma y todo lo que se requiere para su óptimo desempeño. Luego en la Segunda Guerra Mundial, las empresas se dieron cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y el ambiente cambiante; es en ese sentido surgió la necesidad de controlar relativamente los cambios rápidos. De modo que en esta circunstancia los gerentes comenzaron a utilizar la planificación estratégica, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado (Velásquez et al., 2016).

2.2. Conceptos de planificación estratégica

Velásquez, Castillo y Zambrano (2016), definen el concepto inicial de la planificación estratégica, específicamente estaba basado en una serie de pasos de conceptos militares, cuya finalidad es como llegar al objetivo determinado en la etapa de la contienda. En este contexto, la planificación estratégica cumple una serie procedimientos su propósito es derrotar al enemigo. Por extendido que parezca el término, puede aplicarse de variadas formas en el ámbito empresarial que hoy está buscando obtener resultados específicos. La estrategia puede enumerar muchos conceptos a manera de entender, pero en cierto sentido la estrategia es la

práctica de la inteligencia en el raciocinio. De estas evidencias Mendoza, Lopez y Salas (2016), mencionan que la planeación estratégica cumple el objetivo de fijar el curso concreto de una acción que ha de seguirse, implantando las reglas de orientación, en el orden de operaciones de ejecución y los controles de tiempo y determinados números necesarios para su realización. De otro modo la planeación se puede considerar como una función administrativa que permite fijar los objetivos, los procedimientos, políticas y programas para su realización de la acción planificada. En cambio para Segarra, Martínez y Monserrat (2018), la planificación estratégica son dos términos distintos “lo que se planifica son los comportamientos necesarios para llevar a cabo la ruta estratégica y no al revés” lo que está diciendo es que la estrategia es la que se planifica. Dentro de ese marco García, Durand, Cardeño, Prieto, García y Paz (2017), definen que las estrategias es el conjunto de todas las decisiones ya sean correctas o incorrectas y sirven para determinar el futuro, en los cuales los resultados pueden ser agradables o desagradables.

Para Velásquez, Castillo y Zambrano (2016), la planificación estratégica es un arte una ciencia que formula, implementa y evalúa decisiones a nivel de funciones abre el camino a la organización para llegar al objetivo. De igual manera para Maldonado y Erazo, (2016), la planificación estratégica es importante porque allí reside la capacidad de la empresa, genera la toma de decisiones acertadas, además formular la ejecución de las estrategias de la empresa con el propósito de conectarlo, según su misión, en el que se encuentra. Sin embargo Miranda, Aguayo y Villalva (2017), determinan que la planificación estratégica está presente en diversos niveles, desde el punto de vista diario definiendo el cumplimiento de metas en las actividades de corto plazo y largo, por lo dicho la planificación estratégica ocupa un lugar central en asuntos de alto nivel en la existencia de la organización implicando una visión a largo plazo. Sin lugar a dudas en la planificación estratégica está en el desarrollo general de las actividades de la organización. Cabe de precisar que las estrategias vienen del pensamiento estratégico que cumplen su propósito en la planificación, en ese entonces donde inicia la planificación estratégica abarcando todo el proceso de formulación de las estrategias, se elabora la misión de la organización, se descubren las oportunidades y las amenazas, se definen las fortalezas y las debilidades, se establecen los objetivos a largo plazo (Mendoza et al., 2015).

De acuerdo a las ideas y conceptos de la planificación estratégica Basurto (2016), lo determina como una herramienta de gestión que facilita el apoyo en la toma de decisiones en la organización en el entorno actual y el camino que debe seguir así el futuro para adaptarse al cambio que les impone las competencias y conseguir calidad de gestión, eficiencia y eficacia. En las afirmaciones anteriores Contreras (2013), dice que las organizaciones necesitan tener una dirección, políticas que lo dirijan, en lo que quiere ser y a dónde quieren llegar, cuál es su razón de ser de la organización son los aspectos más resaltantes que se debe tomar en cuenta en el momento de plantear las estrategias para cumplir lo esperado. La planificación estratégica es necesaria para que los dirigentes de la organización tengan en claro los objetivos al momento de tomar decisiones y posicionarse en el mercado. Si bien es cierto las empresas que planifican estratégicamente están preparadas para enfrentar cualquier obstáculo porque saben que hacer en el momento de mayor dificultad, en cambio las empresas que no planean están en próximo a desaparecer.

2.3. Importancia de la planificación estratégica

Betancourt (2020), expresa que la planificación estratégica es importante porque señala los pasos para alcanzar las metas, la falta de la planificación estratégica puede hacer que no se

alcance los objetivos, además traza los lineamientos que permiten conducir las acciones de la empresa, es la base para lograr los objetivos, tomar decisiones, evaluar alternativas y elegir la mejor. Se desarrolla la creatividad en las soluciones, nos ayuda a ordenar y asignar de forma eficiente los recursos de la empresa con el propósito de anticipar a los cambios que puede surgir, para dar soluciones de corrección inmediata. Mientras tanto para Valle y Niebles (2017), la planificación estratégica es importante porque dirige a los gerentes, igualmente al personal operativo indispensable para allegar a los objetivos dentro del tiempo determinado, reduce los niveles de riesgo del entorno, genera valor y fortalece la competitividad.

2.4. Principales dimensiones de la planificación estratégica

Variable	Dimensiones	Indicadores
Planificación estratégica	Elementos de determinación filosófica	- Visión - Misión - valores
	Elementos de control de análisis situacional	- Análisis externo - Análisis interno
	Elementos de ejecución operativa	- Objetivos - Estrategias - Planes de acción

(Robles Gutiérrez, 2015)

2.1.1. Elementos de determinación filosófica

Visión: Es la referencia de la mirada hacia el futuro de una empresa, es decir, cómo queremos que sea la empresa, como queremos sea el negocio que vamos a tener. Cómo vemos a nuestros clientes y como deseamos que sean, como deseamos que otros nos vean en todo el transcurso del tiempo. Que en la visión de la empresa que buscamos se encuentre todas las repuestas que buscamos (Robles et al., 2015).

Misión: Es una declaración duradera sobre el propósito que hace la diferencia a una empresa de otra que se parece. Es la “razón de ser” de la organización. La pregunta es “¿cuál es nuestro negocio?”. La declaración debe ser clara y precisa de la razón de ser de la empresa, debe contener y definir de manera exacta en la misión, para poder fijar los objetivos y formular las estrategias que encaminen en la visión (Robles et al., 2015). Al mismo tiempo Fernández (2017), confirma que la misión establece el marco de la cultura de la empresa.

Valores: Son los principios que guían el comportamiento de la empresa que son los siguientes: Ética: Son las formas de la conducta o comportamiento los valores éticos dentro de la empresa deben ser atractivos sin olvidar que el cliente siempre tendrá la razón. Calidad: es un valor, está dirigido a la satisfacción del cliente. Seguridad: es la capacidad del conocimiento que se tiene para prestar el servicio están incluidos las habilidades, cortesía y confianza. Innovación: es el proceso de modificar transformar algo en novedoso. Imagen: es la que identifica también conocido imagen institucional es fuertemente competitivo en el mercado. Responsabilidad con

los clientes: es la atención de calidad al cliente. Rentabilidad: Es el valor positivo necesario que mantiene con vida a la empresa (Robles et al., 2015).

2.1.2. Elementos de análisis situacional

El análisis externo: Es vital tomar en cuenta todo el entorno empresarial o medio ambiente de la empresa como alguno lo conceptualizan, es la parte básica para desarrollar la planificación estratégica, de un plan de marketing, y otras estrategias, estas referencias permite hacer el análisis de los posibles problemas o amenazas existentes, que afecten a la empresa. Dentro de ese marco se encuentran dos grandes ambientes, el macroambiente como el microambiente. En estos ambientes se encuentran los que pertenecen al microambiente entre ellos están: factores económicos, tecnológicos, políticos legales, naturales, demográficos y socioculturales. Entre los factores que pertenecen al microambiente están: las competencias, clientes, proveedores, los intermediarios, los sustitutos y el público (Taipe Yáñez & Fabian Pazmiño, 2015).

Análisis Interno: El proceso del análisis en el ambiente interno procede en identificar las fortalezas y debilidades de la organización, en efecto al área de procesos de la empresa, considerando el comportamiento administrativo, cultura de la empresa, calidad del producto o servicio, la productividad, desarrollo organizacional, las capacidades, la imagen de la empresa y otros. En el ambiente interno se muestran las fortalezas y debilidades de la empresa, en ese entonces en los cuatro departamentos que las organizaciones empresariales poseen. Área administrativa, capacidades del talento humano, área financiera y de comercialización (Taipe Yáñez & Fabian Pazmiño, 2015).

2.1.3. Elementos de ejecución operativa

Objetivos: Los objetivos declaran la descripción de la naturaleza de la empresa, tienen alcance, estilo y dirección de sus ideales entre el mediano y largo plazo. En forma general es una definición operativa de la visión, en síntesis el resultado se sabrá al término de la ejecución si se logró alcanzar o no se alcanzó, en este respecto los objetivos debe ser comprensibles, realista, alcanzables entre otros detalles, cuya la finalidad es materializarlos (González et al., 2019)

Estrategias: Las estrategias son acciones que se define en el pensamiento administrativo, convirtiéndose en varias opciones. Esas acciones elegidas son las que constituyen en el medio para lograr objetivo, de otra manera las estrategias son los medios para expandir el desarrollo nuevos mercados (González et al., 2019). Estrategias es un conjunto de reglas o el arte de dirigir operaciones que afirman una decisión. En el caso empresarial, es el arte de presidir la organización en dirección a la visión a través de un conjunto de directivas específicas y determinadas con precisión. Asimismo es un conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conquistar un fin (Jaramillo & Tenorio, 2019).

Planes de acción: Es la programación completa de toda la organización considerada como hoja de ruta que sirve para controlar todos los procesos, el tiempo para la consecución de los objetivos (González et al., 2019).

2.6.1. Historia de la imprenta

Durante los años la imprenta ha logrado obtener una evolución muy importante desde su aparición en China en el año 593 d.c, en donde se dio el inicio a la reproducción de textos y dibujos de maneja múltiple, por el mismo hecho de la invención del papel, China impulsó al desarrollo de estas progresivas técnicas, siendo que los monjes chinos colocaban la tinta en el papel mediante de la xilografía, que eran bloques de madera recubiertos de tinta luego se presionada sobre las hojas de papel. Es decir, en los bloques de madera se tallaban las palabras e imágenes, en seguida se entintaban, y luego se presionaba el papel que era seda y trapo. Cada bloque era una página completa del texto e ilustraciones de un ejemplar (Terán Terán; Bryan Rafale, 2015).

Además Téran (2015), dice que esta técnica llegó al accidente después de muchos años siendo el principal inventor de la imprenta moderna Johannes Gutenberg, fomentado entre los años 1436 y 1450, él usó los metales para la impresión, el desarrollo de estas técnicas fue fundir letras metálicas en textos. Su obra maestra más resaltante fue la “Biblia de Gutemberg”, que pudo ser ilustrada gracias al financiamiento de Johannes Fust, con quien se asoció en el año 1469, la Biblia se encuentra de forma física en la Biblioteca Nacional de Austria. Después en 1796 se inventa la litografía por Alois Senefelder, que consiste en producir dibujos grabados impregnados en piedra caliza. Años más tarde, en 1882 William Church crea una máquina automática que pudo mecanizar, componer que facilitó la impresión manual de diversos tipos de textos completos (Terán Terán; Bryan Rafale, 2015).

Siendo que, en 1851, T. Nelson un experto constructor británico creó la primera máquina con impresión rotativa ayudada por bobinas de papel, la que fue patentada por William Bullock en 1863, esa máquina llegó desarrollar impresiones de libros sobre papel de modo continuo. Esta realidad se consideró un éxito, ya que la hectografía que es un procedimiento que sirve para imprimir los textos en pequeñas cantidades de forma permanente (Terán Terán; Bryan Rafale, 2015). En los años de 1884 nació un nuevo invento, por Ottmar Mergenthaler quien creó la linotipia, una máquina que consiste imprimir de manera automatizada los textos de un molde de impresión en negativo. La técnica se consiguió gracias al aporte de la fotografía, la cual ha influenciado en lo que ahora es la imprenta moderna. En 1904, Washington Rubel inventó una moderna máquina la impresión offset, que es un modelo utilizado hasta el día de hoy, esta máquina reproduce textos e imágenes en diferentes soportes en una plancha metálica de aleación de aluminio. En la actualidad, la imprenta digital sigue evolucionando de tal manera que se ha convertido en un gran impulso en las actividades diarias, permitiendo el ahorro de tiempo y costos (Terán, Terán; Bryan Rafale, 2015).

2.5. Planificación estratégica en empresas editoras e imprentas

Modesto (2016), aclara que gracias a la planificación estratégica las empresas editoras multiplican el avance de las publicaciones de los libros electrónicos y están proporcionando nuevos modelos de negocio, aprovechando el aumento de los canales del acceso abierto, se pueden ver los contenidos y edición en la web, a través del tiempo, la publicación en la nube, la inauguración e innovación de las nuevas ediciones de manera permanente. En este sentido las editoriales promueven la producción del intelectual transformarlo en material, con el propósito de exponerlos a los mercados externos, es decir, someterlo a un capital extranjero, en esta

medida enfrentan desafíos en sus negocios que es una trama compleja en donde no siempre los resultados son de manera eficiente. En este caso las empresas editoras e imprentas enfrentan un duro desafío, con el gigante en la tecnología como es: Google, Amazon y Apple ya que su objetivo de estas empresas gigantes es monopolizar el negocio del libro. De manera que las empresas editoriales más grandes del mundo como (Harper Collins, Hachette SA, Macmillan, Schuster, Simon y Penguin) han pretendido como alternativa hacer monopolio con el gigante tecnológico. La revista estadounidense Forbes indica que, en la era de Amazon, los editores se fusionan o mueren (Modesto, Maria Florencia 2016).

Los cambios en la era de la globalización como lo indica Modesto (2016), las pequeñas empresas editoras que utilizaron la planificación estratégica crecieron conquistando nuevos nichos de mercado. Cuyas estrategias han logrado mantener a las pequeñas editoriales generando seguridad en la época del desarrollo creciente de las grandes editoriales. Al mismo tiempo, les han permitido crear estrategias de sociedad y lograr vincularse a través de las redes con editoriales de otros países. De otro modo la planificación estratégica indica cómo aprovechar las oportunidades de las mismas circunstancias. Haciendo referencia en lo antes mencionado un lugar estratégico para el posicionamiento de una editorial son las universidades porque demuestran una doble ventaja, colocándoles así dentro del mismo mercado, solo es un asunto de saber identificar y aprovechar. Como se puede notar en este caso, según la secretaria de políticas de Universidades (SPU, 2016), Argentina lograba tener 55 universidades nacionales y privadas 49, entre la universidades nacionales y privadas 74 tienen editoriales propias. Durante los últimos 5 años se ha revelado un crecimiento en la producción, es decir, de 1000 paso a 1903 nuevos ejemplares un 9% de los títulos registrados (Modesto, Maria Florencia 2016).

Uno de los indicadores fundamentales de la planificación estratégica en las empresas editoriales e imprentas es la misión, en este contexto Quintero (2015), precisa que en la misión de las editoriales radica en publicar la mejor obra de entre las demás obras creadas de los autores más intelectuales, esta práctica fomenta desarrollo, la inspiración del autor promueve las ofertas llamativas y despierta el interés por la lectura. Pero el gran problema para muchas editoriales es, que no existe una política clara que sea regulada por los gobiernos y tengan la facilidad de aprovechar los medios de comunicación y promocionar de forma masiva, razón por cual la misión tiene que estar bien definida. En estas evidencias, las editoriales cubanas como: Félix Valera, ACDAU Editorial, Ciencias Médicas, Pueblo y educación. Para ejecutar la planificación estratégica se planteó estudiar varios modelos de estudio como son: Modelo de planificación estratégica de David, modelo procedimientos de Rodríguez Valera, Planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan & Pfeiffer y Modelo Cuadro de Mando Integral, de Kaplan & Norton. Al analizar las etapas que se emplean en cada uno, se comprobó que las etapas más usuales para la definición de la misión, visión, el análisis estratégico tanto externo como interno, los objetivos generales para el cumplimiento de las metas, esta comparación es en el modelo de procedimiento de Rodríguez Valera (Quintero Barrizonte et al., 2015).

Del mismo modo Báez, Marmolejo, Mendoza y Monroy (2012), demuestran que los planes estratégicos en las editoriales e imprentas se reflejan en los presupuestos, como resultado de su aplicación de los planes correctamente, es importante precisar con exactitud la misión, porque es, la ente encargada que va dirigir a la empresa, la misión representa a todas las funciones operativas que se realiza en el mercado, además es la que va suministrar a los clientes. En este contexto Guzmán (2015), asevera que las empresas editoriales deben

concretizar bien la planificación estratégica, no improvisar, oh hacerlo en el momento de tomar decisiones, eso evitara cometer errores innecesarios. Es interesante tener en claro el tipo de estrategias que va usar y como los van adecuar en los diferentes desafíos que se irán presentado hasta lograr posesionarse en el mercado, la cual es la meta de toda organización.

En cambio para Cubillos y Roa (2018), las empresas editoriales que tengan un plan estratégico diseñado y organizado basado en el posicionamiento lograran integrar todas las herramientas de gestión como es: la administración, el marketing, las finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación, el desarrollo y los sistemas de información, sobre esta base la organización poseerá un buen funcionamiento logrando así el posicionamiento y las posibilidades de llegar a las metas planificadas. También afirma que las empresas editoriales que prestan mayor atención en la planificación estratégica, tienen los siguientes cumplimientos: La gestión y proyección de la organización está ligado al plan estratégico. La toma de decisiones de la organización incluye a las personas con mayor responsabilidad para su cumplimiento. El plan estratégico de la organización tiene resultados en el trabajo en equipo. La organización tiene metas comerciales, operacionales y financieras medibles y verídicas en un plazo determinado, designado por el responsable (Cubillos et al., 2018).

2.6.1. Proceso administrativo en editoriales e imprentas

Planeación: En muchas empresas editoriales e imprentas la planificación se realiza de manera empírica de manera directa por el gerente, es el momento cuando se define la Misión, Visión y Objetivos, estos elementos principales conducen a la empresa al futuro, cuando no está bien definido, no habrá claridad en la toma de decisiones, ni en los objetivos y el control. Estas dificultades existen cuando el personal directivo carece de concientización acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa (Betancourt et al., 2020).

Organización: La falta de organización impide la supervisión y delegación en las actividades y funciones, tanto en los que dirigen como en los colaboradores, afectando el área donde se desempeña, generando el desorden entre los integrantes que ejercen diversas funciones, la confusión del trabajo entre las actividades divididas y subdivididas al no tener la hoja de ruta. La implementación de un organigrama organiza de manera formal a la empresa, también ayuda definir las funciones, capacidades los niveles de jerarquía, es donde se forma el equipo de trabajo participativo (Betancourt et al., 2020).

Dirección: En varias empresas editoriales, la toma de decisiones es en base a las necesidades del presente, es recomendable que la base sea en los objetivos, las políticas, metas, presupuesto y en la necesidad del cliente, la comunicación eficaz entre todo el equipo de trabajo, la capacitación, motivación enriquece el talento humano (Betancourt et al., 2020).

Control: El gerente supervisa, monitorea y hace el seguimiento a las actividades de los colaboradores. La falta de control dentro de la organización crea dificultades para descubrir errores. Tener el control en la empresa es clave, reduce costos y es ahorro de tiempo en la productividad (Betancourt et al., 2020).

Conclusiones

En el análisis del contexto teórico sobre el tema de la planificación estratégica en editoriales e imprentas demuestran que las empresas dedicadas a la impresión, diseños gráficos han ido en un crecimiento desde su aparición en China en el año 593 d.c. donde se inició con la reproducción de textos y dibujos de manera múltiple, por el mismo hecho de la invención del papel, China impulsó el desarrollo de estas progresivas técnicas. (Terán Terán; Bryan Rafale, 2015) para después esparcirse por todo el mundo. En estas afirmaciones las empresas editoriales e imprentas comenzaron a utilizar la planificación estratégica como un componente para alcanzar sus objetivos, gracias a este componente las empresas han multiplicado sus avances, desde las impresiones hasta de crear nuevos modelos de negocio en la página web, publicar libros electrónicos, publicaciones en la nube y la innovación de las nuevas ediciones de manera permanente, cuyo principal objetivo es exponerlos en los mercados externos y en un capital extranjero, en este presente las empresas editoriales e imprentas enfrentan gran desafío, como es al gigante de la tecnología de Google, Amazon y Apple, su estrategia es hacer monopolio con el gigante tecnológico (Modesto, María Florencia 2016).

Asimismo, en la era de la globalización del desarrollo tecnológico, las pequeñas y medianas empresas de editoriales e imprentas vieron una oportunidad en la tecnología de conquistar nuevos mercados. Al mismo tiempo, les ha permitido crear estrategias de sociedad y lograr vincularse a través de las redes con editoriales de otros países. Sin duda es importante recalcar la planificación estratégica indica cómo aprovechar las oportunidades de las mismas circunstancias (Modesto, María Florencia 2016). Tal es el caso como se puede notar, según la secretaria de políticas de Universidades (SPU, 2016), Argentina lograba tener 55 universidades nacionales y privadas 49, entre las universidades nacionales y privadas 74 tienen editoriales propias. Durante los últimos 5 años se ha revelado un crecimiento en la producción, es decir, de 1000 a 1903 impresiones de ejemplares alcanzando un 9% de los títulos registrados (Modesto, María Florencia 2016). Esto se debe gracias a la planificación estratégica que encamina la visión de un emprendedor para conducir su negocio a un mercado con muchas oportunidades.

Como se menciona uno de los indicadores fundamentales dentro del plan estratégico de empresas editoriales e imprentas es la misión como lo menciona Quintero (2015), la misión describe "el ser" lo que es la empresa, es decir, en la misión radica publicar la mejor obra tanto en diseño como el contenido, de los autores más intelectuales, que promueva la oferta y despierte el interés por la lectura. Similar al tema, las editoriales cubanas como Félix Valera, ACDAU, Editorial, Ciencias Médicas, Pueblo y Educación; en su intento de ejecutar su plan estratégico lo primero fue definir la misión. Para definir lo antes mencionado se realizaron estudios basados en diferentes modelos. Modelo de planificación estratégica de David, modelo de procedimientos de Rodríguez Valera, Planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan & Pfeiffer y Modelo Cuadro de Mando Integral, de Kaplan & Norton. En donde se comprobó que las etapas más usuales para definir la misión, visión, el análisis estratégico tanto externo como interno, los objetivos generales para el cumplimiento de las metas, esta comparación es en el modelo de procedimiento de Rodríguez Valera (Quintero et al., 2015).

Finalmente los estudios de Guzmán (2015) demuestran que las empresas editoriales e imprentas que utilizan la planificación estratégica para conducir su negocio, no improvisan, no

toman decisiones en el momento, la planificación estratégica evita cometer errores innecesarios, dirige al objetivo hasta lograr posesionarse en el mercado, la cual es la meta de la organización, además mejora la calidad de vida de laboral, hay más contrataciones, capacitaciones para el desarrollo personal, ascensos y mejora el sueldo. De este modo, se concluye este artículo resaltando en los modelos teóricos de aportes científicos sobre de la planificación estratégica en empresas editoras e imprentas es útil para las empresas que ofrecen este servicio, un aspecto que ayudara en el desarrollo empresarial y el crecimiento de la economía del país.

Referencias

- Alfredo, Samuel; Machaca, C. (2012). *Eficacia de la planificación estratégica para el mejoramiento de la gestión en empresas dedicadas a las actividades de impresión de la región Puno, 2012*. Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez."
- Báez, Villegas, Ernesto Angello; Marmolejo Martínez Ana Karen; Mendoza Sánchez, Anayantzi; Monroy, Gutiérrez, L. R. G. K. (2012). *Planeación estratégica de ventas para la imprenta Z-Varvo en México*. Instituto Politécnico Nacional.
- Basurto Zambrano, X. A. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista Científica*, 2(3), 3–14. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexCienciasdelasalud>
- Betancourt, M. Verónica, P. (2020). *Planificación estratégica 2016 – 2020 para la empresa Mega Impresores Gráficos de la Parroquia San Luis, del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura*. Universidad Técnica del Norte.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181.
- Cubillos, Moreno, K. M., & Roa, R. B. U. (2018). *Diseño de plan estratégico para el mejoramiento y posicionamiento de la empresa JIJ Creando en*. Universidad de La Salle.
- Fernández Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª-. *Documento Análisis*, 42, 182–197. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 15.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Guzmán, R. J. M. (2015). *El valor de la planeación estratégica para las Pymes de la industria gráficas frente a los efectos de los Tratados de Libre Comercio (Issue 1993)* [Universidad Militar Nueva Granada]. http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/377/4/Muñoz_Zapata_Adriana_Patricia_Artículo_2011.pdf
- Jaramillo, L. S. A., & Tenorio, D. J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 36–63.
- Maldonado Valencia, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335–344. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Mendoza Fernández, D. L., & López Juvinao, D. D. (2015). Pensamiento Estratégico: Centro

- neurálgico de la planificación estratégica que transforma la Visión en acción. *Económicas CUC* 36 (1): 81-94, 36(1), 81–94.
- Mendoza Fernández, D. L., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, ISSN 0120-3932, ISSN-e 2382-3860, Vol. 37, N°. 1, 2016, Págs. 63-80, 37(1), 63–80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- Miranda Ullón, P., Aguayo Carvajal, V., & Villalva Abarca, G. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 1044–1059. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3>
- Modesto, M. F. (2016). *Plan de Marketing Estratégico Ediciones UNL . Una propuesta. 1*, 173–181.
- MoraLes, Carranza, S. M., Oliva, Napa, W. E., Sanches, Gongora, M. V., & Sierralta, Valdez, J. (2019). "Plan estratégico de la empresa CECOSAMI S.A. 2015-2019. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Quintero Barrizonte, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 160–167.
- Robles Gutiérrez, O. (2015). *Planeación a largo Plazo de una empresa de transporte terrestre de Pasajeros: modelo teórico. 6*(1), 151–163.
- Segarra-Saavedra, J., Martínez-Sala, A.-M., & Monserrat-Gauchi, J. (2018). Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Primera Revista Electrónica En Iberoamérica Especializada En Comunicación*, 152–178.
- Taipe Yáñez, J., & Fabian Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163–183.
- Téran, T. B. R. (2015). *Propuesta de implementación de un plan estratégico para la Imprenta Gutemberg ubicada en la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Toledo, B. G. (2012). "Diseño de sistema de gestión estratégica para la imprenta: Adebaran Impresos" [Universidad Austral de Chile]. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfcit6491d/doc/bpmfcit6491d.pdf>
- Valle Ospino, A., & Niebles Núñez, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Espacios*, 38(58).
- Velásquez-Camposano, M. R., Castillo-García, P. G., & Zambrano-Saavedra, M. E. (2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 560–570. [file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaDeTecnologiasDeLaInformaci-5802866 \(2\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaDeTecnologiasDeLaInformaci-5802866%20(2).pdf)



Una Institución Adventista

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

RESOLUCIÓN N° 1285-P-2020 /UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima, 02 de diciembre de 2020

VISTO:

El expediente de los (las)/la (del) estudiante(s), de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la designación del Comité Dictaminador del trabajo de investigación para el grado de bachiller;

Que los(las)/el(la) estudiante(s), ha(n) concluido el desarrollo del trabajo de investigación, redactado su artículo científico con la opinión favorable de su asesor y solicita la designación del Comité Dictaminador respectivo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 02 de diciembre de 2020, y en aplicación del Estatuto y Reglamento General de Investigación de la Universidad;

SE RESUELVE:

Designar el Comité Dictaminador encargado de administrar el proceso de dictamen correspondiente al trabajo de investigación, presentada por los(las)/el(la) estudiante(s), otorgándole un plazo máximo de diez (10) días hábiles, posterior a la fecha de recepción de la presente resolución, para emitir el dictamen respectivo a través de la plataforma oficial:

Estudiantes	Código	Título	Asesor	Dictaminador
Alicia Vargas Cueva	201521705	Planificación estratégica en empresas editoras e imprentas: Una revisión teórica	Mg. Guido Angelo Huapaya Flores	Lic. Carlos Eduardo Corrales Baldoceca
Flor Marleny Tingal Tafur	201610964			
David Julca Malimba	201612972			

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez
DECANA



Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza
SECRETARIO ACADÉMICO

cc: - Interesado (1)
- Comité dictaminador