

Universidad Católica Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN
UN LABORATORIO FOTOGRÁFICO, AREQUIPA AÑO 2022**

Tesis presentada por el bachiller:

Canasa Mayta, Renato Edgard

Para optar el Título Profesional de
**Licenciado en Administración de
Empresas**

Asesor:

**Mag. Rivero Fernandez, Renzo
Rimaneth**

Arequipa-Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 21 de Noviembre del 2023

Dictamen: 004907-C-EPAE-2023

Visto el borrador del expediente 004907, presentado por:

2015241481 - CANASA MAYTA RENATO EDGARD

Titulado:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN
LABORATORIO FOTOGRÁFICO, AREQUIPA AÑO 2022**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29263865 - SILES NEYRA MARIO OSWALDO
DICTAMINADOR**



**29645810 - MIDOLO RAMOS WILFREDO ROMAN
DICTAMINADOR**



**42267952 - TRILLO ESPINOZA VERONICA MARGARITA
DICTAMINADOR**



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN LABORATORIO FOTOGRÁFICO, AREQUIPA AÑO 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet | 2% |
| 2 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 2% |
| 3 | repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 4 | www.scribd.com Fuente de Internet | 1% |
| 5 | Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante | 1% |
| 6 | Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante | 1% |
| 7 | Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Trabajo del estudiante | 1% |

Dedicatoria:

*A mis padres, gracias por estar a mi lado guiándome paso a paso, gracias a ustedes, a su
esfuerzo y a su apoyo incondicional.*



Agradecimiento

Les agradezco a todos los gestores que ayudaron a que este trabajo salga adelante, a quienes me formaron profesionalmente, a mis docentes y sobre todo a mis padres.



RESUMEN

El estudio "Diseño de un plan estratégico para mejorar la productividad en un laboratorio foto gráfico, Arequipa año 2022" se enfocó en analizar y proponer soluciones para optimizar la eficiencia operativa de los laboratorios fotográficos en la región de Arequipa. A través de un exhaustivo análisis, se identificaron áreas clave que impactan en la productividad, abordando aspectos como la gestión de recursos, procesos de trabajo, tecnología utilizada y capacitación del personal.

Los hallazgos revelaron oportunidades significativas para implementar un plan estratégico que no solo aumentaría la eficiencia interna, sino que también fortalecería la competitividad del sector. Se propusieron recomendaciones específicas, respaldadas por datos y análisis detallados, para mejorar la calidad de los servicios fotográficos y optimizar la cadena de producción.

Este estudio no solo ofrece una visión integral de los desafíos que enfrentan los laboratorios fotográficos en la actualidad, sino que también proporciona un marco sólido para la implementación de mejoras prácticas. Se espera que estas conclusiones sirvan como guía valiosa para los actores de la industria, contribuyendo al crecimiento sostenible y al desarrollo continuo de los laboratorios fotográficos en Arequipa.

La investigación se realizó de acuerdo con la siguiente estructura: Inicialmente el planteamiento teórico donde se desarrolló cuál es el problema de investigación y los antecedentes históricos del tema de tesis, a la vez en este capítulo se realizó la Operalización de las variables de estudio, y se desarrolló el contexto teórico del tema de

investigación.

En el segundo capítulo se realizó el planteamiento operacional, donde se realizó el diseño de la investigación en sí y se detallan las técnicas, instrumentos y materiales para la investigación.

En el tercer capítulo se hizo la descripción de los resultados a través de una análisis interno y externo, el análisis estratégico, el resultado de la encuesta realizada, y la formulación de las estrategias.

Por último, con los datos hallados se hizo la comprobación de la hipótesis planteada a través del uso de la herramienta Balanced Scorecard.

Palabras claves: Plan estratégico, Balanced Scorecard, productividad.

ABSTRACT

The study "Design of a strategic plan to improve productivity in a photographic laboratory, Arequipa year 2022" focused on analyzing and proposing solutions to optimize the operational efficiency of photographic laboratories in the Arequipa region. Through an exhaustive analysis, key areas that impact productivity were identified, addressing aspects such as resource management, work processes, technology used and staff training.

The findings revealed significant opportunities to implement a strategic plan that would not only increase internal efficiency, but also strengthen the competitiveness of the sector. Specific recommendations, supported by detailed data and analysis, were proposed to improve the quality of photographic services and optimize the production chain.

This study not only provides a comprehensive view of the challenges facing photo labs today, but also provides a solid framework for implementing practical improvements. These conclusions are expected to serve as a valuable guide for industry players, contributing to the sustainable growth and continued development of photographic laboratories in Arequipa.

The research was carried out according to the following structure: Initially the theoretical approach where the research problem and the historical background of the thesis topic were developed, at the same time in this chapter the Operationalization of the study variables was carried out, and The theoretical context of the research topic was developed.

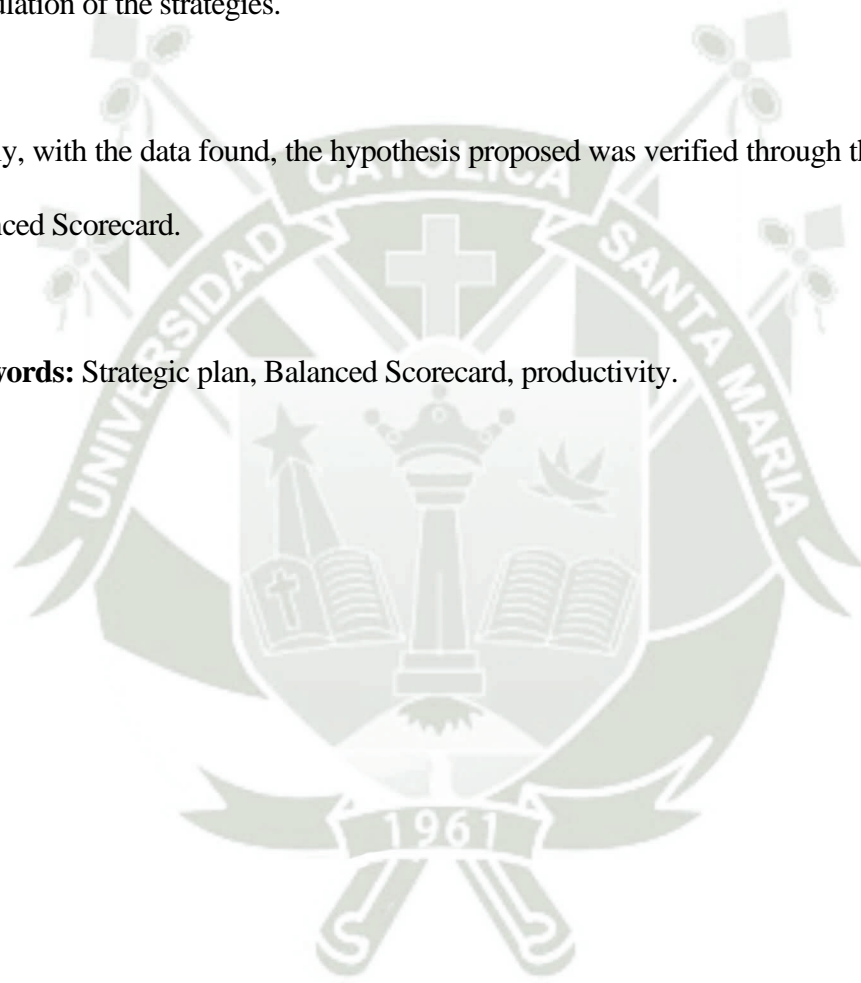
In the second chapter, the operational approach was carried out, where the design of the

research itself was carried out and the techniques, instruments and materials for the research were detailed.

In the third chapter, the description of the results was made through an internal and external analysis, the strategic analysis, the result of the survey carried out, and the formulation of the strategies.

Finally, with the data found, the hypothesis proposed was verified through the use of the Balanced Scorecard.

Keywords: Strategic plan, Balanced Scorecard, productivity.



ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN _____ | 5 |
| ABSTRACT _____ | 7 |
| INTRODUCCIÓN _____ | 15 |
| CAPITULO I _____ | 17 |
| 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO _____ | 17 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA _____ | 17 |
| 1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA _____ | 17 |
| 1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA _____ | 18 |
| 1.3.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA _____ | 18 |
| 1.3.2. TIPO Y NIVEL DE PROBLEMA _____ | 18 |
| 1.4. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES _____ | 18 |
| 1.4.1. ANÁLISIS DE VARIABLES: SEGÚN EL TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN _____ | 18 |
| 1.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES _____ | 19 |
| 1.5. INTERROGANTES BÁSICAS _____ | 20 |
| 1.5.1. INTERROGANTE GENERAL _____ | 20 |
| 1.5.2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS _____ | 20 |
| 1.6. JUSTIFICACIÓN _____ | 21 |
| 1.7. OBJETIVOS _____ | 22 |
| 1.7.1. OBJETIVO GENERAL _____ | 22 |
| 1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____ | 22 |
| 1.8. MARCO TEÓRICO _____ | 22 |
| 1.8.1. CONCEPTOS BÁSICOS _____ | 22 |
| 1.8.1.1. GESTIÓN DE VENTAS Y MARKETING _____ | 22 |
| 1.8.1.2. TEORÍA FINANCIERA Y DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA _____ | 26 |
| 1.8.1.3. EL IMPACTO DE LA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA EN LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA FOTOGRAFÍA _____ | 28 |
| 1.8.1.4. TEORÍA DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR _____ | 31 |
| 1.8.1.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL _____ | 33 |
| 1.9. ANTECEDENTES _____ | 35 |
| 1.9.1. INTERNACIONAL _____ | 35 |
| 1.9.1.1. The implementation of the balanced scorecard to improve organizational performance: Evidence from the manufacturing industry. Total Quality Management & Business Excellence _____ | 35 |

| | |
|--|----|
| 1.9.1.2. Coming up short on nonfinancial performance measurement. Harvard Business Review | 35 |
| 1.9.2. NACIONAL | 36 |
| 1.9.2.1. Implementación del Cuadro de Mando Integral en la gestión estratégica de empresas del sector manufacturero en Arequipa, Perú. Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología | 36 |
| 1.9.3. LOCAL | 36 |
| 1.9.3.1. Implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones educativas del nivel secundario en Arequipa, Perú. Revista Científica del Fuego Anderson. | 36 |
| 1.10. HIPÓTESIS | 37 |
| CAPITULO II | 38 |
| 2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL | 38 |
| 2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 38 |
| 2.1.1. TÉCNICAS | 38 |
| 2.1.2. INSTRUMENTOS | 38 |
| 2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN | 38 |
| 2.2.1. ÁMBITO | 38 |
| 2.2.2. UNIDADES DE ESTUDIO (UNIVERSO Y MUESTRA) UNIVERSO DE ESTUDIO: | 38 |
| 2.2.2.1. MUESTRA | 39 |
| 2.2.2.2. TEMPORALIDAD | 39 |
| 2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 39 |
| 2.3.1. ORGANIZACIÓN | 39 |
| 2.3.2. RECURSOS NECESARIOS RECURSOS HUMANOS | 40 |
| 2.3.2.1. MATERIALES | 40 |
| 2.3.2.2. FINANCIEROS | 40 |
| CAPITULO III | 41 |
| 3. RESULTADOS | 41 |
| 3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA | 41 |
| 3.1.1. RESEÑA HISTÓRICA | 41 |
| 3.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS | 41 |
| 3.1.3. SITUACIÓN ACTUAL | 42 |
| 3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 42 |
| 3.2.1. DEFINICIÓN | 42 |
| 3.2.2. ALCANCE | 42 |
| 3.2.3. SEGMENTACIÓN | 42 |
| 3.3. ANÁLISIS EXTERNO | 42 |

| | |
|--|----|
| 3.3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | 42 |
| 3.3.1.1. ANÁLISIS EXTERNO PESTEL FACTOR POLÍTICO | 43 |
| 3.3.1.2. FACTOR ECONÓMICO | 43 |
| 3.3.1.3. FACTOR SOCIO-CULTURAL | 44 |
| 3.3.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO | 44 |
| 3.3.1.5. FACTOR ECOLÓGICO / AMBIENTAL | 45 |
| 3.3.1.6. FACTOR LEGAL | 46 |
| 3.3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO | 46 |
| 3.3.2.1. ANÁLISIS COMPETITIVO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER ⁴⁷ | |
| 3.3.2.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES | 47 |
| 3.3.2.3. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | 48 |
| 3.3.2.4. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | 48 |
| 3.3.2.5. INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES | 49 |
| 3.3.2.6. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | 49 |
| 3.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) | 50 |
| 3.3.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | 51 |
| 3.4. ANÁLISIS INTERNO | 52 |
| 3.4.1. ANÁLISIS DE ÁREAS FUNCIONALES (AMOFHIT) | 52 |
| 3.4.1.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA | 52 |
| 3.4.1.2. MARKETING Y VENTAS | 52 |
| 3.4.1.3. OPERACIONES | 53 |
| 3.4.1.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD | 53 |
| 3.4.1.5. RECURSOS HUMANOS | 53 |
| 3.4.1.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES | 54 |
| 3.4.1.7. TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | 54 |
| 3.4.1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI) | 55 |
| 3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA | 55 |
| 3.5.1. ANÁLISIS DE LA VARIABLE PLAN ESTRATÉGICO | 55 |
| 3.5.2. ANÁLISIS DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD | 72 |
| 3.6. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO | 84 |
| 3.6.1. VISIÓN | 84 |
| 3.6.2. MISIÓN | 84 |
| 3.6.3. VALORES | 84 |
| 3.6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 85 |
| 3.6.5. MATRIZ FODA | 85 |
| 3.6.5.1. ESTRATEGIAS FO | 81 |

| | |
|--|-----|
| 3.6.5.2. ESTRATEGIAS DO | 81 |
| 3.6.5.3. ESTRATEGIAS FA | 81 |
| 3.6.5.4. ESTRATEGIAS DA | 81 |
| 3.6.6. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE) | 82 |
| 3.6.7. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) | 84 |
| 3.6.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) | 86 |
| 3.6.8.1. ASPECTOS INTERNOS | 86 |
| 3.6.9. MAPA ESTRATÉGICO | 92 |
| 3.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS | 94 |
| 3.7.1. DATOS SEGÚN PERSPECTIVA | 95 |
| 3.7.2. ESTRATEGIA PARA LOS PRÓXIMOS MESES | 96 |
| 3.7.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA | 98 |
| 3.7.2.2. PERSPECTIVA CLIENTES | 99 |
| 3.7.2.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | 100 |
| 3.7.2.4. PERSPECTIVA RRHH | 101 |
| 3.7.3. COMPROBACIÓN | 104 |
| CONCLUSIONES | 106 |
| RECOMENDACIONES | 108 |
| REFERENCIAS | 110 |
| ANEXOS | 113 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Matriz EFE..... | 50 |
| Tabla 2: Matriz MPC | 51 |
| Tabla 3: Matriz EFI..... | 55 |
| Tabla 4: Realiza un diagnóstico adecuado para establecer sus objetivos..... | 56 |
| Tabla 5: La misión y la visión refleja los objetivos del laboratorio | 57 |
| Tabla 6: La evaluación interna del laboratorio ayuda a definir los problemas existentes | 58 |
| Tabla 7: La evaluación externa proporciona información para comprender los desafíos del mercado..... | 59 |
| Tabla 8: La modernización añadió valor a los servicios ofrecidos. | 61 |
| Tabla 9: La modernización ha conseguido una ventaja competitiva en el mercado. | 62 |
| Tabla 10: Las decisiones estratégicas son tomadas de un análisis cuidadoso y deliberado..... | 63 |
| Tabla 11: El personal se siente integrado y es parte de la formulación estratégica. | 65 |
| Tabla 12: Coordinación estratégica entre los diferentes departamentos durante la ejecución de las estrategias. | 66 |
| Tabla 13: La ejecución de estrategias se realiza de manera fluida y sin mayores inconvenientes. | 67 |
| Tabla 14: El laboratorio tiene un sistema de información eficiente para el control y seguimiento de las estrategias. | 69 |
| Tabla 15: El desempeño del laboratorio es monitoreado y evaluado..... | 70 |
| Tabla 16: Se optimizan los recursos para maximizar la producción..... | 72 |
| Tabla 17: Los tiempos en el laboratorio están bien ajustados, evitando retrasos innecesarios. | 74 |
| Tabla 18: El laboratorio logra consistentemente sus objetivos establecidos..... | 75 |
| Tabla 19: La cantidad de trabajadores en el laboratorio es adecuada para las demandas de producción..... | 77 |
| Tabla 20: Los proyectos fotográficos siempre se completan dentro del tiempo programado.. | 78 |
| Tabla 21: El laboratorio maneja sus gastos de manera razonable sin sacrificar la calidad..... | 80 |
| Tabla 22: El resultado final de los trabajos fotográficos siempre cumple o supera las expectativas. | 81 |
| Tabla 23: Matriz FODA | 86 |
| Tabla 24: Matriz MCPE | 84 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1: Operacionalización de variables..... | 19 |
| Cuadro 2: Niveles del plan estratégico..... | 71 |
| Cuadro 3: Niveles de productividad..... | 83 |
| Cuadro 4: Relación de la visión con las estrategias y la distribución de los objetivos estratégicos en las perspectivas de la empresa..... | 92 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Inversión histórica en ciencia, tecnología e innovación | 45 |
| Figura 2: Realiza un diagnóstico adecuado para establecer sus objetivos | 56 |
| Figura 3: La misión y la visión refleja los objetivos del laboratorio..... | 57 |
| Figura 4: La evaluación interna del laboratorio ayuda a definir los problemas existentes | 58 |
| Figura 5: La evaluación externa proporciona información para comprender los desafíos del mercado..... | 60 |
| Figura 6: La modernización añadió valor a los servicios ofrecidos. | 61 |
| Figura 7: La modernización ha conseguido una ventaja competitiva en el mercado..... | 62 |
| Figura 8: Las decisiones estratégicas son tomadas de un análisis cuidadoso y deliberado. | 64 |
| Figura 9: El personal se siente integrado y es parte de la formulación estratégica. | 65 |
| Figura 10: Coordinación estratégica entre los diferentes departamentos durante la ejecución de las estrategias. | 66 |
| Figura 11: La ejecución de estrategias se realiza de manera fluida y sin mayores inconvenientes. | 68 |
| Figura 12: El laboratorio tiene un sistema de información eficiente para el control y seguimiento de las estrategias. | 69 |
| Figura 13: El desempeño del laboratorio es monitoreado y evaluado. | 70 |
| Figura 14: Niveles del plan estratégico. | 71 |
| Figura 15: Se optimizan los recursos para maximizar la producción..... | 73 |
| Figura 16: Los tiempos en el laboratorio están bien ajustados, evitando retrasos innecesarios. | 74 |
| Figura 17: El laboratorio logra consistentemente sus objetivos establecidos. | 76 |
| Figura 18: La cantidad de trabajadores en el laboratorio es adecuada para las demandas de producción..... | 77 |
| Figura 19: Los proyectos fotográficos siempre se completan dentro del tiempo programado..... | 79 |
| Figura 20: El laboratorio maneja sus gastos de manera razonable sin sacrificar la calidad. ... | 80 |
| Figura 21: El resultado final de los trabajos fotográficos siempre cumple o supera las expectativas..... | 82 |
| Figura 22: Niveles de productividad. | 83 |
| Figura 23: Matriz MGE..... | 83 |
| Figura 24: Mapa estratégico..... | 93 |

INTRODUCCIÓN

Arequipa es una ciudad 100% turística sus paisajes, su arquitectura, su gente, su volcán y toda la rica historia y la cultura que emana es incontable, por lo que el oficio de fotógrafo se hizo una ocupación muy bien remunerada y muy bien considerada, los fotógrafos trabajaban sus propias fotografías, expresión de arte y cultura, el trabajo de la revelación de las fotografías era manual, hasta la aparición de los estudio y laboratorios fotográficos que simplifico su labor al momento plasmar la imagen en el papel fotográfico, ya que la labor se hizo más automatizada con el uso de equipos tecnológicos de última generación que permitía la rápida atención y entrega de fotos, y que ha llevado a que los fotógrafos carguen con impresoras digitales para poder comercializar las fotos que toman al momento, pero si las fotos eran tomadas y se deseaba un tamaño mayor al de 10cm x 15cm o de 15cm x 21cm, utilizan los Laboratorios para la impresión de las fotografías en mayores tamaños, los que hizo que los laboratorios fotográficos juegan un papel importante como socios estratégicos de los fotógrafos.

Cuando se realiza una fotografía sea cámara, celular o iPad, se obtienen imágenes duraderas debido a la acción de la luz, y esto hace que se plasme el momento como un hecho inolvidable, pero dicha imagen quedara plasmada en nuestra mente y si queremos que otras personas compartan nuestra alegría por el momento vivido, se debe inmortalizar en un papel fotográfico, lo que nos permitirá recordarlo por un largo tiempo, es ahí donde los laboratorios fotográficos entran a tallar, siendo pieza fundamental para la perduración de dicho recuerdo, siendo el principal mercado para los laboratorios la impresión de fotografías de tamaño carnet o pasaporte para tramites personales.

Pero algo está ocurriendo, durante los últimos años, los numero de laboratorios han

venido disminuyendo, por varios factores, siendo uno de estos factores que afecto a todo el país, que fue la pandemia COVID - 19; lo que originó un declive a nivel económico a nivel nacional y a todos los sectores del medio.

Con la investigación se busca diseñar un plan estratégico que le permita que este laboratorio fotográfico, reinventarse y mejorar su operatividad, asociatividad, y enfrentar esta crisis económica producto de la pandemia.



CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la última década el sector fotográfico en Arequipa estuvo afectado por la globalización además de que la tecnología avanzada, que afecto directamente a las personas que ejercían este oficio, ya que se crearon; cámaras digitales, teléfonos inteligentes, incluso las cámaras profesionales tenían la misma calidad de pixeles en algunos teléfonos inteligentes, así mismo la aparición de impresoras personales permitían la impresión de fotografías en tamaños comerciales y de entrega instantánea o de corto plazo. Situación que afecto a los laboratorios fotográficos, al hacer más simple la impresión de las fotografías.

Este sector al pasar los años no se encontraba bien organizador además fue fuertemente afectado por eventos como la globalización, pandemia COVID-19, y el avance de la tecnología lo cual mermo la gran parte de empresas de este rubro, produciendo su cierre, en la actualidad hay pocos laboratorios y personas que se dedican al antiguo arte de las fotografías.

Por tales motivos es necesario realizar una evaluación integral del sector fotográfico de Arequipa para elaborar un plan estratégico que fortalezca este sector productivo y diseñar un plan estratégico para que puedan aumentar el sector productivo en el laboratorio fotográfico post COVID-19.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Diseño de un plan estratégico para mejorar la productividad en un laboratorio fotográfico, Arequipa, año 2022

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA

- **Campo:** Ciencias Económico Administrativas.
- **Área:** Administración y Gestión.
- **Línea:** Administración Estratégica Sectorial

1.3.2. TIPO Y NIVEL DE PROBLEMA

- **Tipo:** De campo
- **Nivel:** Descriptivo

1.4. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

1.4.1. ANÁLISIS DE VARIABLES: SEGÚN EL TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- **Variable Independiente:**
Diagnóstico y diseño del Plan Estratégico.
- **Variable Dependiente:**
Mejora de Producción

1.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1: Operacionalización de variables

| Variable independiente | | | |
|---|---|--|--|
| Diagnóstico y diseño del Plan Estratégico | Entorno externo: Análisis del mercado fotográfico | Volumen de demanda de servicios fotográficos | Registro de solicitudes o ventas |
| | | Crecimiento histórico y proyectado del mercado | Comparación de ingresos anuales y proyecciones |
| | | Tendencias del mercado | Incorporación de nuevas tecnologías en la fotografía |
| | Cambios en las preferencias de los clientes | | |
| | Entorno interno | Nivel de Capacitación del Personal | Nivel de Capacitación del Personal |
| | | | Satisfacción del Empleado |
| | | Estado de la Tecnología | Frecuencia de actualización de software y hardware |
| | | | Disponibilidad y mantenimiento de equipos |
| | | | Eficiencia de los Equipos |
| | | | Evaluación del rendimiento de los equipos |

| Variable dependiente | | | |
|-------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Mejora de Producción | Producción | Procesamiento de imágenes | Eficiencia operativa |
| | | Productividad del Personal | Producción por Empleado |
| | Reducción de errores y retrabajos | | |
| | Productividad | Eficiencia de Procesos | Tiempo de Procesamiento por Fotografía |
| | | Tiempo de Producción | Registro de fechas de entrega planificadas y reales |
| Calidad de Producto | | Satisfacción del Cliente con la Calidad | |

1.5. INTERROGANTES BÁSICAS

1.5.1. INTERROGANTE GENERAL

¿Cómo puede desarrollarse e implementarse un plan estratégico integral que logre mejorar la eficiencia operativa y la calidad en un laboratorio fotográfico, considerando los aspectos clave del entorno externo e interno, las tendencias del mercado y las preferencias cambiantes de los clientes?

1.5.2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS

- ¿Cómo mejorar y automatizar el registro de solicitudes o ventas?
- ¿Cuáles son las tecnologías emergentes en fotografía y cómo se pueden incorporar?
- ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la satisfacción y motivación del empleado?
- ¿Cómo optimizar la eficiencia de los equipos en la producción?

- ¿Cómo evaluar de manera sistemática el rendimiento de los equipos?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la eficiencia operativa?
- ¿Cómo establecer estándares para la producción individual por empleado?

1.6. JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual, la industria fotográfica se ha visto afectada por los avances tecnológicos que han permitido a las personas capturar imágenes a través de sus smartphones y dispositivos electrónicos. Esto ha generado un descenso en la demanda de servicios en los laboratorios fotográficos tradicionales, lo que ha llevado a que muchos de ellos enfrenten dificultades para mantenerse competitivos y rentables.

Ante esta situación, se hace necesario implementar estrategias que permitan mejorar la productividad de los laboratorios fotográficos, para así optimizar sus procesos, reducir costos y ofrecer servicios de calidad que se diferencien de la competencia. Un plan estratégico adecuado puede brindar las herramientas necesarias para alcanzar estos objetivos.

El diseño de un plan estratégico para mejorar la productividad en un laboratorio fotográfico implica identificar los principales problemas que enfrenta el sector, analizar las tendencias del mercado y establecer metas realistas y medibles. Para ello, es fundamental llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo que permita determinar las fortalezas y debilidades del laboratorio, así como las oportunidades y amenazas que existen en el entorno.

Una vez identificados estos factores, se deben definir las estrategias a seguir para

mejorar la productividad del laboratorio. Estas estrategias pueden incluir la implementación de nuevas tecnologías, la optimización de los procesos de producción, la capacitación del personal y la mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. También es importante establecer indicadores de seguimiento y control que permitan evaluar el avance y los resultados obtenidos.

Es fundamental considerar que cada laboratorio fotográfico es único y posee características particulares, por lo que es necesario adaptar el plan estratégico a las necesidades y recursos de cada negocio específico.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar e implementar un plan estratégico integral para mejorar la eficiencia operativa y la calidad en un laboratorio fotográfico.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico Estratégico Actual del laboratorio fotográfico
- Analizar la productividad del laboratorio fotográfico
- Proponer un Cuadro de Mando Integral del laboratorio fotográfico
- Determinar la viabilidad económica de la propuesta

1.8. MARCO TEÓRICO

1.8.1. CONCEPTOS BÁSICOS

1.8.1.1. GESTIÓN DE VENTAS Y MARKETING

La gestión de ventas y marketing es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier empresa u organización. En un entorno empresarial altamente competitivo, es crucial implementar estrategias efectivas de ventas y marketing para lograr los objetivos organizacionales y

maximizar el retorno de la inversión. Este ensayo examinará los conceptos y técnicas clave de la gestión de ventas y marketing, así como su relevancia en el mundo empresarial actual (Kotler, 2016).

1.8.1.1.1. *Gestión de Ventas*

La gestión de ventas se refiere a todas las actividades relacionadas con la planificación, implementación y control de actividades de ventas para alcanzar los objetivos de ventas de una organización. Implica identificar y evaluar oportunidades de ventas, establecer metas y objetivos realistas, desarrollar estrategias de ventas efectivas y supervisar el desempeño de los vendedores. Además, implica la selección y gestión del equipo de ventas y el desarrollo de relaciones sólidas con los clientes (Kotler, 2016).

La gestión de ventas es esencial para optimizar los ingresos y garantizar la satisfacción del cliente. Los gerentes de ventas deben ser capaces de gestionar eficazmente el proceso de ventas, establecer relaciones con los clientes, anticipar y superar objeciones, negociar y cerrar acuerdos, así como evaluar y mejorar constantemente el rendimiento de las ventas.

1.8.1.1.2. *Gestión de Marketing*

La gestión de marketing es el proceso de planificar, organizar, implementar y controlar las actividades de marketing de una organización. Implica analizar el mercado y la competencia, identificar y entender las necesidades y deseos del cliente,

desarrollar estrategias de marketing efectivas y posicionar los productos o servicios de la empresa en el mercado (Armstrong, 2015).

La gestión de marketing es esencial para construir y mantener una marca sólida, generar demanda y aumentar la venta de productos o servicios. Incluye áreas clave como la investigación de mercado, la segmentación de mercado, la publicidad, las relaciones públicas, las promociones, el diseño de productos y la gestión de precios.

La gestión de ventas y marketing desempeña un papel crucial en el éxito de una organización. Ambos aspectos son complementarios y tienen como objetivo aumentar los ingresos, generar demanda y construir una base sólida de clientes. Implementar estrategias efectivas de ventas y marketing es esencial para mantenerse competitivo en un entorno empresarial en constante evolución (Kotler, 2016).

1.8.1.1.3. Diferencia entre gestión de ventas y gestión de marketing

La gestión de ventas se enfoca en la planificación, implementación y control de actividades de ventas para alcanzar los objetivos de ventas de una organización, mientras que la gestión de marketing abarca todas las actividades relacionadas con la planificación, organización, implementación y control de las actividades de marketing de una organización.

1.8.1.1.4. *Segmentación de mercado*

La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos según características como la edad, el género, la ubicación geográfica, los intereses y las necesidades, con el fin de adaptar las estrategias de marketing a cada segmento específico.

1.8.1.1.5. *Importancia de la investigación de mercado*

La investigación de mercado es fundamental para comprender las necesidades y deseos del cliente, analizar la competencia y el mercado, identificar oportunidades y desarrollar estrategias de marketing efectivas que se ajusten a las preferencias y comportamientos del consumidor.

1.8.1.1.6. *Papel de la publicidad en la gestión de marketing*

La publicidad es una herramienta esencial en la gestión de marketing, ya que permite promocionar y comunicar los productos o servicios de una empresa al público objetivo, generando demanda y creando conciencia de marca.

1.8.1.1.7. *Importancia del seguimiento y mejora del rendimiento de las ventas*

El seguimiento y mejora del rendimiento de las ventas es crucial para identificar oportunidades de mejora, corregir deficiencias y maximizar la eficiencia de los procesos de ventas. Esto permite optimizar los

ingresos, aumentar la rentabilidad y garantizar la satisfacción del cliente.

1.8.1.2. TEORÍA FINANCIERA Y DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La teoría financiera y la planificación estratégica son dos términos ampliamente discutidos en el ámbito empresarial y económico. Ambos juegan un papel fundamental en la toma de decisiones financieras y en la definición de las estrategias corporativas. Este ensayo tiene como objetivo presentar una visión general de la teoría financiera y de la planificación estratégica, destacando su importancia y relación mutua.

1.8.1.2.1. Teoría Financiera

La teoría financiera se refiere al estudio de los aspectos económicos relacionados con la gestión y obtención de recursos financieros. En su sentido más amplio, abarca el análisis de la inversión, financiamiento y distribución de activos. Los principales enfoques y modelos de la teoría financiera incluyen la teoría del mercado eficiente, el análisis de riesgo y rendimiento, y la teoría de la cartera.

1.8.1.2.2. Planificación Estratégica

La planificación estratégica se refiere a la elaboración de una hoja de ruta o plan a largo plazo para alcanzar los objetivos de una organización. Implica el análisis del entorno empresarial, la identificación de oportunidades y amenazas, y la definición de estrategias para lograr ventajas competitivas. Los elementos clave de la planificación estratégica incluyen el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la

formulación de estrategias y la implementación y control.

1.8.1.2.3. *Relación entre la Teoría Financiera y la Planificación Estratégica*

La planificación financiera es esencial para la estrategia corporativa, ya que proporciona un marco para la toma de decisiones financieras. A través de la evaluación de las necesidades de financiamiento y la gestión adecuada de los recursos financieros, la planificación financiera ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos estratégicos. Por otro lado, la planificación estratégica influye en las decisiones financieras al definir la dirección y prioridades de una organización. Las estrategias corporativas determinan la asignación de recursos financieros y ayudan a mitigar los riesgos asociados.

La teoría financiera y la planificación estratégica son dos disciplinas cruciales para el éxito de una organización. La teoría financiera proporciona herramientas y modelos para tomar decisiones financieras informadas, mientras que la planificación estratégica define la dirección y los objetivos a largo plazo de una organización. Ambas disciplinas están estrechamente relacionadas y se complementan mutuamente en la búsqueda de una ventaja competitiva.

1.8.1.3. EL IMPACTO DE LA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA EN LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA FOTOGRAFÍA

1.8.1.3.1. *Adopción e innovación tecnológica en la industria de la fotografía*

La industria de la fotografía se ha visto significativamente afectada por la innovación tecnológica en los últimos años. La adopción masiva de la fotografía ha supuesto la aparición de nuevas tecnologías y la redefinición de las existentes. La fotografía con teléfonos inteligentes es una de las áreas de desarrollo más interesantes de la industria, y los avances tecnológicos continúan redefiniéndola para su crecimiento y expansión futuros (Energy, 2023). Junto con los teléfonos inteligentes, también se prevé que la industria de las cámaras para computadoras experimente un crecimiento debido a las mejoras en la resolución durante el período de pronóstico (Mordo, 2023). La aparición de la Inteligencia Artificial (IA) puede resultar ser la próxima innovación disruptiva en la industria de la fotografía, y las empresas deben evitar errores anteriores adoptando estas innovaciones en lugar de dejarlas de lado (Infobae, 2023). La investigación sobre innovación ha explorado modelos de adopción, lo que indica que la adopción y difusión de innovaciones es un tema crucial que deben considerar los fotógrafos y las empresas (López-Bonilla, 2011). La introducción de la fotografía digital es un ejemplo clásico de disrupción en la industria, que revoluciona la forma en que trabajan los fotógrafos y crea nuevas oportunidades de innovación y crecimiento (FasterCapital, 2023). Sin embargo, la adopción tecnológica requiere capacitación y mantener a los

equipos actualizados con la adquisición de nueva tecnología es esencial para el éxito en la industria (Salesforce, 2021). También se ha explorado desde una perspectiva artística el impacto de la adopción tecnológica en la fotografía. Ha modificado los procesos creativos de los artistas modernos, y podemos ver cómo la tecnología de la imagen ha transformado su visión al presentar una visión panorámica de la mirada múltiple (Colorado Castellary , 2019). En conclusión, la adopción tecnológica es vital para las empresas y los proyectos de TI, ya que puede tener un impacto significativo en la innovación y el crecimiento de la industria fotográfica (González, 2021).

1.8.1.3.2. ¿Cómo ha cambiado con el tiempo la adopción tecnológica en la industria de la fotografía?

La adopción de tecnologías innovadoras ha transformado completamente la industria de la fotografía con el tiempo. La introducción de la fotografía digital es un ejemplo clásico de innovación disruptiva que revolucionó la forma en que se toman y procesan las fotografías en la industria (FasterCapital, 2023). Con la aparición de nuevas tecnologías de fotografía computacional, como Snapdragon X75, los fabricantes de equipos originales pueden crear imágenes de alta calidad con precisión y resolución mejoradas (Mordo, 2023). La adopción masiva de la fotografía también se ha visto acelerada por los avances e innovaciones tecnológicos. Por ejemplo, la iniciativa de Tecnología e Innovación del presidente Barack Obama ha desempeñado

un papel importante en el fomento de la investigación y el desarrollo en la industria (Rodríguez de Galarza, 2023). Sin embargo, adoptar nuevas tecnologías puede ser un desafío y requiere una capacitación adecuada para mantenerse al día con los constantes cambios en la industria. Las empresas deben evitar errores del pasado adoptando nuevas tecnologías como la IA y evitando la omisión de estas innovaciones que pueden llevar a quedarse atrás en el mercado. La adopción y difusión de innovaciones es un tema crucial para comprender cómo los avances en la tecnología de la información influyen en las decisiones de los consumidores en fotografía. Por lo tanto, los investigadores han estado interesados en comprender cómo la adopción de la tecnología digital ha influido en los procesos creativos de los artistas, fotógrafos y otros profesionales de la industria modernos (Volman, 2019). Con los constantes avances en la tecnología, el futuro parece prometedor para la fotografía con teléfonos inteligentes y seguirá redefiniendo la industria de formas nuevas e interesantes.

1.8.1.3.3. Efectos positivos y negativos de la adopción tecnológica sobre la innovación en la industria de la fotografía

La adopción de la tecnología ha traído efectos tanto positivos como negativos a la industria de la fotografía. Un impacto positivo es la aparición de la fotografía con teléfonos inteligentes y los constantes avances tecnológicos que redefinen la industria (Energy, 2023). La adopción masiva de la fotografía también se ha visto acelerada por la introducción de la fotografía digital, que revolucionó la industria

(FasterCapital, 2023). Por otro lado, las empresas deben evitar cometer el error de omitir innovaciones emergentes, como la IA, ya que se perfila como la próxima gran disrupción tecnológica. El ciclo de vida de adopción de tecnología comprende cinco perfiles psicográficos principales: innovadores, primeros usuarios, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. Para seguir siendo competitivas, las empresas deben mantenerse al día con los avances tecnológicos y brindar capacitación a sus equipos para garantizar que estén actualizados con las últimas innovaciones. Sin embargo, antes de la era de la digitalización, la velocidad de adopción de la innovación se veía obstaculizada (Mena Roa, 2022). Además, la tecnología también puede tener efectos negativos sobre la creatividad, ya que la tecnología de la imagen ha modificado los procesos creativos de los artistas modernos al presentar una visión panorámica. En conclusión, si bien la tecnología ha aportado mejoras significativas a la industria de la fotografía, las empresas deben tener cuidado de no pasar por alto las innovaciones emergentes y ser conscientes de los posibles impactos negativos de la tecnología en la creatividad.

1.8.1.4. TEORÍA DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La teoría del comportamiento del consumidor en la industria de la fotografía se refiere al estudio de las diferentes variables que influyen en las decisiones de compra de los consumidores en este sector. Esta teoría busca comprender cómo los individuos seleccionan, compran y utilizan productos y servicios fotográficos, y cómo se ven influenciados por factores internos y externos en su proceso de toma de decisiones.

Uno de los aspectos clave en esta teoría es la investigación de mercado, que permite analizar las necesidades, deseos y preferencias del consumidor fotográfico. Conocer las motivaciones y expectativas de los clientes es fundamental para las empresas del sector, ya que les permite adaptar su oferta de productos y servicios a las demandas del mercado.

Además, se investigan las variables psicológicas que influyen en el comportamiento del consumidor fotográfico. La percepción, la personalidad, las actitudes y los valores son algunos de los factores que afectan la toma de decisiones de compra en esta industria. Por ejemplo, los individuos pueden optar por marcas reconocidas debido a su reputación y prestigio, o pueden verse influenciados por las opiniones y recomendaciones de otros consumidores.

Asimismo, se estudian los factores sociales que influyen en el comportamiento del consumidor en la industria de la fotografía. Las normas culturales, las clases sociales y las influencias de grupo son algunos de los elementos que pueden afectar las decisiones de compra. Por ejemplo, los individuos pueden elegir productos fotográficos que se ajusten a su estatus social o pueden ser influenciados por las tendencias y modas actuales.

Por último, la teoría del comportamiento del consumidor en la industria de la fotografía también aborda los factores económicos y situacionales

que pueden influir en las decisiones de compra. El precio, la disponibilidad y la conveniencia son aspectos que pueden afectar la elección de un producto o servicio fotográfico. Por ejemplo, un consumidor puede optar por adquirir una cámara de menor precio si sus necesidades son básicas, o puede preferir la comodidad de una tienda en línea si busca una experiencia de compra rápida y sencilla.

En resumen, la teoría del comportamiento del consumidor en la industria de la fotografía busca comprender cómo los individuos toman decisiones de compra y cómo se ven influenciados por factores internos y externos. La investigación de mercado, el análisis de variables psicológicas y sociales, y la consideración de factores económicos y situacionales son fundamentales para la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor fotográfico. Esta teoría es clave para el desarrollo de estrategias de marketing efectivas y para el éxito de las empresas en este sector.

1.8.1.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite medir y evaluar el rendimiento de una organización mediante el uso de indicadores clave de desempeño. Fue desarrollado por los académicos Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. (Kaplan R. S., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, 1992)

El CMI se basa en la premisa de que no se debe evaluar el desempeño

de una organización únicamente en función de los resultados financieros, sino que también es necesario considerar otros aspectos importantes para el éxito empresarial, como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del capital humano (Kaplan R. S., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996).

La estructura del Cuadro de Mando Integral se compone de cuatro perspectivas principales:

- 1) **Perspectiva Financiera:** se centra en los indicadores y medidas financieras tradicionales, como los ingresos, los costos, el margen de beneficio, el retorno de la inversión, entre otros. (Kaplan & Norton)
- 2) **Perspectiva del Cliente:** se enfoca en medir la satisfacción y lealtad de los clientes, así como en comprender sus necesidades y expectativas. Los indicadores pueden incluir la tasa de retención de clientes, la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta, entre otros.
- 3) **Perspectiva de Procesos Internos:** se concentra en los procesos clave de la organización y en cómo pueden mejorarse para lograr resultados superiores. Los indicadores pueden incluir la eficiencia operativa, la calidad del producto o servicio, los tiempos de entrega, entre otros.
- 4) **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** se refiere a la

capacidad de la organización para adaptarse, crecer y mejorar continuamente. Los indicadores pueden incluir la capacitación y desarrollo del personal, la innovación, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, entre otros.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una visión equilibrada del rendimiento de la organización, ya que integra diferentes perspectivas y objetivos clave. Además, permite establecer metas, realizar un seguimiento del progreso y tomar decisiones estratégicas basadas en datos (Niven, 2002).

1.9. ANTECEDENTES

1.9.1. INTERNACIONAL

1.9.1.1. The implementation of the balanced scorecard to improve organizational performance: Evidence from the manufacturing industry.

Total Quality Management & Business Excellence

En un estudio internacional realizado por (Chen, 2019) , se examinó la aplicación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones de diferentes sectores. Los resultados mostraron que el CMI ha demostrado ser una herramienta efectiva para medir y mejorar el rendimiento organizacional. Además, se encontró una correlación positiva entre la implementación del CMI y el logro de resultados financieros sólidos.

1.9.1.2. Coming up short on nonfinancial performance measurement.

Harvard Business Review

En una investigación llevada a cabo por (Ittner, 2003) , se examinaron

las prácticas de medición del rendimiento en diversas empresas a nivel internacional. Los autores destacaron que la adopción del Cuadro de Mando Integral ofrece una visión equilibrada del rendimiento y ayuda a alinear los objetivos estratégicos con los indicadores de desempeño. Además, el estudio encontró que las organizaciones que implementaron el CMI lograron un mejor rendimiento financiero y una mayor satisfacción del cliente.

1.9.2. NACIONAL

1.9.2.1. Implementación del Cuadro de Mando Integral en la gestión estratégica de empresas del sector manufacturero en Arequipa, Perú. Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología

En un estudio realizado por (Rojas, 2017) en el contexto peruano, se evaluó la implementación del Cuadro de Mando Integral en empresas del sector manufacturero. Los resultados mostraron que el CMI permitió una mejora significativa en el rendimiento financiero y operativo de las organizaciones. Además, se observó una notable mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a la información proporcionada por los indicadores del CMI.

1.9.3. LOCAL

1.9.3.1. Implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones educativas del nivel secundario en Arequipa, Perú. Revista Científica del Fuego Anderson.

En un estudio realizado por (Calderón, 2020) en el contexto local de Arequipa, se evaluó la adopción del Cuadro de Mando Integral en

organizaciones del sector educativo. Los resultados mostraron que el CMI permitió una mejor gestión de los recursos y una mayor transparencia en la toma de decisiones. Además, se observó una mejora en la calidad educativa y la satisfacción de los padres de familia.

1.10. HIPÓTESIS

Si se realiza la implementación de un plan estratégico integral entonces mejorará significativamente la eficiencia operativa y la calidad en el laboratorio fotográfico.



CAPITULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.1. TÉCNICAS

Las técnicas para utilizarse son la de técnica de análisis documental, la observación y la encuestas, que consisten en observar sin intervenir en los procesos en estudio.

2.1.2. INSTRUMENTOS

Además, consideramos como instrumentos las fuentes de información disponible tales como libros, estudios o trabajos similares, páginas de internet y documentos guía para el levantamiento de información.

El instrumento por utilizar será la ficha de observación y el cuestionario, para el análisis de las variables, las cuales estarán detalladas en los anexos.

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.2.1. ÁMBITO

- Región: Arequipa
- Departamento: Arequipa
- Provincia: Arequipa
- Distrito: Arequipa

2.2.2. UNIDADES DE ESTUDIO (UNIVERSO Y MUESTRA) UNIVERSO DE

ESTUDIO:

Estará formado por los laboratorios fotográficos ubicados en el centro de Arequipa que son un total de 10 laboratorios ubicados en el casco histórico en Arequipa.

2.2.2.1. MUESTRA

La muestra será de tipo censal, ya que solo se tomará en cuenta el laboratorio fotográfico.

2.2.2.2. TEMPORALIDAD

Realizar esta investigación en los meses de julio a diciembre del año 2022.

2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.3.1. ORGANIZACIÓN

La estrategia de recolección de datos en una investigación puede variar dependiendo del enfoque y los objetivos del estudio. Algunas de las estrategias comunes incluyen:

- 1) Entrevistas: Consiste en la realización de preguntas estructuradas o semiestructuradas a los participantes con el fin de recopilar información cualitativa o cuantitativa. Esto puede incluir entrevistas individuales, grupales o telefónicas.
- 2) Observación: Implica la observación sistemática y registrada de personas, eventos o situaciones para recopilar información directa y objetiva. Puede ser participante, donde el investigador se involucra directamente en la actividad, o no participante, donde el investigador observa desde fuera.
- 3) Encuestas: Se utilizan cuestionarios estructurados para recopilar información de una muestra representativa de la población objetivo. Las encuestas pueden ser realizadas en papel o electrónicamente, y pueden incluir preguntas abiertas o cerradas.
- 4) Análisis documental: Se refiere a la revisión y análisis de documentos

existentes, como informes, registros, archivos, etc., para obtener información relevante para la investigación.

2.3.2. RECURSOS NECESARIOS RECURSOS HUMANOS

- Investigador: RENATO EDGARD CANASA MAYTA
- Participantes: Gerente o encargado del laboratorio.

2.3.2.1. MATERIALES

- Laptop
- Servicio de Anillado y Empastado
- Libros
- Útiles de Escritorio

2.3.2.2. FINANCIEROS

El investigador de la presente investigación cubrirá con los gastos para la realización del estudio, por lo que será autofinanciado.

CAPITULO III

3. RESULTADOS

3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

3.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Empresa familiar que inicio sus operaciones en el año 1996, cuyo principal producto/servicio era ofrecer la impresión y venta de fotos de rollo o carrete, más conocida como la fotografía analógica o tradicional, con forme el tiempo pasaba el negocio se adaptaba hasta el día de hoy como la impresión de fotos digitales.

3.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Principales productos/servicios que ofrece la empresa es:

- Impresión de fotos al tamaño que desean los clientes.
- Impresión de fotografías físicas como digitales a medida o con especificaciones exactas del cliente para tramites o documentación.
- Venta de álbumes de diversas medidas de acuerdo con el tamaño de fotografía.
- Venta de accesorios para cámaras semi profesionales, baterías, USB, memorias digitales.
- Venta de cuadros desde el 10 cm x 15 cm hasta 40cm x 60 cm
- Edición de fotos, montajes.
- Sesiones de fotografía dentro del estudio.
- Restauraciones de fotografía antiguas.

3.1.3. SITUACIÓN ACTUAL

El laboratorio presentando una ausencia de un Plan Estratégico por lo que situación que se observa en la insatisfacción de los clientes haciendo énfasis en la atención al público además se presenta utilidades negativas pese a los años que lleva en el sector fotográfico de la ciudad.

3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.2.1. DEFINICIÓN

El laboratorio fotográfico es una empresa dedicada a la realización de fotografías a las personas que lo requieran, desde eventos hasta fotografías para documentos de carácter legal, destinado al fortalecimiento del ramo fotográfico en la ciudad de Arequipa.

3.2.2. ALCANCE

El alcance es la ciudad de Arequipa, aunque si existen clientes que requieran el servicio fuera de la ciudad se les da un presupuesto.

3.2.3. SEGMENTACIÓN

Está destinado a cualquier persona, natural o jurídica que requiera de un servicio de un laboratorio fotográfico.

3.3. ANÁLISIS EXTERNO

3.3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis externo examina todos los elementos o variables que impactan directamente a la empresa y que escapan a su control, pudiendo influir en sus resultados y participación en el mercado local. Se evalúan eventos, cambios actuales y tendencias futuras que delinear la trayectoria del mercado.

3.3.1.1. ANÁLISIS EXTERNO PESTEL FACTOR POLÍTICO

En el entorno político gubernamental, entidades de supervisión y control influyen en las organizaciones, representando oportunidades o amenazas. La estabilidad y subvenciones gubernamentales permiten a las organizaciones operar con tranquilidad. Por ejemplo, en el Perú, la reducción de trabas burocráticas ha mejorado la facilidad para obtener permisos, según el ranking Doing Business 2013. No obstante, la incertidumbre política actual en relación con las decisiones y el rumbo económico del gobierno de Pedro Castillo genera un ambiente tenso.

3.3.1.2. FACTOR ECONÓMICO

A lo largo de varios años, el Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido, a pesar de desafíos como la crisis financiera del 2008 y la desaceleración económica china. Variables económicas como políticas monetarias, fiscales, tasas de impuestos, desempleo, tasas de interés e inflación son esenciales, ya que representan oportunidades y amenazas para las organizaciones (BCR, 2023).

Un bajo índice de inflación es crucial para fomentar la inversión privada. Un aumento en la inflación afectaría los precios de producción y perjudicaría las ventas, generando un efecto cascado que impactaría tanto a la empresa como a sus proveedores.

El aumento de la inversión, tanto pública como privada, ha influido

positivamente en el avance físico de obras, especialmente en proyectos de rehabilitación y construcción de carreteras.

Se proyecta que la actividad económica crecerá en promedio un 4,8% en el periodo 2020-2022, con el PBI alcanzando un 4,5% en 2022, respaldado por la fortaleza del gasto privado y medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad.

3.3.1.3. FACTOR SOCIO-CULTURAL

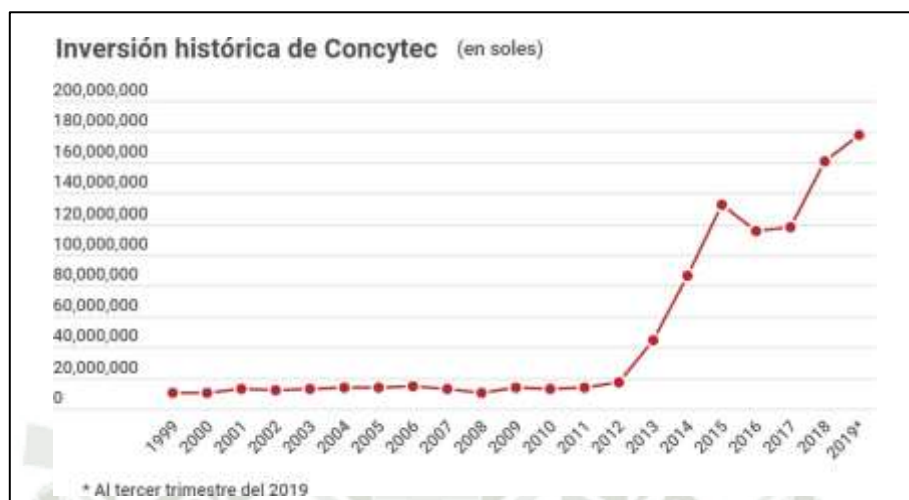
Arequipa destaca como una región con significativo desarrollo en el Perú. Su potencial productivo se combina con un capital humano altamente educado. Sin embargo, existen disparidades educativas y de acceso a la salud entre las áreas urbana y rural. La empresa, comprometida con la oferta de servicios de estimulación temprana, busca satisfacer las necesidades de los clientes, impulsando así su desarrollo y la generación de empleo.

3.3.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

La inversión en ciencia, tecnología e innovación en el Perú, aunque ha experimentado un crecimiento, sigue siendo insuficiente, según la presidente de Concytec, Fabiola León-Velarde. La adquisición de tecnología en el negocio no solo implica la inversión en materiales, sino también en la formación de empleados, lo que puede conducir a un aumento en los beneficios, la fidelización de

clientes y, fundamentalmente, a la reducción de costos.

Figura 1: Inversión histórica en ciencia, tecnología e innovación



Gracias a las innovaciones tecnológicas, resulta sencillo promocionar productos a través de diversos canales, como las redes sociales, internet, correos electrónicos, entre otros. Prácticamente todas las personas cuentan con al menos una cuenta en alguna red social y están conectadas la mayor parte del día. Esto facilita la difusión directa y rápida de información a un amplio número de consumidores sobre temas de su interés, generando una participación inmediata por parte de ellos.

3.3.1.5. FACTOR ECOLÓGICO / AMBIENTAL

En la actualidad, las empresas están adoptando y fomentando una cultura de conciencia ambiental, lo que implica la reducción en el uso de recursos y emisiones contaminantes. Además, esta práctica puede convertirse en una forma de responsabilidad social, ya que contribuye a crear conciencia sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y garantizar su sostenibilidad.

3.3.1.6. FACTOR LEGAL

Dada la situación actual de la pandemia de COVID-19, los lugares de trabajo están implementando protocolos de seguridad para prevenir la propagación del virus. Estos protocolos son esenciales para garantizar la seguridad y la prevención en los entornos laborales.

En el ámbito legal, nuestro país cuenta con una Política Nacional de Competitividad (PNC) cuyo propósito es impulsar el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) mediante el fomento de la competitividad basada en las potencialidades de desarrollo económico de cada región. Este plan, con nueve objetivos específicos, aborda aspectos como la calidad de la infraestructura económica y social, el fortalecimiento del capital humano, el desarrollo de capacidades para la innovación, entre otros. Estos objetivos son cruciales para promover un entorno empresarial productivo y sostenible. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

3.3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Se procederá a identificar y examinar los elementos cruciales de cada una de las fuerzas competitivas que afectan el funcionamiento de la empresa y su relevancia en el mercado donde opera, siguiendo el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

3.3.2.1. ANÁLISIS COMPETITIVO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Conforme a David (2013), una parte esencial de este análisis es la identificación de competidores y la evaluación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recopilación y evaluación de información sobre los competidores resulta esencial para la formulación efectiva de estrategias, aunque identificarlos puede ser desafiante, ya que muchas empresas tienen divisiones compitiendo en diversas industrias y no divulgan datos financieros o de marketing.

En cualquier negocio, la rentabilidad y la evaluación de su intensidad se basan en el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter, diseñado por M. Porter. Este modelo permite analizar factores del entorno competitivo que pueden afectar el negocio a lo largo del tiempo.

Este modelo, concebido por Michael Porter, busca identificar las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que gobiernan la competencia industrial (David, 2013). La evaluación resultante de las fuerzas de Porter se clasificará en niveles de una escala del 1 al 5.

3.3.2.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La evaluación del atractivo de la industria respecto al poder de negociación de los clientes se considera fuerte, con 4 puntos. Este

análisis refleja que, debido a la numerosidad y en su mayoría tamaño reducido de los clientes, su poder de negociación disminuye. La pérdida de un cliente no representa una amenaza significativa. Sin embargo, la disminución en el número de viajeros podría aumentar el poder del turista al tener más opciones a precios más bajos, especialmente con la existencia de motores de búsqueda en línea que aumentan la conciencia del cliente sobre los precios.

3.3.2.3. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La evaluación del atractivo de la industria en cuanto al poder de negociación de los proveedores se considera moderada, con 3 puntos. Los costos de personal, siendo fundamentales para el éxito del negocio, refuerzan el poder de los proveedores en una industria intensiva en mano de obra. La probabilidad de integración a gran escala por parte de los proveedores es baja, dada la falta de sinergias entre sus actividades principales y la industria. La obtención de información fiable sobre proveedores facilita la negociación, siendo mayor el esfuerzo requerido para productos o servicios críticos.

3.3.2.4. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La evaluación del atractivo de la industria en relación con la amenaza de productos o servicios sustitutos se clasifica como baja, con 2 puntos. En la industria fotográfica, la presencia de productos sustitutos es escasa, ya que los servicios ofrecidos tienen características únicas que dificultan la sustitución.

3.3.2.5. INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

La evaluación del atractivo de la industria ante la amenaza de nuevos competidores se considera moderada, con 3 puntos. Dada la naturaleza cíclica del sector turismo, los viajeros buscan tarifas reducidas y no toleran fallas en calidad y servicio a bajo costo. La integridad de la marca es crucial, y algunos competidores optan por modelos comerciales que involucran a terceros para reducir costos, erosionando la atraktividad de la marca.

3.3.2.6. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La evaluación del atractivo de la industria en cuanto a la rivalidad entre competidores existentes se clasifica como moderada, con 4 puntos. La presencia de numerosos laboratorios fotográficos en la ciudad de Arequipa podría representar una oportunidad para la empresa.

3.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 1: Matriz EFE

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Clasificación | Peso ponderado |
|---------------------------------|---|------|---------------|----------------|
| Oportunidades | Mejores precios | 0.15 | 3 | 0.45 |
| | Mejoras tecnológicas | 0.15 | 4 | 0.6 |
| | Prestación del servicio con calidad | 0.2 | 4 | 0.8 |
| | Servicios personalizados | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Amenazas | Competencia cercana | 0.15 | 2 | 0.3 |
| | Desaceleración de la economía por el COVID-19 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | Aumento de precios de proveedores | 0.15 | 2 | 0.3 |
| Total | | | | 2.85 |

En la matriz EFE desarrollada para el laboratorio fotográfico, se ha obtenido un valor promedio de 2.85, señalando que la empresa está por encima de la media. De esta manera, el análisis llevado a cabo permite identificar las oportunidades y amenazas clave en el plan estratégico, sugiriendo una condición propicia para el crecimiento y la expansión en el mercado.

Además, la empresa cuenta con la capacidad de aprovechar eficientemente las oportunidades y hacer frente a las amenazas presentes en la industria fotográfica. Esto respalda la gestión efectiva de las estrategias que la empresa podría implementar..

3.3.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 2: Matriz MPC

| Matriz de Perfil competitivo (MPC) | | Laboratorio fotografico | | Laboratorio fotografico 1 | | Laboratorio fotografico 2 | |
|---|-------------|-------------------------|------|---------------------------|-------------|---------------------------|------|
| | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA |
| Factores clave de éxito | Ponderación | | | | | | |
| 1 Crecimiento económico del sector | 10% | 3 | 0.30 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 2 Convenio con proveedores y clientes | 10% | 4 | 0.40 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| 3 Prestación del servicio con calidad | 10% | 4 | 0.40 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| 4 Aparición de nueva competencia | 10% | 2 | 0.20 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 5 Desaceleración de la economía por el COVID-19 | 10% | 2 | 0.20 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| 6 Calidad de los productos a ser utilizados | 5% | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 7 Ubicación estrategics | 20% | 4 | 0.80 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| 8 Presupuesto limitado | 10% | 2 | 0.20 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 9 Precios ligeramente superiores | 5% | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 10 Poca publicidad en el mercado | 10% | 2 | 0.20 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| Total | 100% | | | 3.00 | 2.90 | 2.70 | |

En la matriz MPC elaborada para el laboratorio fotográfico, se ha obtenido un valor promedio de 3.00, indicando que la empresa supera la media establecida en 2.50. De este modo, el análisis efectuado permite reconocer que la empresa presenta un perfil competitivo superior a otras en el

mercado, lo que señala una situación propicia para el crecimiento y la expansión. Se destaca que el factor clave de éxito es la ubicación estratégica de la empresa.

Asimismo, se identifican las principales debilidades que podrían afectar el desarrollo rentable de la empresa en comparación con su competencia principal. Estas incluyen limitaciones presupuestarias, una baja presencia publicitaria y los impactos económicos de la desaceleración inducida por la pandemia del COVID-19.

3.4. ANÁLISIS INTERNO

3.4.1. ANÁLISIS DE ÁREAS FUNCIONALES (AMOFHIT)

La función primordial de los recursos en una empresa es generar valor, definido como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la empresa. Para lograr esto, se emplea el análisis de las áreas funcionales que componen el ciclo operativo de la empresa (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2000).

3.4.1.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

La gestión se encarga de asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa, buscando su crecimiento. Actualmente, la empresa presenta una debilidad significativa en esta área, ya que solo cuenta con dos personas en el personal administrativo y gerencial: un administrador y un encargado.

3.4.1.2. MARKETING Y VENTAS

El objetivo principal es atraer clientes y garantizar ingresos para

sostener las operaciones y alcanzar los objetivos estratégicos (Kotler, 2016). Según datos históricos, el 35% de las ventas se generan de forma directa, con clientes que llegan al local buscando los servicios.

3.4.1.3. OPERACIONES

La falta de instrumentos de gestión adecuados dificulta la organización y planificación de las áreas vinculadas al proceso productivo. Esto conlleva a desorden en la realización de actividades y la ausencia de personal fijo.

3.4.1.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Este sector se encarga de supervisar la gestión para obtener ingresos y administrar los gastos. Anualmente, se consolidan informes de cierre por unidad de negocio que se comparten con las gerencias para la toma de decisiones financieras. Sin embargo, la empresa, en términos generales, carece de capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, y el margen de rentabilidad sobre el patrimonio está por debajo del rango establecido.

3.4.1.5. RECURSOS HUMANOS

Esta área asegura la asignación adecuada de personal necesario para gestionar los procesos del negocio. También brinda soporte en capacitación, organización y mejora del rendimiento y desarrollo de los colaboradores, con el objetivo de aumentar la

productividad.

3.4.1.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

En esta área, se ha desarrollado un sistema de información de manera limitada, utilizado principalmente por el personal administrativo. Sin embargo, el personal no administrativo carece de conocimiento sobre los costos asociados con sus requerimientos, lo que resulta en una baja conciencia sobre los recursos utilizados.

3.4.1.7. TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Actualmente, la empresa carece de personal especializado en la aplicación y desarrollo de tecnologías para la promoción y publicidad. A pesar de ello, utiliza equipos y maquinaria, correos corporativos y tecnología competitiva. Además, dispone de computadoras con software para realizar montajes fotográficos.

3.4.1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI)**Tabla 3: Matriz EFI**

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Clasificación | Peso ponderado |
|---------------------------------|--|------|---------------|----------------|
| Fortalezas | Ubicación | 0.1 | 4 | 0.4 |
| | Calidad de los productos a ser utilizados | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | Servicio sin sustitutos directos | 0.15 | 4 | 0.6 |
| | Personal calificado | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Debilidades | Presupuesto limitado | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | Precios ligeramente superiores a los de la competencia | 0.1 | 2 | 0.2 |
| | Poca publicidad en el mercado | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | Falta de un plan estratégico | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Total | | | | 2.7 |

En la matriz EFI elaborada para el laboratorio fotográfico, se lograron identificar los factores clave, destacando tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa. El resultado obtenido es de 2.7, indicando que se encuentra por encima del promedio. Esto sugiere que la empresa utilizará de manera efectiva sus estrategias para capitalizar sus fortalezas y abordar eficientemente sus debilidades. Esta evaluación nos sugiere que la empresa tiene la capacidad de gestionar de manera eficaz sus aspectos internos.

3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA**3.5.1. ANÁLISIS DE LA VARIABLE PLAN ESTRATÉGICO**

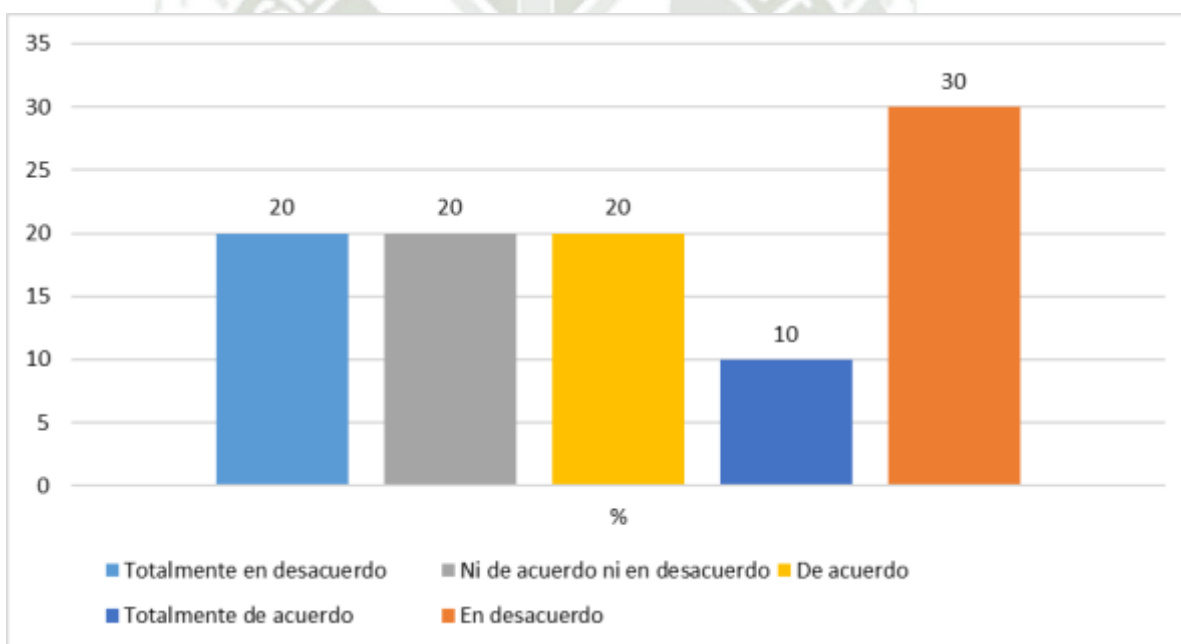
La encuesta fue aplicada a los encargados de los 10 laboratorios fotográficos,

que se encuentran ubicados en los alrededores del casco histórico de Arequipa.

Tabla 4: Realiza un diagnóstico adecuado para establecer sus objetivos

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 20 |
| En desacuerdo | 3 | 30 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 10 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 2: Realiza un diagnóstico adecuado para establecer sus objetivos



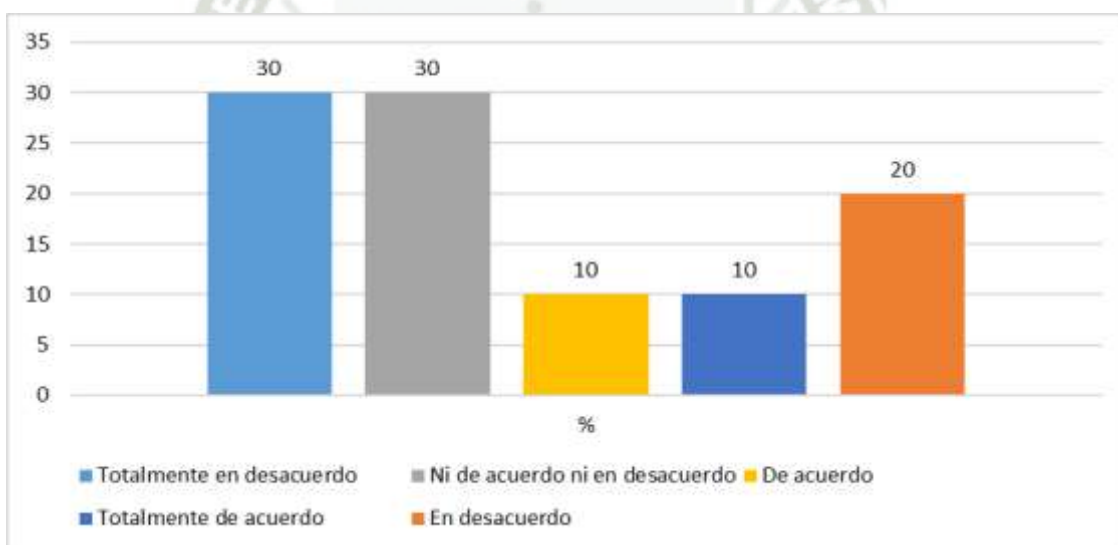
Entre los responsables de los laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, el 50% considera que su laboratorio no realiza un diagnóstico adecuado para establecer sus objetivos. En contraste, un 30% sostiene que en su laboratorio sí se realiza un diagnóstico apropiado, mientras que el 20% restante no se inclina claramente hacia ninguna de las dos opiniones. Estas respuestas revelan discrepancias en la percepción de los procesos internos entre los

encargados de los laboratorios fotográficos..

Tabla 5: La misión y la visión refleja los objetivos del laboratorio

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 2 | 20 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 30 |
| De acuerdo | 1 | 10 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 10 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 3: La misión y la visión refleja los objetivos del laboratorio



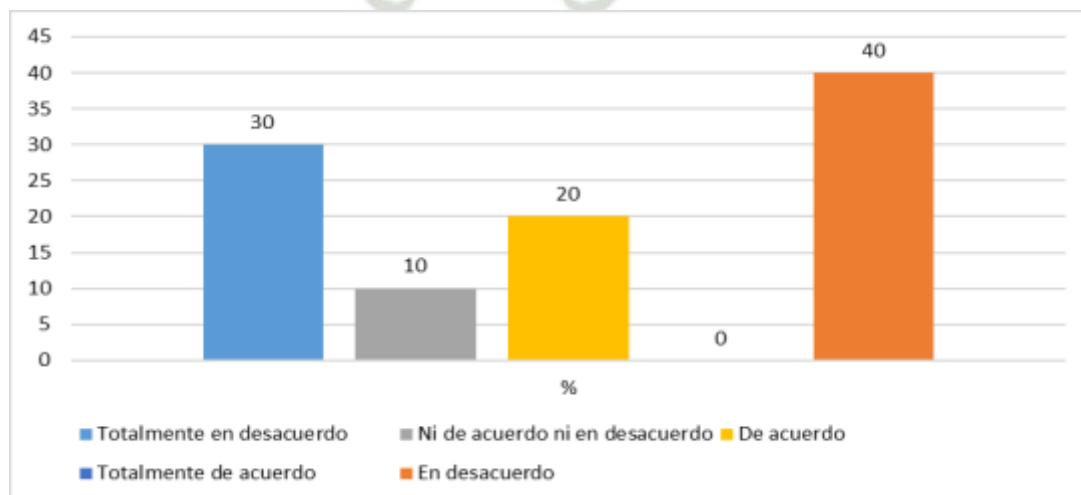
De entre todos los encargados de los laboratorios fotográficos que fueron objeto de la encuesta, el 50%, considerando las respuestas de aquellos que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, no está convencido de que la misión y visión reflejen de manera adecuada los objetivos de su laboratorio. Contrariamente, solo el 20%, incluyendo aquellos que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, percibe que la misión y visión representan los objetivos

del laboratorio. Un considerable 30% mantiene una postura neutral al respecto. Estos resultados indican que en la mayoría de estos laboratorios existe una percepción de desconexión entre lo expresado en la misión y visión y los objetivos reales buscados. Es esencial que los laboratorios reconsideren y alineen estos elementos estratégicos, garantizando coherencia y claridad en su propósito y metas. Esta alineación no solo facilitaría la toma de decisiones y la planificación, sino que también podría mejorar la motivación y la orientación del equipo de trabajo..

Tabla 6.: La evaluación interna del laboratorio ayuda a definir los problemas existentes

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 2 | 20 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 | 30 |
| De acuerdo | 1 | 10 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 10 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 4: La evaluación interna del laboratorio ayuda a definir los problemas existentes

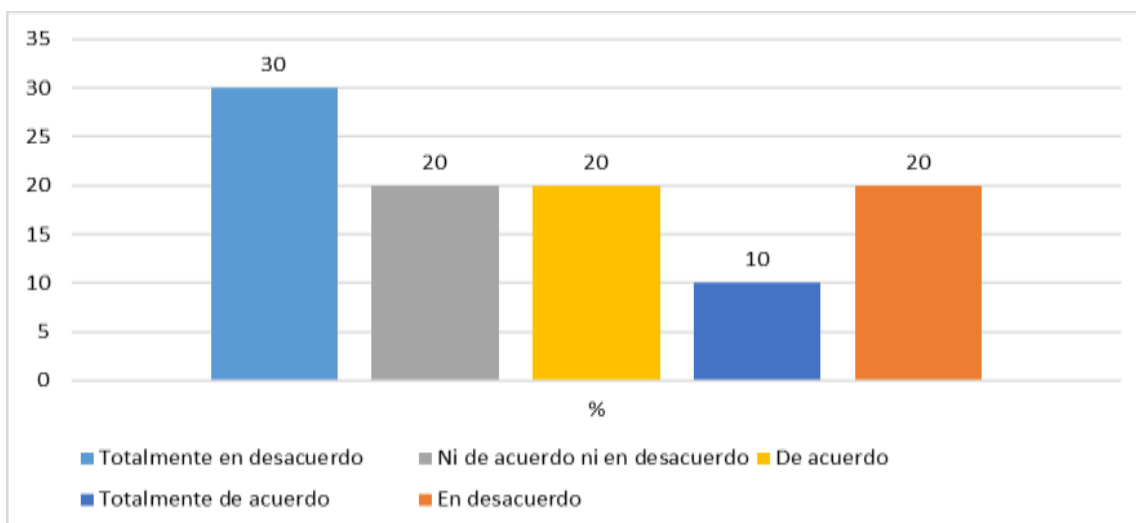


Entre los responsables de los laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, el 50%, considerando aquellos que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, no percibe que la evaluación interna del laboratorio sea eficaz para identificar los problemas existentes. En contraste, solo el 20%, sumando aquellos que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, cree que las evaluaciones internas son beneficiosas para este propósito. Una proporción considerable, el 30%, adopta una posición neutral y no se inclina claramente hacia ninguna de las opiniones anteriores. Estos resultados sugieren cierto escepticismo o desconfianza en la eficacia de las evaluaciones internas para identificar problemas en estos laboratorios. Sería aconsejable para estos laboratorios revisar y mejorar sus procesos de evaluación interna, posiblemente incorporando métodos más exhaustivos o herramientas de diagnóstico adicionales, para asegurar la captura adecuada de problemas y áreas de mejora.

Tabla 7: La evaluación externa proporciona información para comprender los desafíos del mercado.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 2 | 20 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 10 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 5: La evaluación externa proporciona información para comprender los desafíos del mercado.



Entre los responsables de laboratorios fotográficos que participaron, el 50%, al combinar aquellos que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, expresan dudas acerca de que la evaluación externa proporcione una visión adecuada para comprender los desafíos del mercado. Por otro lado, el 30%, al sumar aquellos que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, considera que dicha evaluación sí brinda información valiosa sobre los desafíos del mercado. Un 20% adopta una posición neutral y no se inclina de manera definitiva hacia ninguna de las dos perspectivas.

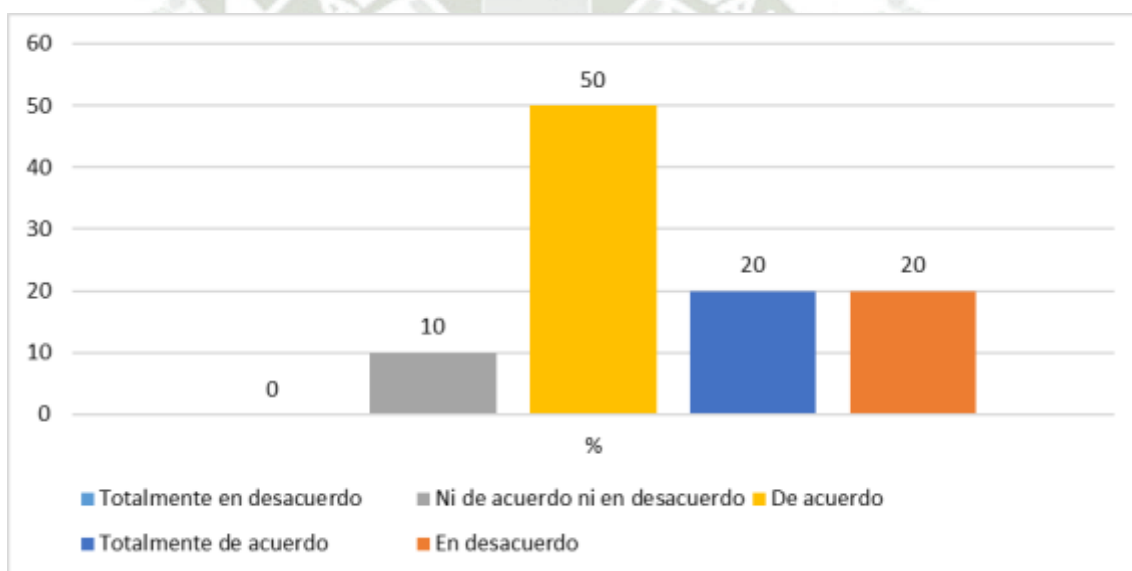
A partir de estos datos, se observa una división en las opiniones acerca de la eficacia de las evaluaciones externas para captar los desafíos del mercado. Es imperativo que los laboratorios revisen sus métodos de evaluación externa para asegurarse de que estén capturando de manera efectiva las tendencias y desafíos del mercado. Asimismo, podrían beneficiarse de la incorporación de herramientas adicionales o consultas externas que ofrezcan perspectivas más amplias y

actualizadas del entorno fotográfico y sus desafíos.

Tabla 8: La modernización añadió valor a los servicios ofrecidos.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 |
| En desacuerdo | 2 | 20 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 10 |
| De acuerdo | 5 | 50 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 6: La modernización añadió valor a los servicios ofrecidos.



De los encargados de laboratorios fotográficos encuestados, un notable 70% (al sumar de acuerdo y totalmente de acuerdo) cree firmemente que las iniciativas de modernización han añadido valor a los servicios que ofrecen. Contrariamente, el 20% está en desacuerdo con esta percepción, mientras que solo un 10% se mantiene neutral y no se decanta por ninguna postura concreta.

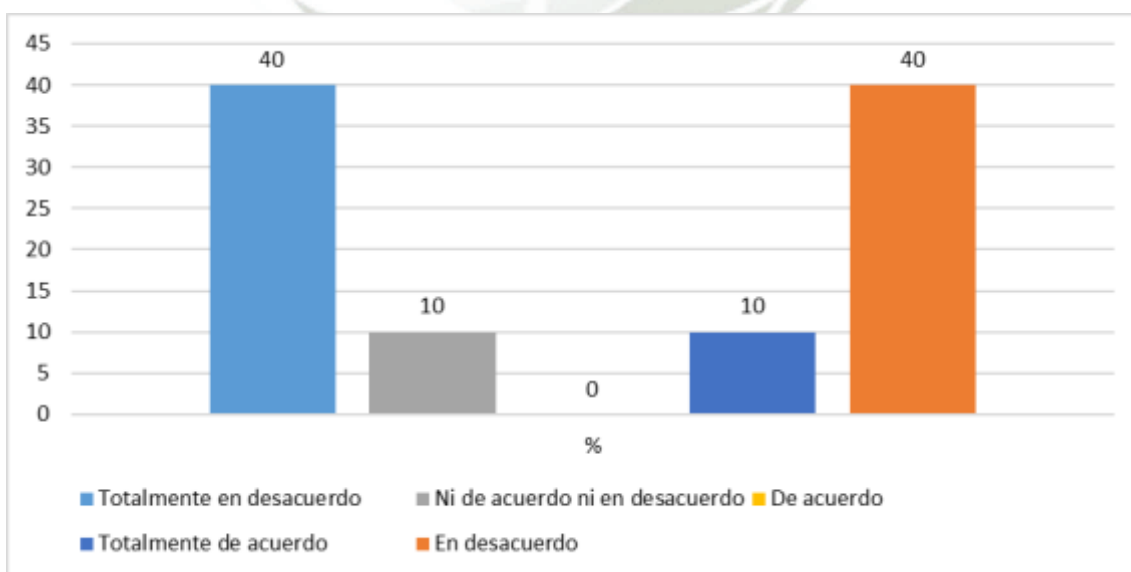
Estos datos reflejan que la mayoría de los encargados considera que las medidas de modernización han tenido un impacto positivo y tangible en la mejora de los servicios del laboratorio. Esta percepción positiva sugiere que

los esfuerzos de modernización están bien encaminados y están siendo reconocidos por los líderes del sector. Sin embargo, es importante considerar la opinión del 20% en desacuerdo, ya que podría ofrecer perspectivas valiosas sobre áreas específicas que aún podrían beneficiarse de ajustes o mejoras adicionales.

Tabla 9: La modernización ha conseguido una ventaja competitiva en el mercado.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 40 |
| En desacuerdo | 4 | 40 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 10 |
| De acuerdo | 0 | 0 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 10 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 7: La modernización ha conseguido una ventaja competitiva en el mercado.



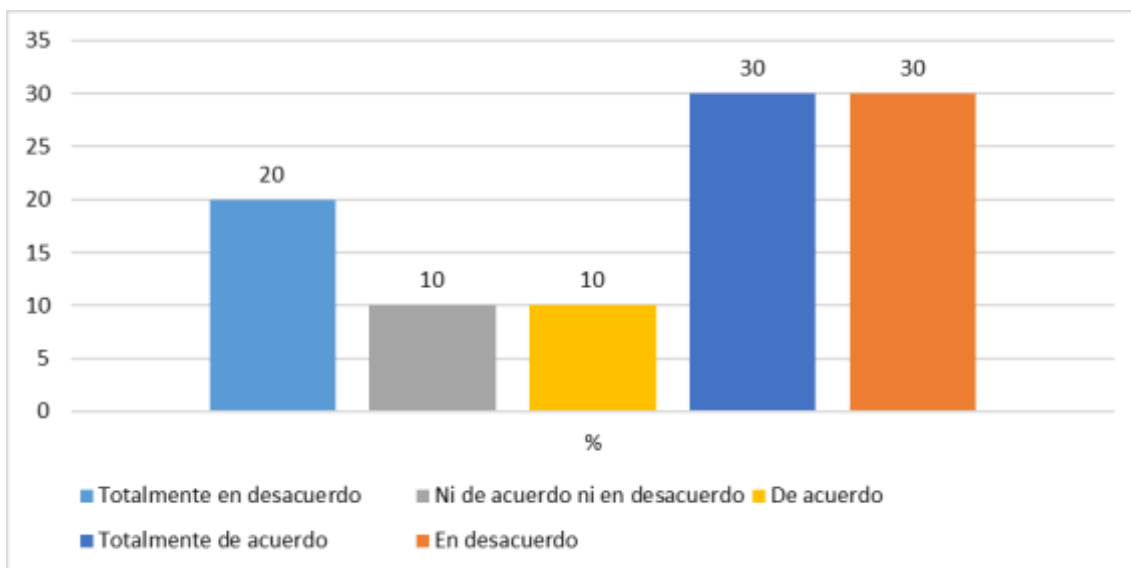
De los encargados de laboratorios fotográficos encuestados, el 80%

(combinando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no considera que las iniciativas de modernización hayan otorgado una ventaja competitiva en el mercado a sus laboratorios. Por otro lado, un 10% se siente indiferente o neutral sobre este aspecto. Sorprendentemente, solo un 10% (correspondiente a totalmente de acuerdo) siente que la modernización ha llevado a una ventaja competitiva notable.

Estos resultados reflejan una percepción predominante de que, a pesar de los esfuerzos de modernización, los laboratorios no han logrado destacarse significativamente frente a sus competidores en el mercado. Es crucial que los laboratorios analicen más profundamente qué aspectos de la modernización no están resultando efectivos y consideren estrategias adicionales o ajustes para mejorar su posición competitiva en el mercado fotográfico.

Tabla 10: Las decisiones estratégicas son tomadas de un análisis cuidadoso y deliberado.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 20 |
| En desacuerdo | 3 | 30 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 10 |
| De acuerdo | 1 | 10 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

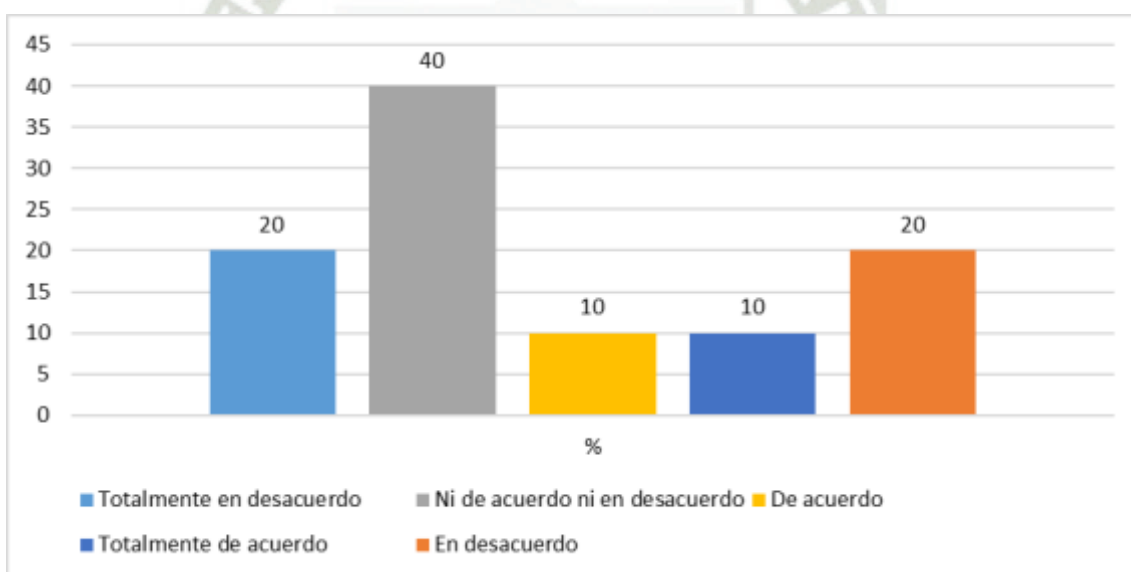
Figura 8: Las decisiones estratégicas son tomadas de un análisis cuidadoso y deliberado.

De los encargados de laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, un 50% (al sumar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) muestra escepticismo respecto a que las decisiones estratégicas se tomen a partir de un análisis cuidadoso y deliberado. Contrastando con esta percepción, un 40% (combinando de acuerdo y totalmente de acuerdo) cree firmemente que sí se llevan a cabo análisis detallados antes de tomar decisiones estratégicas. Un 10% de los encuestados se mantiene neutral, sin inclinarse claramente hacia ninguna de las dos opiniones. Estos resultados evidencian opiniones divididas entre los trabajadores de laboratorios fotográficos acerca de cómo se toman las decisiones estratégicas.

Tabla 11: El personal se siente integrado y es parte de la formulación estratégica.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 20 |
| En desacuerdo | 2 | 20 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 40 |
| De acuerdo | 1 | 10 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 10 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 9: El personal se siente integrado y es parte de la formulación estratégica.



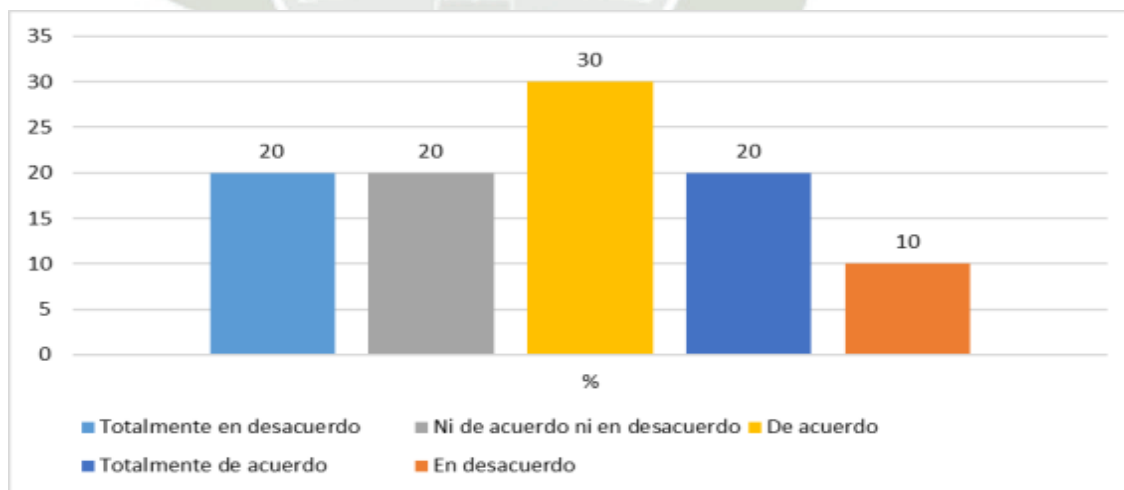
De los encargados de laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, el 40% (sumando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no percibe que el personal se sienta integrado o que participe activamente en la formulación estratégica. En contraposición, sólo el 20% (al combinar de acuerdo y totalmente de acuerdo) siente que el personal está genuinamente integrado y forma parte del proceso estratégico. Mientras, el 40% se mantiene neutral, sin

una opinión firme en una dirección u otra. Estos resultados sugieren que, si bien no hay una percepción negativa abrumadora, tampoco hay una percepción ampliamente positiva sobre la integración del personal en la planificación estratégica.

Tabla 12: Coordinación estratégica entre los diferentes departamentos durante la ejecución de las estrategias.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 20 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 3 | 30 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 10: Coordinación estratégica entre los diferentes departamentos durante la ejecución de las estrategias.



De los encargados de laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, el 30% (al sumar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) tiene reservas o dudas sobre la eficacia de la coordinación estratégica entre departamentos al ejecutar estrategias. Sin embargo, un 50% (combinando de acuerdo y totalmente de acuerdo) percibe que existe

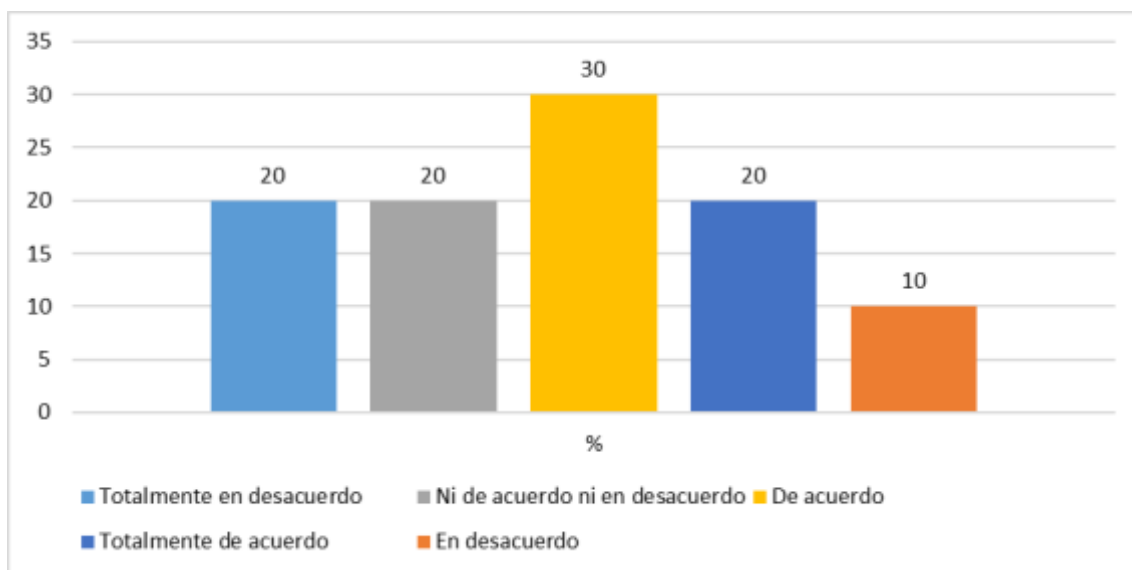
una buena coordinación estratégica entre los distintos departamentos. El restante 20% se mantiene en una posición neutral, sin una opinión decidida sobre el asunto.

Estos resultados indican que, aunque hay una percepción generalmente positiva sobre la coordinación interdepartamental durante la ejecución de estrategias, todavía hay espacio para mejoras. El 30% que no ve una coordinación eficaz representa una oportunidad para identificar y resolver problemas o incoherencias en la comunicación y colaboración entre departamentos.

Tabla 13: La ejecución de estrategias se realiza de manera fluida y sin mayores inconvenientes.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 20 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 3 | 30 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 11: La ejecución de estrategias se realiza de manera fluida y sin mayores inconvenientes.



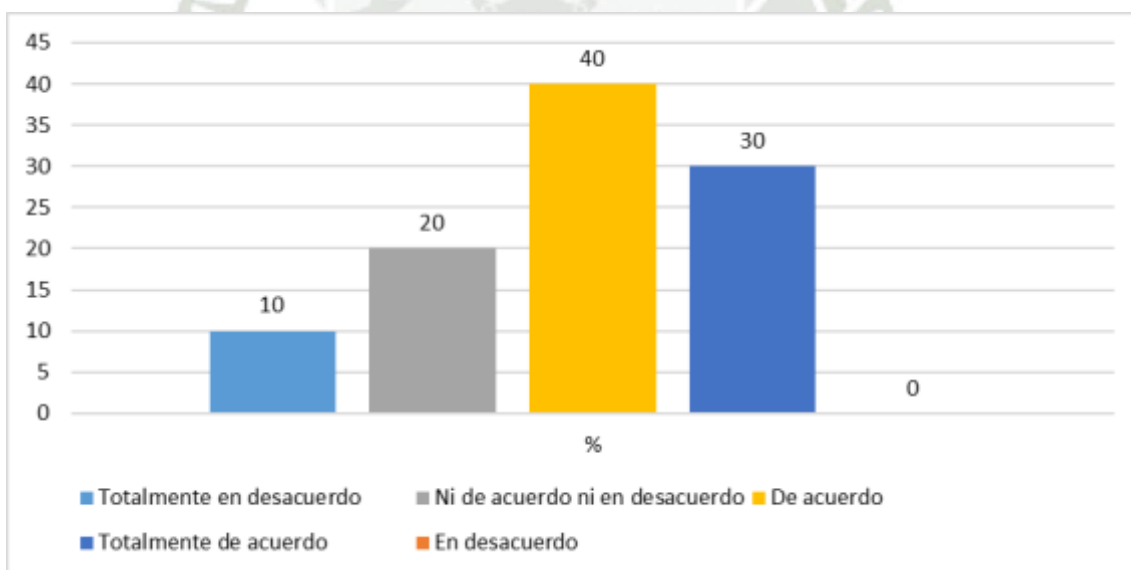
De los encargados de laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, el 30% (al sumar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) tiene reservas o dudas sobre la eficacia de la coordinación estratégica entre departamentos al ejecutar estrategias. Sin embargo, un 50% (combinando de acuerdo y totalmente de acuerdo) percibe que existe una buena coordinación estratégica entre los distintos departamentos. El restante 20% se mantiene en una posición neutral, sin una opinión decidida sobre el asunto.

Estos resultados indican que, aunque hay una percepción generalmente positiva sobre la coordinación interdepartamental durante la ejecución de estrategias, todavía hay espacio para mejoras. El 30% que no ve una coordinación eficaz representa una oportunidad para identificar y resolver problemas o incoherencias en la comunicación y colaboración entre departamentos.

Tabla 14: El laboratorio tiene un sistema de información eficiente para el control y seguimiento de las estrategias.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 10 |
| En desacuerdo | 0 | 0 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 4 | 40 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 12: El laboratorio tiene un sistema de información eficiente para el control y seguimiento de las estrategias.



De los encargados de laboratorios fotográficos que respondieron a la encuesta, solo un 10% (correspondiente a totalmente en desacuerdo) muestra escepticismo sobre la eficiencia del sistema de información del laboratorio en el control y seguimiento de estrategias. De forma alentadora, un 70% (combinando de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que el laboratorio

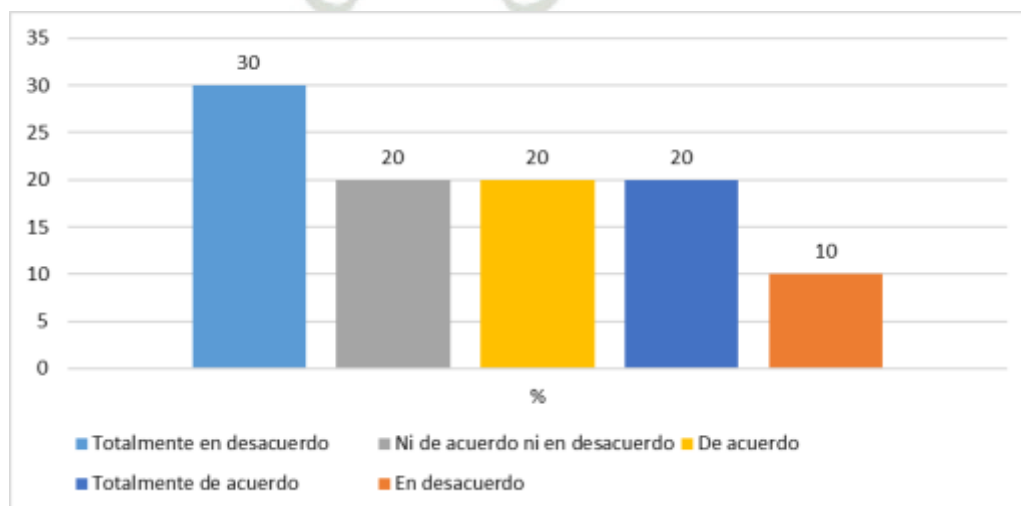
posee un sistema eficaz para dicha finalidad. El 20% restante se mantiene neutral, sin inclinarse decididamente por una opinión u otra.

Estos datos reflejan una percepción predominantemente positiva sobre la capacidad del laboratorio para monitorear y seguir sus estrategias a través de su sistema de información. Esta confianza en el sistema es un indicador prometedor de que la infraestructura y las herramientas de seguimiento están alineadas con las necesidades de los laboratorios.

Tabla 15: El desempeño del laboratorio es monitoreado y evaluado.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 13: El desempeño del laboratorio es monitoreado y evaluado.

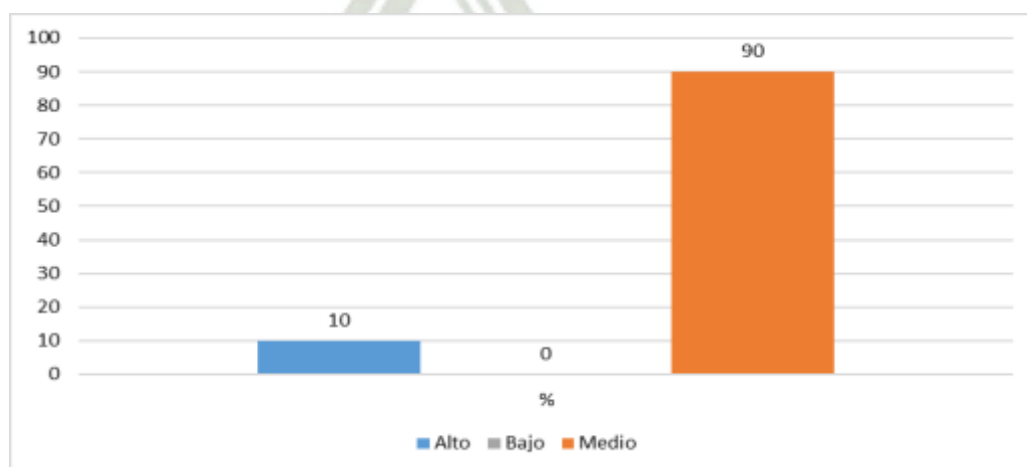


De los encargados de laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, el 40% (sumando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) muestra dudas o no está convencido de que el desempeño del laboratorio sea adecuadamente monitoreado y evaluado. Por otro lado, un 40% (combinando de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que el laboratorio sí realiza un seguimiento y evaluación adecuados de su desempeño. El restante 20% se mantiene en una postura neutral, sin una opinión definida sobre la afirmación. Estos resultados reflejan opiniones divididas entre los encargados sobre la efectividad con la que se monitorea y evalúa el desempeño del laboratorio. Aunque hay un porcentaje significativo que ve positivamente el proceso de evaluación, hay un grupo igualmente grande que no lo percibe de la misma manera.

Cuadro 2: Niveles del plan estratégico.

| Ítems | f | % |
|-------|----|-----|
| Alto | 1 | 10 |
| Medio | 9 | 90 |
| Bajo | 0 | 0 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 14: Niveles del plan estratégico.



De los encargados de laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, un

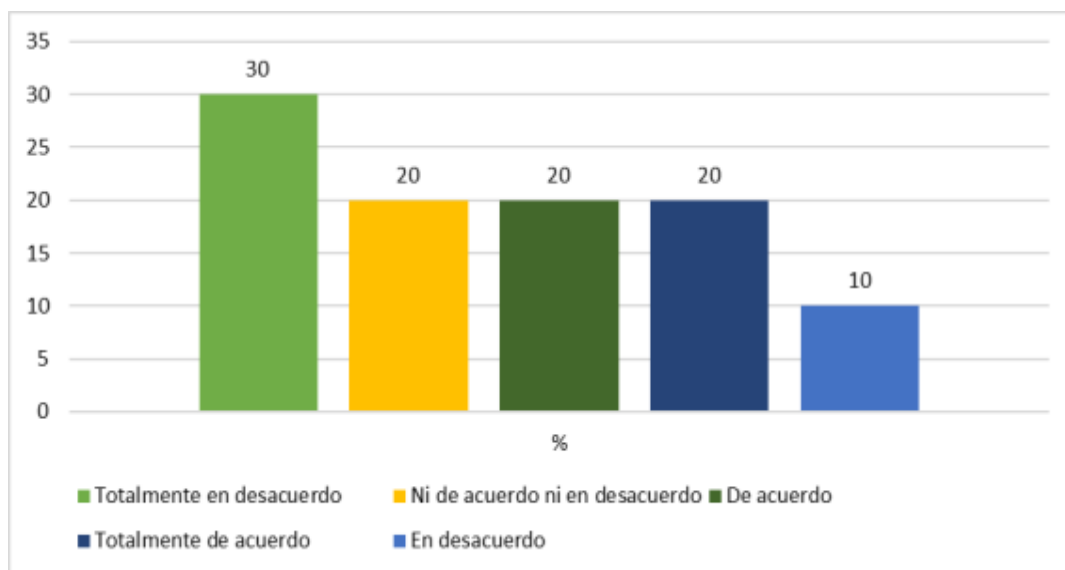
10% considera que el nivel del plan estratégico es alto. De forma predominante, un 90% opina que el nivel del plan estratégico se sitúa en un nivel medio. Notablemente, no hay encuestados que perciban que el nivel del plan estratégico sea bajo.

Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría de los encargados siente que el plan estratégico está en un nivel medio, no hay críticas que lo sitúen en un nivel bajo. Esto sugiere que el plan estratégico del laboratorio posee ciertas fortalezas y está siendo desarrollado y aplicado con algún grado de efectividad. Sin embargo, hay un amplio margen para mejorar y elevarlo a un nivel superior. Sería conveniente que los laboratorios profundicen en los aspectos que se pueden optimizar, incorporando retroalimentaciones y buscando prácticas estratégicas más avanzadas para maximizar su impacto y alcance.

3.5.2. ANÁLISIS DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD

Tabla 16: Se optimizan los recursos para maximizar la producción.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 15: Se optimizan los recursos para maximizar la producción.

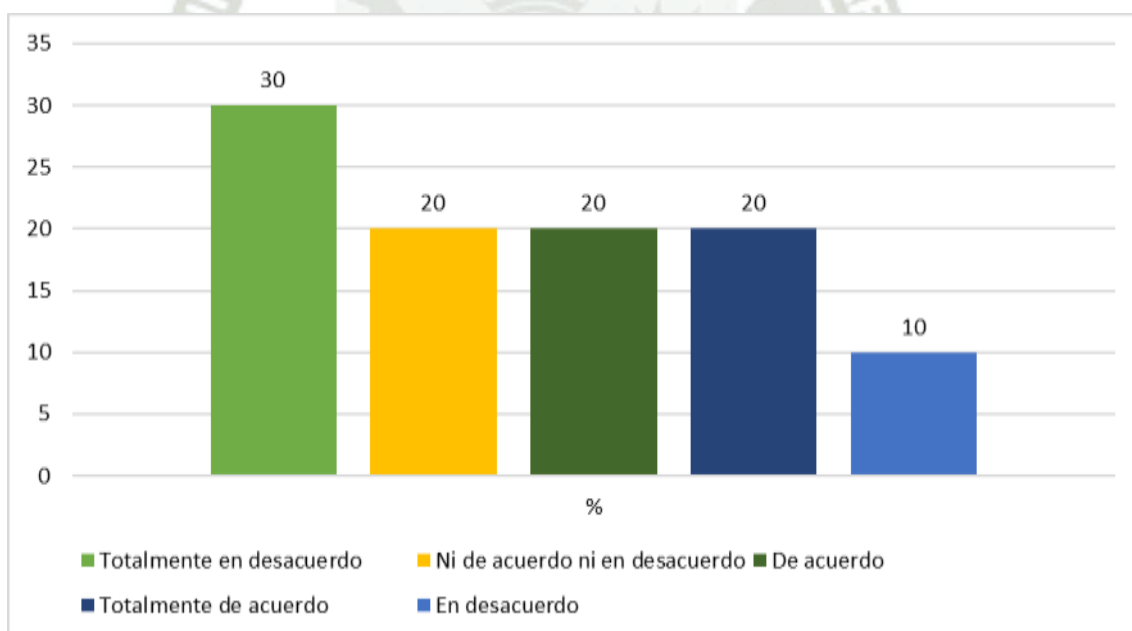
De los encargados de laboratorios fotográficos que participaron en la encuesta, el 40% (combinando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) expresaron desacuerdo sobre la optimización de recursos para maximizar la producción en su laboratorio. Por otro lado, un 40% (sumando de acuerdo y totalmente de acuerdo) siente que se lleva a cabo una adecuada optimización de recursos con dicho propósito. Un 20% de los encuestados se mantiene neutral, no inclinándose claramente hacia ninguna de las dos posturas.

Estos resultados indican opiniones divididas entre los encargados en cuanto a la gestión y optimización de recursos en los laboratorios fotográficos. Si bien hay un porcentaje significativo que percibe una gestión efectiva de recursos, existe un grupo igualmente considerable que señala deficiencias en este aspecto. Dado este escenario, sería crucial para los laboratorios revisar y evaluar sus procesos de gestión de recursos, identificando áreas de mejora y estableciendo estrategias que permitan un uso más eficiente de los recursos disponibles, con el objetivo de maximizar la producción y satisfacer las expectativas.

Tabla 17: Los tiempos en el laboratorio están bien ajustados, evitando retrasos innecesarios.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 16: Los tiempos en el laboratorio están bien ajustados, evitando retrasos innecesarios.



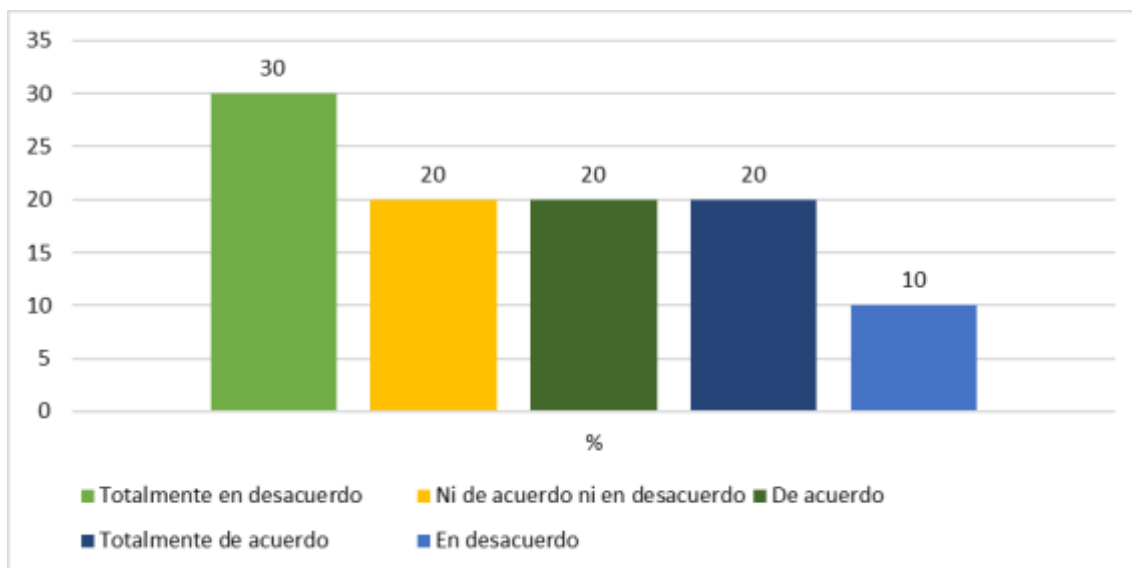
De los participantes en la encuesta, el 40% (sumando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no está convencido de que los tiempos en el laboratorio estén bien ajustados para evitar demoras no deseadas. En contraste, un 40% (combinando de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que el laboratorio

tiene tiempos adecuadamente ajustados que previenen retrasos innecesarios. El 20% restante, reflejado en ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tiene una opinión fuerte en una dirección u otra.

Esta distribución de respuestas indica opiniones divididas entre los encuestados. Mientras que una proporción significativa siente que los tiempos están bien gestionados, otro grupo igualmente considerable no comparte esta percepción. Esto puede ser indicativo de variaciones en las experiencias o interpretaciones individuales, o puede reflejar áreas dentro del laboratorio donde la gestión del tiempo es menos eficiente que en otras. Sería recomendable para el laboratorio realizar una revisión detallada de sus procesos y tiempos, identificando áreas de mejora y trabajando para optimizar aún más la gestión del tiempo y minimizar retrasos.

Tabla 18: El laboratorio logra consistentemente sus objetivos establecidos.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 17: El laboratorio logra consistentemente sus objetivos establecidos.

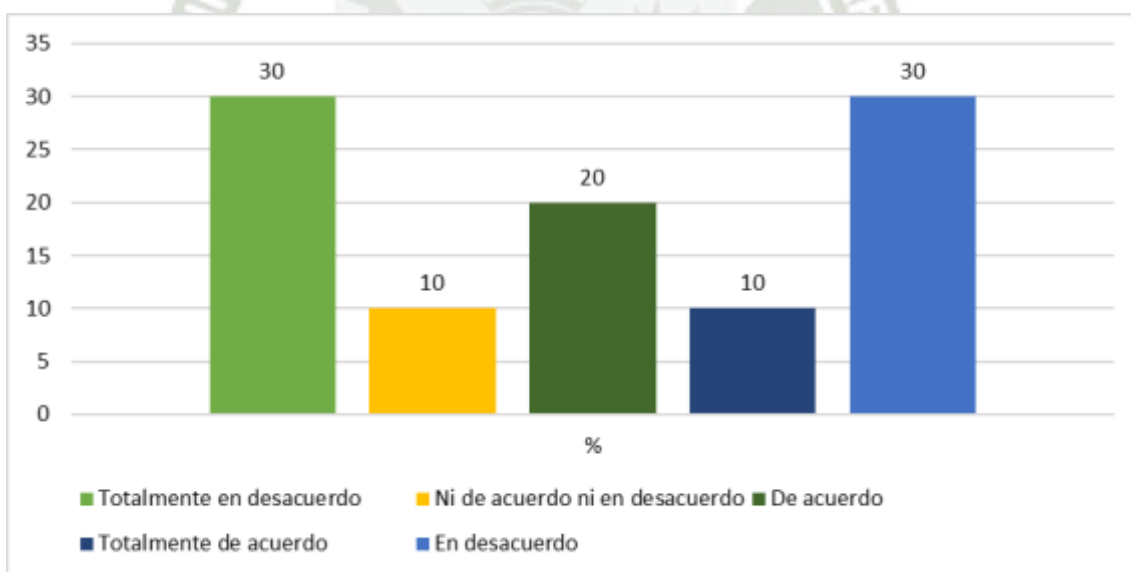
De los encuestados, el 40% (combinando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) siente que el laboratorio no logra consistentemente sus objetivos establecidos. Por otro lado, el 40% (al sumar de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que el laboratorio sí alcanza de manera regular sus metas. El 20% restante, representado por ni de acuerdo ni en desacuerdo, no muestra una opinión firme en una dirección específica.

Estos resultados reflejan una división en las percepciones. Si bien hay un segmento que cree que el laboratorio es efectivo en alcanzar sus objetivos, otro segmento del mismo tamaño percibe lo contrario. Este tipo de discrepancia puede surgir debido a diferentes experiencias, a cómo se comunican o se perciben los logros, o a variaciones en los estándares de lo que se considera un objetivo alcanzado.

Tabla 19: La cantidad de trabajadores en el laboratorio es adecuada para las demandas de producción.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 30 |
| En desacuerdo | 3 | 30 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 10 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 10 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 18: La cantidad de trabajadores en el laboratorio es adecuada para las demandas de producción.



De los encuestados, el 60% (combinando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) considera que el laboratorio no cuenta con la cantidad adecuada de trabajadores para enfrentar las demandas de producción. Por otro lado, un 30% (sumando de acuerdo y totalmente de acuerdo) percibe que el número de trabajadores en el laboratorio es adecuado para cubrir dichas demandas. El 10%

restante, que optó por ni de acuerdo ni en desacuerdo, no se inclina de manera determinada hacia ninguna de las perspectivas anteriores.

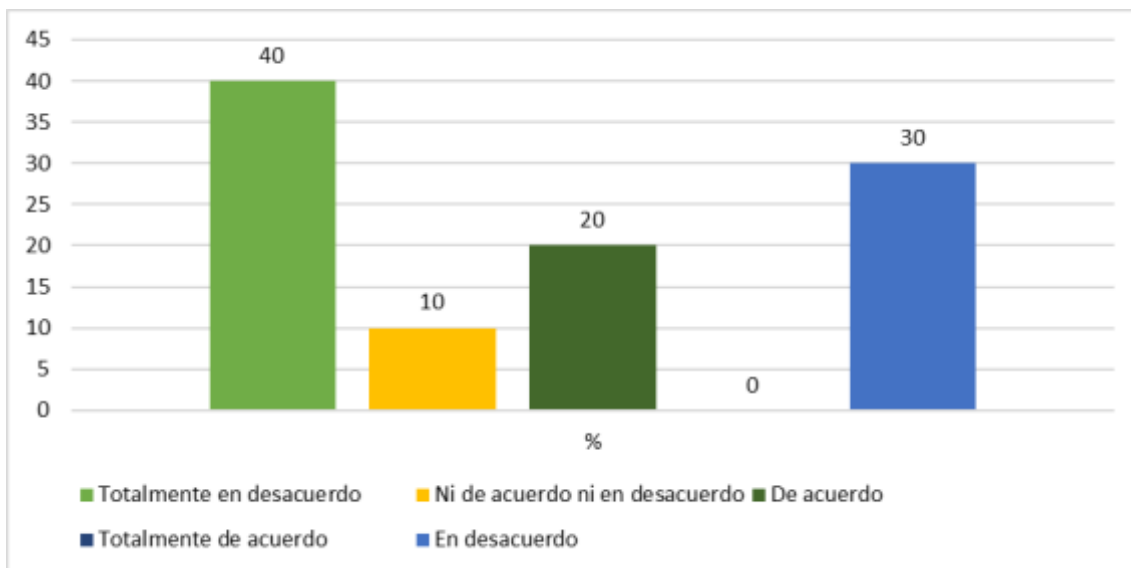
Estos resultados sugieren que una mayoría de los encuestados siente que hay una falta de personal en el laboratorio para satisfacer las demandas productivas.

Dicha percepción puede llevar a preocupaciones sobre la sobrecarga de trabajo, la eficiencia y la satisfacción del personal. Sería crucial para el laboratorio abordar estas inquietudes, quizás realizando una evaluación más profunda de la carga de trabajo y la capacidad de producción, y considerando ajustes en el reclutamiento o en la distribución de tareas si es necesario. La retroalimentación también puede ser una oportunidad para revisar y optimizar los procesos, asegurando que los recursos humanos se utilicen de la manera más eficiente y efectiva posible.

Tabla 20: Los proyectos fotográficos siempre se completan dentro del tiempo programado.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 40 |
| En desacuerdo | 3 | 30 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 10 |
| De acuerdo | 2 | 20 |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 19: Los proyectos fotográficos siempre se completan dentro del tiempo programado.



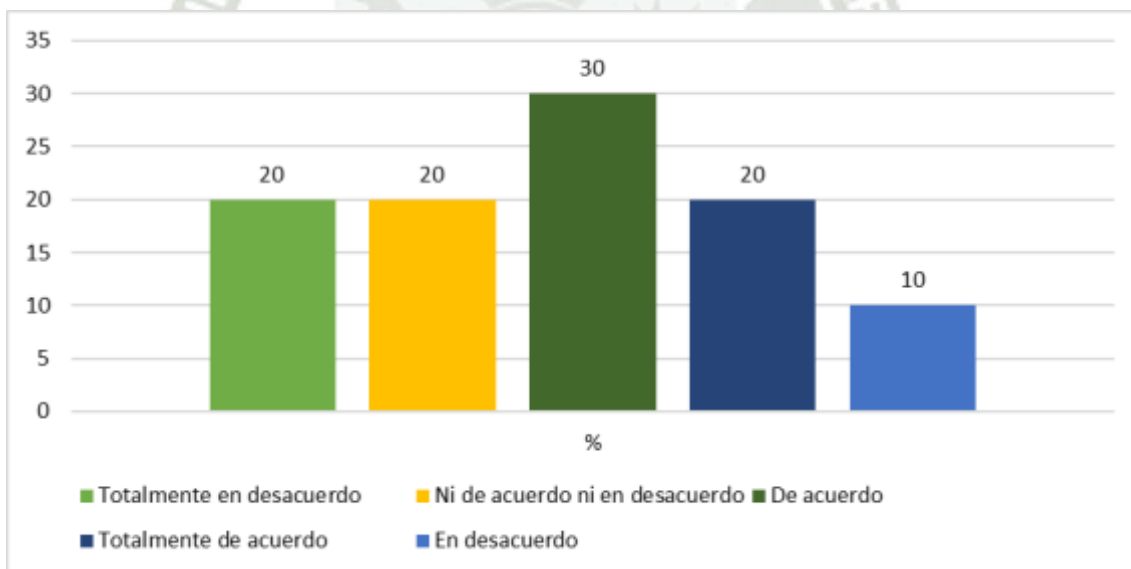
De los encuestados, un 70% (al sumar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) cree que los proyectos fotográficos no siempre se terminan dentro del plazo establecido. En contraste, sólo el 20% (correspondiente a de acuerdo) considera que los proyectos fotográficos se completan puntualmente según lo programado. Sorprendentemente, nadie optó por totalmente de acuerdo. El 10% restante, representado por "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", se mantiene neutral y no tiene una opinión fuertemente inclinada hacia ninguna de las perspectivas.

Estos resultados indican una clara tendencia hacia la percepción de que hay problemas de puntualidad en la finalización de los proyectos fotográficos. La falta de cumplimiento en los plazos puede deberse a diversos factores, como la planificación, la gestión de recursos, las interrupciones no previstas, entre otros. Sería esencial para el laboratorio fotográfico abordar estas preocupaciones, posiblemente revisando y optimizando los procesos de planificación y ejecución de proyectos.

Tabla 21: El laboratorio maneja sus gastos de manera razonable sin sacrificar la calidad.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 20 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 3 | 30 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 20 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 20: El laboratorio maneja sus gastos de manera razonable sin sacrificar la calidad.



De los encuestados, el 30% (combinando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) muestra escepticismo respecto a que el laboratorio maneje sus gastos de manera razonable sin sacrificar la calidad. Por otro lado, el 50% (al sumar de acuerdo y totalmente de acuerdo) cree que el laboratorio sí gestiona sus gastos adecuadamente manteniendo la calidad de su trabajo. El 20%

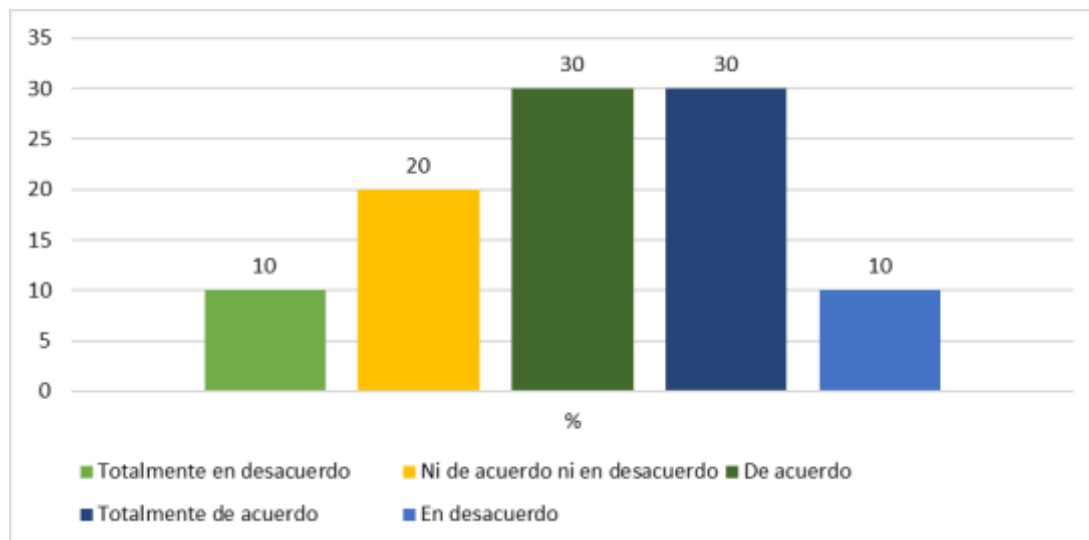
restante, representado por ni de acuerdo ni en desacuerdo, se mantiene neutral, sin una opinión clara sobre el asunto.

Estos resultados reflejan que más de la mitad de los encuestados tiene una percepción positiva sobre cómo el laboratorio maneja sus gastos y mantiene la calidad. No obstante, la proporción significativa que siente lo contrario indica que hay espacio para mejoras en la gestión financiera y en cómo esta se comunica o percibe.

Tabla 22: El resultado final de los trabajos fotográficos siempre cumple o supera las expectativas.

| Ítems | f | % |
|--------------------------------|----|-----|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 10 |
| En desacuerdo | 1 | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 20 |
| De acuerdo | 3 | 30 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 21: El resultado final de los trabajos fotográficos siempre cumple o supera las expectativas.

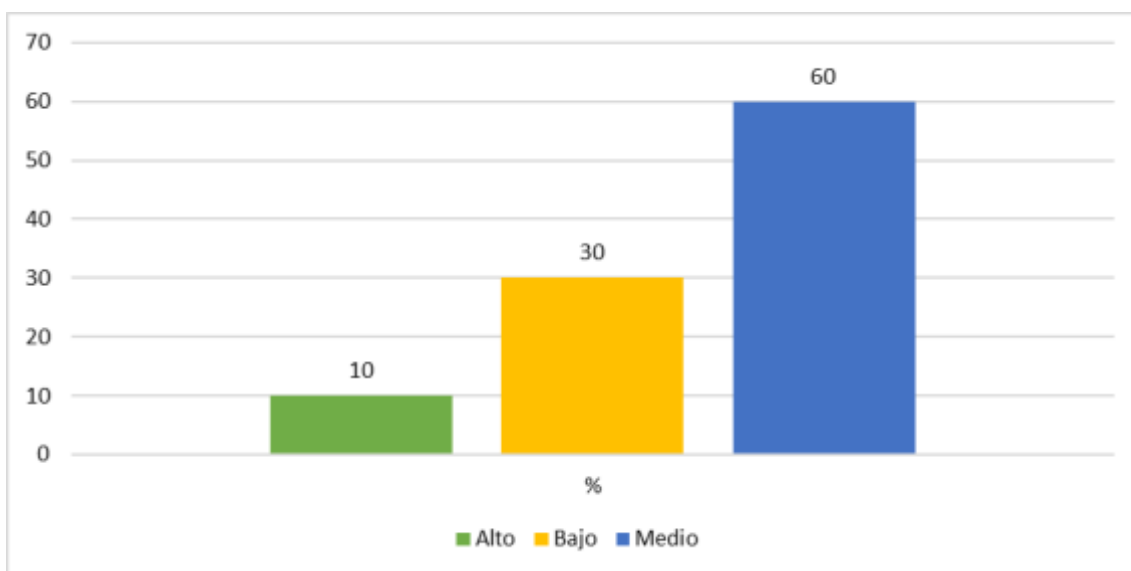


De los encuestados, el 20% (al sumar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) siente que el resultado final de los trabajos fotográficos no siempre cumple o supera las expectativas. Por el contrario, un 60% (combinando de acuerdo y totalmente de acuerdo) cree firmemente que el laboratorio produce trabajos que cumplen o incluso superan las expectativas establecidas. El 20% restante, representado por ni de acuerdo ni en desacuerdo, se mantiene neutral sin una inclinación definitiva hacia alguna de las perspectivas.

Estos datos sugieren que la mayoría de los encuestados tiene una percepción favorable sobre la calidad del trabajo producido por el laboratorio en términos de cumplimiento de expectativas.

Cuadro 3: Niveles de productividad.

| Ítems | f | % |
|-------|----|-----|
| Alto | 1 | 10 |
| Medio | 6 | 60 |
| Bajo | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Figura 22: Niveles de productividad.

De los encuestados, un 10% considera que los niveles de productividad son altos. La mayoría, un 60%, percibe que los niveles de productividad se encuentran en un nivel medio. Por otro lado, un 30% siente que los niveles de productividad son bajos.

Estos resultados indican que la mayoría de los participantes siente que la productividad se encuentra en un rango medio, lo que sugiere que, si bien se están cumpliendo ciertas expectativas, todavía hay margen de mejora. La proporción que percibe la productividad como baja es significativa y puede señalar áreas o procesos específicos que requieran revisión y optimización.

La presencia de una pequeña proporción que valora la productividad como alta indica que existen áreas o momentos en los que el laboratorio opera de manera óptima. Sería beneficioso para el laboratorio realizar un plan estratégico con propuestas adecuadas a

las necesidades de los laboratorios fotográficos.

3.6. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Este capítulo está destinado a las propuestas a futuro que se plantean para la empresa. Por tratarse de una situación excepcional y con alta incertidumbre por la coyuntura actual, se plantea llevar a cabo el plan estratégico de la empresa como fase de reactivación. A continuación, se describirá la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, según David (2013). Estos aspectos han sido elaborados y propuestas por la autora de la presente investigación.

3.6.1. VISIÓN

Ofrecer servicios fotográficos y películas para uso personal y comercial, centrándose en brindar la mejor calidad posible de imagen, fotografía y video. Nuestra misión es brindar un servicio excepcional a cada uno de nuestros clientes para que juntos podamos crear obras de arte que superen sus expectativas.

3.6.2. MISIÓN

Convertirse en una empresa altamente competitiva que se caracterice por el profesionalismo que despliega en la fotografía y videografía de tu firma, entregando efectividad en términos de obtención de éxito y posicionamiento en el mercado específico

3.6.3. VALORES

- Calidad en todo lo que hacemos (económico-pragmático)
- Proactividad para cada situación creando e innovando soluciones
- Pasión por nuestro trabajo (emocional)

- Respeto para todas las personas
- Honestidad en todas nuestras acciones (éticos)
- Confianza dentro de toda nuestra organización.

3.6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del servicio prestado, asegurando una mayor diversidad del mercado y mejores niveles de competitividad.
- Implementar un programa de calidad que asegure el incremento de la competitividad de la instalación, con un aumento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes.
- Lograr un incremento de la eficiencia económica y la liquidez financiera de la empresa, garantizando su desarrollo de forma ascendente (CEUPE, 2022).

3.6.5. MATRIZ FODA

El análisis FODA, es el análisis interno y externo que se le realiza a una organización o empresa. En el análisis interno se estudian las potencialidades o fortalezas de la empresa y se analizan las debilidades o desventajas, mientras que en el análisis externo se analizan los factores que están fuera del alcance de la empresa, es decir, el entorno y estas pueden ser analizadas desde el punto de vista de oportunidades, que son todos los factores externos que de cierta forma benefician a la empresa y las amenazas que no son otra cosa que los factores negativos que no se puede controlar.

Tabla 23: Matriz FODA



| | | Fortalezas | | Debilidades | |
|----------------------|---|-------------------------|--|-------------------------|---|
| | | 1 | Ubicación del establecimiento | 1 | Presupuesto limitado |
| | | 2 | Calidad de los productos a ser utilizados | 2 | |
| | | 3 | Servicios sin sustitutos directos | 3 | Poca publicidad en el mercado |
| | | 4 | Personal calificado | 4 | Falta de un plan estratégico |
| Oportunidades | | 1-Estrategias FO | | 2-Estrategias DO | |
| 2 | Mejoras tecnológicas | FO1 | Satisfacer a los clientes y realizar trato personalizado a fin de hacer una base de datos de clientes. | DO1 | Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del servicio ofrecido. |
| 3 | Prestación del servicio con calidad | | Implementar un programa de calidad que FO2 asegure el incremento de la competitividad de la instalación. | DO2 | Realizar un plan de mercadeo, a fin de mejorar la imagen y atraer potenciales clientes. |
| 4 | Personal calificado | | | | |
| Amenazas | | 3-Estrategias FA | | 4-Estrategias DA | |
| 1 | Competencia cercana | FA1 | Afianzar la imagen y el posicionamiento con un programa de promoción. | DA1 | Establecer convenios de colaboración y/o alianzas empresas globales que aporten recursos financieros. |
| 2 | Desaceleración de la economía por el COVID-19 | | | | |
| 3 | Aumento de precios de proveedores | FA2 | Alianzas estratégicas con los proveedores a fin de reducir al mínimo los costos. | DA2 | Desarrollar un BSC que permita hacer un seguimiento de las variables más importantes. |
| 4 | Depreciación de equipo | | | | |

Luego de analizar los factores internos y externos surgieron las siguientes estrategias:

3.6.5.1. ESTRATEGIAS FO

- Satisfacer a los clientes y realizar trato personalizado a fin de hacer una base de datos de clientes.
- Implementar un programa de calidad que asegure el incremento de la competitividad de la instalación.

3.6.5.2. ESTRATEGIAS DO

- Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del servicio ofrecido
- Realizar un plan de mercadeo, a fin de mejorar la imagen y atraer potenciales clientes.

3.6.5.3. ESTRATEGIAS FA

- Afianzar la imagen y el posicionamiento con un programa de promoción.
- Alianzas estratégicas con los proveedores a fin de reducir al mínimo los costos.

3.6.5.4. ESTRATEGIAS DA

- Establecer convenios de colaboración y/o alianzas empresas globales que aporten recursos financieros.
- Desarrollar un BSC que permita hacer un seguimiento de las variables más importantes.

3.6.6. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

La posición hallada mediante la matriz PEYEA se puede determinar el enfoque estratégico mediante la teoría de la matriz de la estrategia principal, la matriz de la estrategia principal la empresa muestra su ubicación en el cuadrante I (ver figura 4) esto significa que compete en una industria de crecimiento rápido donde se debe desarrollar el mercado, el servicio o diversificar la organización y presenta una posición competitiva fuerte.

En el caso de la empresa la estrategia principal se debe enfocar en el desarrollo de la calidad del servicio mediante la satisfacción del cliente y el desarrollo del mercado utilizando la publicidad o promoción para incentivar a los clientes.

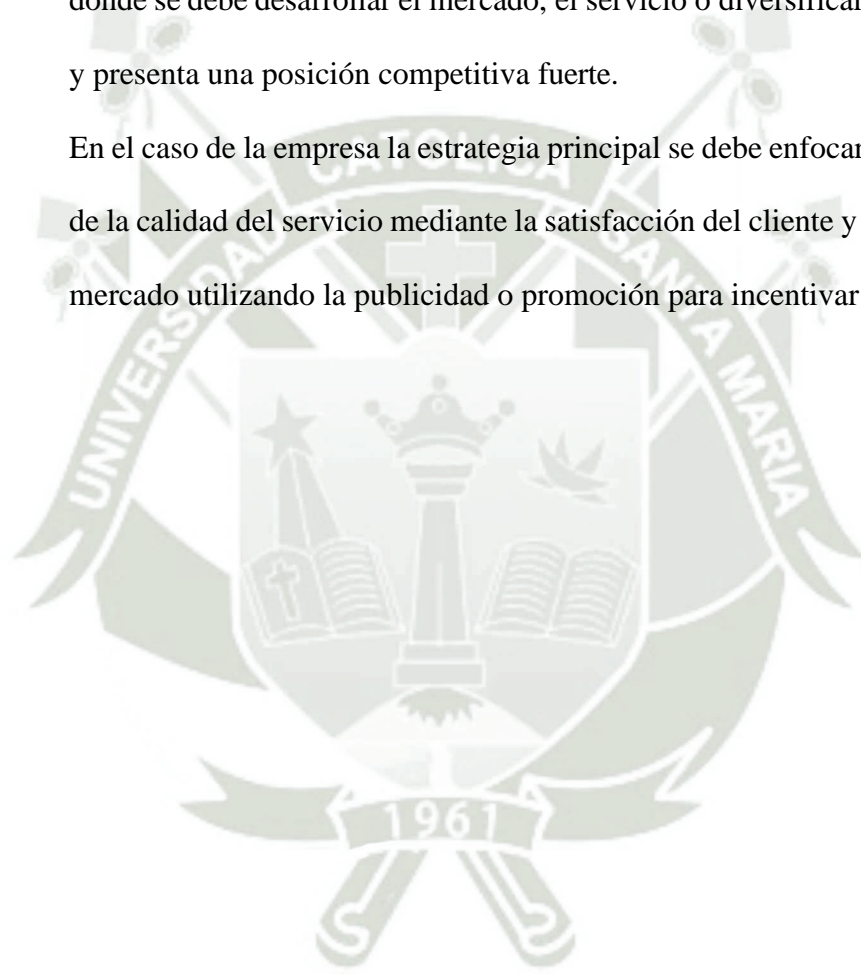
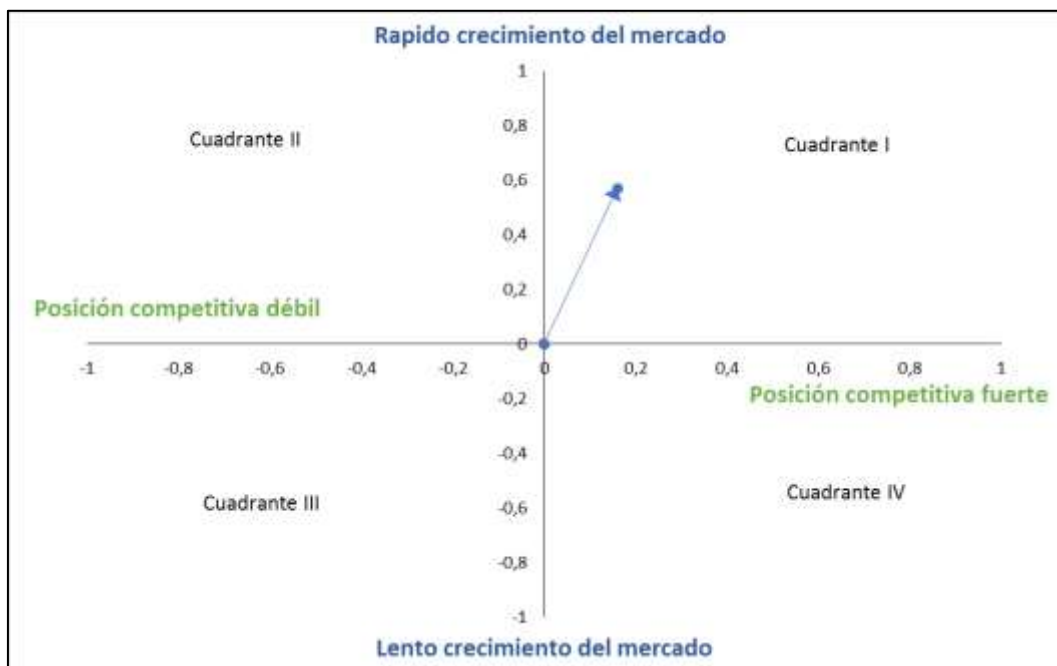


Figura 23: Matriz MGE



3.6.7. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Tabla 24: Matriz MCPE

| | | | Estrategias Para Comparar, se extraen del análisis FODA o SWOT | | | | | | | |
|-------------------|---|-------------------------|--|---|---|---|----|-----|----|-----|
| | Factores clave de éxito en la industria | Importancia Ponderación | 1. Satisfacer a los clientes y realizar trato personalizado a fin de hacer una base de datos de clientes potenciales | 1. Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del servicio prestado | 1. Afianzar la imagen y el posicionamiento con un programa de promoción | 1. Establecer convenios de colaboración y/o alianzas empresas globales que aporten recursos financieros | | | | |
| | | | 2. Implementar un programa de calidad que asegure el incremento de la competitividad de la instalación | 2. Realizar un plan de mercadeo, a fin de mejorar la imagen y atraer nuevos clientes. | 2. Alianzas estratégicas con los proveedores a fin de reducir al mínimo los costos. | 2. Desarrollar un BSC que permita hacer un seguimiento de las variables más importantes. | | | | |
| Factores Externos | Oportunidades | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA |
| | 1 Mejores precios | 10% | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 |
| | 2 Mejoras tecnológicas | 20% | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 2 | 0.4 |
| | 3 Prestación del servicio con calidad | 20% | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| | 4 Personal calificado | 10% | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | Amenazas | | | | | | | | | |
| | 1 Competencia cercana | 20% | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| | 2 Desaceleración de la economía por el COVID-19 | 10% | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | 3 Aumento de precios de proveedores | 10% | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| | 4 Depreciación de equipo | 10% | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--|------------|---|------------|---|------------|---|------------|---|-------------|
| Factores Internos | Total | 100% | | | | | 0 | | | | |
| | Fortalezas | | | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 |
| | 1 | Ubicación del establecimiento | 10% | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| | 2 | Calidad de los productos a ser utilizados | 15% | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| | 3 | Servicios sin sustitutos directos | 20% | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 |
| | 4 | Personal calificado | 5% | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 |
| | Debilidades | | | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 |
| | 1 | Presupuesto limitado | 5% | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 |
| | 2 | Precios ligeramente alto frente a la competencia | 5% | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 |
| | 3 | Poca publicidad en el mercado | 20% | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 |
| | 4 | Falta de un plan estratégico | 15% | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 |
| | Total | | 95% | | | | | | | | |
| Suma del puntaje total del grado de atracción: | | | | | 6.4 | | 6.3 | | 6.2 | | 4.95 |

3.6.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

3.6.8.1. ASPECTOS INTERNOS

3.6.8.1.1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito fueron los siguientes:

- Crecimiento económico del sector
- Convenio con proveedores y clientes
- Prestación del servicio con calidad
- Aparición de nueva competencia
- Desaceleración de la economía por el COVID-19
- Calidad de los productos a ser utilizados
- Ubicación
- Presupuesto limitado
- Precios ligeramente superiores
- Poca publicidad en el mercado

3.6.8.1.2. PERSPECTIVAS

Las perspectivas de la empresa pudieron ser analizadas a través de las siguientes perspectivas: financieras, clientes, internas, aprendizaje y desarrollo.

- *PERSPECTIVA FINANCIERA*

El objetivo de esta perspectiva es la de dar respuesta directamente a la gerencia de la empresa. Los indicadores financieros más utilizados son la capacidad de endeudamiento, la liquidez de la empresa, inversiones, entre otras. Para lograr lo planificado en el laboratorio se deberá tomar en cuenta los siguientes objetivos:

- Mejorar la rentabilidad: la empresa en estos momentos no se encuentra en las mejores condiciones a nivel económico, por lo que se buscan estrategias para aumentar los ingresos.
- Diversificar los ingresos: lo que se buscaran otras fuentes de ingresos que apoyen la sostenibilidad económica y financiera de la empresa.
- Reducir los costos: al estar la empresa en una situación particularmente delicada en el plano financiero, se hace necesario la reducción de costos de la empresa, ya que en estos momentos no procede un aumento en los costos de los servicios que presta.
- *PERSPECTIVA DEL CLIENTE*

En esta perspectiva se trata al cliente como el activo más importante de la empresa, ofreciendo servicios de calidad, puntualidad y responsabilidad. Buscando la satisfacción completa de los clientes atendidos, haciéndolos sentir parte de esta. Los objetivos que se plantean son los siguientes:

- Aumentar la satisfacción de los clientes: se trata de cubrir a cabalidad las necesidades de los clientes, que se sientan atendidos en forma personalizada en todo momento, dándole respuestas satisfactorias a todas sus dudas y preguntas, de manera que recomiende a la empresa y así atraer nuevos clientes potenciales.

- Mantener los clientes: se busca que el cliente que ya ha trabajado con la empresa siga sintiendo la confianza en el buen servicio prestado, en instalaciones cómodas y a la altura de sus exigencias, logrando así fidelidad. De igual forma se les hablará sobre los nuevos servicios que ofrecerá la empresa, a fin de diversificar ingresos.
- Mejorar la calidad del servicio: lo que se busca es para el cliente no exista una no conformidad en cuanto a la calidad del servicio, evitando quejas, reclamos. Identificando las posibles inconformidades que puedan presentarse, hace que las quejas disminuyan, reduciendo los costos y aumentando la rentabilidad de la empresa.
- Diseño de un plan de marketing, que permita que los empleados se sientan identificados con la empresa, al igual que los clientes con solo ver el logo de la empresa se identifique con ella. A la vez que todo el personal se sienta parte de la organización y tenga sentido de pertenecía. Mejorando la imagen de la empresa, haciendo que los clientes sientan preferencia en cuanto a activos intangibles como son la marca, la popularidad de la empresa en cuanto al buen servicio y la experiencia (Leal Jiménez & Quero Gervilla, 2011).
- *PERSPECTIVA INTERNA*
En esta perspectiva se identifican los procesos críticos que

tiene la empresa. Identificando los procesos que tienen más fallas como son los procesos operativos, en el área de mantenimiento y logística, por la tanto es necesario remediar estas situaciones a través de los siguientes objetivos:

- Mejorar el proceso operativo del servicio: al identificar las fallas en los procesos, se garantiza que una vez que sean solucionados, aportaran ganancias a la empresa, ya que se evitaran gastos e imprevistos que no tienen sentido en función de la productividad y rentabilidad. Garantizando así la satisfacción de los clientes.
- Optimizar el mantenimiento: es importante mencionar que las áreas de mantenimiento y logística trabajan juntas de la mano, al no existir una buena comunicación en estas áreas se evidencias problemas en el stock de materiales de limpieza, de mantenimiento y los tiempos de mantenimiento. Al mejorar esta situación se acortan los tiempos en el mantenimiento de las instalaciones y se generan más ingresos a la empresa, ya que se tendrán las instalaciones operativas en su totalidad.
- *PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO*
Los trabajadores son el bien intangible de la empresa, son la base para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Es por eso por lo que el laboratorio fotográfico, deberá invertir en su personal especialmente en capacitaciones y

actualizaciones. Haciendo cada día más a su personal más preparado y con los últimos avances en cuanto a actualizaciones tecnológicas y operativas de su área de trabajo (Kaplan & Norton). Para lograr lo que esta empresa tiene planteado, lo hará a través de los siguientes objetivos:

- Capacitar al personal: los empleados deben recibir capacitaciones en diferentes áreas, desde ventas, hasta supervisión y control, al mismo tiempo en cuanto a actualizaciones tecnológicas, redes y todas las que se necesiten a fin de garantizar un personal capacitado y preparado.
- Desarrollar liderazgos: se trata de identificar las personas claves en cada área y prepáralas para que sean líderes en sus áreas, de manera que el personal sienta que tienen un líder que los apoya, ayuda y les da soporte en el momento que lo necesiten.

Aprovechando de esta manera al personal que tienen y colocarlos en así áreas que más se destaquen.

- Mejorar el clima laboral: algunos de los trabajadores no sienten que se encuentren en un ambiente agradable de trabajo, por lo que se hace necesario mejorar la comunicación entre los trabajadores, limando así cualquier problema que pueda afectar el desarrollo de sus actividades diarias, mejorando así el desempeño y el

ambiente laboral.

Los objetivos obtenidos para realizar una buena estrategia son los obtenidos en el análisis FODA, allí se resume la relación de la visión con las estrategias y la distribución de los objetivos estratégicos en las perspectivas de negocio.



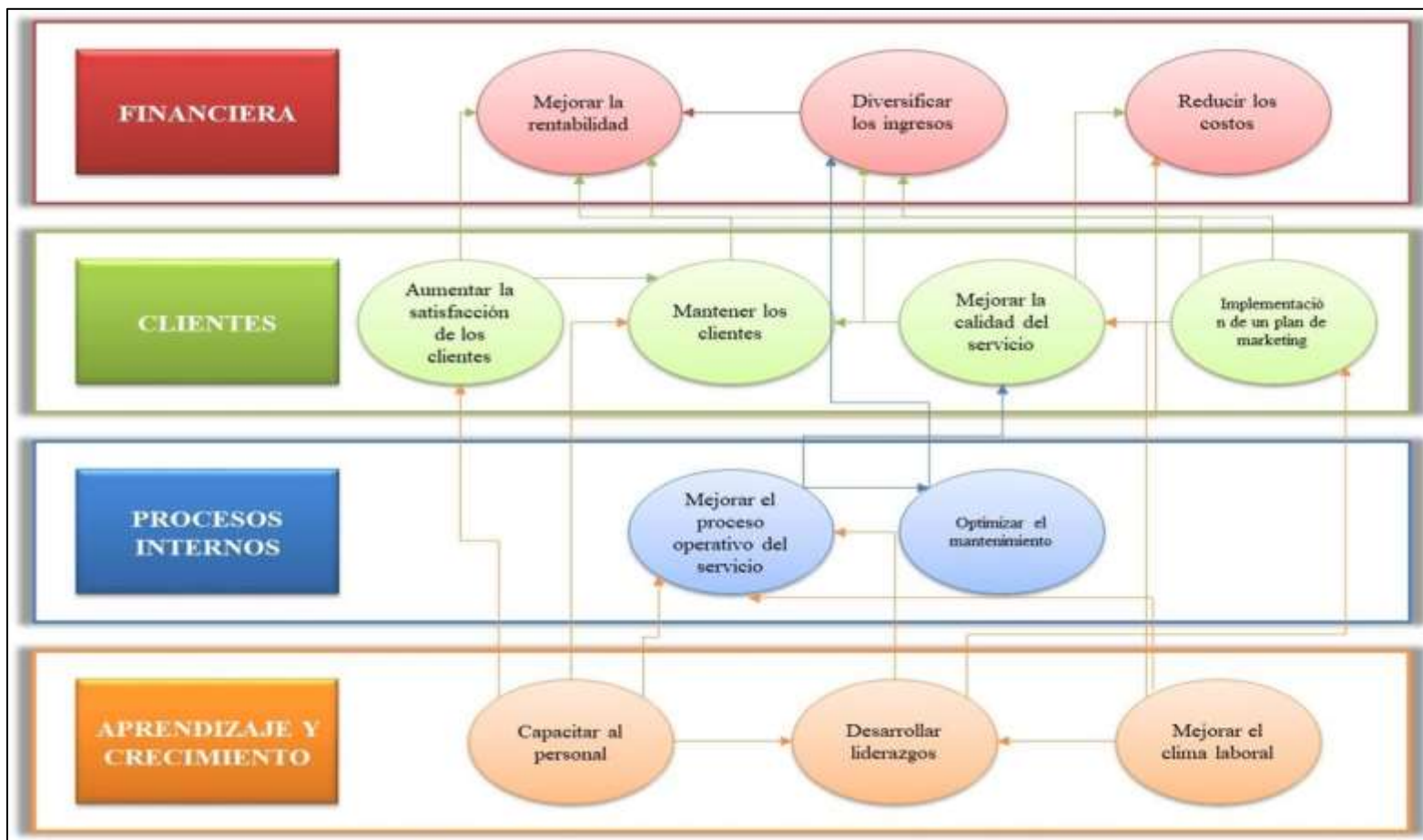
3.6.9. MAPA ESTRATÉGICO

Cuadro 4: Relación de la visión con las estrategias y la distribución de los objetivos estratégicos en las perspectivas de la empresa

| Visión | | | |
|--|---|---|--|
| Ofrecer servicios fotográficos y películas para uso personal y comercial, centrándose en brindar la mejor calidad posible de imagen, fotografía y video. Nuestra misión es brindar un servicio excepcional a cada uno de nuestros clientes para que juntos podamos crear obras de arte que superen sus expectativas. | | | |
| Estrategias | | | |
| Financiera | Clientes | Procesos Internos | Aprendizaje y Crecimiento |
| Mejorar la rentabilidad de la empresa, analizando, diversificando ingresos y reestructurando los costos. | Incrementar la participación en el mercado, mejorando el vínculo entre la empresa y el cliente, ofreciendo servicios de calidad, mejorando su satisfacción y fidelidad. | Mejorar los procesos del área operativa de la empresa, optimizando el proceso operativo del servicio a través de un mayor control y manteniendo de las áreas y los servicios prestados. | Potencializar el talento humano, teniendo como principales acciones mejoras en el clima laboral, desarrollo de liderazgo y capacitaciones. |
| Objetivos | | | |
| F1: Mejorar la rentabilidad | C1: Aumentar la satisfacción de los clientes | PI1: Mejorar el proceso operativo del servicio | AC1: Capacitar al personal |
| F2: Diversificar los ingresos | C2: Mantener los clientes | PI2: Optimizar el mantenimiento | AC2: Desarrollar liderazgos |
| F3: Reducir los costos | C3: Mejorar la calidad del servicio: | | AC3: Mejorar el clima laboral |

Elaboración propia

Figura 24: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

3.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

En cuanto a la comprobación de la siguiente hipótesis: “Si se realiza la implementación de un plan estratégico integral entonces mejorará significativamente la eficiencia operativa y la calidad en el laboratorio fotográfico” se realizará a través del uso de la herramienta Balanced Scorecard.



3.7.1. DATOS SEGÚN PERSPECTIVA

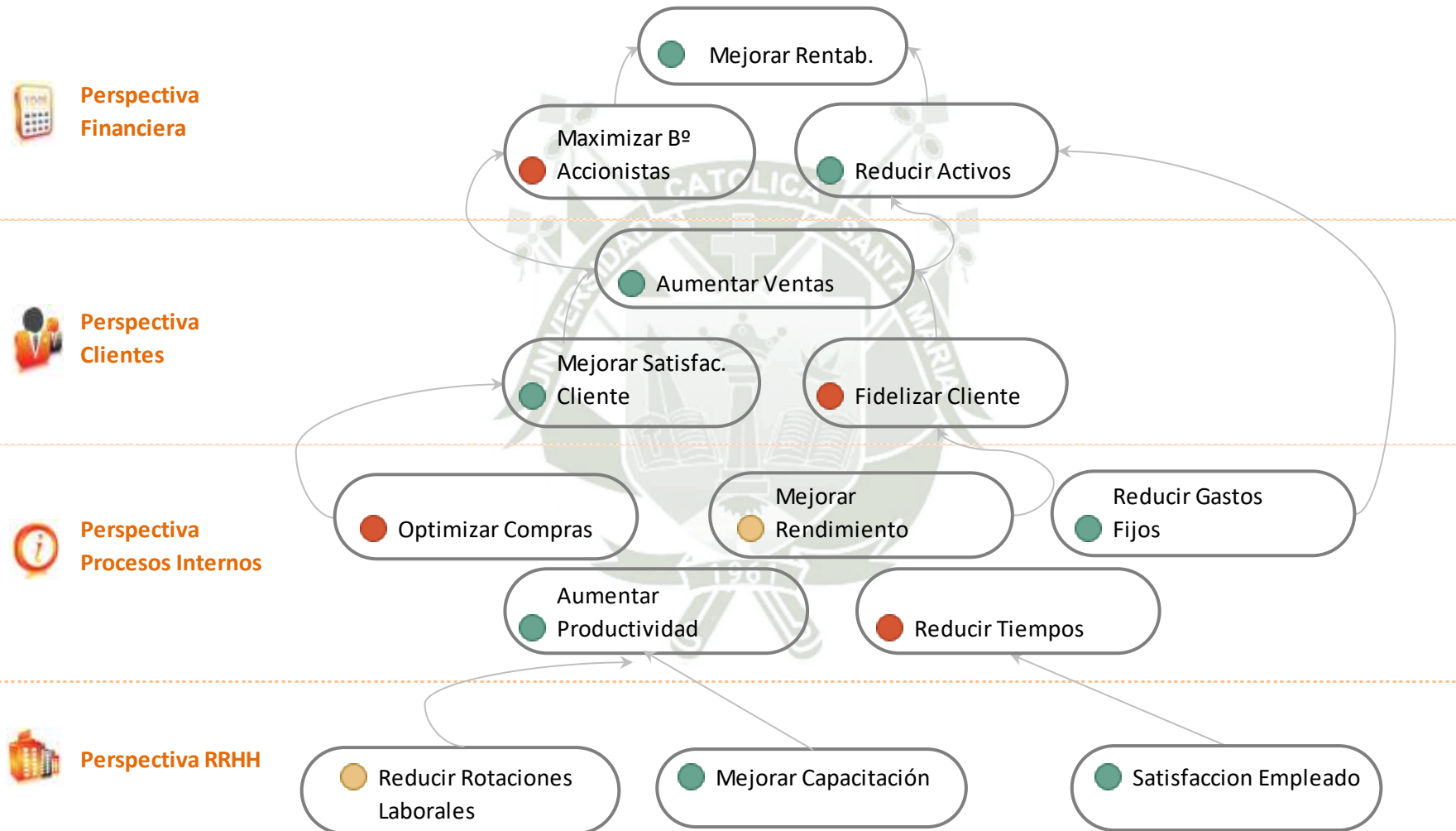
| Perspectiva Financiera | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Mejorar Rentab. | + | BAI | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 | 5879.50 |
| Maximizar Bº Accionistas | + | Bº por Accion | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 |
| Reducir Activos | - | Activo Fijo | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 | 16000.00 |

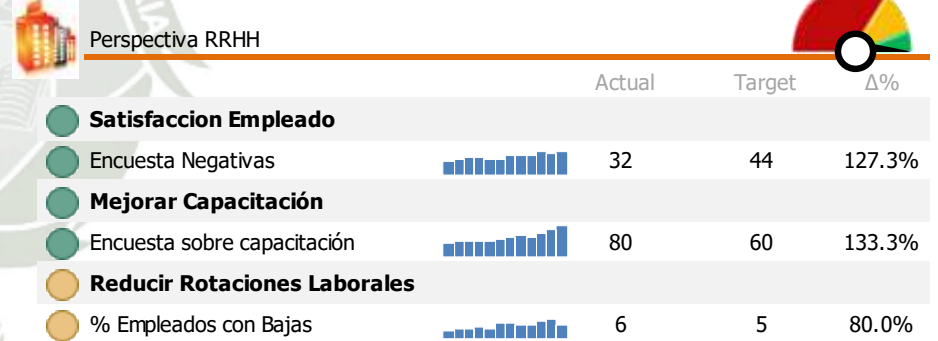
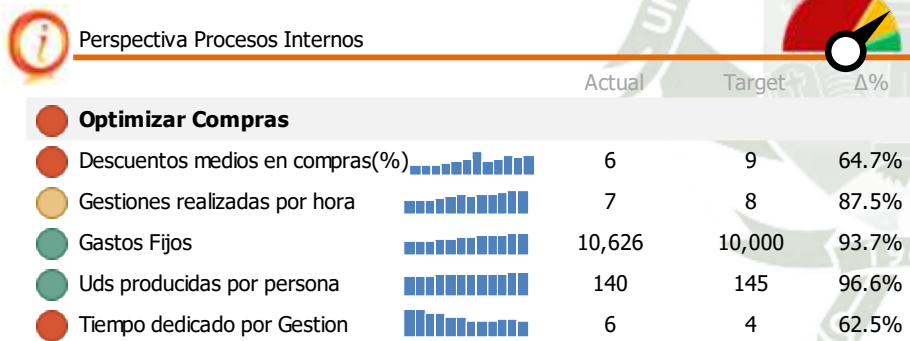
| Perspectiva Clientes | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Aumentar Ventas | + | Ventas Mensuales | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 | 16495.00 |
| Mejorar Satisfac. Cliente | + | Encuestas Satisfactorias | 140.00 | 140.00 | 135.00 | 130.00 | 150.00 | 160.00 | 175.00 | 180.00 | 180.00 | 190.00 | 200.00 | 190.00 |
| Fidelizar Cliente | + | Clientes que repiten (servicios que se repite | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 | 1305.00 |

| Perspectiva Procesos Internos | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Optimizar Compras | + | Descuentos medios en compras(%) | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.50 | 4.00 | 4.50 | 7.00 | 4.40 | 5.00 | 6.00 | 5.50 | 6.00 |
| Mejorar Rendimiento | + | Gestiones realizadas por hora | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.50 | 6.00 | 5.50 | 6.00 | 6.00 | 6.50 | 7.00 | 7.00 |
| Reducir Gastos Fijos | - | Gastos Fijos | 10615.50 | 10616.50 | 10617.50 | 10618.50 | 10619.50 | 10620.50 | 10621.50 | 10622.50 | 10623.50 | 10624.50 | 10625.50 | 10626.50 |
| Aumentar Productividad | + | Uds producidas por persona | 115.00 | 117.00 | 120.00 | 125.00 | 125.00 | 128.00 | 130.00 | 130.00 | 132.00 | 134.00 | 140.00 | 140.00 |
| Reducir Tiempos | - | Tiempo dedicado por Gestion | 8.00 | 8.00 | 7.00 | 7.00 | 6.00 | 6.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.50 | 5.50 | 5.00 |

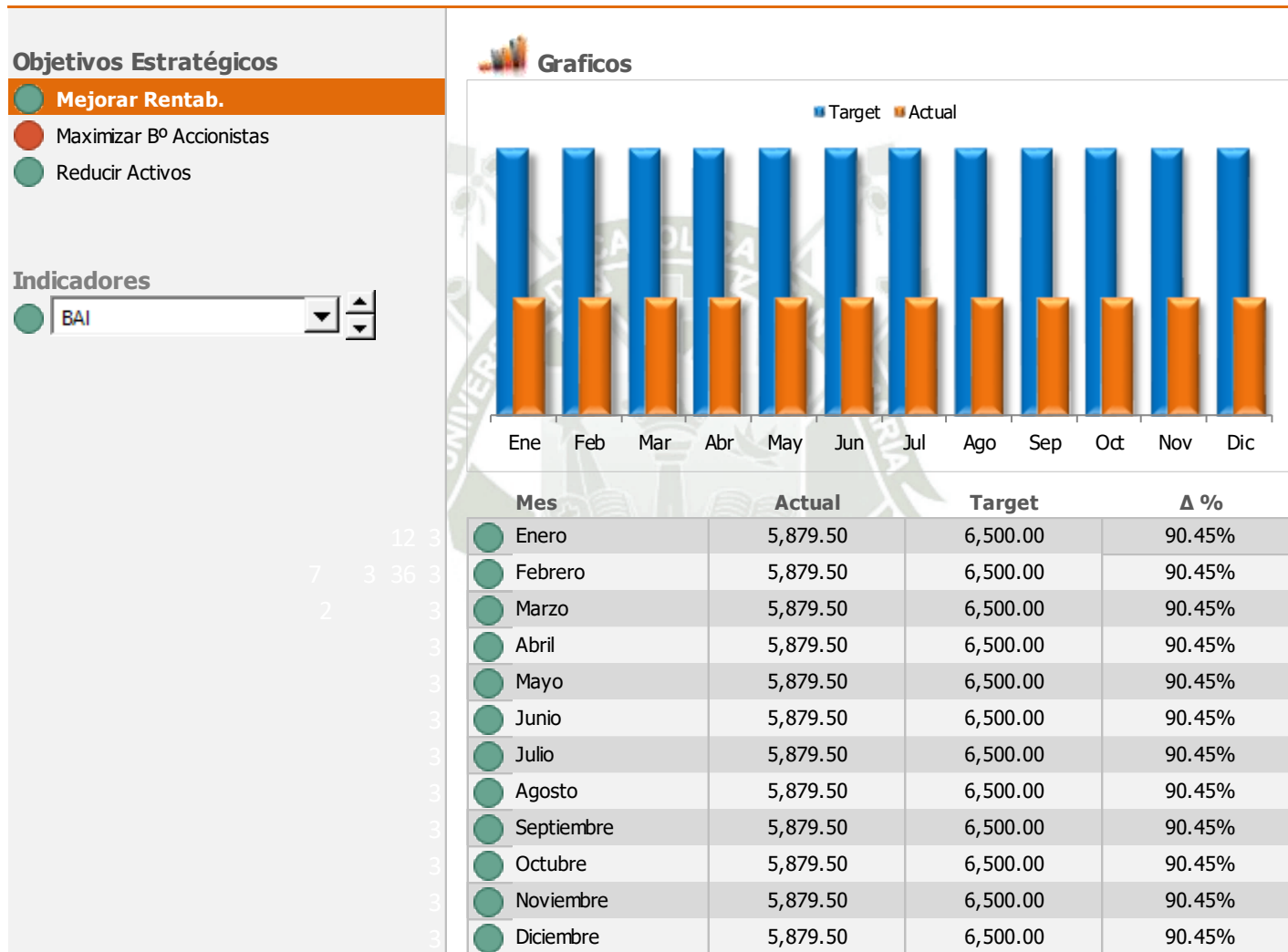
| Perspectiva RRHH | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Objetivos Estratégicos | T | Indicadores | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Satisfaccion Empleado | - | Encuesta Negativas | 22.00 | 25.00 | 26.00 | 27.00 | 25.00 | 24.00 | 28.00 | 30.00 | 30.00 | 35.00 | 32.00 | 35.00 |
| Mejorar Capacitación | + | Encuesta sobre capacitación | 40.00 | 45.00 | 48.00 | 50.00 | 50.00 | 55.00 | 60.00 | 65.00 | 60.00 | 70.00 | 80.00 | 90.00 |
| Reducir Rotaciones Laborales | - | % Empleados con Bajas | 2.50 | 3.00 | 3.00 | 3.50 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.20 | 5.50 | 6.00 | 4.00 |

3.7.2. ESTRATEGIA PARA LOS P'ROXIMOS MESES

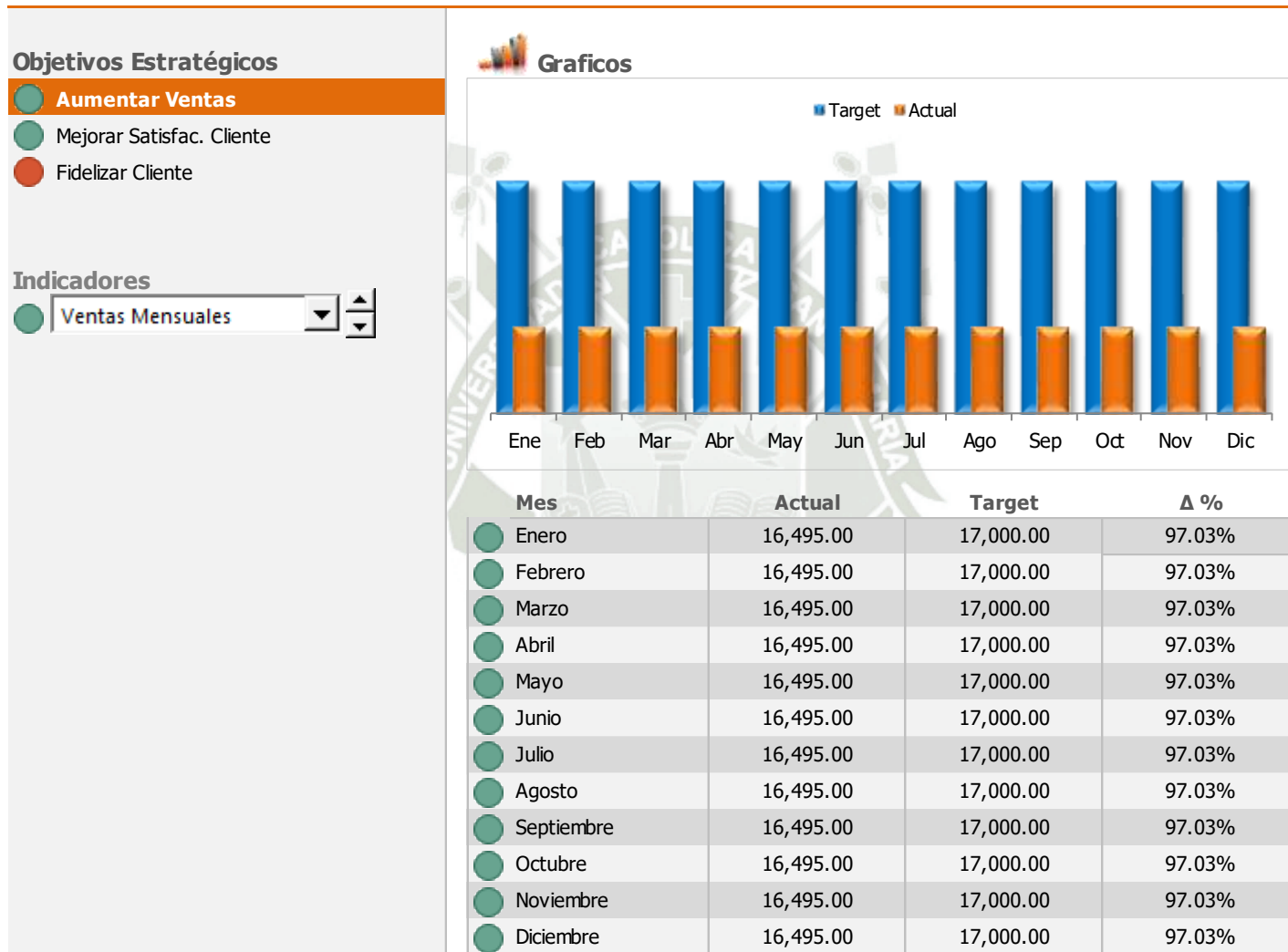




3.7.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA



3.7.2.2. PERSPECTIVA CLIENTES



3.7.2.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS



3.7.2.4. PERSPECTIVA RRHH



Basándonos en las estrategias identificadas en tu tesis, podemos estructurar un plan estratégico para mejorar la productividad en el laboratorio fotográfico.

Plan Estratégico para Mejorar la Productividad en un Laboratorio Fotográfico

I. Perspectiva Financiera:

1. Mejorar la Rentabilidad:

- Implementar estrategias de costeo más eficientes.
- Evaluar la posibilidad de ajustar precios para reflejar el valor percibido por los clientes.

2. Reducir Activos Fijos:

- Realizar un análisis detallado de los activos fijos y considerar opciones de optimización.
- Explorar acuerdos de arrendamiento en lugar de adquisiciones de nuevos equipos.
- No Poner Énfasis en Aumentar Beneficios de Accionistas:
- Concentrarse en reinvertir beneficios para mejorar la infraestructura y servicios.

II. Perspectiva Clientes:

1. Aumentar las Ventas:

- Diseñar campañas de marketing dirigidas a nuevos segmentos de clientes.
- Ofrecer paquetes promocionales y descuentos para incentivar la compra.

2. Mejorar la Satisfacción del Cliente:

- Implementar encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación.
- Establecer un sistema de atención al cliente eficiente y personalizado.
- No Poner Énfasis en Fidelizar al Cliente:
- Centrarse en la calidad del servicio y la satisfacción para fomentar la lealtad natural.

III. Perspectiva Procesos Internos:

1. Reducir Gastos Fijos:

- Revisar contratos con proveedores para obtener condiciones más favorables.
- Optimizar el uso de recursos energéticos y materiales.

2. Aumentar la Productividad:

- Implementar tecnologías que agilicen procesos de revelado e impresión.
- Capacitar al personal en métodos eficientes de trabajo.
- Énfasis Medio en Mejorar el Rendimiento:
- Énfasis Bajo en Optimizar Compras y Reducir Tiempos:
- Realizar una revisión periódica de los procesos de compras para identificar posibles ahorros.
- Analizar los tiempos de producción y buscar oportunidades de reducción.

IV. Perspectiva Recursos Humanos:

1. Mejorar la Capacitación:

- Desarrollar programas de formación para mejorar las habilidades técnicas y de servicio.
- Invertir en cursos de actualización para mantener al personal al tanto de las últimas tendencias.

2. Satisfacción del Empleado:

- Realizar encuestas de clima laboral para identificar áreas de mejora.
- Implementar programas de reconocimiento y beneficios para motivar al personal.
- Énfasis Medio en Reducir Rotaciones Laborales:
- Analizar las razones detrás de las rotaciones y desarrollar estrategias para retener talento.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo.

V. Seguimiento y Evaluación:

1. Realizar revisiones periódicas del plan estratégico para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.
 - Fomentar la comunicación abierta y receptiva para recibir retroalimentación del personal y realizar ajustes según sea necesario.

Este plan estratégico proporciona un marco general para mejorar la productividad en el laboratorio fotográfico, abordando aspectos financieros, orientación al cliente, eficiencia de procesos y gestión de recursos humanos.

3.7.3. COMPROBACIÓN

En cuanto a la comprobación de la hipótesis se dio por verdadera por tanto al realizarse la implementación del plan estratégico integral se mejoraría significativamente la eficiencia operativa y la calidad en el laboratorio

fotográfico

Adicionalmente, se determinó como viable económicamente la propuesta



CONCLUSIONES

- Primero. Factibilidad del Modelo de Gestión Estratégica: Tras llevar a cabo el diagnóstico y la planificación estratégicos, se determina que la implementación del modelo de gestión estratégica mediante el Balanced Scorecard es viable para el laboratorio fotográfico. Este enfoque, alineado con la visión y misión empresarial, tiene el potencial de establecer y consolidar la posición del laboratorio en la región, especialmente en el sector hotelero y turístico, aprovechando su ubicación estratégica.
- Segundo. Marco Teórico como Fundamento para la Capacitación: La creación de un marco teórico vinculado a las herramientas y conceptos básicos de la gestión estratégica se ha determinado como esencial. Este marco servirá como base para la capacitación de los directivos de la empresa, brindándoles un mejor entendimiento sobre la planificación estratégica y las herramientas a emplear.
- Tercero. Análisis del Sector Fotográfico: La aplicación del análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de M. Porter en el diagnóstico estratégico del sector fotográfico ha revelado que el sector carece de barreras significativas para la entrada o salida, lo que implica una alta competencia tanto a nivel nacional como internacional.
- Cuarto. Formulación Estratégica del Laboratorio Fotográfico: Las matrices EFE, EFI, MPC, MCPE, FODA y MGE han sido instrumentos esenciales para la formulación estratégica del laboratorio fotográfico. Se destaca la importancia de centrarse en la satisfacción del cliente mediante la calidad del servicio como

una oportunidad de crecimiento, junto con una promoción efectiva de los servicios ofrecidos por la empresa.

Quinto. **Diseño e Implementación del Plan Estratégico:** El avance en la implementación del plan estratégico incluye la elaboración del mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Estos detallan las iniciativas estratégicas clave, como mejorar la satisfacción del cliente, optimizar procesos operativos, implementar estrategias de marketing, reducir costos y diversificar ingresos, así como la capacitación y motivación del personal.

Sexto. **Evaluación Económica Positiva:** La evaluación económica de la propuesta, que abarca el estado de ganancias y pérdidas proyectado y el estado de flujo de caja proyectado, ha arrojado indicadores financieros favorables. El Valor Actual Neto (VAN) de S/. 10,614.05, un B/C de 2.72 y un TIR del 51% respaldan la viabilidad económica de la implementación del plan estratégico.

RECOMENDACIONES

- Primero. Creación de Grupos de Formación: Dado el detallado marco teórico, se sugiere la formación de grupos de capacitación para garantizar la adecuada implementación de las iniciativas estratégicas propuestas. Esto asegurará que los directivos estén debidamente preparados para llevar a cabo el plan estratégico.
- Segundo. Aplicación de Estrategias Defensivas: Ante las fuerzas competitivas identificadas por M. Porter, se aconseja poner en práctica las estrategias y las iniciativas estratégicas propuestas para fortalecer aún más la posición del laboratorio fotográfico en el mercado.
- Tercero. Transformación de Debilidades en Fortalezas: Las debilidades identificadas deben ser abordadas mediante la implementación de iniciativas estratégicas que permitan a la organización convertirlas en fortalezas, mejorando así su competitividad en el mercado.
- Cuarto. Inicio de la Implementación del Cuadro de Mando Integral: Dado el diseño del Cuadro de Mando Integral, se sugiere iniciar la implementación de las iniciativas estratégicas para avanzar de manera efectiva hacia los objetivos establecidos en el plan estratégico integral.
- Quinto. Diseñar un programa de capacitación integral que abarque desde aspectos técnicos de la fotografía hasta habilidad de atención al cliente. Esto puede incluir cursos sobre técnicas de revelado, uso de equipos especializados, gestión

del color, pero también módulos de comunicación efectiva, resolución de conflictos y empatía hacia lo clientes.

Sexto. Desarrollo y seguimiento de las estrategias para conocer a los clientes de manera mas profunda, comprender sus necesidades individuales y ofrecer soluciones personalizadas



REFERENCIAS

Armstrong, G. &. (2015). *Marketing: An introduction*. Pearson Education.

BCR. (2023). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Banco Central de Reserva.

Calderón, M. S. (2020). Implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones educativas del nivel secundario en Arequipa, Perú. *Revista Científica del Fuego Anderson*, 4(2), 45-56.

CEUPE. (2022). *¿Qué son los objetivos estratégicos?* CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>

Chen, Y. H. (2019). The implementation of the balanced scorecard to improve organizational performance: Evidence from the manufacturing industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13), 1496-1513.

Colorado Castellary , A. (2019). *La mirada múltiple. Imagen y tecnología en el arte moderno*. Madrid: Ediciones Complutense.

Energy. (2023). El impacto de los dispositivos móviles en la fotografía digital: energy5.com

FasterCapital. (2023, octubre 22). *FasterCapital*. Tecnología adoptar la innovación disruptiva para el éxito futuro: <https://fastercapital.com/es/contenido/Tecnologia--adoptar-la-innovacion-disruptiva-para-el-exito-futuro.html>

González, A. (2021, junio 14). *OpenWebinars*. Por qué la adopción tecnológica es clave en proyectos IT: <https://openwebinars.net/blog/por-que-la-adopcion-tecnologica-es-clave-en-proyectos-it/>

Infobae. (2023). *La caída de Kodak por ignorar lo digital*. www.infobae.com

Ittner, C. D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.

Kaplan, R. S. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard*

Business Review, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.

Harvard Business Review, 74(1), 75-85.

Kaplan, R., & Norton, D. (n.d.). *El Cuadro de Mando Integral - Cómo traducir y poner en práctica la estrategia*. Harvard Business .

Kotler, P. &. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Leal Jiménez, A., & Quero Gervilla, M. J. (2011). Manual de marketing y comunicación cultural. *Colección Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya*(44).

López-Bonilla, L. M. (2011). *Los modelos de adopción de tecnologías de la información*.

www.scielo.br/j/cebape/a/sL9LXfDdqVCfCCqWdyJjMsf/?lang=es

Mena Roa, M. (2022, mayo 25). *Statista*. El ritmo de adopción de las innovaciones es cada vez más rápido: <https://es.statista.com/grafico/27520/tiempo-que-tardaron-las-siguientes-tecnologias-productos-y-servicios-en-alcanzar-los-50-millones-de-usuarios/>

Mordo. (2023). *Fotografía computacional Tamaño del mercado y análisis*. www.mordorintelligence.com

Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.

Rodríguez de Galarza, A. (2023, agosto 16). *Linkedn*. La caída de Kodak por ignorar lo digital: una historia para no repetir con la inteligencia artificial: <https://www.linkedin.com/pulse/la-ca%C3%ADda-de-kodak-por-ignorar-lo-digital-andoni-rodr%C3%ADguez-de-galarza/>

Rojas, J. S. (2017). Implementación del Cuadro de Mando Integral en la gestión estratégica de empresas del sector manufacturero en Arequipa, Perú. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, 19.

Salesforce. (2021). *Salesforce*. Impulsar la adopción exitosa de la tecnología y la innovación

futura: <https://www.salesforce.com/mx/resources/guides/drive-successful-technology-adoption-future-innovation/>

Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2000). *La teoría de los recursos y las capacidades.*

Un enfoque actual en la estrategia empresarial.

Volman, M. (2019). *Una mirada sociológica a la llegada de la fotografía digital en el campo artístico de CABA.* Universidad del Salvador.



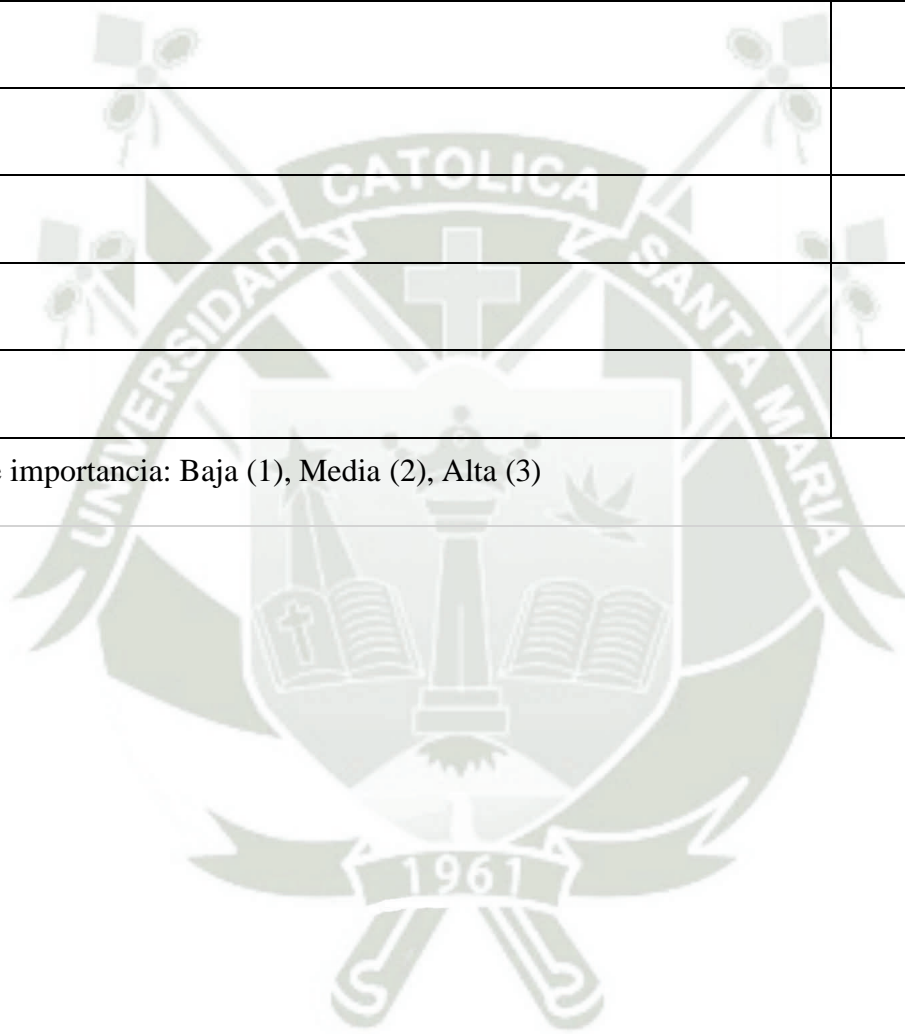
ANEXOS



Anexo 1. Ficha de Información para Análisis Externo (MEFE)

| Ficha de Información para Análisis Externo (MEFE) | | |
|---|--------------------|--------------|
| Organización | | |
| Nivel de análisis | | |
| Área | | |
| No. | Oportunidad | Valor |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| Grado de importancia: Baja (1), Media (2), Alta (3) | | |
| No. | Amenaza | Valor |
| 1 | | |

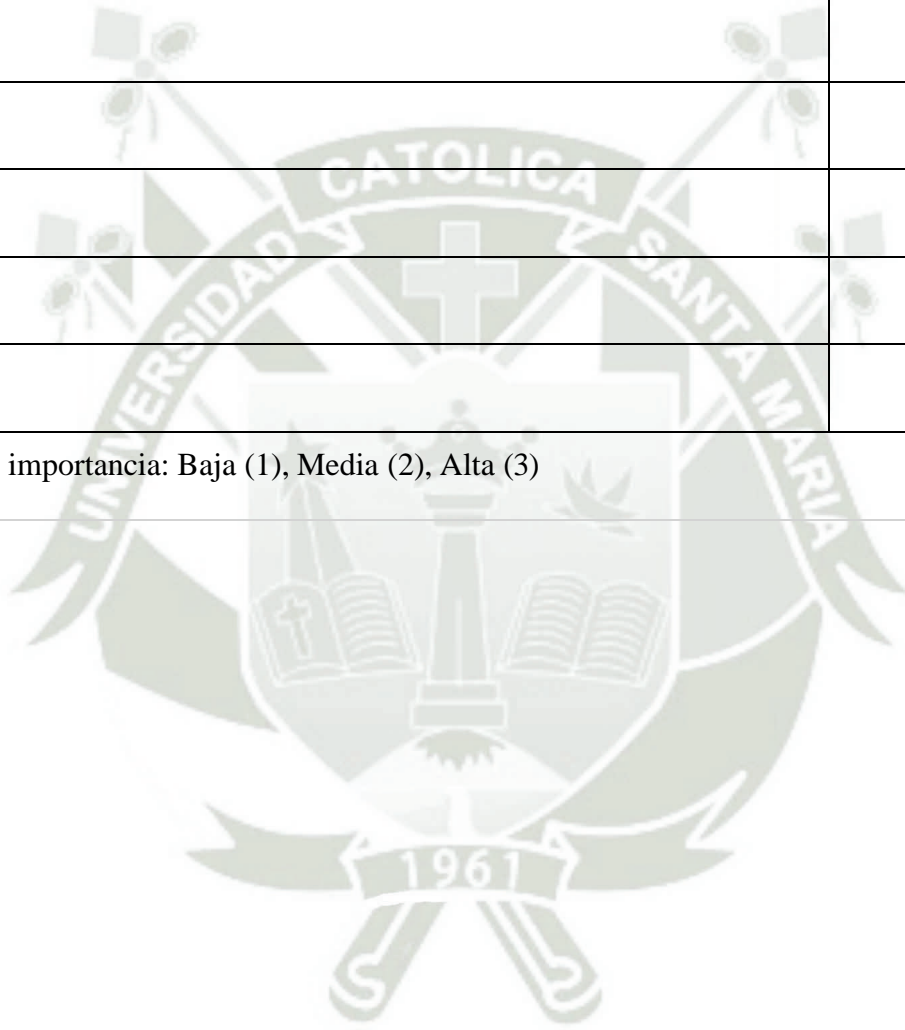
| | | |
|---|--|--|
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| Grado de importancia: Baja (1), Media (2), Alta (3) | | |



Anexo 2. Ficha de Información para Análisis Interno (MEFI)

| Ficha de Información para Análisis Interno (MEFI) | | |
|---|-------------|-------|
| Organización | | |
| Nivel de análisis | | |
| Área | | |
| No. | Fortalezas | Valor |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| Grado de importancia: Baja (1), Media (2), Alta (3) | | |
| No. | Debilidades | Valor |
| 1 | | |

| | | |
|---|--|--|
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| Grado de importancia: Baja (1), Media (2), Alta (3) | | |



Anexo 3. Ficha de información para los factores Críticos de éxito (FCE)

| Ficha de Información para los Factores Críticos de Éxito (FCE) | | |
|--|----------------------------|-------|
| Organización | | |
| Nivel de análisis | | |
| Área | | |
| No. | Factores Críticos de Éxito | Valor |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |

Grado de importancia: Baja (1), Media (2), Alta (3)

Anexo 4. Cuestionario Instrucciones:

Confidencialidad: Tus respuestas serán tratadas con la más estricta confidencialidad. No es necesario que escribas tu nombre ni ningún otro dato personal en el cuestionario.

Escala Likert: Cada afirmación en el cuestionario debe ser valorada usando la siguiente escala:

1 Totalmente en desacuerdo,

2 En desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

Por favor, marca con una "X" o llena el círculo correspondiente a tu nivel de acuerdo para cada afirmación.

Cuestionario: Plan estratégico

| Objetivos | | | | | | |
|-------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | El laboratorio ha realizado un diagnóstico adecuado para establecer sus objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | La misión y visión están claramente reflejadas en los objetivos del laboratorio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Definición del problema | | | | | | |
| 3 | La evaluación interna del laboratorio ha sido crucial para definir problemas existentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 4 | La evaluación externa ha proporcionado información valiosa para comprender los desafíos del mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Modernización | | | | | | |
| 5 | La modernización del laboratorio ha añadido un valor significativo a los servicios que ofrece. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Gracias a la modernización, el laboratorio ha conseguido una ventaja competitiva en el mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formulación de estrategias | | | | | | |
| 7 | Las decisiones estratégicas tomadas por el laboratorio son fruto de un análisis cuidadoso y deliberado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | El personal se siente integrado y es parte activa en la formulación de estrategias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ejecución | | | | | | |
| 9 | Hay una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos durante la ejecución de las estrategias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | La ejecución de estrategias se realiza de manera fluida y sin mayores inconvenientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Control y seguimiento | | | | | | |
| 11 | El laboratorio cuenta con un sistema de información eficiente para el control y seguimiento de las estrategias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | El desempeño general del laboratorio es monitoreado y evaluado regularmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Cuestionario: Productividad

| Eficiencia | | | | | | |
|--------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | El laboratorio fotográfico optimiza sus recursos para maximizar la producción. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los tiempos en el laboratorio están bien ajustados, evitando retrasos innecesarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eficacia | | | | | | |
| 3 | El laboratorio logra consistentemente sus objetivos establecidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | La cantidad de trabajadores en el laboratorio es adecuada para las demandas de producción. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Efectividad | | | | | | |
| 5 | Los proyectos fotográficos siempre se completan dentro del tiempo programado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | El laboratorio maneja sus gastos de manera razonable sin sacrificar la calidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El resultado final de los trabajos fotográficos siempre cumple o supera las expectativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Matriz de consistencia:

| PREGUNTA DE INVESTIGACION | JUSTIFICACION | OBJETIVOS GENERALES | OBJETIVOS ESPECIFICOS | Hipótesis General |
|--|---|--|---|---|
| ¿Cómo mejorar y automatizar el registro de solicitudes o ventas? | <p>La investigación busca abordar problemas identificados en la eficiencia operativa y calidad en un laboratorio fotográfico, mejorando la gestión de ventas, adaptándose a las tendencias tecnológicas, y optimizando la satisfacción tanto del personal como de los clientes.</p> | <p>Desarrollar e implementar un plan estratégico integral para mejorar la eficiencia operativa y la calidad en un laboratorio fotográfico.</p> | Automatizar el registro de solicitudes o ventas. | <p>Si se realiza la implementación de un plan estratégico integral entonces mejorará significativamente la eficiencia operativa y la calidad en el laboratorio fotográfico.</p> |
| ¿Cómo alinear los ingresos reales con las proyecciones planificadas? | | | Alinear los ingresos reales con proyecciones planificadas. | |
| ¿Cuáles son las tecnologías emergentes en fotografía y cómo se pueden incorporar? | | | Incorporar nuevas tecnologías en la fotografía. | |
| ¿Cómo identificar y adaptarse a las cambiantes preferencias del cliente? | | | Adaptarse a las preferencias cambiantes del cliente. | |
| ¿Cómo estandarizar y mejorar el nivel de capacitación del personal? | | | Estandarizar y mejorar el nivel de capacitación del personal. | |
| ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la satisfacción y motivación del empleado? | | | Mejorar la satisfacción y motivación del empleado. | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| ¿Cómo garantizar una actualización constante de software y hardware? | | | Garantizar actualización constante de software y hardware. | |
| ¿Cómo mejorar la disponibilidad y el mantenimiento de equipos? | | | Mejorar la disponibilidad y mantenimiento de equipos. | |
| ¿Cómo optimizar la eficiencia de los equipos en la producción? | | | Optimizar la eficiencia de los equipos en la producción. | |
| ¿Cómo evaluar de manera sistemática el rendimiento de los equipos? | | | Evaluar de manera sistemática el rendimiento de los equipos. | |
| | | | | |
| ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la eficiencia operativa? | | | Implementar estrategias para mejorar la eficiencia operativa. | |
| ¿Cómo establecer estándares para la producción individual por empleado? | | | Establecer estándares para la producción individual por empleado. | |
| ¿Cómo prevenir y abordar errores y retrabajos en los procesos de producción? | | | Prevenir y abordar errores y retrabajos en los procesos de producción. | |
| ¿Cómo mejorar la calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente? | | | Mejorar la calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente. | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| ¿Cómo garantizar el cumplimiento constante de fechas de entrega planificadas? | | | Garantizar el cumplimiento constante de fechas de entrega planificadas. | |
|---|--|--|---|--|

| EV1 | EV2 | EV3 | EV4 | INDICE cuantitativo | INDICE cualitativo | Teoría que sustenta | Temas relacionados variables relación de variables | Índice de temas del marco teórico |
|---|---|--|--|---------------------------|---|--|---|---|
| Variable independiente | | | | | | | | |
| Diagnóstico y diseño del Plan Estratégico | Entorno externo: Análisis del mercado fotográfico | Volumen de demanda de servicios fotográficos | Registro de solicitudes o ventas | # de solicitudes o ventas | | Teoría de la Gestión de Ventas y Marketing | Procesos de Ventas. Estrategias de Marketing. Técnicas de Registro y Seguimiento de Solicitudes. | Gestión de Ventas y Marketing. |
| | | Crecimiento histórico y proyectado del mercado | Comparación de ingresos anuales y proyecciones | Ingresos anuales | | Teoría Financiera y de Planificación Estratégica | Análisis Financiero. Proyecciones Financieras. Estrategias de Crecimiento | Teoría Financiera y de Planificación Estratégica. |
| | | Tendencias del mercado | Incorporación de nuevas tecnologías en la fotografía | | Monitoreo de actualizaciones tecnológicas | Teoría de Innovación y Adopción Tecnológica | Tecnologías Emergentes en Fotografía. Impacto de la Tecnología en la Industria Fotográfica. Ciclo de Vida Tecnológico | Teoría de Innovación y Adopción Tecnológica. |

| | | | | | | | |
|-----------------|------------------------------------|--|---|---|---|--|---|
| | | Cambios en las preferencias de los clientes | | Encuestas de satisfacción y análisis de comentarios | Teoría del Comportamiento del Consumidor | Investigación de Mercado. Análisis de Tendencias del Consumidor. Estrategias de Satisfacción del Cliente. | Teoría del Comportamiento del Consumidor. |
| Entorno interno | Nivel de Capacitación del Personal | Nivel de Capacitación del Personal | | Registro de certificaciones y evaluación de habilidades | Teoría del Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos | Gestión del Talento. Desarrollo de Habilidades y Competencias. Evaluación del Desempeño. | Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. |
| | | Satisfacción del Empleado | Tasa de rotación y retención de empleados | | Teoría de la Satisfacción Laboral y Psicología Organizacional | Clima Organizacional. Motivación Laboral. Retención de Personal. | Satisfacción Laboral y Psicología Organizacional. |
| | Estado de la Tecnología | Frecuencia de actualización de software y hardware | | Registro de actualizaciones y mantenimiento | Teoría de la Gestión de Tecnología de la Información | Ciclo de Vida del Software y Hardware. Estrategias de Actualización. Impacto de la Tecnología en la Productividad. | Gestión de Tecnología de la Información. |
| | | Disponibilidad y mantenimiento de equipos | | Registro de tiempos de inactividad y mantenimiento | Teoría de Mantenimiento y Gestión de Activos | Mantenimiento Preventivo y Correctivo. Disponibilidad de Recursos. Planificación de Mantenimiento | Mantenimiento y Gestión de Activos. |

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------|---|---|--|--|--|---|--|
| | | | Eficiencia de los Equipos | Porcentaje de tiempo en que los equipos clave están operativos | | Teoría de la Ingeniería de Producción y Gestión de Operaciones | Optimización de Procesos. Medición de Eficiencia. Mejora Continua. | Ingeniería de Producción y Gestión de Operaciones. |
| | | | Evaluación del rendimiento de los equipos | | Evaluación periódica del rendimiento en comparación con estándares | Teoría de Control de Calidad y Gestión de Rendimiento | Evaluación de Rendimiento de Maquinaria. Estándares de Calidad. Mejora de Procesos. | Control de Calidad y Gestión de Rendimiento. |
| Variable dependiente | | | | | | | | |
| Mejora de Productividad | Producción | Procesamiento de fotografías (imágenes) | Eficiencia operativa | Número de imágenes procesadas por día | | Teoría de la Gestión de Operaciones y Producción | Optimización de Procesos. Métodos de Producción Lean. Eficiencia en la Cadena de Suministro | Mejora Continua y Control de Calidad. |
| | | | | Tiempo promedio de procesamiento por imagen | | | | Gestión de la Calidad Total. |
| | | Productividad del Personal | Producción por Empleado | Producción dividida por el número de empleados | | Teoría de la Productividad Laboral y Eficiencia | Evaluación de la Productividad Individual. Estándares de Producción. Gestión del Tiempo | Gestión |
| | | | Reducción de errores y retrabajos | Número de retrabajos | | Teoría de Mejora Continua y Control de Calidad | Métodos de Prevención de Errores. Análisis de Causa Raíz. Control Estadístico de Procesos. | |

| | | | | | | | | |
|--|---------------|------------------------|---|---|--|--|--|--|
| | Productividad | Eficiencia de Procesos | Tiempo de Procesamiento por Fotografía | Tiempo de Revelado | Registrar el tiempo dedicado a cada proceso | | | |
| | | | | Tiempo de Impresión | | | | |
| | | | | Tiempo de Ensamblaje | | | | |
| | | Tiempo de Producción | Registro de fechas de entrega planificadas y reales | Porcentaje de entregas realizadas según lo programado | Teoría de Gestión de Proyectos y Planificación | Planificación y Programación. Gestión del Tiempo en Proyectos. Cumplimiento de Plazos. | | |
| | | Calidad de Producto | Satisfacción del Cliente con la Calidad | Índice de satisfacción del cliente | Teoría de la Gestión de la Calidad Total. | Normas de Calidad. Certificación de Calidad. Mejora Continua en la Calidad. | | |
| | | | | | | | | |