



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA
EMPRESA INK CREATIVE**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Administración de
Empresas**

Autor:

Aldo Mateo Narvaez Moreno

Director:

Mgt. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación comedidamente dedico a mi abuelo, Juan José Moreno Aguilar, por que fue el gestor de mi sueño de ser un administrador de empresas. A mi madre, Julia Fabiola Moreno Dávila, por su sacrificio, entrega y apoyo permanente para que se cumplan mis metas y aspiraciones.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud imperecedera a: mi madre, Julia Fabiola

Moreno Dávila, por: ser mi vivo referente pragmático de vida; a mi padre, Aldo Cesar Narváez

Montoya, por su eterno apoyo incondicional; a mi entrañable hermana, Juliana Narvaez Moreno, por su fiel presencia y actitud positiva; a mis abuelos, Stella

Dávila Astudillo, Martha Montoya Romero y Cesar

Narvaez Vásquez, por ser prototipos de inspiración permanentes en sus nietos; y particularmente quiero

agradecer a mi abnegado tutor, Xavier Esteban

Ortega Vásquez, por la dirección eficaz y eficiente

en la conducción de mi trabajo de titulación.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL, SECTOR INDUSTRIAL Y MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Marco Teórico.....	3
1.2 Descripción de la Empresa.....	7
1.3 Estructura Organizacional de la Empresa.....	9
1.4 Análisis de Sector Industrial.....	11
1.4.1 Análisis Micro.....	11
1.4.2 Análisis Macro.....	14
1.5 Factores Críticos del Sector.....	21
CAPÍTULO 2.....	34
2. CRUCE ESTRATÉGICO MEDIANTE DESAGREGACIÓN EMPRESARIAL.....	34
2.1 FODA del Sector.....	34
2.2 FODA Cruzado del Sector.....	38
CAPÍTULO 3.....	55
3. PLAN ESTRATÉGICO EN LA ETAPA FILOSÓFICA Y OPERATIVA.....	55

3.1 Etapa Filosófica	55
3.1.1 Misión.....	55
3.1.2 Visión	55
3.1.3 Valores	56
3.2 Etapa Operativa.....	56
3.2.1 Área de Producción	56
3.2.2 Área de Finanzas	59
3.2.3 Área Comercial	63
3.2.4 Área de Compras, Innovación y Desarrollo	66
3.2.5 Área de Recursos Humanos	69
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS	78

Índice de Figuras

Figura 1 Localización de la empresa.....	9
Figura 2 Organigrama propuesto para la empresa.....	11
Figura 3 Gráfico del canal de distribución	14

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de competidores de la empresa Ink Creative.	12
Tabla 2 Matriz de proveedores de Ink Creative	13
Tabla 3 Impacto positivo y negativo del Entorno Político en Ink Creative.....	15
Tabla 4 Impacto positivo y negativo del Entorno Económico en Ink Creative.....	16
Tabla 5 Impacto positivo y negativo del Entorno Social en Ink Creative	17
Tabla 6 Impacto positivo y negativo del Entorno Tecnológico en Ink Creative	18
Tabla 7 Impacto positivo y negativo del Entorno Ecológico en Ink Creative.....	19
Tabla 8 Impacto positivo y negativo del Entorno Legal en Ink Creative	20
Tabla 9 FODA del área de Producción	34
Tabla 10 FODA del área Comercial.....	35
Tabla 11 FODA del área Financiera.....	36
Tabla 12 FODA del área de Compras, Innovación y Desarrollo	36
Tabla 13 FODA del área de Recursos Humanos.....	37
Tabla 14 Tabla de Presupuestos Anuales	73

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad desarrollar un plan estratégico para la empresa Ink Creative, dedicada a la impresión y publicidad en pequeño y gran formato en la ciudad de Cuenca, Ecuador, para el periodo 2025–2030. Los objetivos específicos fueron analizar la empresa y el sector industrial en el que participa, realizar un cruce estratégico mediante la desagregación empresarial y elaborar el plan estratégico en sus etapas filosófica y operativa. La investigación se fundamentó en corrientes teóricas de planificación estratégica, estrategia empresarial y análisis FODA. Se utilizó una metodología cualitativa, de tipo aplicada, con enfoque descriptivo y diseño transversal. Entre los principales recursos empleados se encuentran entrevistas, análisis de mercado, matrices FODA y FODA cruzado, lo que permitió construir estrategias diferenciadas por cada área funcional de la empresa. Los hallazgos obtenidos evidenciaron la necesidad de implementar procesos de automatización, fortalecer alianzas estratégicas, diversificar la oferta de productos y consolidar una cultura organizacional enfocada en la innovación y la mejora continua. El plan estratégico formulado establece directrices claras que permitirán a Ink Creative orientar su crecimiento y fortalecer su posicionamiento competitivo en el sector gráfico nacional durante los próximos años.

Palabras clave: impresión, crecimiento empresarial, industria gráfica, innovación, planificación estratégica, posicionamiento competitivo, publicidad

ABSTRACT

This graduation project aimed to develop a strategic plan for Ink Creative, a company dedicated to small and large format printing and advertising in Cuenca, Ecuador, for the period 2025–2030. The specific objectives were to analyze the company and the industrial sector in which it operates, conduct a strategic cross-analysis through business disaggregation, and develop the strategic plan in its philosophical and operational stages. The research was based on theoretical frameworks related to strategic planning, business strategy, and SWOT analysis. A qualitative, applied, descriptive, and cross-sectional methodology was used. Key resources included interviews, market analysis, and the development of SWOT and SWOT cross-matrices, enabling the construction of differentiated strategies for each functional area of the company. The

findings highlighted the need to implement process automation, strengthen strategic alliances, diversify the product portfolio, and consolidate an organizational culture focused on innovation and continuous improvement. The formulated strategic plan provides clear guidelines to direct Ink Creative's growth and reinforce its competitive positioning in the national graphic sector in the coming years.

Keywords: business growth, graphic industry, innovation, printing, strategic planning, competitive positioning, advertising.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, incierto y dinámico, las micro y pequeñas empresas enfrentan el desafío constante de adaptarse y sostener su crecimiento. En este contexto, la planificación estratégica se posiciona como una herramienta esencial para la toma de decisiones, la proyección a largo plazo y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Para empresas del sector gráfico y publicitario, como Ink Creative, que operan en mercados altamente saturados, con tecnología en constante evolución y clientes cada vez más exigentes, contar con una dirección estratégica clara no solo es recomendable, sino fundamental para garantizar su continuidad y consolidación.

Ink Creative es una microempresa ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, dedicada a la impresión y publicidad en pequeño y gran formato. A pesar de haber experimentado un crecimiento sostenido desde su fundación en 2022, su estructura organizacional, operativa y comercial ha carecido de una planificación formal que oriente sus decisiones a largo plazo. Esta realidad motivó el desarrollo de la presente tesis, cuyo propósito principal es elaborar un plan estratégico para Ink Creative para el periodo 2025–2030, con el fin de fortalecer su posición en el mercado y guiar su expansión sostenida.

El proceso de investigación se desarrolló cumpliendo con los tres objetivos específicos establecidos. En primer lugar, se realizó un análisis detallado de la empresa y del sector industrial en el que participa, abordando tanto el entorno macroeconómico (a través de un análisis PESTEL), como el entorno competitivo y de clientes. Este diagnóstico permitió conocer con profundidad las condiciones actuales de la organización y su contexto de actuación.

En segundo lugar, se llevó a cabo un cruce estratégico a través de la desagregación empresarial, generando un FODA completo por cada área funcional (Producción, Comercial, Financiera, Compras/Innovación y Desarrollo, y Recursos Humanos) y desarrollando estrategias específicas mediante la matriz FO–FA–DO–DA, lo que facilitó una visión integral y adaptada a las características particulares de cada departamento.

Finalmente, se desarrolló el plan estratégico en sus dos etapas fundamentales: la etapa filosófica y la etapa operativa. La primera definió los elementos de identidad de la

empresa, como la misión, visión, valores y principios rectores, alineados con las tendencias actuales del sector. La segunda estructuró objetivos, políticas, estrategias y procedimientos concretos por cada área, facilitando una hoja de ruta clara para la implementación del plan en el periodo 2025–2030.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL, SECTOR INDUSTRIAL Y MARCO TEÓRICO

1.1 Marco Teórico

Planificación Estratégica

La planificación estratégica, como menciona Castellanos (2015), es la creación, realización y valoración de acciones para el logro de objetivos corporativos dentro de una organización. Implica un proceso metódico en el que se identifican los objetivos a largo plazo, se formulan tácticas para alcanzarlos y se asignan los recursos necesarios. Este proceso permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, mejorar su eficiencia y aprovechar oportunidades del mercado mientras gestionan sus debilidades y amenazas. Sin embargo, según Rodríguez (2014) cita múltiples definiciones de planificación estratégica tales como un procedimiento que comienza con la formulación de las metas; concreta planes, estrategias y políticas para lograr los objetivos establecidos (Steiner, 1998). Del mismo modo señala la definición de Ansoff (1988) en la que menciona que la planificación estratégica es el resultado que fue desarrollado mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias. Por su parte, Rodríguez (2014) en su obra "Planificación Estratégica" cita la definición de Drucker (1954). que la detalla a modo del proceso continuo que implica tomar decisiones empresariales de manera sistemática y con el máximo conocimiento disponible sobre su impacto futuro. También incluye evaluar los resultados de esas decisiones y compararlos con las expectativas a través de un feedback organizado y sistemático.

Estrategia

La estrategia, tal como señala Castellanos (2015), se define como el conjunto de acciones planificadas y coordinadas en el tiempo para lograr un fin o misión. Este concepto tiene su origen en el ámbito militar, donde se refiere al "arte de dirigir las operaciones militares" (Castellanos, 2015). Diversos autores citados por Castellanos (2015) han contribuido a su comprensión: Beaufre (1980) la define como la "ciencia y arte del jefe supremo" o como el "arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la

fuerza para resolver conflictos" (p.5). Jomini (1980) por su parte, considera la estrategia como el "arte de hacer la guerra sobre el mapa" y Lidell Hart (1928) la describe como "el arte de distribuir y aplicar los medios militares para cumplir con los fines de la política" (p.5). En el ámbito empresarial, la estrategia se traslada a la planeación de recursos y acciones que permiten alcanzar objetivos corporativos. Castellanos concluye que la estrategia empresarial es un "plan general" para dirigir operaciones y lograr los objetivos a largo plazo de una organización, ajustando sus recursos de manera efectiva para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno (Castellanos, 2015). Del mismo modo Rodríguez (2014) define estrategia en su obra como el plan o prioridades establecidas por la gerencia para facilitar que los objetivos establecidos se cumplan, debido a que define el camino a seguir para la empresa, pese a la influencia que ejerce el medio ambiente y el entorno sobre la empresa u organización.

Investigación de mercados

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), la investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información. Esta investigación se utiliza para identificar oportunidades y problemas en el mercado, así como para generar, perfeccionar y evaluar el rendimiento del marketing mediante el monitoreo de su desempeño, lo que permite una mejor comprensión del marketing como un proceso (Vargas, 2017).

Por otro lado, Kotler (1996) define la investigación de mercados como la planificación, recolección y análisis de información relevante para tomar decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones. Además, Schoell y Guiltinan (1991) describen la investigación de mercados como una función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar oportunidades y problemas en el marketing, así como para generar y evaluar acciones, mejorando así la comprensión del marketing como un proceso establecido.

Etapa filosófica

La etapa filosófica que incluye la misión, visión y valores estratégicos de una empresa son componentes clave en la etapa filosófica, ya que constituyen elementos esenciales de su dirección estratégica. Thompson y Strickland (2004) describen la dirección estratégica como el proceso administrativo que implica crear una visión,

establecer objetivos y formular y ejecutar estrategias, permitiendo realizar ajustes correctivos a lo largo del tiempo. La misión de una empresa representa su propósito y razón de ser, definiendo lo que busca alcanzar en su entorno social y empresarial.

En este sentido, Thomson (2006) subraya la importancia de la misión como fundamental para mantener el objetivo general de la organización y orientar los esfuerzos hacia ese propósito. Asimismo, definió la visión como la representación más fiel de cómo la alta dirección desea que la organización sea percibida en el futuro por sus diversos grupos de interés, como clientes, accionistas, empleados, competidores, otros stakeholders y la sociedad en general. Por lo tanto, se puede concluir que la visión establece una dirección futura para la empresa en un horizonte a largo plazo.

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta clave para la planificación estratégica, usada para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización (Castellanos, 2015). Esta herramienta se construye a partir de la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), proporcionando una visión integral que permite a las empresas desarrollar estrategias enfocadas en maximizar sus ventajas competitivas y minimizar los riesgos. Además, el análisis FODA facilita la evaluación de estos factores de manera sencilla, ofreciendo a las organizaciones un diagnóstico de su situación tanto interna como externa. Según Ponce (2006), esta matriz no solo es práctica y viable, sino que permite la construcción de un balance estratégico, ayudando a definir estrategias de intervención que se adapten a las necesidades de las organizaciones. De manera similar, Sarli et al. (2015) subrayan que el análisis FODA proporciona una perspectiva clara de las oportunidades y amenazas del entorno, lo que resulta esencial para ajustar los planes estratégicos de las empresas y optimizar la toma de decisiones. En resumen, esta herramienta no solo facilita la comprensión de la situación actual de una organización, sino que también orienta en la formulación de estrategias que favorezcan su crecimiento y competitividad en el mercado.

Rentabilidad

La rentabilidad es un concepto clave para medir la capacidad de una empresa de generar utilidades en relación con los recursos y capital que tiene invertidos. Morillo

(2001) señala que esta puede ser evaluada desde diferentes ángulos, como la rentabilidad económica, que mide la eficiencia de una empresa para generar ingresos a partir de sus activos, y la rentabilidad financiera, que se enfoca en el rendimiento sobre el capital de los accionistas. Ambos indicadores son esenciales para comprender cómo una organización crea valor y qué tan efectiva es en el uso de sus recursos. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), Cano et al. (2013) destacan que la rentabilidad es crucial para determinar su competitividad en el mercado. Una empresa rentable no solo puede generar rendimientos adecuados para sus inversionistas, sino también crear valor que le permita mantenerse competitiva. A través de razones financieras, es posible medir tanto el desempeño financiero de la empresa en el corto plazo como su capacidad de éxito a largo plazo, lo que resulta vital para establecer diagnósticos y estrategias que aseguren su sostenibilidad.

Competencia

La competencia se refiere al enfrentamiento que tienen dos o más sujetos respecto a un mismo objetivo. En el contexto empresarial, esto significa la rivalidad entre organizaciones que buscan acceder al mismo mercado competitivo, luchando por vender bien o servicio similar. Castellanos (2015) destaca que la competencia es un fenómeno inherente a los sectores económicos, donde las empresas deben enfrentar a sus rivales para obtener y mantener su cuota de mercado. Además, Gutiérrez (2013) define la competencia como un sistema comercial ya establecido en el mundo empresarial que se mantiene en constante en la convivencia del mercado siendo esta, gestándose en el interior de cada empresa

Entorno empresarial

El entorno empresarial se refiere al conjunto de factores externos que influyen de manera crucial en las operaciones y resultados de una empresa. Según Baena et al. (2003), las organizaciones no funcionan en aislamiento, sino que interactúan con su entorno, que incluye aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, como las relaciones económicas, políticas y sociales. Estas variables son determinantes en la toma de decisiones estratégicas y en el rendimiento empresarial, afectando elementos esenciales como las ventas y la competitividad en el mercado.

Además, Pereda y Berrocal (1999) enfatizan que las empresas son sistemas abiertos que importan y transforman recursos del entorno. Esta característica implica que, para sobrevivir y prosperar, las empresas deben adaptarse a las demandas y cambios que surgen en su contexto. Si una empresa no logra hacerlo, puede enfrentar riesgos significativos, incluyendo su posible desaparición. Por lo tanto, es fundamental realizar un análisis exhaustivo del entorno empresarial y desarrollar estrategias que permitan una respuesta efectiva a las fuerzas externas que la afectan.

Sector Industrial

El sector industrial cubre las actividades económicas que transforman materias primas en productos elaborados o semielaborados mediante procesos de manufactura. Este sector es clave para el crecimiento económico, ya que provoca la diversificación productiva e impulsa la competitividad Castellanos (2015). Según Palomino (2017), el sector industrial permite que las economías se orienten hacia la producción de bienes de mayor valor añadido, lo que incrementa las tasas de crecimiento económico. A su vez, Rodríguez et al. (2002) recalcan que el éxito en los procesos productivos industriales depende de una adecuada planificación estratégica, que facilita la adopción de nuevas tecnologías y la optimización de la cadena de valor. Esto mejora la rentabilidad y la competitividad de las empresas.

Además, Ponce-Espinosa et al. (2017) resaltan la importancia de que las empresas industriales desarrollen capacidades organizacionales, como la innovación y la estructura flexible para generar valor y mantener su posición en el mercado. Estas capacidades permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y maximizar sus recursos internos, lo que es de suma importancia para cualquier desafío que se presente en el sector.

1.2 Descripción de la Empresa

Ink Creative es una empresa familiar de Cuenca, Ecuador, especializada en servicios de impresión y publicidad en pequeño y gran formato. Fundada en 2022 por Aldo César Narváez, diseñador gráfico, la empresa surgió como respuesta a los desafíos económicos provocados por la pandemia de COVID-19. Para consolidar el proyecto, Aldo contó con el apoyo financiero de su hermana, Salomé Narváez, como socia fundadora, y de sus padres y hermanos, quienes aportaron capital como accionistas.

Desde sus inicios, Ink Creative se ha destacado por ofrecer servicios de impresión de alta calidad, con un enfoque particular en impresiones de gran formato. Para satisfacer la demanda de sus clientes, la empresa adquirió un plotter de gran tamaño, permitiendo la producción de impresiones de gran formato. Posteriormente, incorporaron un plotter de corte para brindar un servicio integral y evitar la tercerización de este proceso. Además, ante la necesidad de ofrecer protección adicional y acabados personalizados en las impresiones, adquirieron una laminadora que mejoró la calidad de sus productos. En 2024, en respuesta a la creciente demanda de productos personalizados en materiales como acrílico, MDF y cuero, Ink Creative amplió su capacidad productiva con la adquisición de una máquina de corte y grabado láser. Sin embargo, servicios especializados como la impresión UV y DTF, orientados al sector textil, continúan siendo tercerizados debido a los elevados costos de adquisición y mantenimiento de las máquinas necesarias. La empresa ha consolidado su presencia en el mercado nacional, siendo reconocida por clientes locales, empresas nacionales e incluso multinacionales. Su estrategia de posicionamiento se basa en una sólida presencia en redes sociales, especialmente en Instagram y Facebook, donde promocionan sus servicios y mantienen un contacto cercano con sus clientes. Ofrecen promociones atractivas y destacan la calidad de sus productos para fidelizar a su clientela. (A. Narvaez, comunicación personal, 13 de enero de 2025)

A pesar de su éxito, Aldo César Narváez busca impulsar un crecimiento más agresivo para Ink Creative, con el objetivo de superar el estancamiento percibido y avanzar hacia la internalización de servicios actualmente tercerizados. La empresa se encuentra ubicada, como se ve en la Figura 1, en la Avenida Amazonas 1-31 y Unidad Nacional, en Cuenca, Ecuador, y continúa comprometida con la excelencia en el servicio y la satisfacción de sus clientes.

- Programar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
- Optimizar los procesos productivos para reducir costos y mejorar tiempos de entrega.

3. Área comercial

- **Rol:** Responsable de atraer clientes, fidelizar a los actuales y posicionar la marca en el mercado.
- **Actividades:**
 - Crear y ejecutar estrategias de marketing digital en redes sociales.
 - Gestionar promociones y ofertas para aumentar las ventas.
 - Monitorear tendencias del mercado y proponer nuevos servicios.
 - Mantener comunicación constante con clientes para fortalecer relaciones comerciales

4. Área Financiera

- **Rol:** Gestionar los recursos económicos, legales y administrativos de la empresa.
- **Actividades:**
 - Administrar ingresos, egresos y flujos de efectivo.
 - Supervisar la facturación, cobranzas y pagos.
 - Elaborar presupuestos y reportes financieros periódicos.
 - Asegurar el cumplimiento de normativas fiscales y legales.

5. Área de Innovación, Compras y Desarrollo

- **Rol:** Identificar oportunidades de mejora e innovación en procesos, servicios y tecnologías, además de encargarse de la adquisición de insumos y equipos.
- **Actividades:**
 - Investigar nuevas tecnologías y procesos para optimizar la oferta de servicios.
 - Desarrollar e implementar nuevos productos en función de las demandas del mercado.
 - Gestionar la adquisición de materiales, insumos y equipos, negociando con proveedores para obtener las mejores condiciones.

- Garantizar la actualización constante de los procesos productivos y de los equipos.

6. Área de Recursos Humanos

- **Rol:** Gestionar el talento humano de la empresa, promoviendo el desarrollo profesional y un ambiente laboral positivo.
- **Actividades:**
 - Diseñar y ejecutar programas de reclutamiento, selección y contratación.
 - Planificar capacitaciones y programas de desarrollo para el personal.
 - Gestionar la evaluación del desempeño y planes de incentivos.
 - Promover un ambiente laboral positivo y manejar las relaciones internas del equipo.

Figura 2

Organigrama propuesto para la empresa



1.4 Análisis de Sector Industrial

1.4.1 Análisis Micro

1. Análisis de competencia

El mercado de impresión y publicidad en Cuenca, Ecuador, es competitivo y está compuesto por diversas empresas que ofrecen servicios similares a los de Ink Creative. A continuación, en la Tabla 1, se detallan los principales competidores:

Tabla 1*Matriz de competidores de la empresa Ink Creative.*

Competidor	Servicios	Tipo de Competencia	Ubicación
Artevisual	Impresión en pequeño y gran formato, corte láser, branding vehicular, plotter	Directa	Avenida de las Américas
Publishop	Impresión en pequeño y gran formato, corte láser, plotter, branding vehicular	Directa	Sector Aeropuerto
SeñalX	Impresión en gran volumen, branding, (Líder en Cuenca)	Indirecta	Cuenca
MatPrint	Impresión en pequeño y gran formato, corte láser, branding vehicular	Directa	Cuenca
PubliX	Impresión en pequeño y gran formato, branding publicitario	Directa	Av. Primero de Mayo
Creando Publicidad	Impresión textil, branding en esferos, lápices, llaveros	Indirecta/Aliado	Cuenca
Burundanga	Impresión textil, camisetas, gorras	Indirecta	Cuenca

Nota: (A. Narvaez, comunicación personal, 13 de enero de 2025)

2. Análisis de proveedores

Ink Creative colabora con diversos proveedores para asegurar la calidad y disponibilidad de sus productos y servicios:

Tabla 2*Matriz de proveedores de Ink Creative*

Proveedor	Productos/Servicios	Tipo de Relación	Ubicación
Hypro Importadora	Lonas, viniles, roll ups, tinta, maquinaria	Ocasional	Quito y Cuenca
Imevi	Lonas, viniles, tintas, cuchillas, branding publicitario	Ocasional	Cuenca
DSS Importadores	Material de branding publicitario	Ocasional	Guayaquil
Mercantil Makamba	Máquinas láser, insumos	Ocasional	Cuenca
Adfolsa	Maquinaria e insumos de alta calidad	Principal para maquinaria	Quito
Boceto Express	Servicios de impresión offset	Especializado	Quito
BG	Servicios de imprenta offset	Alternativo	Cuenca

Nota: (A. Narvaez, comunicación personal, 13 de enero de 2025)

3. Análisis de clientes

Ink Creative atiende a una diversa gama de clientes, incluyendo:

- Emprendedores y pequeñas empresas: Hombres y mujeres de 18 a 50 años que buscan servicios integrales de diseño, impresión y corte para promover sus negocios.
- Empresas medianas y grandes, incluyendo multinacionales: Organizaciones que requieren servicios específicos de branding o material publicitario para ferias y eventos.

Los clientes valoran la posibilidad de realizar todo el proceso en un solo lugar, desde la fotografía y el diseño hasta la impresión y el corte, buscando un servicio ágil, rápido y de alta calidad.

4. Canales de distribución

El proceso de servicio de Ink Creative se desarrolla como muestra en la Figura 3:

1. Contacto directo con Aldo Narváez (Producción): Los clientes se comunican directamente con Aldo para detallar sus necesidades y especificaciones del trabajo.
2. Realización del trabajo específico: El equipo de Ink Creative lleva a cabo el proyecto según las especificaciones acordadas, manteniendo una comunicación constante con el cliente.
3. Entrega: Una vez completado el trabajo, se coordina la entrega del producto final al cliente, asegurando su satisfacción con el servicio recibido.

Este enfoque personalizado y directo permite a Ink Creative mantener una relación cercana con sus clientes, adaptándose a sus necesidades específicas y garantizando un alto nivel de satisfacción.

Figura 3

Gráfico del canal de distribución



1.4.2 Análisis Macro

Entorno Político

Ink Creative debe mantenerse atenta a las políticas gubernamentales vigentes y a las que puedan surgir en el contexto de las próximas elecciones, especialmente aquellas que promuevan el desarrollo de las MIPYMES, con el fin de aprovechar las oportunidades que estas iniciativas ofrecen. Simultáneamente, es crucial que la empresa desarrolle estrategias para mitigar riesgos asociados con la inestabilidad política, la inseguridad y posibles interrupciones en el suministro eléctrico, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento en el mercado ecuatoriano. A continuación, en la Tabla 3 se indican los impactos positivos y negativo que tiene el sector político en la empresa.

Tabla 3

Impacto positivo y negativo del Entorno Político en Ink Creative.

Positivo	Negativo
<p>Apoyo gubernamental a MIPYMES: El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas para fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Por ejemplo, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca lanzó el "Fondo Emprende: Ecuador Productivo", destinando USD 10'050.000 para apoyar emprendimientos y proyectos de innovación. Además, con el respaldo de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la empresa tecnológica Kolau, se ha promovido un plan de digitalización que permite a las MIPYMES crear gratuitamente sus propias páginas web, facilitando la oferta de productos y servicios en línea. (Banco Central del Ecuador, 2024)</p> <p>Iniciativas de inclusión financiera: El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Ecuador, en colaboración con instituciones financieras locales, ha fortalecido el apoyo a las PYMES, promoviendo la inclusión financiera y el acceso a créditos en condiciones favorables. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2024)</p>	<p>Inestabilidad política y tensiones institucionales: Recientemente, Ecuador ha enfrentado tensiones políticas significativas. La suspensión temporal de la vicepresidenta Verónica Abad por parte del Ministerio de Trabajo, debido a presuntas faltas disciplinarias, ha generado controversia y podría influir en la percepción de estabilidad gubernamental. Abad ha expresado preocupaciones sobre una posible deriva autoritaria en la administración del presidente Daniel Noboa, comparándola con el régimen venezolano. Estas declaraciones podrían generar incertidumbre en el entorno empresarial.</p> <p>Inseguridad y crimen organizado: El incremento de la violencia y la actividad del crimen organizado en Ecuador ha afectado la seguridad ciudadana y empresarial. Esta situación puede influir negativamente en las operaciones diarias de las empresas y en la confianza de los inversores.</p> <p>Proximidad de elecciones presidenciales: Ecuador se prepara para las elecciones presidenciales el 9 de febrero de 2025. La campaña electoral, que inició el 5 de enero, ha generado un clima de polarización política. La incertidumbre asociada a los posibles resultados y cambios en las políticas gubernamentales puede afectar la planificación estratégica de las empresas.</p> <p>Conflictos socioambientales: El gobierno ecuatoriano ha manifestado intenciones de subastar áreas de la Amazonía a empresas petroleras, alegando haber consultado a las</p>

comunidades indígenas. Sin embargo, líderes indígenas niegan haber sido consultados adecuadamente y se oponen a estas iniciativas. Estos conflictos pueden derivar en protestas y tensiones sociales que afecten el entorno empresarial.

Entorno Económico

Ink Creative enfrenta un entorno económico desafiante con riesgos y oportunidades. La estabilidad macroeconómica y el crecimiento en sectores clave pueden impulsar la demanda de servicios publicitarios, mientras que la recesión y la crisis energética afectan costos y productividad. La digitalización representa tanto una amenaza para la impresión tradicional como una oportunidad para expandirse en diseño digital. Para mitigar riesgos, la empresa debe diversificar servicios, optimizar costos y fortalecer su presencia digital. La adaptación será clave para su crecimiento y consolidación en el mercado gráfico. A continuación, en la Tabla 4 se muestra el impacto positivo y negativo de la economía en la empresa.

Tabla 4

Impacto positivo y negativo del Entorno Económico en Ink Creative.

Positivos	Negativos
<p>Apoyo del FMI: En diciembre de 2024, el FMI completó la primera revisión del acuerdo de facilidad de fondos extendida para Ecuador, lo que permitió un desembolso inmediato de aproximadamente \$500 millones. Este respaldo financiero refleja la confianza en las reformas económicas del país y puede traducirse en un entorno macroeconómico más estable, beneficiando a empresas como Ink Creative.</p>	<p>Contracción económica: En el segundo trimestre de 2024, la economía ecuatoriana decreció un 2,2% en comparación con el mismo periodo del año anterior, impulsada por una caída del 17,2% en el sector de la construcción y una reducción en la inversión. Esta contracción puede afectar la demanda de servicios de impresión y publicidad, ya que las empresas tienden a reducir gastos en marketing durante períodos de recesión. (Banco Central del Ecuador, 2024)</p>
<p>Desempeño positivo de ciertos sectores: A pesar de la contracción económica general, sectores como la manufactura de productos alimenticios y las actividades profesionales técnicas experimentaron un crecimiento en el segundo trimestre de 2024. Este dinamismo en áreas específicas puede generar oportunidades para Ink</p>	<p>Implementación de la facturación electrónica: La adopción de la facturación electrónica en Ecuador ha impactado negativamente a las imprentas tradicionales, que dependían en gran medida de la impresión de facturas físicas. Aunque Ink Creative se especializa en</p>

Creative en términos de demanda de servicios publicitarios y de impresión. impresión publicitaria, es esencial diversificar sus servicios para mitigar posibles disminuciones en la demanda de productos impresos tradicionales.

Crisis energética: Ecuador ha enfrentado una severa crisis energética debido a una de las peores sequías en décadas, lo que ha provocado cortes de energía de hasta 14 horas diarias. Estos apagones han afectado significativamente a las operaciones de la empresa y perjudicando en la fiabilidad de los tiempos de entrega, calidad de producto y procesos productivos.

Entorno Social

Ink Creative opera en un entorno social dinámico que influye significativamente en sus operaciones y estrategias. La empresa debe aprovechar el amplio uso de redes sociales y la diversidad cultural del país para ofrecer servicios personalizados y efectivos. Sin embargo, debe enfrentar desafíos como la pasada crisis energética y la desigualdad socioeconómica, que pueden afectar su operatividad y alcance en el mercado. Adaptarse a estos factores sociales será crucial para el éxito continuo de la empresa. A continuación, en la Tabla 5 se detallan los factores sociales que afectan a la empresa:

Tabla 5

Impacto positivo y negativo del Entorno Social en Ink Creative

Positivo	Negativo
<p>Creciente uso de redes sociales: En Ecuador, aproximadamente 13,8 millones de personas utilizan redes sociales diariamente, lo que representa una oportunidad para que Ink Creative amplíe su presencia digital y ofrezca servicios de marketing en estas plataformas.</p> <p>Diversidad cultural y demográfica: La diversidad cultural y demográfica del mercado ecuatoriano permite a la empresa desarrollar campañas publicitarias segmentadas, adaptadas a las características específicas de diferentes grupos, lo que puede aumentar la</p>	<p>Crisis energética y su impacto en la vida cotidiana: Ecuador enfrenta una grave crisis energética con cortes de electricidad de hasta 12 horas diarias, afectando severamente la vida cotidiana y la economía del país. Esta situación impacta negativamente en la productividad de las empresas, incluyendo a Ink Creative, que depende de la electricidad para sus operaciones.</p> <p>Desigualdad socioeconómica: La desigualdad socioeconómica en Ecuador puede limitar el acceso de ciertos segmentos de la población a servicios de</p>

efectividad de sus estrategias de impresión y publicidad, restringiendo el marketing. mercado potencial de la empresa.

Entorno Tecnológico

Ink Creative opera en un entorno tecnológico en constante evolución, lo que presenta tanto oportunidades como desafíos para la empresa. La organización se encuentra en una posición favorable para capitalizar las tendencias tecnológicas actuales, como la impresión digital avanzada y la integración con herramientas de marketing digital. Sin embargo, debe estar atenta a los desafíos asociados con la rápida obsolescencia tecnológica, la brecha digital en el país y las preocupaciones de ciberseguridad. Una estrategia proactiva que incluya inversiones en tecnología emergente, capacitación continua y medidas robustas de seguridad digital será esencial para mantener y fortalecer su posición en el mercado. A continuación, en la Tabla 6 se detallan los factores tecnológicos que afectan a la empresa:

Tabla 6

Impacto positivo y negativo del Entorno Tecnológico en Ink Creative

Positivo	Negativo
<p>Avances en impresión digital: La impresión digital ha experimentado un crecimiento significativo, permitiendo una mayor personalización y eficiencia en la producción. Se prevé que el valor de los equipos de impresión digital continúe aumentando, lo que ofrece a Ink Creative la oportunidad de mejorar sus servicios y satisfacer las demandas del mercado.</p> <p>Integración con herramientas de marketing digital: La convergencia de la impresión digital con estrategias de marketing digital, como el uso de códigos QR y la realidad aumentada, permite a las empresas ofrecer experiencias más interactivas y atractivas para los consumidores. Esta tendencia puede ser aprovechada por Ink Creative para diferenciarse en el mercado.</p>	<p>Rápida obsolescencia tecnológica: La velocidad de los avances tecnológicos en la industria de la impresión y el marketing digital puede hacer que los equipos y software se vuelvan obsoletos rápidamente, requiriendo inversiones constantes para mantenerse competitivos.</p> <p>Brecha digital en Ecuador: Aunque la adopción de tecnologías digitales está en aumento, aún existen segmentos de la población ecuatoriana con acceso limitado a internet y habilidades digitales, lo que puede restringir el alcance de las estrategias de marketing digital de Ink Creative.</p> <p>Ciberseguridad: La creciente dependencia de plataformas digitales y almacenamiento de datos en línea aumenta la vulnerabilidad a ciberataques,</p>

Crecimiento del comercio electrónico: El aumento de los servicios de impresión en línea responde a la preferencia de los consumidores por realizar compras a través de internet, ofreciendo flexibilidad y conveniencia. Ink Creative puede expandir su presencia en línea para captar una mayor cuota de mercado.

lo que podría comprometer información sensible de la empresa y sus clientes.

Entorno Ecológico

Ink Creative opera en un entorno ambiental que presenta desafíos y oportunidades significativas. La empresa debe equilibrar las oportunidades que ofrece la creciente conciencia ambiental con los desafíos de la gestión de residuos y la crisis energética actual. La implementación de prácticas sostenibles y la adaptación a las regulaciones ambientales serán cruciales para su éxito y reputación en el mercado. A continuación, en la Tabla 7 se detallan los factores ecológicos que afectan a la empresa:

Tabla 7

Impacto positivo y negativo del Entorno Ecológico en Ink Creative

Positivo	Negativo
<p>Implementación de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA): La adopción de un SGA basado en la norma ISO 14001 puede mejorar la eficiencia operativa de Ink Creative, reducir costos y fortalecer su imagen corporativa al demostrar un compromiso con la sostenibilidad.</p>	<p>Generación de residuos peligrosos: Los procesos de impresión generan residuos que, si no se gestionan adecuadamente, pueden ser perjudiciales para el medio ambiente. La falta de normativas específicas en algunas jurisdicciones complica su manejo, lo que podría derivar en sanciones o daños reputacionales.</p>
<p>Conciencia ambiental creciente: La creciente conciencia ambiental entre los consumidores puede aumentar la demanda de productos y servicios sostenibles. Ink Creative puede capitalizar esta tendencia ofreciendo soluciones ecológicas en impresión y publicidad.</p>	<p>Crisis energética en Ecuador: Ecuador enfrenta una grave crisis energética con apagones de hasta 14 horas, afectando la producción y operación de las empresas. Esta situación puede interrumpir las actividades de Ink Creative, aumentando costos y retrasando entregas.</p>
	<p>Regulaciones ambientales estrictas: El cumplimiento de regulaciones ambientales, como la obtención de licencias y la implementación de planes de</p>

manejo de residuos, implica costos adicionales y una carga administrativa para la empresa.

Entorno Legal

Ink Creative opera en un entorno legal que influye directamente en sus operaciones en el sector de impresión y publicidad en Ecuador. Las reformas tributarias recientes ofrecen alivio fiscal y fomentan el crecimiento de microempresas, mientras que las regulaciones en publicidad y los requisitos de permisos municipales imponen obligaciones adicionales. Es esencial que la empresa se mantenga informada sobre las normativas vigentes y adapte sus operaciones para garantizar el cumplimiento legal, aprovechando al mismo tiempo los incentivos disponibles para fortalecer su posición en el mercado. A continuación, en la Tabla 8 se detallan los factores legales más importantes:

Tabla 8

Impacto positivo y negativo del Entorno Legal en Ink Creative

Positivo	Negativo
Reformas en el RIMPE: Las recientes reformas tributarias en Ecuador han reducido las tarifas y el número de contribuyentes en el RIMPE, lo que beneficia a los pequeños negocios al disminuir su carga impositiva. Estas modificaciones buscan simplificar las obligaciones tributarias y fomentar el crecimiento de microempresas como Ink Creative. (Primicias, 2025)	Regulaciones estrictas en publicidad: La Ley Orgánica de Comunicación (LOC) de 2013 impone restricciones significativas en la producción y difusión de contenido publicitario en Ecuador. Por ejemplo, establece que la publicidad con fines comerciales no puede realizarse a título gratuito, lo que obliga a las empresas a considerar cuidadosamente los aspectos legales en sus estrategias publicitarias. (Muñoz, 2015)
Incentivos para inversiones en energías renovables: El gobierno ecuatoriano ha implementado incentivos fiscales para empresas que invierten en energías renovables, ofreciendo exenciones de impuestos como el IVA y el Impuesto a la Renta por un período de cinco años. Aunque Ink Creative no opera directamente en este sector, podría beneficiarse indirectamente al asociarse con empresas que promueven prácticas sostenibles. (AS, 2025)	Permisos municipales para publicidad exterior: Las ordenanzas municipales, como la emitida por el Municipio de Guayaquil en diciembre de 2023, requieren que las empresas obtengan permisos específicos para la instalación y exhibición de publicidad exterior. Este proceso implica una carga administrativa adicional y posibles costos para empresas como Ink Creative que buscan promocionar sus servicios en espacios públicos. (Municipio de Guayaquil, 2025)

1.5 Factores Críticos del Sector

Inversión

La inversión en tecnología y maquinaria es un pilar fundamental en el sector de la impresión y publicidad, ya que determina la capacidad productiva, la calidad de los productos y la competitividad frente a otras empresas. Para empresas como Ink Creative, la actualización constante de equipos es esencial para garantizar impresiones de alta definición, cortes precisos y acabados diferenciados. El impacto que puede llegar a tener la inversión en empresas del sector son los siguientes:

- **Diferenciación en el mercado:** Ofrecen productos innovadores con mayor calidad y personalización.
- **Reducción de costos operativos:** Máquinas más eficientes reducen desperdicios y tiempos de producción.
- **Mayor capacidad de producción:** Se pueden atender pedidos de gran volumen en menor tiempo.
- **Adaptación a tendencias del sector:** Permite ofrecer servicios más demandados, como impresión ecológica o personalización masiva.

Para Ink Creative, la inversión en un plotter de gran formato, un plotter de corte y una máquina de grabado láser ha sido clave para ampliar su oferta de servicios. Sin embargo, aún terceriza procesos como la impresión UV y DTF debido a los altos costos de adquisición de estos equipos.

La inversión en tecnología es un factor crítico para la competitividad en el sector de publicidad e impresión, ya que impacta en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a nuevas tendencias. En cuanto a lo que refiere a Ink Creative, el desafío es continuar fortaleciendo su infraestructura tecnológica, optimizando costos y buscando estrategias que le permitan ampliar su capacidad sin comprometer su estabilidad financiera. La planificación estratégica de la inversión será clave para garantizar su crecimiento y consolidación en el mercado.

Financiamiento

El financiamiento es un factor crítico en el sector de publicidad e impresión, ya que permite a las empresas mantenerse competitivas, innovar y expandirse. Sin embargo, acceder a capital representa desafíos debido a costos elevados, requisitos estrictos y riesgos asociados al endeudamiento. Para Ink Creative, encontrar opciones de financiamiento accesibles y sostenibles es clave para su crecimiento. Implementar estrategias de financiamiento inteligente y planificación financiera garantizará su estabilidad y desarrollo en el mercado. Las fuentes principales de financiamiento son:

- **Créditos bancarios tradicionales:** Préstamos otorgados por bancos y cooperativas con tasas de interés que varían según el perfil crediticio de la empresa.
- **Líneas de crédito para PYMES:** Productos financieros diseñados para negocios en crecimiento, con tasas preferenciales y plazos flexibles.
- **Inversión privada o capital de riesgo:** Acceso a financiamiento a través de inversionistas privados o fondos de inversión.

El financiamiento es fundamental en la industria de impresión y publicidad, ya que permite a las empresas invertir en maquinaria, insumos, tecnología y expansión sin comprometer su flujo de efectivo. En el caso de Ink Creative, como microempresa, el acceso a capital es esencial para su crecimiento y competitividad en el mercado. Los principales impactos de un financiamiento adecuado en las empresas del sector son los siguientes:

- **Adquirir equipos de última tecnología:** Facilita la compra de plotters de impresión, cortadoras láser y otros equipos sin afectar la liquidez.
- **Expandir operaciones:** Permite invertir en nuevas líneas de negocio, como la impresión UV o textil, que Ink Creative aún terceriza.
- **Optimizar el flujo de efectivo:** Al contar con capital disponible, la empresa puede operar sin interrupciones y cubrir costos operativos.
- **Invertir en marketing y crecimiento:** Fondos adicionales pueden destinarse a fortalecer la presencia digital y mejorar estrategias de venta.

Posicionamiento

El posicionamiento es clave para cualquier empresa en el sector de publicidad e impresión, ya que determina su nivel de reconocimiento en el mercado y su capacidad de

diferenciarse de la competencia. En cuanto a Ink Creative, consolidar su marca y destacarse en un entorno altamente competitivo es fundamental para atraer clientes, fidelizarlos y expandir su negocio. Los factores principales que influyen en el posicionamiento de una empresa en el sector son los siguientes:

- **Calidad del servicio y productos:** La nitidez de impresión, durabilidad de materiales y acabados influyen en la percepción del cliente.
- **Reputación y credibilidad:** Opiniones y referencias de clientes juegan un papel crucial en la decisión de compra.
- **Presencia digital y redes sociales:** Un perfil activo en plataformas como Instagram y Facebook puede aumentar la visibilidad de la marca.
- **Diferenciación frente a la competencia:** Ofrecer servicios innovadores o especializados, como impresión ecológica o personalizada, ayuda a destacar.
- **Atención al cliente y tiempos de entrega:** Un servicio eficiente y confiable contribuye a fortalecer la imagen de la empresa.
- **Colaboraciones estratégicas:** Asociarse con otras empresas para complementar servicios permite acceder a nuevos segmentos de mercado.

El posicionamiento de la empresa en el mercado tiene un impacto directo en los resultados de la empresa y es crucial para su desarrollo futuro, los principales impactos de este son:

- **Aumentar su cuota de mercado:** Mayor reconocimiento genera más oportunidades de negocio.
- **Lograr fidelización de clientes:** Clientes satisfechos recomiendan y vuelven a contratar servicios.
- **Competir en precios sin sacrificar rentabilidad:** Una marca fuerte puede justificar precios más altos basados en calidad y valor agregado.
- **Facilitar la expansión a nuevos mercados:** Empresas bien posicionadas tienen más facilidad para expandirse local y regionalmente.

En el caso particular de Ink Creative es fundamental mejorar en este factor crítico, las siguientes estrategias pueden ser claves para el desarrollo de la empresa en este ámbito:

- **Desarrollar una identidad de marca sólida:** Definir un logo, colores y mensajes consistentes que reflejen su propuesta de valor.
- **Optimizar su presencia digital:** Publicar contenido de valor en redes sociales, crear una página web profesional.
- **Incentivar la recomendación de clientes:** Ofrecer descuentos o beneficios por referidos para aumentar la captación de clientes.
- **Diferenciarse con servicios innovadores:** Incorporar nuevas tecnologías de impresión o materiales ecológicos para destacar en el mercado.
- **Participar en ferias y eventos del sector:** Aumentar la visibilidad de la empresa asistiendo a exposiciones y ferias comerciales.

El posicionamiento es un factor clave para el crecimiento de Ink Creative, ya que le permite diferenciarse y competir en un mercado saturado. Para mejorar su posicionamiento, la empresa debe fortalecer su identidad de marca, optimizar su estrategia digital y enfocarse en la fidelización de clientes. Un posicionamiento sólido garantizará una mayor estabilidad y crecimiento a largo plazo.

Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta es un factor clave en la industria de impresión y publicidad, ya que la rapidez y eficiencia con la que una empresa puede atender pedidos impacta directamente en su competitividad y satisfacción del cliente. En el caso de Ink Creative, contar con una estructura operativa eficiente y optimizada le permite cumplir con tiempos de entrega cortos, manejar volúmenes de trabajo variables y reducir costos operativos.

Este factor está directamente influenciado por tres aspectos fundamentales: capacidad instalada, economía de escala e inventario, los cuales determinan la rapidez y flexibilidad con la que la empresa puede responder a la demanda del mercado.

Capacidad Instalada

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que una empresa puede alcanzar con los recursos actuales. En el sector de impresión y publicidad, esto incluye la cantidad y tipo de maquinaria disponible, la infraestructura operativa y la cantidad de personal capacitado.

Impacto en la Capacidad de Respuesta

- Una mayor capacidad instalada permite atender pedidos urgentes sin comprometer la calidad.
- Empresas con infraestructura limitada pueden verse obligadas a rechazar pedidos o tercerizar parte de la producción, lo que puede afectar la rentabilidad.

En el caso de Ink Creative, aunque ha invertido en plotters y máquinas de corte, aún terceriza ciertos procesos (como la impresión UV y DTF), lo que limita su capacidad de respuesta ante pedidos que requieren estos acabados.

Economía de Escala

La economía de escala se refiere a la reducción de costos unitarios a medida que la producción aumenta. En la impresión y publicidad, esto se traduce en la posibilidad de producir grandes volúmenes a menor costo por unidad, lo que mejora la rentabilidad y permite ofrecer precios más competitivos.

Impacto en la Capacidad de Respuesta

- Empresas con una economía de escala bien desarrollada pueden manejar grandes pedidos sin afectar tiempos de entrega ni costos.
- La optimización de procesos y el uso eficiente de insumos reducen desperdicios y maximizan la rentabilidad.

Ink Creative, al ser una microempresa, aún no ha alcanzado una economía de escala óptima, lo que puede limitar su capacidad para competir con empresas más grandes que manejan volúmenes superiores con costos unitarios más bajos.

Manejo de Inventario

El control del inventario es crucial para evitar demoras en la producción por falta de insumos. En el sector de impresión y branding, esto implica la gestión eficiente de viniles, tintas, lonas, papeles especiales y materiales de acabado.

Impacto en la Capacidad de Respuesta

- Un buen manejo de inventario evita retrasos en la producción y garantiza disponibilidad inmediata de materiales.
- La falta de insumos puede generar demoras en la entrega, afectando la satisfacción del cliente.

Ink Creative depende de proveedores externos para los materiales, por lo que mantener un inventario estratégico es clave para evitar interrupciones en la producción.

Estrategias para Mejorar la Capacidad de Respuesta

Para optimizar su capacidad de respuesta, Ink Creative puede implementar las siguientes estrategias:

- **Ampliar la capacidad instalada:** Evaluar la compra de equipos adicionales o maquinaria de producción propia para reducir la tercerización.
- **Optimizar procesos de producción:** Aplicar metodologías como Lean Manufacturing para reducir tiempos de producción y desperdicios.
- **Establecer acuerdos estratégicos con proveedores:** Garantizar tiempos de entrega rápidos y precios preferenciales en insumos esenciales.
- **Mejorar la gestión de inventario:** Implementar un sistema de inventario automatizado para evitar escasez o acumulación innecesaria de materiales.
- **Implementar modelos de producción escalonada:** Adaptar la producción según la demanda para optimizar costos y tiempos de entrega.

La capacidad de respuesta es un factor clave para la competitividad en el sector de impresión y publicidad, ya que impacta en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Para Ink Creative, mejorar su capacidad instalada, alcanzar economías de escala y optimizar la gestión de inventario será esencial para consolidar su crecimiento y competitividad en el mercado. Implementar estrategias enfocadas en estos tres aspectos

permitirá a la empresa atender pedidos con mayor rapidez, reducir costos y mejorar su posicionamiento en el sector.

Tecnología

El sector de impresión y publicidad ha experimentado una evolución significativa gracias a la innovación tecnológica. La adopción de nuevas herramientas y equipos permite a las empresas mejorar la calidad de impresión, optimizar tiempos de producción y ofrecer servicios personalizados que se ajusten a las necesidades del mercado. Para Ink Creative, mantenerse actualizado con la tecnología es clave para competir con empresas más grandes y aumentar su eficiencia operativa.

Nivel de Desarrollo Tecnológico en el Sector

El avance de la tecnología en el sector de impresión y publicidad ha generado diversas mejoras en los procesos de producción y personalización de productos. Los principales desarrollos incluyen:

Avances en Impresión Digital

- Las nuevas tecnologías de impresión digital han reducido costos y tiempos de producción, eliminando la necesidad de placas o matrices como en la impresión offset.
- Las impresoras de gran formato permiten personalización masiva y mayor calidad en gráficos.
- La impresión UV ha revolucionado la industria al permitir impresión directa sobre una gran variedad de superficies.

Impacto en la competitividad

- Empresas que adoptan estas tecnologías pueden ofrecer productos más innovadores y personalizados.
- Negocios que aún dependen de impresión tradicional pueden enfrentar costos más altos y tiempos de producción más largos.

Ink Creative aún terceriza la impresión UV y DTF debido al alto costo de los equipos, lo que limita su oferta de servicios.

Automatización de Procesos

- La implementación de software de gestión de producción (ERP) permite optimizar el flujo de trabajo, desde la cotización hasta la entrega del producto.
- El uso de cortadoras láser y plotters de corte automatizados agiliza la producción y mejora la precisión en acabados.
- La integración con herramientas digitales, como inteligencia artificial para diseño gráfico, permite una mayor personalización de productos.

Impacto en la competitividad

- Empresas con sistemas automatizados pueden manejar volúmenes de producción más grandes sin comprometer la calidad.
- Negocios que no invierten en automatización pueden perder eficiencia y rentabilidad.
Ink Creative ha incorporado plotters de corte y grabado láser, lo que le ha permitido optimizar tiempos y reducir la tercerización.

Estrategias para Optimizar la Tecnología en Ink Creative

Para mejorar su competitividad tecnológica, Ink Creative puede considerar las siguientes estrategias:

- Adquirir equipos según la demanda del mercado y rentabilidad de los servicios.
- Explorar opciones de financiamiento o leasing para acceder a tecnología avanzada sin un desembolso inicial elevado.
- Implementar herramientas de automatización y digitalización en la gestión de pedidos y producción.
- Aprovechar la inteligencia artificial y el marketing digital para mejorar la personalización de servicios y la captación de clientes.

La tecnología es un factor determinante para la competitividad en el sector de publicidad e impresión. La adopción de equipos modernos, la automatización de procesos y la digitalización del negocio son clave para mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Para Ink Creative, invertir en tecnología debe ser una prioridad para evitar la dependencia de terceros y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Implementar estrategias de actualización tecnológica y financiamiento permitirá a la empresa mantenerse competitiva y ofrecer servicios innovadores a sus clientes.

Precio

El precio es un factor clave en la industria de impresión y publicidad, ya que influye directamente en la competitividad de las empresas y en la decisión de compra de los clientes. Para Ink Creative, establecer precios adecuados no solo le permite competir con otras empresas del sector, sino también garantizar la rentabilidad de sus operaciones.

El precio está determinado por diversos factores, siendo los costos de producción uno de los más importantes. Un análisis detallado de los costos permite definir estrategias de precios que equilibren competitividad y rentabilidad.

Costos y su Impacto en la Estrategia de Precios

El precio final de los servicios de impresión y branding se compone de distintos tipos de costos que influyen en la rentabilidad del negocio:

Costos Fijos

Son aquellos costos que no varían con la cantidad de producción, sino que permanecen constantes. En el caso de Ink Creative, estos incluyen:

- **Servicios básicos:** Energía eléctrica (fundamental en impresión), agua e internet.
- **Amortización de equipos:** Depreciación de plotters, laminadoras y cortadoras láser.

Impacto en la estrategia de precios

- Empresas con costos fijos altos necesitan vender mayores volúmenes para cubrir estos gastos.
- Negocios con costos fijos reducidos pueden ofrecer precios más competitivos.

Costos Variables

Son aquellos costos que dependen directamente del volumen de producción. Entre ellos se encuentran:

- **Materia prima:** Tintas, viniles, lonas, papeles especiales, adhesivos, etc.
- **Mantenimiento de equipos:** Cambio de cabezales, cuchillas y repuestos en plotters de impresión y corte.

- **Costo de tercerización:** Cuando ciertos procesos (como impresión UV o DTF) son realizados por un tercero.
- **Envíos y distribución:** Entregas de productos a clientes finales.

Impacto en la estrategia de precios

- Si los costos variables aumentan (por ejemplo, alza en el precio de insumos), la empresa debe ajustar sus precios para no afectar la rentabilidad.
- Empresas que logran reducir costos variables pueden ofrecer descuentos sin sacrificar márgenes de ganancia.

Estrategias de Precio en el Sector

En la industria de impresión y publicidad, existen diversas estrategias de precios que pueden ser utilizadas según el posicionamiento de la empresa:

Precio Basado en Costos

- Se calcula sumando todos los costos de producción y agregando un margen de ganancia.
- Es una estrategia utilizada por empresas que buscan asegurar rentabilidad sin enfocarse en la competencia.

Ink Creative puede aplicar esta estrategia en servicios personalizados donde el cliente está dispuesto a pagar por exclusividad.

Precio Basado en la Competencia

- Se establece un precio tomando en cuenta lo que cobra la competencia por servicios similares.
- Permite competir en el mercado sin perder clientes por precios elevados.

Ink Creative debe considerar esta estrategia en productos de alto volumen, como viniles impresos o lonas publicitarias, donde el precio es un factor clave de decisión.

Precio por Valor Percibido

- Se establece el precio en función de la percepción del cliente sobre la calidad y el servicio ofrecido.

- Justifica precios más altos en empresas con un fuerte posicionamiento y diferenciación.

Ink Creative puede aplicar esta estrategia en impresiones especializadas con acabados premium.

Estrategias para Optimizar Precios y Costos en Ink Creative

Para mejorar su estrategia de precios y garantizar rentabilidad, Ink Creative puede aplicar las siguientes acciones:

- **Negociar con proveedores:** Obtener mejores precios en la compra de insumos y reducir costos variables.
- **Optimizar procesos productivos:** Reducir desperdicio de materiales y mejorar la eficiencia en impresión y acabados.
- **Segmentar su oferta de precios:** Tener diferentes rangos de precios según la calidad y personalización del servicio.
- **Diferenciarse de la competencia:** Enfocarse en la calidad, rapidez de entrega y personalización para justificar precios más altos.
- **Evaluar constantemente la rentabilidad:** Analizar periódicamente los costos y ajustar precios según sea necesario.

El precio es un factor determinante en la competitividad del sector de impresión y publicidad. Para Ink Creative, definir estrategias de precios basadas en costos, competencia y valor percibido será clave para mantener su rentabilidad y diferenciarse en el mercado. Además, optimizar los costos de producción le permitirá ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad ni la sostenibilidad financiera. Una gestión eficiente de costos y precios asegurará su crecimiento y estabilidad en el sector.

Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador clave de sostenibilidad y éxito en la industria de impresión y publicidad. Más allá de generar ingresos, una empresa rentable puede reinvertir en tecnología, optimizar procesos y expandir su mercado. Para Ink Creative, alcanzar y mantener una rentabilidad óptima es fundamental para consolidar su posición en un sector altamente competitivo.

La rentabilidad depende de varios factores, entre ellos la estructura de costos, la fijación de precios, la eficiencia operativa y la capacidad de generar valor para los clientes. Empresas que logran equilibrar estos aspectos pueden asegurar un crecimiento sostenido sin comprometer su estabilidad financiera.

Factores que Impactan la Rentabilidad

Para garantizar rentabilidad, las empresas del sector deben gestionar eficientemente los siguientes aspectos:

Margen de Ganancia Bruta y Neta

- El margen de ganancia bruta mide la diferencia entre ingresos y costos directos de producción.
- El margen de ganancia neta refleja la rentabilidad final después de descontar todos los costos operativos.

Reducción de Costos

- **Costos fijos:** Alquiler, sueldos, servicios básicos, amortización de equipos.
- **Costos variables:** Insumos (tintas, viniles, lonas), mantenimiento de equipos, tercerización de servicios.

Volumen de Producción y Economías de Escala

- A mayor producción, el costo unitario disminuye, permitiendo ofrecer precios más competitivos.

Eficiencia Operativa

- Optimización del tiempo de producción y entrega.
- Automatización de procesos para reducir desperdicios y errores.
- Impacto: Empresas eficientes reducen costos y maximizan márgenes de ganancia.

Diferenciación y valor percibido

- Productos innovadores o personalizados pueden venderse a precios más altos.
- La fidelización de clientes mejora la rentabilidad a largo plazo.
- Impacto: Empresas con una propuesta de valor clara pueden evitar competir únicamente por precio.

Estrategias para Mejorar la Rentabilidad en Ink Creative

Para fortalecer su rentabilidad, Ink Creative puede implementar las siguientes estrategias:

- **Optimización de costos:** Reducir desperdicio de materiales y negociar mejores precios con proveedores.
- **Diversificación de servicios:** Incorporar nuevas líneas de negocio con mayor margen de ganancia (ejemplo: impresión UV propia en lugar de tercerizar).
- **Incremento del valor percibido:** Enfocarse en calidad, servicio y personalización para justificar precios más altos.
- **Automatización y eficiencia operativa:** Implementar tecnología para reducir tiempos de producción y costos de mano de obra.
- **Fidelización de clientes:** Programas de descuentos para clientes recurrentes pueden aumentar ingresos sin elevar costos de adquisición.

La rentabilidad es un indicador clave para la sostenibilidad de Ink Creative. Para mantener un margen adecuado, la empresa debe optimizar costos, mejorar su eficiencia operativa y diferenciarse en el mercado. Implementar estrategias de reducción de costos, diversificación y fidelización le permitirá mantenerse competitiva y garantizar su crecimiento a largo plazo.

CAPÍTULO 2

2. CRUCE ESTRATÉGICO MEDIANTE DESAGREGACIÓN EMPRESARIAL

2.1 FODA del Sector

El análisis FODA es una herramienta estratégica fundamental para comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa y su posición competitiva dentro del sector. En este capítulo, se presenta un análisis detallado del sector en el que se desempeña Ink Creative, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para lograr un enfoque estructurado y alineado con la estrategia organizacional, el FODA se ha clasificado según las áreas clave propuestas para la empresa, lo que permite un diagnóstico integral de su entorno interno y externo.

En la Tabla 9 se ve representado el FODA para el área de producción basado en las propuestas a futuro combinado con el contexto actual de la empresa.

Tabla 9

FODA del área de Producción

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Avance tecnológico en impresión digital y laser.• Capacidad de producción flexible dependiendo de la demanda.• Variedad de servicios de impresión en gran y pequeño formato.• Adaptabilidad a pedidos personalizados de clientes tanto al por mayor como al por menor.• Calidad de servicio debido a la experiencia e insumos utilizados.	<ul style="list-style-type: none">• Herramientas digitales para automatizar gestión de inventarios y recepción de pedidos• Crecimiento del mercado de branding a nivel local• Demanda de impresión ecológica y sostenible• Innovaciones en insumos de producción ecológicos como las tintas ecológicas y la impresión UV• Posibilidad de expansión a nuevos mercados como el textil y merchandising
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de importación de maquinaria costosa• Falta de personal técnico especializado en nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de costos de insumos y mantenimiento de equipos.• Riesgo de obsolescencia rápida en maquinaria y software.

- Necesidad de inversión constante para la innovación y competitividad en el mercado
- Espacio físico limitado para ampliar las operaciones
- Falta de fuentes de inyección de capital.
- Fluctuaciones en disponibilidad de materias primas (viniles, tintas).
- Competencia con empresas grandes que tienen mayor capacidad de producción y competencia con empresas Pymes con capacidad y precios similares.
- Incremento del uso de Inteligencia Artificial en el área de diseño.

En la Tabla 10 está representado el FODA del área comercial que tiene un enfoque en el posicionamiento y la competitividad presente y futura de la empresa.

Tabla 10

FODA del área Comercial

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uso activo en redes sociales para conectividad y capacitación de clientes • Posicionamiento creciente en el mercado local • Capacidad de atención personalizada para cada cliente • Reputación sólida basada en la experiencia y calidad • Alianzas estratégicas con empresas locales para cross-marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la inversión en branding y publicidad por parte de las empresas • Tendencias en realidad aumentada y marketing interactivo aplicados a la publicidad y branding • Expansión a mercados y formatos innovadores como la impresión 3D • Implementación de un chatbot para agilizar el servicio al cliente • Uso de inteligencia artificial para análisis de tendencias y comportamiento del mercado.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias en campañas publicitarias • Bajo presupuesto para campañas de marketing agresivas • Falta de segmentación avanzada del mercado • Necesidad de capacitación constante sobre las tendencias de marketing • Necesidad de un departamento especializado en marketing e investigación de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del mercado con ofertas similares • Cambios en regulaciones y de gobierno que puedan afectar directa o indirectamente en las estrategias • Dependencia de plataformas digitales que pueden aumentar costos en anuncios • Cambios constantes en algoritmos que afectan el alcance de la empresa • Cambios de tendencias en el mercado (Pantallas LED)

En cuanto al FODA del área Financiera representado en la Tabla 11 este tiene un enfoque basado en la rentabilidad, la optimización de recursos y el control de costos y gastos que pueda tener la empresa a largo plazo.

Tabla 11*FODA del área Financiera*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Control sobre costos operativos y de producción. Procesos administrativos organizados Transparencia y eficacia en gestión financiera Adaptabilidad a normativas contables Capacidad para identificar costos innecesarios, desperdicios y reducción de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de créditos y financiamiento para MIPYMES. Nuevas herramientas digitales para automatizar contabilidad y facturación. Posibilidad de optimizar pagos a proveedores mediante acuerdos estratégicos. Crecimiento del financiamiento a emprendimientos tecnológicos y creativos. Alternativas de pagos digitales que pueden optimizar la cobranza. (Payphone, De una, Criptomonedas)
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Fluctuaciones en el flujo de caja debido a pagos demorados de clientes con crédito Dependencia de herramientas manuales para control financiero Falta de un sistema financiero automatizado que optimice cobros y pagos Dificultades en obtener financiamiento a largo plazo sin garantías fuertes Dependencia de un solo socio inversor para el financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de tasas de interés en préstamos empresariales Inflación y variaciones en el costo de insumos afectan presupuesto Cambios en regulaciones tributarias pueden aumentar la carga fiscal Competencia con empresas más grandes que tienen más capacidad de inversión Riesgo de fraude o problemas financieros por cambios en políticas económicas

El área de Compras, Innovación y Desarrollo es fundamental para el desarrollo futuro de la empresa porque se centra en las tendencias del sector, la gestión de proveedores y la mejora continua de la empresa, en la Tabla 12 se puede ver el desarrollo del FODA del área.

Tabla 12*FODA del área de Compras, Innovación y Desarrollo*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a tendencias tecnológicas en impresión y diseño 	<ul style="list-style-type: none"> Avance en materiales sustentables y ecológicos en la impresión

<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con proveedores estratégicos de materiales e insumos. • Uso de software especializado para diseño y producción. • Capacidad de adaptar servicios según demanda del cliente. • Conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de alianzas con empresas tecnológicas para optimización de procesos. • Innovaciones en automatización de procesos de impresión y corte. • Mayor accesibilidad a financiamiento para la adquisición de maquinaria. • Creciente demanda de productos personalizados y exclusivos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capital para invertir en investigación y desarrollo • Dependencia de importación de insumos esenciales. • Dependencia de alianzas para tercerización de servicios y productos • Falta de maquinaria para cubrir la totalidad de la demanda del mercado. • Falta de recursos para asistencia a ferias y meetings sobre impresión y branding internacionales (capacitación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de adquisición de equipos tecnológicos de última generación • Aumento en costos logísticos • Cambios en las regulaciones de importación pueden afectar adquisición de equipos • Dependencia de distribuidores locales con limitadas opciones de insumos • Competencia con empresas que tienen más capacidad para invertir en innovación y mantenimiento de maquinarias.

En el FODA en la Tabla 13 del área de recursos humanos se refleja el desarrollo de las estrategias futuras para la creación de un equipo de trabajo óptimo con un ambiente laboral ameno y una ética de trabajo que permita el desarrollo profesional y personal de futuros empleados y el crecimiento de la empresa.

Tabla 13

FODA del área de Recursos Humanos

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo motivado y comprometido con la visión de la empresa • Ambiente laboral favorable y dinámico • Cultura organizacional enfocada en la creatividad e innovación • Disponibilidad de vacantes para pasantes en las distintas áreas de la empresa • Trabajo en equipo y comunicación interna efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del interés en formación especializada en impresión y diseño gráfico • Acceso a programas de formación y certificación en nuevas tecnologías • Expansión del teletrabajo y herramientas digitales para gestión de personal • Alianzas con universidades para la gestión de pasantes • Mayor acceso a plataformas digitales para reclutamiento de talento
Debilidades	Amenazas

-
- Falta de un plan formal de capacitación continua
 - Falta de incentivos salariales competitivos en comparación con grandes empresas
 - Dependencia de un equipo pequeño para cubrir múltiples funciones
 - Falta de un sistema de evaluación del desempeño estructurado
 - Recursos limitados para la contratación de personal e incrementación del equipo de trabajo.
 - Dificultad para encontrar talento especializado en impresión avanzada.
 - Regulaciones laborales más estrictas pueden aumentar costos de contratación.
 - Competencia con empresas que ofrecen mejores beneficios laborales.
 - Cambios en leyes laborales pueden aumentar costos administrativos.
 - Falta de estabilidad económica y política en el país, lo que puede afectar la capacidad de contratación y retención de talento.
-

2.2 FODA Cruzado del Sector

El FODA cruzado es una herramienta fundamental para el desarrollo estratégico de las empresas, ya que permite establecer relaciones directas entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores del entorno externo (oportunidades y amenazas), con el objetivo de formular estrategias viables, realistas y alineadas al contexto de la organización. En el caso de Ink Creative, se desarrolló un cruce estratégico mediante un proceso de desagregación empresarial, dividiendo el análisis en cinco áreas funcionales clave: Producción, Comercial, Financiera, Compras/Innovación y Desarrollo, y Recursos Humanos. Para cada área, se identificaron sus respectivas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a partir del diagnóstico organizacional y del análisis del entorno sectorial y nacional. Una vez elaborado el FODA individual por área, se procedió al desarrollo del FODA cruzado, construyendo matrices FO (Fortalezas + Oportunidades), FA (Fortalezas + Amenazas), DO (Debilidades + Oportunidades) y DA (Debilidades + Amenazas), en las que se cruzó cada fortaleza con cada oportunidad y amenaza, y cada debilidad con cada oportunidad y amenaza, generando así estrategias específicas

FODA cruzado área de Producción

Fortalezas + Oportunidades

- F1+O1: Implementar herramientas digitales avanzadas para optimizar el flujo de producción y gestión de inventario.

- F1+O4: Incorporar innovaciones tecnológicas en impresión UV y tintas ecológicas para diferenciarse.
- F1+O2: Ampliar la capacidad de producción digital para atender la demanda de branding en el mercado local.
- F1+O5: Expandirse a la impresión en textil y merchandising utilizando tecnología de impresión avanzada.
- F2+O1: Aplicar automatización de producción para manejar grandes volúmenes de pedidos con eficiencia.
- F2+O3: Ajustar la producción a nuevas tendencias ecológicas, diversificando la oferta.
- F2+O4: Integrar maquinaria especializada para producir con insumos ecológicos de manera eficiente.
- F2+O5: Diseñar modelos de producción escalonada para ingresar en el sector textil y merchandising.
- F3+O1: Usar herramientas digitales para mejorar la gestión de los formatos de impresión.
- F3+O3: Desarrollar una línea de productos ecológicos en diferentes formatos de impresión.
- F3+O4: Aprovechar la innovación en impresión UV y ecológica en gran y pequeño formato.
- F3+O5: Utilizar la capacidad de impresión en distintos formatos para expandirse al sector textil.
- F4+O1: Adaptar los procesos personalizados de impresión a la gestión digital de pedidos.
- F4+O2: Aprovechar la demanda de branding para ofrecer soluciones personalizadas a empresas.
- F5+O1: Asegurar la calidad del servicio mediante una eficiente gestión digital de insumos.
- F5+O3: Aplicar altos estándares de calidad en la impresión para generar confianza.
- F5+O5: Utilizar la calidad del servicio como ventaja competitiva en el sector.

Fortalezas + Amenazas

- F1 + A1: Implementar tecnología eficiente para reducir costos de producción frente al aumento de insumos.
- F1+A2: Planificar actualizaciones periódicas en equipos para minimizar la obsolescencia.
- F1+A3: Establecer acuerdos con múltiples proveedores para reducir la vulnerabilidad en la disponibilidad de insumos.
- F1+A4: Desarrollar estrategias de diferenciación para competir con empresas grandes y PYMES.
- F1+A5: Incluir herramientas de IA en los procesos de diseño e impresión para mantenerse competitivo.
- F2+A2: Diseñar un plan de inversión progresiva en equipos para reducir el impacto de la obsolescencia.
- F2+A3: Crear una estrategia de almacenamiento preventivo (Buffers) para garantizar disponibilidad de insumos.
- F3+A4: Ofrecer un servicio más personalizado y diferenciado que las empresas grandes.
- F4+A5: Integrar inteligencia artificial en el diseño personalizado para generar opciones más atractivas y rápidas.
- F5+A1: Negociar con proveedores para garantizar calidad en insumos a pesar del aumento de costos.
- F5+A2: Invertir en equipos de alta calidad que sean más duraderos y resistentes a la obsolescencia.
- F5+A4: Enfatizar la calidad del servicio como un diferenciador clave frente a la competencia.

Debilidades + Oportunidades

- D1+O1: Implementar acuerdos estratégicos con proveedores locales para reducir la dependencia de importación de maquinaria costosa.
- D1+O2: Acceder a financiamiento para adquirir maquinaria.
- D1+O5: Utilizar modelos de financiamiento para incorporar equipos de impresión textil y merchandising, diversificando la oferta de la empresa.

- D2+O1: Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales para optimizar la producción y la gestión de inventarios.
- D3+O1: Implementar estrategias de financiamiento para adquirir herramientas digitales que automaticen la producción.
- D3+O2: Buscar subsidios o créditos para PYMES que permitan inversión en innovación tecnológica y competitividad.
- D3+O5: Realizar inversiones escalonadas para ingresar al mercado de impresión textil y merchandising con maquinaria especializada.
- D4+O1: Optimizar el espacio físico mediante la implementación de sistemas de almacenamiento eficientes y compactos.
- D5+O1: Establecer alianzas con inversionistas que permitan financiamiento para la digitalización de procesos.
- D5+O2: Aplicar a fondos de inversión para pequeñas empresas en el sector de branding y publicidad.
- D5+O5: Diversificar ingresos mediante nuevos servicios en impresión textil y merchandising para atraer inversionistas.

Debilidades + Amenazas

- D1+A1: Negociar con proveedores para reducir costos de importación de maquinaria ante el aumento de costos de insumos.
- D1+A4: Desarrollar una propuesta de valor diferenciada que permita competir con empresas grandes sin necesidad de inversión excesiva en maquinaria.
- D1+A5: Explorar soluciones tecnológicas de software e inteligencia artificial que permitan compensar la falta de maquinaria avanzada.
- D2+A1: Crear un programa de formación continua para reducir la dependencia de personal externo especializado.
- D2+A3: Desarrollar procesos internos de optimización en el uso de materias primas.
- D2+A4: Implementar modelos de aprendizaje digital y automatización para mejorar la competitividad ante grandes empresas.
- D2+A5: Integrar herramientas de IA para optimizar la creatividad y eficiencia en producción.
- D3+A1: Buscar financiamiento para absorber el impacto del aumento de costos en insumos y mantenimiento de equipos.

- D3+A2: Crear estrategias de reinversión de utilidades para renovar equipos de manera planificada.
- D3+A4: Diferenciar la empresa mediante servicios personalizados que no dependan exclusivamente de la capacidad productiva.
- D4+A2: Implementar estrategias de mantenimiento de equipos para extender su vida útil y evitar la obsolescencia.
- D4+A3: Crear alianzas con distribuidores que permitan reducir el impacto de la escasez de insumos en espacios reducidos.
- D4+A4: Utilizar la flexibilidad operativa como ventaja competitiva ante empresas con mayor infraestructura.
- D5+A1: Buscar inversionistas o financiamiento externo para reducir el impacto del aumento de costos en producción.
- D5+A3: Implementar un sistema de gestión de inventarios eficiente para reducir desperdicios y minimizar el impacto de fluctuaciones de insumos.
- D5+A4: Enfocar la estrategia de marketing en la calidad del servicio y diferenciación en vez de competir en costos contra grandes empresas.
- D5+A5: Desarrollar inteligencia artificial aplicada al diseño para optimizar la producción sin requerir una gran inversión en equipos.

FODA cruzado área Comercial

Fortalezas + Oportunidades

- F1+O1: Potenciar el uso de redes sociales para aprovechar el crecimiento de la inversión en branding y publicidad.
- F1+O2: Implementar realidad aumentada e interactividad en redes sociales para mejorar la experiencia del cliente.
- F1+O4: Aplicar herramientas de chatbot en redes sociales para agilizar la atención al cliente y mejorar la conversión de ventas.
- F1+O5: Utilizar inteligencia artificial en redes sociales para segmentar y analizar tendencias de mercado de manera eficiente.
- F2+O3: Expandir el portafolio de la empresa incorporando impresión 3D y otros formatos de vanguardia.
- F2+O5: Utilizar inteligencia artificial para segmentación avanzada y personalización de ofertas en redes sociales.

- F3+O2: Aplicar marketing interactivo con enfoque personalizado en cada cliente para potenciar la experiencia.
- F4+O1: Fortalecer la reputación de la empresa como líder en impresión a medida dentro del crecimiento del branding.
- F5+O2: Implementar estrategias conjuntas con aliados para desarrollar campañas interactivas.
- F5+O4: Desarrollar estrategias de cross-marketing usando chatbots para mejorar la captación de clientes.
- F5+O5: Implementar inteligencia artificial en colaboración con aliados estratégicos para análisis de mercado.

Fortalezas + Amenazas

- F1+A1: Usar redes sociales para contrarrestar la saturación del mercado con ofertas diferenciadas y personalizadas.
- F1+A4: Monitorear tendencias del mercado para adaptar la estrategia digital a nuevas tecnologías, como pantallas LED.
- F2+A2: Desarrollar una estrategia multicanal para reducir la dependencia de publicidad pagada en plataformas digitales.
- F2+A3: Mantener una estrategia de marketing flexible para adaptarse a cambios en algoritmos.
- F2+A4: Explorar la integración de nuevas tecnologías en impresión para adaptarse a cambios del mercado.
- F3+A1: Diferenciar la personalización del servicio para destacar entre la saturación del mercado.
- F4+A1: Posicionar la reputación y calidad como ventajas diferenciales en un mercado saturado.
- F4+A2: Desarrollar contenido de marca y experiencias interactivas para disminuir la dependencia de plataformas digitales.
- F5+A4: Explorar oportunidades de branding conjunto con aliados en nuevas tendencias del mercado.

Debilidades + Oportunidades

- D1+A1: Implementar estrategias diferenciadas y segmentadas para evitar la saturación del mercado con ofertas similares.
- D1+A3: Adaptar las campañas publicitarias a los cambios en algoritmos, probando diferentes formatos de anuncios y horarios de publicación.
- D2+A1: Priorizar estrategias de marketing de bajo costo como alianzas estratégicas y campañas de fidelización para contrarrestar la saturación del mercado.
- D2+A2: Diversificar la inversión en publicidad, explorando opciones fuera de las plataformas digitales tradicionales para evitar costos elevados.
- D3+A1: Implementar herramientas de análisis de datos para mejorar la segmentación y posicionamiento frente a la saturación del mercado.
- D3+A2: Reducir la dependencia de plataformas digitales utilizando bases de datos propias y estrategias de email marketing.
- D3+A3: Aplicar IA para analizar patrones de comportamiento del consumidor y optimizar la segmentación, mitigando el impacto de cambios en algoritmos.
- D4+A2: Capacitar al equipo en estrategias de publicidad programática y automatización para optimizar el presupuesto publicitario.
- D4+A4: Capacitarse en nuevas herramientas digitales y tendencias del sector para adaptar la estrategia comercial a los cambios del mercado.
- D5+A1: Desarrollar un equipo especializado en marketing que implemente estrategias personalizadas y diferenciadas.
- D5+A4: Desarrollar un área de innovación en marketing para estar a la vanguardia de los cambios en tendencias como pantallas LED.

FODA Cruzado área Financiera

Fortalezas + Oportunidades

- F1+O1: Utilizar el control sobre costos operativos para cumplir con requisitos financieros que permitan acceder a créditos MIPYMES.
- F1+O2: Implementar herramientas digitales de contabilidad para reforzar el control financiero y optimizar recursos.
- F1+O4: Usar la estructura de costos clara para aplicar a programas de financiamiento a emprendimientos tecnológicos.

- F1+O5: Incorporar alternativas de cobro como Payphone, De Una, JepFast o criptomonedas para agilizar el ingreso de efectivo.
- F2+O3: Organizar pagos a proveedores estratégicamente para mejorar flujo de caja.
- F2+O5: Automatizar la facturación y cobro usando medios digitales integrados a la gestión administrativa.
- F3+O2: Incorporar software financiero que mejore la transparencia y registro contable.
- F3+O4: Aplicar a fondos para empresas creativas que valoran procesos financieros organizados.
- F4+O3: Optimizar la relación con proveedores ajustando flujos según normativa contable.
- F4+O4: Optimizar la relación con proveedores ajustando flujos según normativa contable.
- F5+O1: Usar la identificación de gastos innecesarios para reestructurar finanzas y ser elegible a créditos.
- F5+O5: Redirigir recursos ahorrados a plataformas de cobro digital que mejoren flujo de caja.

Fortalezas + Amenazas

- F1+A1: Reforzar el control de costos para mitigar el impacto del aumento de tasas de interés en préstamos.
- F1+A2: Implementar planes de contingencia basados en control de costos para enfrentar inflación.
- F1+A4: Mantener precios competitivos gracias al control de gastos, frente a empresas grandes.
- F2+A1: Reestructurar los procesos administrativos para priorizar liquidez ante alzas en tasas de interés.
- F2+A3: Organizar procesos fiscales para adaptarse a nuevas normativas tributarias.
- F2+A4: Usar la organización interna para responder ágilmente frente a competencia con más recursos.
- F3+A1: Demostrar transparencia para negociar mejores condiciones con entidades financieras, reduciendo riesgo por tasas altas.

- F3+A3: Cumplir de forma efectiva con nuevos requerimientos tributarios usando una gestión financiera eficaz.
- F4+A1: Ajustar rápidamente proyecciones financieras ante cambios en tasas de interés.
- F4+A4: Flexibilizar estrategias financieras para competir sin necesidad de grandes recursos.
- F4+A5: Responder contablemente ante nuevas políticas económicas para minimizar riesgos.
- F5+A1: Eliminar gastos innecesarios para liberar fondos y reducir dependencia del crédito costoso.
- F5+A4: Usar estructuras de costos optimizadas para competir en precios con grandes empresas.
- F5+A5: Detectar rápidamente vulnerabilidades financieras ante cambios políticos o económicos.

Debilidades + Oportunidades

- D1+O1: Acceder a créditos MIPYMES para mejorar flujo de caja frente a pagos demorados.
- D1+O3: Negociar con proveedores acuerdos flexibles que mejoren el flujo de caja.
- D2+O2: Sustituir herramientas manuales por software financiero automatizado.
- D2+O3: Optimizar pagos a proveedores con tecnología que reduzca errores humanos.
- D2+O4: Aplicar a fondos de emprendedores para digitalizar completamente el control financiero.
- D2+O5: Automatizar la cobranza con plataformas digitales que eliminen procesos manuales.
- D3+O1: Instalar herramientas de cobros y pagos automáticos para reducir dependencia manual.
- D4+O2: Integrar plataformas digitales que mejoren la gestión financiera a largo plazo.
- D4+O4: Aplicar a créditos que no exijan garantías fuertes.
- D5+O1: Disminuir la dependencia del socio inversor diversificando las fuentes de financiamiento.
- D5+O2: Digitalizar la gestión financiera para mejorar presentación ante nuevos inversionistas

- D5+O5: Utilizar sistemas de pago autónomos para generar flujo directo y descentralizado de ingresos.

Debilidades + Amenazas

- D1+A1: Fortalecer el flujo de caja mediante cobranza anticipada para no depender de préstamos con tasas altas.
- D1+A3: Prever el impacto tributario manteniendo reservas en caja ante atrasos en cobros.
- D1+A5: Establecer protocolos de verificación para reducir riesgos financieros por pagos demorados.
- D2+A1: Reemplazar herramientas manuales por software para tomar decisiones ágiles
- D2+A3: Evitar errores en declaraciones fiscales a través de control digital.
- D2+A4: Automatizar procesos para competir en eficiencia frente a empresas grandes.
- D3+A2: Programar ajustes automáticos de precios para enfrentar inflación.
- D3+A3: Integrar un sistema contable que se actualice con los cambios tributarios
- D3+A5: Prevenir fraudes mediante un sistema financiero seguro
- D4+A2: Ajustar la estructura de financiamiento para resistir variaciones económicas.
- D5+A1: Diversificar fuentes de financiamiento para no depender de un único socio
- D5+A3: Implementar transparencia contable para cumplir nuevas normativas tributarias.
- D5+A5: Minimizar el riesgo de fraude estableciendo controles internos frente a cambios económicos.

FODA Cruzado área de Compras, Innovación y Desarrollo

Fortalezas + Oportunidades

- F1+O1: Diseñar productos eco amigables aprovechando la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías en impresión.
- F1+O2: Integrar tecnologías de aliados estratégicos para implementar soluciones innovadoras y sostenibles.
- F1+O5: Crear una línea exclusiva de productos personalizados mediante técnicas innovadoras de impresión.

- F2+O1: Negociar con proveedores estratégicos el acceso preferente a materiales ecológicos.
- F2+O2: Participar en proyectos colaborativos con empresas tecnológicas para codesarrollar productos o procesos.
- F2+O5: Aprovechar los vínculos comerciales para lanzar ediciones exclusivas de productos
- F3+O3: Automatizar diseños personalizados con inteligencia artificial.
- F4+O1: Adaptar servicios impresos con materiales ecológicos en tiempo real según la demanda del cliente.
- F4+O3: Ajustar los procesos de personalización con automatización inteligente para pedidos bajo demanda.
- F4+O5: Desarrollar un catálogo de productos “por demanda” con alto grado de exclusividad.
- F5+O2: Aplicar el conocimiento del mercado para detectar las soluciones tecnológicas más atractivas.
- F5+O3: Automatizar el ciclo de compras e innovación con base en las tendencias del consumidor.
- F5+O5: Desarrollar líneas de edición limitada basadas en la comprensión profunda de nichos específicos.

Fortalezas + Amenazas:

- F1+A1: Aplicar tecnologías adaptativas de bajo costo que reduzcan la dependencia de maquinaria de alta gama.
- F1+A2: Rediseñar procesos para minimizar tramos logísticos sensibles con tecnología descentralizada.
- F1+A3: Actualizar procesos internos rápidamente ante nuevas normativas de importación gracias a la flexibilidad tecnológica.
- F2+A2: Implementar rutas de abastecimiento alternas ante alzas en logística, gracias a contactos clave.
- F2+A3: Trabajar con proveedores que ya cumplan normativas para evitar bloqueos por importación.
- F2+A5: Desarrollar alianzas exclusivas con proveedores que permitan competir ante empresas con más recursos.

- F3+A3: Configurar el sistema de diseño para ajustarse a restricciones legales en formatos o materiales.
- F3+A5: Automatizar personalizaciones para reducir el impacto de la competencia con mayores recursos.
- F4+A1: Priorizar servicios adaptativos que no dependan de tecnología costosa para seguir operando.
- F4+A2: Diseñar paquetes de productos ajustados a rutas logísticas más económicas.
- F4+A3: Reconfigurar el proceso productivo ante cambios legales sin afectar el servicio al cliente.
- F5+A1: Prever el comportamiento de clientes sensibles al precio y ajustar productos sin comprometer calidad.
- F5+A2: Predecir necesidades logísticas anticipadamente gracias al conocimiento de demanda histórica.
- F5+A5: Atacar nichos desatendidos por empresas grandes mediante microsegmentación de producto.

Debilidades + Oportunidades

- D1+O2: Buscar alianzas con startups tecnológicas para codesarrollar soluciones de impresión a cambio de participación simbólica.
- D1+O4: Acceder a leasing tecnológico en maquinaria con tasas bajas para innovación gradual.
- D1+O5: Diseñar productos únicos de edición limitada que requieran poca inversión y generen alto margen.
- D2+O1: Priorizar compras ecológicas nacionales para reducir dependencia de importación.
- D2+O4: Solicitar financiamiento exclusivo para sustitución de insumos críticos importados.
- D3+O1: Identificar procesos internos que puedan ser internalizados mediante materiales sustentables.
- D3+O2: Iniciar convenios de colaboración con empresas tecnológicas que cubran servicios tercerizados.
- D3+O5: Sustituir servicios tercerizados por líneas exclusivas de productos personalizados.

- D4+O3: Automatizar partes del proceso productivo para complementar la maquinaria limitada.
- D4+O4: Aplicar a planes de financiamiento escalonado para maquinaria clave.
- D5+O2: Participar en congresos organizados por socios tecnológicos con apoyo logístico compartido.
- D5+O3: Vincular capacitación internacional con mejoras de automatización interna.
- D5+O5: Formarse en tendencias de personalización para transferir ese conocimiento al diseño local.

Debilidades + Amenazas

- D1+A1: Enfocar la innovación en mejoras de procesos más que en equipos costosos, reduciendo dependencia de alta inversión.
- D1+A3: Priorizar innovación en diseño digital, menos afectada por restricciones legales en importación.
- D2+A1: Priorizar insumos nacionales para reducir dependencia de los importados ante altos costos.
- D2+A3: Buscar insumos alternativos con baja carga impositiva.
- D2+A4: Explorar alianzas locales que permitan tener inventarios compartidos con menos dependencia.
- D2+A5: Focalizar la oferta en líneas que no requieran insumos críticos costosos.
- D3+A2: Establecer redes de servicios alternativos para evitar cuellos de botella logísticos.
- D3+A4: Reducir la dependencia de alianzas mediante formación de personal técnico propio.
- D4+A1: Ajustar oferta de productos a la capacidad real de producción evitando inversiones forzadas.
- D4+A2: Consolidar el flujo de pedidos para disminuir ciclos logísticos y optimizar la maquinaria.
- D4+A5: Ofrecer soluciones de valor agregado, aunque con menor volumen, para competir con empresas grandes.
- D5+A2: Capacitar al personal internamente para evitar dependencia de costosos eventos globales.

- D5+A3: Participar en comunidades digitales para estar al día con regulaciones sin necesidad de asistir físicamente.
- D5+A5: Apostar por la formación práctica en micro innovaciones que iguallen el impacto de las grandes ferias.

FODA cruzado área de Recursos Humanos

Fortalezas + Oportunidades

- F1+O1: Impulsar programas internos de especialización aprovechando el compromiso del equipo con la empresa.
- F1+O2: Fomentar la participación del equipo en programas de formación en nuevas tecnologías.
- F1+O4: Incorporar pasantes de universidades aliadas que compartan los valores y visión del equipo actual.
- F1+O5: Aprovechar plataformas digitales para promover valores y cultura interna a nuevos talentos.
- F2+O1: Utilizar el ambiente laboral favorable para atraer personal.
- F2+O2: Motivar al equipo a certificarse en programas digitales que refuercen el clima laboral positivo.
- F2+O4: Abrir pasantías en ambientes colaborativos para fortalecer el entorno de aprendizaje.
- F2+O5: Usar plataformas digitales para visibilizar el ambiente positivo como ventaja competitiva.
- F3+O2: Incentivar la creatividad mediante el acceso a certificaciones.
- F3+O5: Difundir la cultura de innovación en redes y plataformas de reclutamiento para atraer talento afín.
- F4+O1: Transformar pasantías en planes de formación técnica adaptados a las necesidades de la empresa.
- F4+O3: Vincular pasantías con herramientas digitales que midan resultados y desempeño.
- F4+O4: Formalizar relaciones con universidades para mantener una rotación constante de pasantes.
- F5+O1: Fortalecer los equipos de trabajo con jóvenes formados en cada área específica de la empresa.

- F5+O5: Diseñar campañas internas para integrar mejor al talento reclutado por plataformas digitales.

Fortalezas + Amenazas

- F1+A1: Motivar al equipo interno a formarse como talento especializado ante la escasez en el mercado.
- F1+A2: Mantener relaciones laborales estables para mitigar el impacto de regulaciones más estrictas.
- F1+A4: Reforzar la retención del equipo comprometido para reducir fuga hacia empresas con mejores beneficios.
- F1+A5: Promover estabilidad y compromiso como valor clave frente a la inestabilidad económica del país.
- F2+A2: Ofrecer estabilidad emocional y laboral como contrapeso a cambios normativos y de leyes de trabajo.
- F2+A4: Contrarrestar los beneficios de grandes empresas con bienestar organizacional y clima interno.
- F3+A1: Fomentar la creatividad en la búsqueda de talento.
- F3+A4: Crear propuestas de valor internas que superen el atractivo de salarios mayores.
- F4+A1: Cubrir necesidades operativas mediante pasantes
- F4+A2: Usar pasantías como forma legalmente flexible de vinculación con nuevos talentos.
- F4+A3: Enfocar los convenios universitarios como puente para cumplir normativas sin costos elevados.
- F4+A4: Potenciar pasantías como alternativa al reclutamiento frente a grandes empresas.
- F4+A5: Mantener la rotación de pasantes como método resiliente ante crisis económicas.
- F5+A2: Mantener una comunicación fluida para adaptar condiciones a nuevas leyes.
- F5+A4: Motivar el sentido de pertenencia para competir contra beneficios de empresas más grandes.

Debilidades + Oportunidades

- D1+O1: Crear un plan de capacitación continúa aprovechando el interés creciente en formación especializada.
- D1+O2: Integrar programas de formación externa en nuevas tecnologías dentro de un esquema de capacitación estructurado.
- D1+O3: Incorporar módulos de capacitación virtual para aprovechar el teletrabajo como medio formativo.
- D1+O4: Establecer convenios con universidades para crear planes de formación dual (teoría + práctica).
- D2+O1: Compensar la falta de incentivos salariales con oportunidades de formación especializada.
- D2+O2: Usar certificaciones y programas gratuitos como elementos no monetarios de motivación.
- D2+O5: Reclutar talento con motivación por aprendizaje a través de plataformas digitales y pasantías
- D3+O1: Reforzar el equipo con pasantes para disminuir la carga de un equipo pequeño.
- D3+O3: Promover el trabajo remoto con apoyo de herramientas de coordinación para liberar presión interna.
- D3+O4: Desarrollar programas de colaboración con universidades que aporten equipo humano en prácticas.
- D4+O1: Diseñar un sistema de evaluación del desempeño alineado a los requerimientos de formación técnica.
- D4+O4: Establecer indicadores compartidos con universidades en la evaluación de pasantes.
- D5+O1: Contratar pasantes especializados para cubrir vacantes sin requerir inversión inmediata.
- D5+O5: Reclutar mediante plataformas digitales con filtros que minimicen el gasto en procesos largos.

Debilidades + Amenazas

- D1+A1: Desarrollar formación interna en impresión avanzada para suplir la dificultad de encontrar talento externo.

- D1+A2: Implementar un plan de capacitación ajustado a los requisitos legales emergentes para reducir riesgos.
- D1+A4: Crear un plan de carrera interno como alternativa frente a la competencia de grandes empresas.
- D1+A5: Capacitar en habilidades blandas y técnicas sin depender de entornos económicos externos estables.
- D2+A1: Posicionar beneficios no salariales como la cultura y formación para contrarrestar ofertas salariales más altas.
- D2+A3: Rediseñar el paquete de beneficios bajo parámetros legales y de costos sostenibles.
- D2+A4: Mejorar el ambiente laboral como valor diferencial frente a empresas con mejores salarios.
- D2+A5: Priorizar la estabilidad emocional y el crecimiento profesional frente a la inestabilidad nacional.
- D3+A2: Automatizar tareas repetitivas para reducir la dependencia de un equipo sobrecargado.
- D3+A4: Aplicar esquemas de flexibilidad horaria como medida de retención frente a la competencia.
- D4+A1: Establecer métodos de evaluación rápida para identificar talento crítico y retenerlo.
- D4+A3: Automatizar evaluaciones para cumplir con auditorías laborales futuras.
- D4+A4: Usar datos de desempeño como valor estratégico frente a empresas que solo ofrecen salario.
- D4+A5: Generar evidencia de crecimiento interno que incentive la permanencia pese al entorno económico volátil.
- D5+A1: Incorporar personal bajo modalidad de pasantías para evitar procesos de contratación complejos y costosos.
- D5+A3: Utilizar contratos temporales flexibles que se ajusten a cambios constantes en leyes laborales.
- D5+A4: Aplicar sistemas internos de bienestar para competir en retención frente a grandes empresas.
- D5+A5: Enfocar recursos en talento clave y distribuir tareas estratégicamente para resistir la inestabilidad económica.

CAPÍTULO 3

3. PLAN ESTRATÉGICO EN LA ETAPA FILOSÓFICA Y OPERATIVA

El plan estratégico esta dividido en dos partes fundamentales para poder concretar el desarrollo de la empresa, en este plan se desarrolla la etapa filosófica en el que se plantea la misión, la visión y los valores para Ink Creative y en la etapa operativa se toma las estrategias planteadas con anterioridad en el FODA cruzado para poder plantear los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de cada área de la empresa.

3.1 Etapa Filosófica

La etapa filosófica es una parte crucial para el desarrollo de una empresa, en el caso de Ink Creative que se encuentra en fases de desarrollo y crecimiento temprana es fundamental una etapa filosófica clara para que la empresa tome el rumbo adecuado y tenga una misión, una visión y unos valores claros para que la misma se desarrolle de manera correcta a presente y a futuro, a continuación, el planteamiento de la misión, la visión y los valores para Ink Creative.

3.1.1 Misión

En Ink Creative, transformamos ideas en realidades visuales impactantes, ofreciendo soluciones integrales en diseño gráfico y comunicación visual. Nos comprometemos a brindar servicios de alta calidad que potencien la identidad de nuestros clientes, combinando creatividad, innovación y tecnología de vanguardia, siempre con un enfoque sostenible y responsable.

3.1.2 Visión

Ser reconocidos como una de las agencias líder en diseño gráfico y comunicación visual en Cuenca y a nivel nacional, destacándonos por nuestra capacidad de innovación, excelencia en el servicio al cliente y compromiso con prácticas sostenibles. Aspiramos a expandir nuestra presencia en el mercado nacional, llevando la creatividad de Ink Creative a todo el país.

3.1.3 Valores

- **Creatividad:** Fomentamos la generación de ideas originales y soluciones innovadoras que aporten valor a nuestros clientes.
- **Calidad:** Nos esforzamos por ofrecer servicios y productos que cumplan y superen las expectativas de nuestros clientes, manteniendo altos estándares en cada proyecto.
- **Compromiso:** Asumimos con responsabilidad cada proyecto, garantizando dedicación y cumplimiento en los plazos establecidos.
- **Sostenibilidad:** Promovemos prácticas responsables con el medio ambiente, utilizando materiales y procesos que minimicen nuestro impacto ecológico.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos la colaboración y el respeto mutuo, creando un ambiente laboral armonioso que potencia el talento de cada miembro.
- **Innovación:** Estamos en constante búsqueda de nuevas tecnologías y tendencias para ofrecer soluciones vanguardistas a nuestros clientes.
- **Ética profesional:** Actuamos con integridad, transparencia y honestidad en todas nuestras relaciones comerciales y laborales.

3.2 Etapa Operativa

La etapa operativa es esencial para traducir la filosofía empresarial en acciones concretas y medibles que permitan alcanzar los objetivos estratégicos. En el caso de Ink Creative, una empresa en proceso de consolidación, esta etapa permite establecer lineamientos claros para su funcionamiento interno, alineando cada área con la misión, visión y valores previamente definidos. A través del desarrollo de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos específicos, se busca garantizar una gestión integral, coherente y eficiente. A continuación, se presenta el planteamiento de la etapa operativa para cada una de las áreas funcionales definidas: Producción, Comercial, Financiera, Compras e Innovación y Desarrollo, y Talento Humano.

3.2.1 Área de Producción

1. Objetivos del Área de Producción

- Automatizar los procesos clave de impresión y corte para mejorar la eficiencia y reducir tiempos de producción.

- Ampliar y diversificar la oferta de productos adaptados a las nuevas tendencias y demandas del mercado.
- Reducir la dependencia de servicios tercerizados, fortaleciendo la capacidad instalada.
- Optimizar la gestión de insumos e inventario, reduciendo desperdicios y asegurando la continuidad operativa.

2. Políticas del Área de Producción

Políticas de Automatización de procesos

- Toda automatización deberá estar basada en un diagnóstico técnico previo y estudios de costo-beneficio.
- El personal deberá recibir capacitación obligatoria en el uso de nuevos equipos y tecnologías adoptadas.

Políticas de Diversificación de productos

- La empresa priorizará el desarrollo de productos personalizados y de valor agregado.
- Se promoverá la innovación en formatos y acabados sostenibles en todos los productos nuevos.

Políticas de Reducción de tercerización

- Se evaluará trimestralmente la viabilidad de internalizar procesos que actualmente son tercerizados.
- Toda inversión en maquinaria deberá estar alineada con la disminución de la dependencia externa.

Políticas de Optimización de insumos

- Se mantendrá un control estricto del inventario con un sistema de registro digital actualizado.
- Se establecerán relaciones estratégicas con proveedores nacionales para garantizar disponibilidad y costos competitivos.

3. Estrategias del Área de Producción

- Automatizar fases del proceso productivo incorporando innovación en diseño y corte.

- Utilizar la calidad del servicio como ventaja competitiva en nuevos segmentos de mercado (textil, merchandising).
- Desarrollar estrategias de diferenciación frente a grandes competidores con servicios personalizados.
- Implementar herramientas digitales para mejorar el control de producción.
- Sustituir progresivamente servicios tercerizados con inversión en maquinaria propia.
- Crear alianzas con proveedores nacionales para evitar interrupciones por escasez de insumos.

4. Procedimientos del Área de Producción

Automatización de procesos

- Realizar un análisis técnico de procesos actuales (impresión, corte).
- Cotizar y seleccionar maquinaria con mayor rendimiento y adaptabilidad.
- Instalar los equipos en fases controladas y capacitar al personal técnico en su operación.
- Establecer indicadores de eficiencia antes y después de la automatización.

Diversificación de productos

- Realizar una investigación de mercado sobre tendencias actuales en impresión y personalización.
- Crear prototipos de nuevos productos (stickers, textiles, merchandising).
- Ajustar la línea de producción para adaptarse a nuevas medidas y materiales.
- Promocionar los nuevos productos en redes sociales y plataformas digitales.

Diferenciación frente a grandes competidores

- Diseñar un catálogo personalizado con diseños exclusivos, materiales ecológicos y acabados únicos.
- Incluir funcionalidades especiales en productos, como acabados brillantes, laminados, relieves, etc.
- Establecer un modelo de entrega rápida para pedidos personalizados de bajo volumen.

Herramientas digitales para el control

- Implementar un sistema digital (Excel avanzado o software) para seguimiento de pedidos.
- Crear un tablero de control para visualizar tiempos, errores, y eficiencia por fase del proceso.
- Capacitar a los operarios para registrar en tiempo real el avance de cada trabajo.

Reducción de tercerización

- Realizar un análisis financiero de los servicios tercerizados con mayor costo o frecuencia.
- Priorizar inversión en una máquina por ciclo productivo que permita cubrir esos servicios.
- Establecer una fase de transición donde se evalúe el costo/beneficio de internalizar el proceso.

Alianzas estratégicas con proveedores

- Mapear los proveedores nacionales disponibles para cada insumo (viniles, lonas, tintas).
- Firmar acuerdos de suministro con precios fijos trimestrales o descuentos por volumen.
- Establecer inventarios mínimos por tipo de insumo para evitar rupturas en la producción.

3.2.2 Área de Finanzas

1. Objetivos del Área de Finanzas

- Mejorar el flujo de caja y liquidez mediante la digitalización de cobros y pagos.
- Optimizar la gestión contable y financiera incorporando herramientas tecnológicas.
- Fortalecer la capacidad de acceso a financiamiento externo, especialmente dirigido a PYMES.
- Reducir riesgos financieros asociados a la variabilidad económica y normativa.

2. Políticas del Área de Producción

Políticas de Mejora de flujo de caja

- Todo cliente con crédito deberá acogerse a políticas claras de plazo y anticipos parciales.
- La empresa priorizará métodos de cobro digitales que faciliten la recepción inmediata de pagos.

Políticas de Optimización contable

- Se implementarán herramientas digitales únicamente si garantizan reducción de errores y aumento de eficiencia.
- Todo el personal administrativo deberá ser capacitado en el uso de software financiero actualizado.

Políticas de Acceso a financiamiento externo

- Las solicitudes de financiamiento deberán sustentarse con datos financieros precisos y actualizados.
- Se mantendrá un monitoreo periódico de fondos y programas de crédito disponibles para MIPYMES.

Políticas de Reducción de riesgo financiero

- Se establecerán reservas financieras proporcionales a los ingresos para afrontar contingencias.
- Se actualizarán los procedimientos contables conforme a los cambios legales y fiscales nacionales.

3. Estrategias del Área de Finanzas

- Incorporar alternativas de cobro como Payphone, De Una, JepFast o criptomonedas para agilizar el ingreso de efectivo.
- Sustituir herramientas manuales por software financiero automatizado.
- Incorporar software financiero que mejore la transparencia y registro contable.
- Utilizar el control sobre costos para acceder a créditos MIPYMES.

- Disminuir la dependencia del socio inversor diversificando las fuentes de financiamiento.
- Detectar rápidamente vulnerabilidades financieras ante cambios políticos o económicos.

4. Procedimientos del Área de Finanzas

Métodos de cobro digitales

- Investigar y seleccionar plataformas digitales compatibles con el flujo de operaciones (Payphone, De Una, JepFast).
- Configurar sistemas de pago internos y capacitar al personal sobre su uso.
- Informar al cliente desde el primer contacto sobre las opciones de pago digital disponibles.
- Evaluar mensualmente los tiempos de cobranza y efectividad de cada canal digital.

Automatización del control financiero

- Diagnosticar las tareas contables que actualmente se realizan de forma manual (facturación, cuentas por pagar/cobrar).
- Seleccionar un software contable-administrativo que se adapte a las necesidades y volumen de Ink Creative.
- Capacitar al equipo administrativo en el uso del sistema seleccionado.
- Monitorear trimestralmente la eficiencia, errores y tiempos administrativos antes y después de la implementación.

Transparencia y software financiero

- Establecer una política de registro diario y revisión semanal de operaciones contables en el nuevo sistema.
- Crear reportes financieros automáticos (balance, flujo de caja, estado de resultados) desde el software.
- Generar respaldo digital y físico de todas las operaciones mensualmente.
- Auditar internamente trimestralmente para garantizar la calidad y consistencia de los datos.

Acceso a créditos MIPYMES

- Identificar las entidades financieras y programas gubernamentales con créditos activos para microempresas.
- Preparar un portafolio financiero con información clave: estructura de costos, flujo de caja, margen operativo.
- Presentar la solicitud con documentación organizada y justificación de uso de los fondos.
- Realizar seguimiento a las condiciones de pago y actualizar el plan financiero en función del crédito obtenido.

Diversificación de fuentes de financiamiento

- Analizar otras opciones de financiamiento: factoring, crowdfunding, fondos privados o alianzas con instituciones.
- Elaborar presentaciones ejecutivas con proyecciones financieras y casos de éxito para captar nuevos inversionistas.
- Establecer relaciones con entidades públicas y privadas que apoyan el emprendimiento tecnológico o creativo.
- Incluir en el plan financiero un apartado específico para fuentes de financiamiento no bancarias.

Gestión de riesgos económicos

- Realizar un análisis mensual de variables macroeconómicas que puedan afectar la empresa (inflación, tasas, normativas).
- Crear un fondo de contingencia equivalente al 15–20% de los ingresos mensuales.
- Definir escenarios de contingencia y acciones correctivas (por ejemplo, ante inflación, subida de insumos, morosidad).
- Capacitar al equipo financiero en gestión de riesgos y toma de decisiones en contextos de incertidumbre.

3.2.3 Área Comercial

1. Objetivos del Área Comercial

- Aumentar el alcance comercial y la captación de clientes mediante la innovación digital y redes sociales.
- Mejorar la segmentación del mercado y la personalización de campañas usando tecnologías emergentes.
- Fortalecer la reputación de la marca en el mercado local y nacional mediante diferenciación en el servicio.
- Reducir la dependencia de publicidad pagada a través de estrategias colaborativas y contenido interactivo.

2. Políticas del Área Comercial

Políticas de Aumento de alcance comercial

- Se priorizará el uso estratégico de redes sociales como canal principal de promoción.
- Toda innovación digital deberá estar alineada con la identidad y tono de marca de la empresa.

Políticas de Mejora de segmentación y personalización

- Las campañas deberán estar respaldadas por análisis de datos del comportamiento del consumidor.
- Se utilizarán tecnologías de automatización y personalización solo si contribuyen a mejorar la conversión.

Políticas de Fortalecimiento de la reputación de la marca

- Todos los puntos de contacto con el cliente deben reforzar la percepción de calidad, innovación y atención personalizada.
- Las alianzas estratégicas deben estar alineadas con los valores de la marca y la imagen proyectada.

Políticas de Reducción de dependencia de publicidad pagada

- Se fomentarán alianzas y colaboraciones de valor con marcas complementarias.
- Se priorizará la creación de contenido orgánico y campañas de fidelización sobre la inversión en ads.

3. Estrategias del Área Comercial

- Potenciar el uso de redes sociales para aprovechar el crecimiento de la inversión en branding.
- Aplicar herramientas de chatbot para agilizar la atención y conversión.
- Expandir el portafolio incorporando impresión 3D y otros formatos.
- Desarrollar estrategias de cross-marketing usando chatbots.
- Posicionar la reputación y calidad como ventajas en un mercado saturado.
- Aplicar IA para analizar comportamiento del cliente y optimizar campañas.
- Diversificar la inversión en publicidad para evitar altos costos digitales.
- Desarrollar un área de innovación en marketing para estar a la vanguardia de tendencias.

4. Procedimientos del Área Comercial

Redes sociales como canal principal

- Diagnosticar las redes actuales y seleccionar 2 o 3 plataformas prioritarias.
- Crear un calendario de contenido con enfoque en branding y valor agregado.
- Diseñar campañas con formatos dinámicos (reels, historias, TikToks) segmentados.
- Medir semanalmente el engagement y ajustar en función de los resultados.

Chatbots para atención rápida

- Implementar un chatbot en Instagram, WhatsApp o la web con respuestas automatizadas.
- Configurar preguntas frecuentes, opciones de contacto directo y seguimiento de pedidos.
- Monitorear los tiempos de respuesta antes y después del chatbot.
- Realizar ajustes cada mes en base al feedback de los usuarios.

Ampliación del portafolio

- Estudiar la viabilidad técnica de impresión 3D o nuevos formatos creativos.
- Diseñar productos de prueba que integren impresión 3D o soportes innovadores (metales, madera, etc.).
- Promocionar los nuevos productos en campañas temáticas (ferias, lanzamientos).
- Evaluar trimestralmente la aceptación del mercado y márgenes de rentabilidad.

Cross-marketing con chatbots

- Identificar empresas complementarias (eventos, diseño, emprendedores locales).
- Diseñar campañas conjuntas en las que ambas marcas se beneficien del uso del chatbot.
- Implementar bots con contenido cruzado (por ejemplo: promociones en conjunto).
- Medir el tráfico redirigido y conversión generada por cada alianza.

Fortalecer reputación en un mercado saturado

- Diseñar campañas que muestren testimonios, casos de éxito y diferenciadores de la empresa.
- Promover servicios personalizados como “sello de identidad” de Ink Creative.
- Certificar procesos o destacar sellos de calidad gráfica y creativa.
- Incluir en toda campaña el mensaje de servicio a medida y cercanía.

IA para análisis y segmentación

- Adquirir o usar herramientas accesibles (Meta Ads, Google Trends, Metricool).
- Configurar audiencias por intereses, ubicación, frecuencia de compra.
- Automatizar reportes semanales de comportamiento y ventas.
- Rediseñar las campañas en función de los datos recolectados.

Diversificar canales de inversión

- Distribuir el presupuesto de marketing entre redes sociales, colaboraciones locales y medios alternativos.
- Evaluar la efectividad de cada canal en alcance, clics y conversiones.

- Aplicar metodologías de bajo costo (influencers micro, ferias físicas, street marketing).
- Redirigir presupuesto de ads a canales con mejor ROI.

Area de innovación en marketing

- Crear un microequipo encargado de vigilar tendencias (IA, AR, TikTok, etc.).
- Asistir a webinars, ferias y comunidades de marketing creativo.
- Proponer cada trimestre una campaña innovadora (ej. filtros, realidad aumentada, activaciones).
- Medir la repercusión de cada innovación e integrarla al sistema regular si es exitosa.

3.2.4 Área de Compras, Innovación y Desarrollo

1. Objetivos del Área de Compras, Innovación y Desarrollo

- Desarrollar una oferta de productos personalizados y sostenibles mediante el uso de tecnologías emergentes.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores y startups para innovar en procesos e insumos.
- Reducir la dependencia de insumos importados y servicios tercerizados, incrementando la capacidad interna.
- Optimizar la gestión del conocimiento y la formación técnica para fomentar una cultura de innovación continua.

2. Políticas del Área de Compras, Innovación y Desarrollo

Políticas de Productos personalizados y sostenibles

- Toda innovación en productos deberá considerar el uso de materiales ecológicos o alternativos locales.
- El diseño de nuevos productos deberá estar orientado a la personalización y diferenciación en el mercado.

Políticas de Alianzas por innovación

- Toda alianza tecnológica deberá evaluarse por su potencial de impacto en productividad o diferenciación.

- Se dará prioridad a alianzas que generen innovación compartida o codesarrollo de soluciones.

Políticas de Reducción de dependencia externa

- Se realizará un análisis semestral de procesos e insumos internos.
- La empresa priorizará el uso de proveedores nacionales con cumplimiento normativo y precios estables.

Políticas de Gestión del conocimiento

- Todo el personal del área deberá capacitarse anualmente en al menos una tecnología emergente.
- Se fomentará la participación en espacios de innovación, congresos, y comunidades técnicas digitales.

3. Estrategias del Área de Compras, Innovación y Desarrollo

- Diseñar productos ecoamigables con nuevas tecnologías de impresión.
- Desarrollar un catálogo de productos “por demanda” con exclusividad.
- Participar en proyectos colaborativos con empresas tecnológicas.
- Acceder a leasing tecnológico para innovación progresiva.
- Sustituir servicios tercerizados por productos personalizados propios.
- Atacar nichos desatendidos mediante microsegmentación.
- Vincular formación técnica con automatización de procesos.
- Priorizar insumos nacionales para evitar dependencia y alzas de costos.

4. Procedimientos del Área de Compras, Innovación y Desarrollo

Productos ecoamigables

- Identificar materiales biodegradables y proveedores ecológicos nacionales.
- Rediseñar productos actuales con alternativas sostenibles (papel reciclado, madera, tintas base agua).
- Lanzar una línea piloto de productos ecológicos y evaluar su aceptación en redes sociales.
- Incluir certificaciones ecológicas o sellos visuales en el empaque y promoción.

Catalogo de productos por demanda

- Crear una sección digital con opciones de personalización por cliente (colores, formato, acabados).
- Integrar formularios o chatbot que capten los requisitos únicos del cliente para fabricación directa.
- Capacitar al personal de producción en diseño adaptativo para pedidos pequeños y únicos.
- Usar medios sociales para promover esta línea con enfoque en exclusividad y edición limitada.

Proyectos con empresas tecnológicas

- Identificar startups locales o nacionales que trabajen en soluciones afines (corte láser, impresión 3D, automatización).
- Firmar acuerdos de codesarrollo para compartir maquinaria, conocimiento o procesos.
- Establecer metas de innovación conjunta por proyecto (nuevos productos, mejoras de procesos).
- Evaluar anualmente los resultados y replicar las mejores prácticas.

Leasing tecnológico

- Estudiar opciones de arrendamiento financiero (leasing) para adquirir maquinaria como laminadoras o impresoras UV.
- Presentar propuestas de leasing a bancos o entidades con respaldo financiero.
- Evaluar el retorno de inversión mensual del equipo financiado versus su costo de arrendamiento.
- Establecer indicadores de uso, productividad y ahorro por sustitución de tercerización.

Sustitución de tercerización

- Identificar servicios recurrentemente tercerizados (textil, grabado, merch).
- Invertir en tecnología o formación que permita producir estos artículos en casa.
- Rediseñar productos personalizados que puedan suplir a los actuales subcontratados.
- Medir los márgenes de rentabilidad comparando lo tercerizado vs. lo producido internamente.

Atacar nichos desatendidos

- Investigar microsegmentos del mercado (emprendimientos, ferias, coleccionistas) con necesidades específicas.
- Crear productos pensados para esos nichos (kits personalizados, sets limitados, ediciones de temporada).
- Promocionar por medio de marketing emocional y testimonial.
- Analizar los ciclos de ventas de estos productos y reforzar los que tengan mayor rotación.

Formación técnica y automatización

- Identificar tecnologías aplicables al área (IA generativa de diseños, corte automatizado, producción por demanda).
- Buscar cursos gratuitos o de bajo costo para capacitar al personal en el uso de estas herramientas.
- Incorporar estos aprendizajes directamente en el flujo operativo mediante ejercicios prácticos.
- Monitorear mejoras en tiempo, calidad o personalización tras implementar lo aprendido.

Insumos nacionales

- Listar insumos importados y buscar su reemplazo con alternativas nacionales.
- Negociar con proveedores locales compras programadas y descuentos por volumen.
- Establecer relaciones con más de un proveedor nacional por insumo clave para evitar ruptura de stock.
- Generar un protocolo de sustitución rápida ante escasez de insumos extranjeros.

3.2.5 Área de Recursos Humanos

1. Objetivos del Área de Recursos Humanos

- Fortalecer la capacitación continua del talento humano en áreas técnicas, digitales y de gestión.
- Mejorar la captación y retención del personal, especialmente ante la competencia de empresas más grandes.

- Formalizar alianzas con universidades y plataformas digitales para mantener un flujo constante de pasantes y talento joven.
- Implementar herramientas de evaluación y seguimiento del desempeño, para mejorar la toma de decisiones en el área.

2. Políticas del Área de Recursos Humanos

Políticas de Capacitación continua

- Todo colaborador deberá participar en al menos una actividad de formación por semestre.
- Las capacitaciones deberán alinearse a los objetivos estratégicos de cada área funcional.

Políticas de Captación y retención

- La empresa priorizará beneficios no monetarios como clima organizacional, formación y flexibilidad laboral.
- Se implementarán planes de carrera internos como herramienta de motivación y fidelización.

Políticas de Alianzas con instituciones educativas

- Las alianzas con universidades deberán formalizarse mediante convenios de cooperación anuales.
- Se gestionarán pasantías con perfiles previamente definidos en función de las necesidades de la empresa.

Políticas de Evaluaciones de desempeño

- La evaluación del desempeño será semestral, usando criterios técnicos y actitudinales.
- Toda evaluación se registrará en plataformas digitales para su trazabilidad y análisis comparativo.

3. Estrategias del Área de Recursos Humanos

- Impulsar programas internos de especialización aprovechando el compromiso del equipo.

- Integrar programas de formación externa en nuevas tecnologías dentro de un esquema estructurado.
- Contrarrestar beneficios de empresas grandes con bienestar organizacional y clima interno.
- Posicionar beneficios no salariales como la cultura y formación como ventajas competitivas.
- Formalizar relaciones con universidades para una rotación constante de pasantes.
- Reclutar mediante plataformas digitales con filtros para minimizar costos de contratación.
- Difundir la cultura de innovación en plataformas de reclutamiento para atraer talento afín.
- Automatizar evaluaciones para cumplir con auditorías laborales y tomar mejores decisiones.

4. Procedimientos del Área de Recursos Humanos

Programas internos de especialización

- Realizar un diagnóstico de competencias clave por área funcional.
- Diseñar un calendario semestral de capacitaciones internas por niveles (básico, intermedio, avanzado).
- Invitar a expertos o utilizar plataformas de formación gratuitas (Coursera, Google Garage, etc.).
- Monitorear la participación y satisfacción del personal después de cada módulo.

Formación externa en nuevas tecnologías

- Identificar instituciones que ofrezcan programas aplicables (marketing digital, impresión avanzada, software).
- Crear un fondo de formación anual destinado a cursos externos o certificaciones.
- Seleccionar participantes según necesidades estratégicas y compromiso laboral.
- Establecer una retroalimentación de los conocimientos adquiridos hacia el resto del equipo.

Bienestar organizacional

- Implementar horarios flexibles o jornadas mixtas.

- Realizar actividades de integración trimestrales (talleres, almuerzos, actividades colaborativas).
- Crear canales anónimos para escuchar sugerencias y necesidades del equipo.
- Reconocer públicamente los logros individuales y colectivos.

Beneficios no salariales como ventaja competitiva

- Diseñar una guía de beneficios intangibles (formación, reconocimiento, clima).
- Incorporar estos beneficios en las descripciones de vacantes publicadas.
- Incluir testimonios del equipo actual sobre su experiencia laboral en Ink Creative.
- Usar redes sociales para visibilizar estos beneficios frente a nuevos talentos.

Formalizar convenios con universidades

- Contactar con las principales universidades locales (UPS, UDA, UCuenca, etc.).
- Elaborar un convenio marco que defina perfiles deseados, duración, rotación y condiciones de práctica.
- Asignar un tutor interno responsable de cada pasante.
- Evaluar el desempeño de cada pasante y ofrecer continuidad a quienes destaquen.

Reclutamiento digital

- Identificar plataformas digitales eficientes para reclutamiento (LinkedIn, Multitabajos).
- Crear descripciones de cargo con requisitos claros y un formulario con filtros automáticos.
- Preseleccionar candidatos de forma automatizada según experiencia, formación y motivación.
- Realizar entrevistas virtuales para optimizar tiempo y recursos.

Cultura de innovación

- Redactar una declaración de cultura organizacional creativa, participativa e innovadora.
- Publicarla en el sitio web y redes sociales junto a imágenes o videos del equipo en acción.

- Compartir historias de éxito interno que reflejen oportunidades de crecimiento e innovación.
- Promocionar vacantes con mensajes inspiradores que conecten con el perfil del talento joven.

Automatización de evaluaciones

- Diseñar un formulario digital de evaluación (Google Forms, Notion, Trello, etc.).
- Establecer criterios medibles (puntualidad, proactividad, cumplimiento, trabajo en equipo).
- Aplicar evaluaciones semestrales con autoevaluación + retroalimentación del supervisor.
- Generar reportes para detectar patrones de desempeño y necesidades de desarrollo.

Tabla presupuestos de estrategias

En la Tabla 14 se ven reflejadas las principales estrategias de cada área de la etapa operativa desarrollada en la que se elabora un presupuesto anual, con su respectivo objetivo y metodología de control y evaluación.

Tabla 14

Tabla de Presupuestos Anuales

Estrategia	Acciones	Frecuencia	Presupuesto	Responsable	Control y evaluación	
Optimizar sitio web para captar clientes	Actualizar información, agregar portafolio y contacto directo	Mensual	300 - 600	Diseñador web / dueño	Tasa de visitas y conversiones	
Campañas de contenido en redes sociales	Publicar semanalmente contenido informativo y promocional	Semanal	400 - 800	Community manager	Interacciones y seguidores	
Automatizar cobros con plataformas digitales	Implementar Payphone/DeUna para cobros automatizados	Permanente	50 - 100	Encargado financiero	Tiempos de cobro y reducción de morosidad	
Producción de productos personalizados por demanda	Diseñar catálogo de productos personalizables	Trimestral	200 - 400	Área de diseño / dueño	Pedidos realizados por cliente	
Implementación de	Organizar 2 talleres anuales en áreas clave	2	Semestral	100 - 200	Responsable de área	Encuesta post-

capacitaciones internas	(producción/ventas)					capacitación
Convenios con universidades para pasantes	Formalizar y renovar convenios con 2 universidades por año	Anual	Sin costo directo		Dueño / encargado RRHH	Evaluación de desempeño de pasantes
Sistema básico de evaluación de desempeño	Aplicar formulario semestral y entrevista de retroalimentación	Semestral	50 - 100		Encargado de RRHH	Comparación de resultados semestrales
Diseño y lanzamiento de línea ecológica de impresión	Desarrollar prototipos y testear impresión con papel reciclado y tintas ecológicas	Trimestral	300 - 600		Diseñador / compras	Aceptación y feedback de clientes
Mantenimiento preventivo de equipos principales	Verificar maquinaria semestralmente, limpieza, calibración y ajustes	Semestral	150 - 300		Área técnica / producción	Disminución de fallas técnicas

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió concluir que la planificación estratégica es una herramienta indispensable para fortalecer la competitividad, sostenibilidad y proyección futura de las microempresas, especialmente en sectores tan dinámicos como el de la industria gráfica. En el caso de Ink Creative, se comprobó que la ausencia de una estructura estratégica formal limitaba su crecimiento, pese a contar con una propuesta de valor sólida, una buena base operativa y una creciente aceptación en el mercado. A lo largo del proceso investigativo, se cumplió de manera satisfactoria con todos los objetivos específicos planteados. Se realizó un análisis exhaustivo del entorno externo, tanto a nivel nacional como local, mediante el estudio del sector y del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, lo cual permitió entender los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. Así también, se estudió a profundidad la realidad interna de Ink Creative por medio de un diagnóstico organizacional desagregado por áreas funcionales, lo que facilitó la construcción de un FODA estratégico que sirvió como base para la generación de estrategias diferenciadas y personalizadas.

Posteriormente, se elaboró un cruce estratégico por cada área funcional, lo que permitió identificar estrategias FO, FA, DO y DA orientadas a mejorar la eficiencia operativa, comercial, financiera, de innovación y talento humano. Este proceso permitió responder de forma clara a la pregunta de investigación planteada, al identificar los elementos clave y objetivos necesarios que debe contener una planificación estratégica efectiva para orientar el crecimiento y consolidar la competitividad de Ink Creative. Entre los elementos identificados se destacan: una misión alineada con los valores diferenciales de la empresa, una visión clara de expansión y sostenibilidad, un sistema de valores organizacionales sólidos, y objetivos estratégicos que se traducen en políticas, estrategias y procedimientos concretos por área.

La construcción del plan estratégico se completó con la elaboración de la etapa filosófica y operativa, incorporando no solo una redefinición de la identidad institucional, sino también una hoja de ruta clara para su implementación entre los años 2025 y 2030. Este plan responde a las verdaderas necesidades de la empresa y al contexto en el que opera, siendo realista, flexible y profundamente contextualizado. Los aportes de esta

investigación no solo permiten a Ink Creative contar con una herramienta de planificación formal, sino que sientan las bases para profesionalizar su gestión, optimizar su operación y proyectarse hacia nuevos mercados con una propuesta clara, competitiva y sostenible en el tiempo. Así, se puede afirmar que el presente estudio representa un paso importante hacia la consolidación estratégica de una empresa con gran potencial en el sector gráfico ecuatoriano.

RECOMENDACIONES

A partir del proceso de investigación y desarrollo del plan estratégico para Ink Creative, se derivan varias sugerencias fundamentales que podrían contribuir significativamente a su implementación exitosa y al fortalecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo. En primer lugar, se recomienda aplicar el plan estratégico de forma gradual y ordenada, priorizando aquellas áreas que impactan directamente en la generación de ingresos y posicionamiento de la empresa, como son la producción y la comercial. La implementación progresiva permitirá a la empresa adaptarse con mayor facilidad a los cambios propuestos y medir los resultados de manera eficiente. Asimismo, es necesario establecer mecanismos de seguimiento y evaluación continua mediante indicadores de gestión por cada área funcional, lo que facilitará la toma de decisiones basada en evidencia y permitirá realizar los ajustes pertinentes en función del contexto o los resultados alcanzados.

Otra recomendación importante es formalizar las alianzas estratégicas con universidades, centros de formación y proveedores tecnológicos, con el fin de garantizar un flujo constante de talento, conocimientos actualizados e insumos clave. Estas alianzas no solo pueden aportar al desarrollo organizacional, sino también generar ventajas competitivas frente a empresas de mayor tamaño. En cuanto a la gestión interna, se sugiere fortalecer los procesos de digitalización y automatización, tanto en la operación como en la administración financiera y comercial, para optimizar los recursos y mejorar la eficiencia general de la empresa. Este paso es clave para mantenerse vigente en un entorno donde la tecnología avanza con rapidez y los clientes exigen procesos más ágiles.

Asimismo, se recomienda revisar y actualizar el plan estratégico anualmente, teniendo en cuenta los cambios en el entorno político, económico, tecnológico y social del país. Esto permitirá mantener vigente la planificación y ajustarla a los desafíos emergentes. Finalmente, se sugiere consolidar una cultura organizacional centrada en la innovación, la formación continua y la responsabilidad social, ya que estos elementos, bien integrados, pueden convertirse en los pilares diferenciadores que posicionen a Ink Creative como una empresa referente dentro del sector gráfico tanto en Cuenca como a nivel nacional.

REFERENCIAS

- Sumba, R. Y., Cárdenas, N. P., Bravo, T. L., & Arteaga, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las PYMES. *Publicando*, 3(8), 335-344.
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill(13).
- American Marketing Association. (2017). *Definition of marketing research*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-research/>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Vargas, G. (2017). *Investigación de mercados: Conectando a los consumidores con el marketing*. Editorial del Norte.
- Thompson, I. (2006). Misión y visión. *Promonegocios. net*, 1-3
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/>
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. *Actualidad Contable Faces*, 4(4), 35-48. Universidad de los Andes. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700404>
- Cano Flores, M., Olivera Gómez, D., Balderrabano Briones, J., & Pérez Cervantes, G. (2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, (2), 80-86.

- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23), 61-66.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 15-35.
- Rodríguez Trujillo, R. (2014) *Planificación estratégica*. Universidad Peruana de los Andes.
- Palomino, M. (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, 5, 139-156. <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2017.46356>
- Rodríguez Medina, G., Balestrini Atencio, S., Balestrini Atencio, S., Meleán Romero, R., & Rodríguez Castro, B. (2002). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 8(1), 135-156.
- Ponce-Espinosa, G., Espinoza, D. L., Ríos-Zaruma, J., & Tapia, K. G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: Análisis del sector industrial. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 143-162.
- Gultinan, J. P., & Schoell, W. F. (1991). *Marketing: Contemporary concepts and practices* (5th ed.). Prentice Hall.
- Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía. <http://www.eumed.net/ce/>
- Sarli, R. R., González, S. I., & Ayres, N. (2015). *Análisis FODA: una herramienta necesaria*. Facultad de Odontología, UNCuyo, 9(1), 17-20.
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Indicadores macroeconómicos*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- El Comercio. (2025, enero 15). *Ecuador presenta plan económico para fortalecer a las MIPYMES*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-plan-economico-mipymes-2025.html>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024). *Reformas laborales y condiciones contractuales*. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). (2024). *Programas de capacitación y convenios universidad–empresa*. <https://www.educacionsuperior.gob.ec>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025*. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo/>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2024). *Normativa ambiental para empresas productivas*. <https://www.ambiente.gob.ec>
- Naciones Unidas Ecuador. (2024). *Agenda 2030 y sostenibilidad ambiental en el sector privado*. <https://ecuador.un.org/es/sdgs>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2025). *Actualización normativa sobre constitución y tributación de MIPYMES*. <https://www.supercias.gob.ec>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2024). *Ley de Emprendimiento e Innovación y Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal*. <https://www.asambleanacional.gob.ec>
- World Bank. (2024). *Doing Business Ecuador – Indicators and Reforms Overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/ecuador>
- Revista USFQ Law Review. (2021). *Rojas, M. El impacto del régimen normativo ecuatoriano sobre las microempresas* [Artículo]. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/lawreview/article/view/879>
- El Universo. (2025, febrero 4). *Precios de insumos importados afectan a emprendedores gráficos en Cuenca*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/precios-insumos-importados-cuenca/>

Primicias. (2025, enero 20). *El comercio digital crece, pero las PYMES aún dependen del contacto directo*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-digital-pymes-ecuador/>

Observatorio de TIC – Intel. (2024). *Adopción de tecnologías por sectores productivos*. <https://observatorio.intel.gob.ec>

Narvaez, A. (13 de enero de 2025). Comunicación personal [Entrevista].