
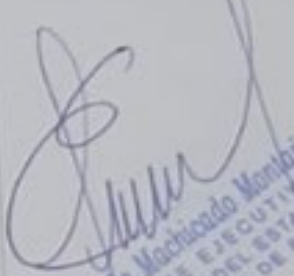




**EDITORIAL** del **ESTADO**  
PLURINACIONAL DE BOLIVIA

# Plan Estratégico Empresarial – PEE 2021 – 2025


PLA-02-2025 Versión01  
Elaborado el 15 de febrero de 2022

Elaborado	Revisado	Aprobado
 <p>Ricardo Antonio Rocha Cox RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN EDITORIAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA</p>		 <p>D. Esteban Machicado Montaña GERENTE EJECUTIVA EDITORIAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA</p>

Compatibilización: 13 – JUN - 2022

## Contenido

PRESENTACIÓN .....	3
1. Filosofía de la Gestión Empresarial .....	4
1.1 Misión .....	4
1.2 Visión .....	4
2. Principios y Valores Empresariales .....	4
3. Diagnóstico Empresarial .....	5
3.1 Análisis Interno .....	5
3.1.1 Atribuciones y Competencias: Giro Principal .....	5
3.1.2 Evaluación del cumplimiento de metas del quinquenio y situación actual .....	5
3.1.3 Capacidad de producción y/o servicios .....	8
3.1.4 Estado de Situación del Ciclo de Vida de la Empresa .....	8
3.2 Análisis Externo .....	9
4. Objetivos y Estrategias Empresariales .....	11
4.1 Perspectiva Financiera .....	12
4.2 Perspectiva Cliente .....	12
4.3 Perspectiva Procesos .....	13
4.4 Perspectiva Aprendizaje .....	15
4.5 Cuadro de Mando Integral de la EEPB .....	16
5. Matriz de Planificación .....	17
6. Presupuesto Quinquenal .....	18

Código: PLA-02-2025 Versión01	<h1>Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025</h1>	
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 3 de 18		

## PRESENTACIÓN

La Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia es de reciente creación con cuatro (4) años de vida, ya que se creó el 27 de septiembre de 2017 mediante Decreto Supremo 3338, siendo el giro principal, la impresión, diseño, edición y comercialización de libros, folletos, revistas, publicaciones y cualquier otra actividad relacionada con la industria gráfica.

En el campo editorial, nuestra empresa ha iniciado los primeros cuatro años de vida con la edición de algunos libros, sin embargo, este sector aún no se ha desarrollado como se espera, por lo que nuestro principal desafío será impulsar la editorial y el fomento a la producción intelectual en nuestro país.

La industria gráfica a nivel internacional tiene varios desafíos en el contexto de la actual pandemia del COVID19 y post pandemia, entre los principales está la digitalización como tendencia ya que se espera que los métodos tradicionales disminuyan y sean reemplazados por métodos digitales, tendencia que con seguridad marcará también el futuro de la industria en nuestro país.

En ese sentido, el presente Plan Estratégico Empresarial tiene como propósito la visualización de los objetivos y estrategias de mediano plazo al 2025 de nuestra empresa, que marquen un norte y una guía para la toma de decisiones en los próximos años.

Dominga Estela Machicado Montaña  
**Gerente Ejecutiva**

## 1. Filosofía de la Gestión Empresarial

### 1.1 Misión

Contribuir al Vivir Bien, mediante la actividad editorial y fomento a la producción intelectual, prestando servicios de edición e impresión gráfica al Estado y población en general, con calidad y excelencia, promoviendo la matriz de los derechos fundamentales como ser, el derecho a la comunicación e información de las y los bolivianos, así como la independencia y soberanía económica e intelectual del Estado Plurinacional de Bolivia.

### 1.2 Visión

Nos constituimos en una Empresa líder en la actividad editorial e industria gráfica, con recursos humanos y tecnológicos competitivos, bajo un enfoque plural, contribuyendo a la democratización del acceso a la información y comunicación.

## 2. Principios y Valores Empresariales

- **Asequibilidad:** Trabajamos permanentemente en la reducción de costos y precios de nuestra producción gráfica y editorial que permitan el acceso a una mayor cantidad de clientes; asimismo atendemos a nuestros clientes que requieren la edición de sus libros, de manera imparcial, democratizando así la producción intelectual en el país sin ningún tipo de discriminación.
- **Calidad:** Nuestra producción gráfica y editorial se basa en la satisfacción de los clientes, en un modelo de mejora continua y en los más altos estándares de calidad.
- **Compromiso:** Somos una empresa con personal altamente comprometido en la satisfacción de sus clientes, comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos, productos y comprometidos con el desarrollo de la producción intelectual en el país.
- **Razonabilidad:** El personal de la EEPB ejercerá sus actividades con sustentación razonable que permita una buena gestión y permita la promoción de la producción intelectual de la población de manera justa, oportuna y democrática, que facilite el acceso al conocimiento a toda persona que busque difundir y desarrollar para el bien del país.
- **Pluralismo:** El fomento a la producción intelectual y la lectura habrá de realizarse en respeto a la pluralidad de la población, a la libre expresión y sin discriminación alguna de pensamiento, que permita el conocimiento, el diálogo y la consideración al prójimo en armonía con todos los pueblos y convicciones.

## 3. Diagnóstico Empresarial

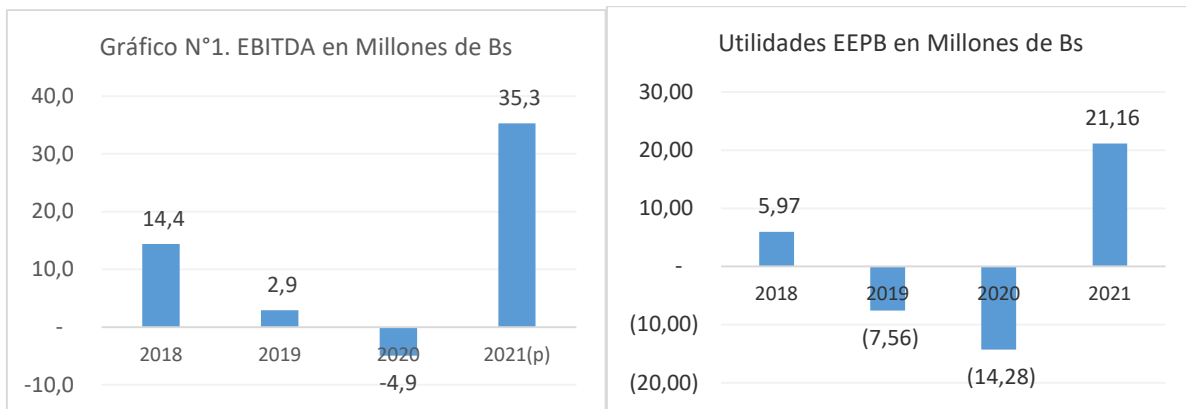
### 3.1 Análisis Interno

#### 3.1.1 Atribuciones y Competencias: Giro Principal

La Empresa “Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia”, tiene por giro principal la impresión, diseño, edición y comercialización de libros, folletos, revistas, publicaciones y cualquier otra actividad relacionada con la industria gráfica. (Artículo °3 del Decreto Supremo 3338 del 27 de septiembre de 2017).

#### 3.1.2 Evaluación del cumplimiento de metas del quinquenio y situación actual

##### Análisis Financiero

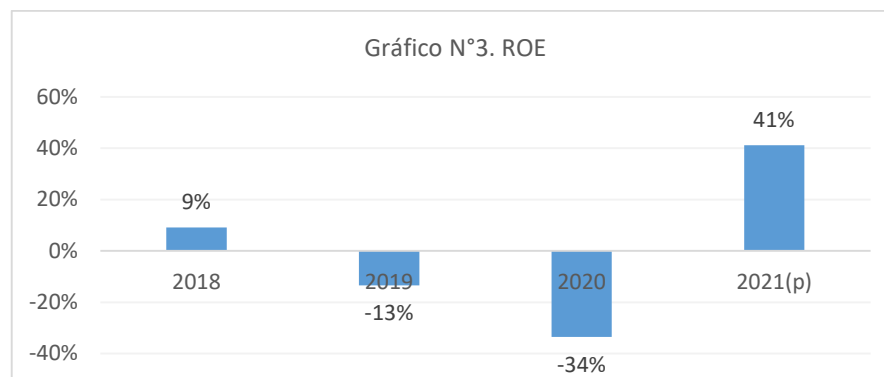


Fuente: Estados Financieros SIGEP.

Fuente: Estados Financieros SIGEP.

3.1.2.1 Los beneficios de la empresa antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones tuvo una tendencia decreciente del 2018 al 2020, siendo este último año inclusive negativo. La recuperación económica de la empresa fue el 2021, marcando el hito más relevantes desde su creación.

3.1.2.2 Al igual que el EBTIDA, la tendencia de las utilidades fueron decrecientes del 2018 al 2020, donde el 2019 y el 2020 inclusive las utilidades fueron negativas para la empresa. La recuperación como se vio en el anterior indicador fue el 2021, fundamentalmente por el incremento de las ventas de material educativo al Ministerio de Educación.

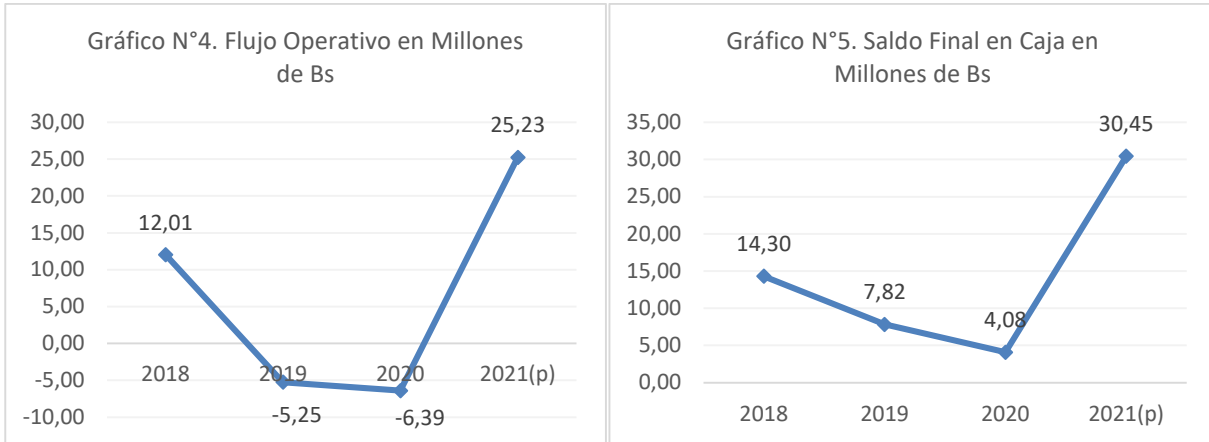


Fuente: Estados Financieros SIGEP

# Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025



3.1.2.3 El retorno sobre el patrimonio al igual que el indicador de utilidades muestra una recuperación del rendimiento en la gestión 2021 con un 41%, un valor elevado en comparación al ROE de gestiones pasadas.

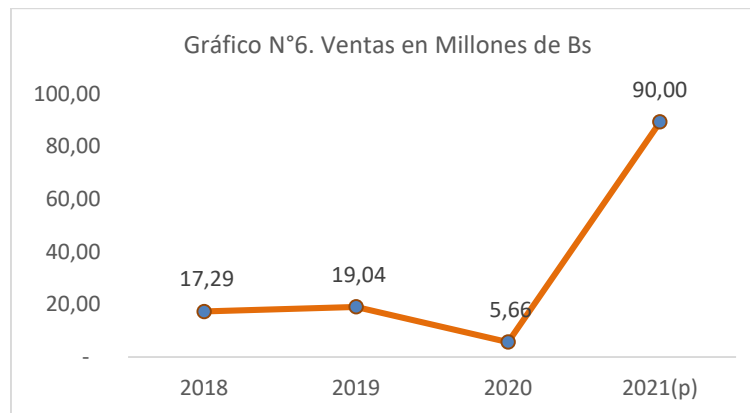


Fuente: Estados Financieros SIGEP

Fuente: Estados Financieros SIGEP

3.1.2.4 En cuanto a la sostenibilidad de la empresa, el flujo operativo que muestra los ingresos corrientes menos los gastos corrientes, muestra una dificultad en la sostenibilidad en las gestiones 2019 y 2020, al tener flujos negativos. Sin embargo, el 2021 se evidencia la recuperación económica de la empresa. Esto también se corrobora con el saldo final en caja que hasta el 2020 la empresa presentaba saldos decrecientes que recuperaron el 2021 cuyo nivel es el más alto desde la creación de la Editorial.

## Análisis Comercial

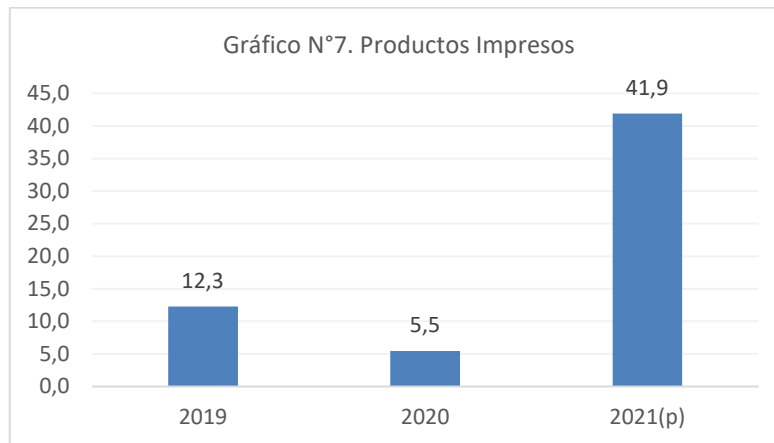


Fuente: Registro de Producción y Ventas

3.1.2.5 La tendencia de los últimos años en las ventas de la Editorial tienen una tendencia decreciente hasta el 2020, que recupera de manera significativa el 2021 con Bs90.00 Millones, marcando el hito más importante desde la creación de la Editorial. Este hito está fundamentalmente constituido por la producción de libros y textos para el sector de educación de nuestro país.

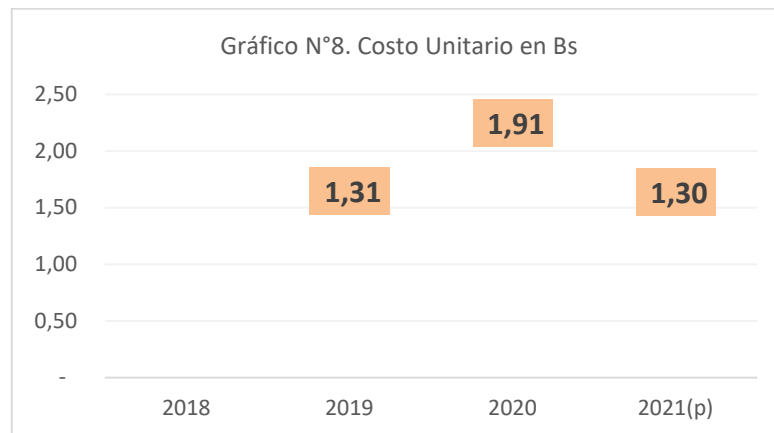
3.1.2.6 Actualmente no se dispone de un índice de satisfacción de cliente que permita medir su percepción, sin embargo, es una tarea pendiente para lograr la medición de la percepción del cliente con relación a los productos.

## Análisis de Producción y Procesos



Fuente: Registro de Producción y Ventas

3.1.2.7 La producción tuvo el pico más alto el 2021 con 41.9 millones de productos impresos, en comparación a gestiones pasadas.



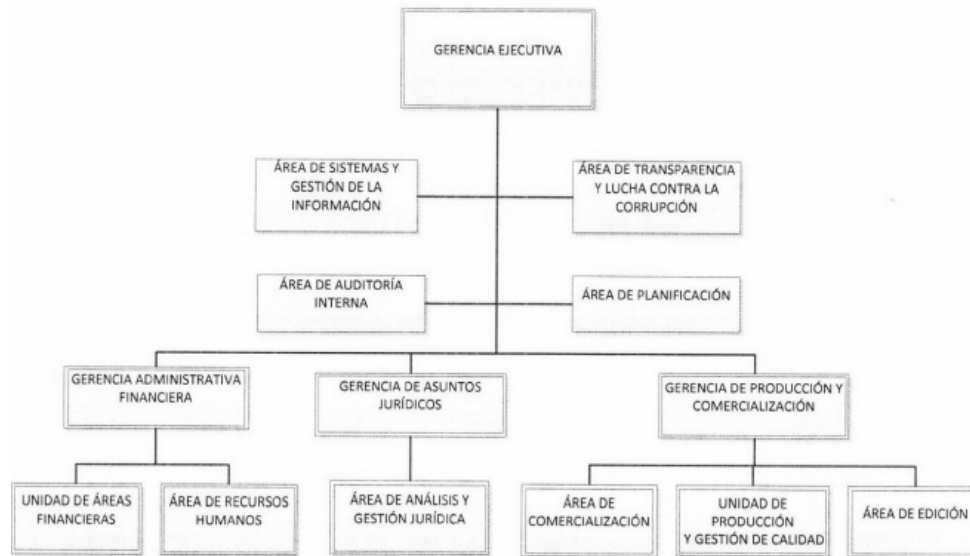
Fuente: Registro de Producción y Ventas y SIGEP

3.1.2.8 El Costo unitario de cada producto impreso tuvo el valor más bajo el 2021 con 1.30Bs, similar al 2019. Al ser el 2020 una gestión con un nivel bajo de producción, el costo unitario subió a 1.91Bs. Estos datos muestran que la lógica de los procesos actualmente en el 2019 y 2021 han tenido el mismo resultado en los costos.

## Análisis Estructura Organizacional, personal e información

3.1.2.9 La estructura organizacional actual que se muestra a continuación, tiene algunas oportunidades de mejora: i) Reforzar los procesos editoriales, ii) aclarar mejor las responsabilidades en la Unidad de Producción y Gestión de Calidad, iii) promover una estructura más horizontal en la Gerencia Administrativa y iv) estandarizar conceptos en las denominaciones de las unidades.

# Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025



- 3.1.2.10 La cantidad de personal en el 2019 fue de 74 personas, 75 en el 2020 y 53 en el 2021, mostrando un mayor nivel de eficiencia en esta última gestión.
- 3.1.2.11 La capacidad tecnológica de la planta es alta, ya que se dispone de maquinaria de calidad, moderna y de alto rendimiento. Sin embargo, la organización productiva requiere una mayor atención para el registro y control de los procesos mediante el uso de estadísticas, que permitan la toma de decisiones oportunas, asimismo, los procesos administrativos y productos no son totalmente oportunos al 100%.
- 3.1.2.12 La información es un aspecto a fortalecer, ya que no se dispone de información operativa en línea que permita la toma de decisiones oportuna para optimización de procesos productivos.
- 3.1.2.13 En cuanto a los aspectos comerciales, la Editorial no explotado totalmente su imagen empresarial en medios, empresas públicas y privadas y la sociedad en general, lo que ha ocasionado también que la cartera de clientes se enfoque en el sector público.
- 3.1.2.14 La localización de la empresa podría en cierta medida afectar la comunicación y el acercamiento con actores importantes.

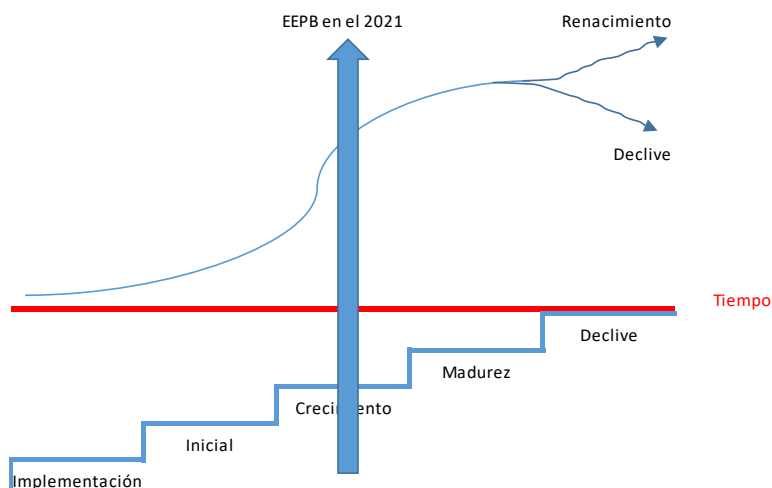
### 3.1.3 Capacidad de producción y/o servicios

Capacidad de producción: 262.800.000 pliegos impresos por año.

### 3.1.4 Estado de Situación del Ciclo de Vida de la Empresa

- 3.1.4.1 La EEPB como empresa nace el 2017; sin embargo, el proyecto de construcción e implementación tiene un inicio previo a su constitución legal; por lo que el primer año de funcionamiento, hasta el 2018 completa su proceso de implementación para el 2019 con conflictos socio – políticos y se frena el 2020 por el Covid-19 en 2020 que, para el ámbito industrial (enfocado en el desarrollo de capacidades productivas), no solamente ha significado un estancamiento, sino un retroceso por la necesidad de afrontar nuevos retos y definición de nuevas estrategias competitivas.

- 3.1.4.2 Se considera que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que el 2021 se tuvo cambios sustanciales y un crecimiento abismal en relación a gestiones posteriores al haber prestado servicios al sector de educación con el material escolar.
- 3.1.4.3 Para el cumplimiento de los objetivos enfocados al incremento en volúmenes de venta, se ubica a la empresa en la etapa de crecimiento, y por tanto se continuará proponiendo estrategias de promoción y publicidad con enfoque empresarial, de posicionamiento de marca basado en la calidad y satisfacción del cliente.



Fuente: OFEP - DAGET / Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia

## 3.2 Análisis Externo

- 3.2.1 Coyuntura política: Actualmente la coyuntura política es favorable para la empresa ya que ha contribuido al compromiso del aparato estatal para consumir nuestros productos, siendo las instituciones y empresas del Estado la mayor proporción de clientes de la Editorial, de las cuales el más relevante es el Ministerio de Educación. Sin embargo, los cambios políticos que puedan derivarse a futuro pueden constituir una amenaza para la Editorial.
- 3.2.2 Coyuntura económica: El mercado de la imprenta a nivel internacional está en evolución constante, actualmente la tendencia mundial es la digitalización, y el crecimiento en el área de impresión ha sido sobretodo la producción de embalajes y etiquetas para todo tipo de productos. A nivel nacional, la coyuntura económica representa un riesgo futuro, en la medida en la que los clientes principales de carácter estatal disminuyan su presupuesto y por ende ocasionen una disminución de la demanda de los productos gráficos.
- Por otra parte, los precios bajos de la competencia constituyen una amenaza para las ventas de la Editorial.
- 3.2.3 Otros aspectos: Es importante que el desarrollo de la empresa cuente con recursos humanos capacitados y talentosos; sin embargo, existe el riesgo latente de fuga de personal por mejores empleos, lo que ocasionaría un perjuicio en determinados procesos clave de la empresa.

# Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025



**Tabla N°1. Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>F1.</b> Maquinaria con alta capacidad tecnológica.</p> <p><b>F2.</b> Capacidad de alianza con otras editoriales proveedoras.</p> <p><b>F3.</b> Infraestructura apropiada, relativamente nueva.</p>	<p><b>D1.</b> Cartera de clientes reducida al sector estatal.</p> <p><b>D2.</b> Imagen empresarial no desarrollada.</p> <p><b>D3.</b> Organización productiva con escasez de información y claridad de procesos.</p> <p><b>D4.</b> Procesos de contratación demoran afectando a los procesos productivos.</p> <p><b>D5.</b> Localización de la empresa no permite el acercamiento permanente con clientes potenciales.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>O1.</b> Empresa proveedora del Estado.</p> <p><b>O2.</b> Mercados en permanente evolución.</p> <p><b>O3.</b> Uso de redes sociales y diferentes medios para la promoción de la imagen empresarial.</p> <p><b>O4.</b> Cartera de autores en crecimiento.</p> <p><b>O5.</b> Posibilidad de participación en ferias internacionales.</p>	<p><b>A1.</b> Cliente principal ya no requiera productos.</p> <p><b>A2.</b> Crisis política.</p> <p><b>A3.</b> Pérdida de mano de obra.</p> <p><b>A4.</b> Precios bajos de la competencia.</p> <p><b>A5.</b> Crisis sanitaria por efectos de la pandemia COVID19.</p>

## 4. Objetivos y Estrategias Empresariales

La metodología de planificación estratégica a emplearse es el Balanced Scorecard que establece la definición de objetivos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje. Por tanto, en función a la metodología mencionada y a los resultados del PDES, la determinación de objetivos y estrategias se puede visualizar en el siguiente cuadro.

Resultado PDES	Objetivos	Estrategias
1.1.4 Se ha fortalecido la Gestión Empresarial de las Empresas Estratégicas del Estado.	<b>Objetivo 1.</b> Maximizar los beneficios que permitan la reinversión, la sostenibilidad a largo plazo y el aporte al Estado para políticas sociales.	Aplicación de las Estrategias 2.1, 2.2, 3.1, 3.2.
	<b>Objetivo 2.</b> Fomentar la producción intelectual mediante la actividad editorial en nuestro país.  Mantener un elevado nivel de ventas en la industria gráfica satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.	<b>Estrategia 2.1</b> Apertura de mercados y ampliación de la cartera de clientes.  <b>Estrategia 2.2</b> Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad – SGC
	<b>Objetivo 3:</b> Incrementar la eficiencia operativa en la producción.	<b>Estrategia 3.1</b> Optimización de costos y procesos de la imprenta.  <b>Estrategia 3.2</b> Promoción de la producción intelectual a través de la gestión Editorial.
	<b>Objetivo 4:</b> Fomentar el desarrollo Y clima organizacional apropiado con una constante mejora de las capacidades del personal.	<b>Estrategia 4.1</b> Capacitación y evaluación permanente con mecanismos de información adecuados.

El desarrollo de cada objetivo, sus indicadores, línea base, metas, objetivo, referencia geográfica, temporalidad, se definen a continuación:

## 4.1 Perspectiva Financiera

**Objetivo 1:** Maximizar los beneficios que permitan la reinversión, la sostenibilidad a largo plazo y el aporte al Estado para políticas sociales. **MAXIMIZAR BENEFICIOS.**

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
META FINANCIERA	Meta Financiera generada / meta financiera definida * 100	Porcentaje	100%	SIGEP	GAF
EBITDA	Beneficios antes de impuestos, depreciaciones, amortizaciones e intereses	Millones de Bolivianos	>Bs30MM por año	Estado de Resultados ER	GAF
ROE	Rentabilidad sobre el patrimonio: ROE = Utilidad neta/patrimonio	Porcentaje	>20% por año	ER y Balance	GAF
FOP	Flujo operativo que mide la sostenibilidad FOP = Ingresos Corrientes – Gastos Corrientes	Millones de Bolivianos	>15MM por año	Flujo de Caja	GAF

Las estrategias de esta perspectiva son la sumatoria de estrategias del resto de las perspectivas.

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.

## 4.2 Perspectiva Cliente

**Objetivo 2:** Fomentar la producción intelectual mediante la actividad editorial y mantener un elevado nivel de ventas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. **VENTAS Y SATISFACCION DEL CLIENTE.**

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
VEN	Ventas en bolivianos VEN = Precio x cantidad vendida	Millones de bolivianos	>Bs75MM por año	Registro de ventas y producción	GPC
LIB	N° de libros editados	N° de libros	2021-2023 >4 por año 2024-2025 > 12 por año	Registro de ventas y producción	GPC
ISC	Índice de Satisfacción del Cliente ISC = Promedio de las variables que componen el índice obtenidas mediante encuestas de carácter cualitativo.	Índice	Tendencia creciente	Encuesta de Satisfacción del Cliente	GPC / UP

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.

**Estrategia 2.1 Apertura de mercados y ampliación de la cartera de clientes:** Se deberá implementar un plan de comercialización y marketing que permita visibilizar mejor la empresa, posicionarla en el mercado, y tener un acercamiento permanente con clientes potenciales como bancos, empresas privadas y otros. Esto permitirá contar con nuevos clientes en la cartera.

**Apertura de mercados en la actividad editorial:** Como estrategia inicial iniciar y fortalecer la actividad editorial, la apertura de mercados en la actividad editorial será muy importante la alianza con universidades de prestigio, la creación temporal de Consejos Editoriales para los diferentes libros que se vayan a editar conformados por autores o profesionales de buena reputación, a fin de posicionar gradualmente el nombre de la Editorial lo que permitirá en el mediano plazo incrementar la calidad del servicio y ofrecer productos de calidad a los clientes.

**Estrategia 2.2 Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad – SGC:** Es importante la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 para desarrollar la filosofía de la mejora continua en la empresa. La aplicación de la filosofía de desarrollo permanente en nuestra empresa tiene dos aristas principales: La adaptación de procesos de manera continua para un desarrollo permanente orientando el producto a satisfacer las necesidades del usuario y la señalización y posicionamiento que genera la certificación ISO 9001 en los clientes.

**Implementación ISO 9001 en la gestión editorial:** La gestión editorial al ser un proceso que no solo está orientado a brindar productos y servicios de calidad a buen precio, sino que también incluye el fomento a la producción intelectual en nuestro país, a la lectura, a la cultura, como parte de la responsabilidad social empresarial, requiere de un mayor énfasis en la gestión de calidad, en la identificación de los requisitos de los clientes, el monitoreo de los mismos, la comunicación permanente con el público, la gestión de riesgos, el control de la documentación, de los registros, y sobretodo la capacidad de adaptación a entornos variables. Por ello, la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 no sólo debe alcanzar la industria gráfica sino también la actividad editorial.

Acciones estratégicas	Indicador	Línea Base	Programación física					Presupuesto en Millones de Bs					
			2021	2022	2023	2024	2025	Total	Hasta el 2021	2022	2023	2024	2025
2.1.1 Plan de Comercialización y marketing (1 Plan cumplido por año)	N° de planes cumplidos por año	-	-	1	1	1	1	2,0		0,5	0,5	0,5	0,5
2.2.1 Implementación SGC (1 Sistema Implementado)	% de avance	-	-	100%									

### 4.3 Perspectiva Procesos

**Objetivo 3.** Incrementar la eficiencia operativa en la producción. **EFICIENCIA OPERATIVA.**

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
EFO	Eficiencia operativa: EFO = Capacidad utilizada / capacidad instalada x 100	Porcentaje	>95%	Registro de ventas y producción	GPC

## Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
CUN	Costo Unitario $CUN = \text{Costo total} / N^{\circ} \text{ de productos impresos}$	Bolivianos por unidad impresa	<1,31 Bs/u	Estados Financieros y Registro de ventas y producción	GPC
IRE <sub>1</sub>	Índice de retraso $IRE_1 = \text{Sumatoria de días de retraso de la totalidad de órdenes de trabajo} / \text{total órdenes de trabajo}$	Días de retraso promedio	Tendencia decreciente	Registro de ventas y producción	GPC
IRE <sub>2</sub>	$IRE_2 = \text{Ordenes de trabajo retrasadas} / \text{total órdenes de trabajo} \times 100$	Porcentaje	Tendencia decreciente	Registro de ventas y producción	GPC

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.

**Estrategia 3.1 Optimización de costos y procesos de la imprenta:** i) Para optimizar los procesos será importante la inversión en maquinaria y equipo como numeradoras, troqueladoras y otros que actualmente deben terciarizarse y cuyo costo es mayor. Esto requerirá un plan de inversiones para la adquisición de máquinas y equipos. ii) Por otra parte, el papel como insumo principal de la producción gráfica actualmente se adquiere del mercado interno; al importar de manera directa, se abaratan costos de manera importante, por lo que se deberá implementar un mecanismo de importación de papel. iii) El control de insumos y almacenes es imprescindible para ahorrar en costos de insumos, para lo cual se requiere una administración eficiente de los almacenes, entradas y salidas, ello pasará por la implementación de un modelo de control de producción y almacenes.

**Estrategia 3.2 Promoción de la producción intelectual a través de la gestión Editorial:** Se implementará un plan de gestión editorial que permita el acercamiento con actores culturales, escritores, entre otros a fin de identificar las demandas y las posibilidades de producción y fomento a la producción intelectual boliviana.

Acciones estratégicas	Programación física							Presupuesto en Millones de Bs					
	Indicador	Línea Base	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Hasta el 2021	2022	2023	2024	2025
3.1.1 Plan de Inversiones de equipamiento	% de avance	-	-	25%	25%	25%	25%	1		1	1	1	1
3.1.2 Mecanismos de importación de papel	% de avance	-	-	50%	50%			-					
3.1.3 Mecanismo de control de producción y almacenes	% de avance	-	-	80%	20%			-					
3.2.1 Plan de Gestión Editorial por año	% de avance	-	-	1	1	1	1						

## 4.4 Perspectiva Aprendizaje

**Objetivo 4:** Fomentar el desarrollo Y clima organizacional apropiado con una constante mejora de las capacidades del personal. (**DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DE PERSONAL**)

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
ICO	Índice de clima organizacional: ICO = Promedio de las variables que componen el índice obtenidas mediante encuestas de carácter cualitativo	Índice	Tendencia creciente	Encuestas de clima organizacional	GAF / UP
PEV	Puntaje en la Evaluación del Desempeño PEV = Sumatoria de cada evaluación del desempeño de cada trabajador / total trabajadores x 100	Porcentaje	Tendencia creciente	Evaluaciones del Desempeño	GAF

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.

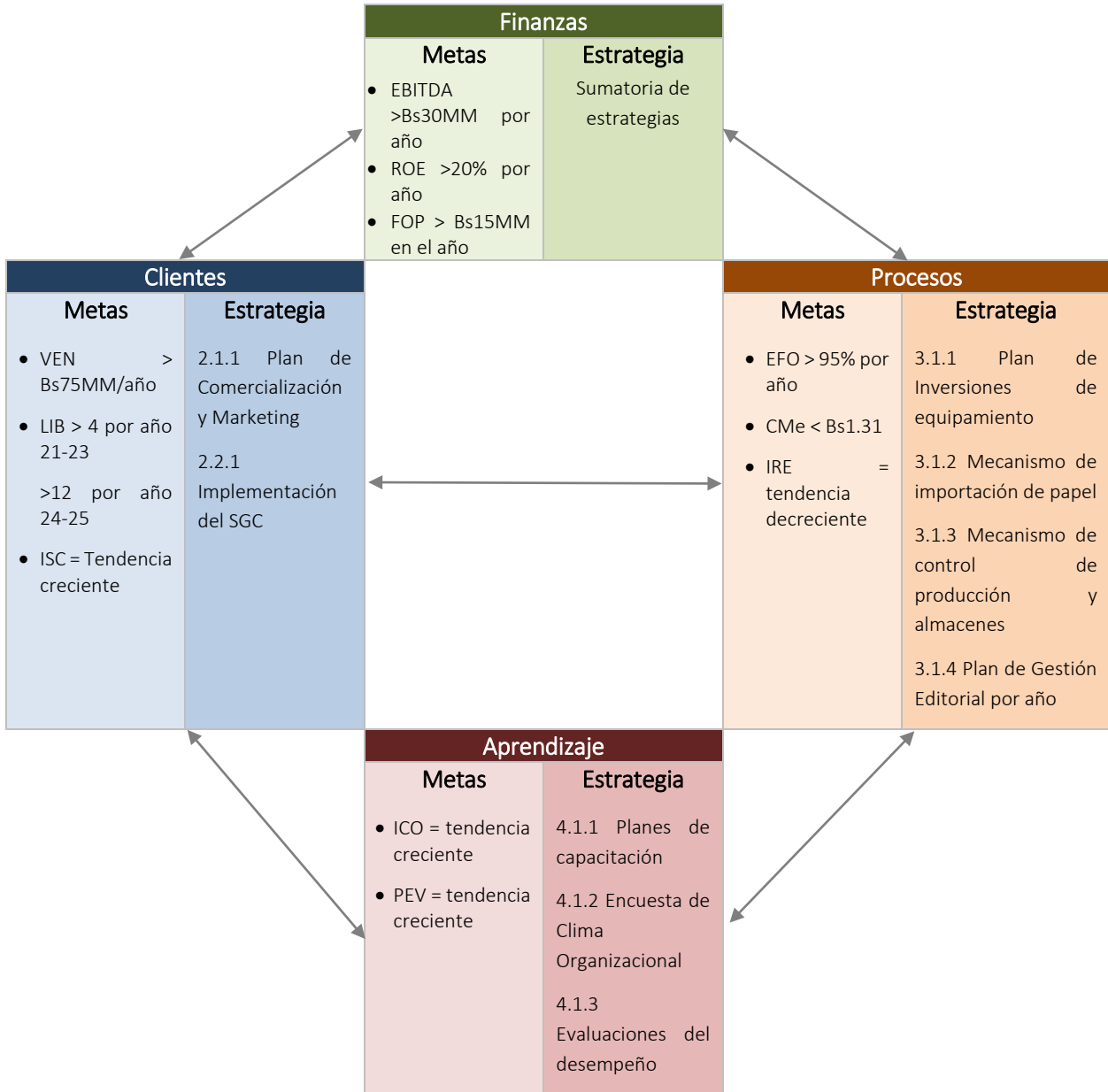
**Estrategia 4.1 Capacitación y evaluación permanente con mecanismos de información adecuados.** i) Deberá aplicarse planes de capacitación eficientes, de bajo costo incluyendo talleres internos donde los trabajadores puedan exponer sus conocimientos, intercambiar ideas y tener lecciones aprendidas de manera permanente. ii) Por otro lado, se deberá desarrollar una encuesta de clima organizacional, iii) Evaluaciones del desempeño correspondientes y iv) la implementación de mecanismos de información sobre ventas, producción, almacenes y costeo.

Acciones estratégicas	Programación física							Presupuesto en Millones de Bs					
	Indicador	Línea Base	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Hasta el 2021	2022	2023	2024	2025
4.1.1 Planes de capacitación	1 Plan por año	-	-	1	1	1	1						
4.1.2 Encuesta de Clima organizacional	2 Encuestas por año	-	-	2	2	2	2						
4.1.3 Evaluaciones del desempeño	2 eval. por año	-	-	2	2	2	2						
4.1.4 Mecanismos de información para ventas, producción, almacenes y costeo.	4 reportes por cada aspecto	-	-	2	2	-	-						

# Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025



## 4.5 Cuadro de Mando Integral de la EEPB



## 5. Matriz de Planificación

Pilar	E	M	E	R	E	S	U	L	T	A	D	SECTOR/ TRANSVERSAL/ EXTRA ÓRGANO	RESPONSABLE		COD	Resultado Estratégico Empresarial (Impacto)	Acción Estratégica Empresarial (Producto)	Indicador (Resultado/ Acción)	INDICADOR			PROGRAMACIÓN FÍSICA					PONDERACIÓN (Por Prioridad)	Fuente de información
													Empresa Pública	Área Organizacional					Fórmula	Línea Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
PILAR 1 PILAR 2 PILAR 5	1	1	4	2	EMPRESAS	EEPB	GPC / GAF	1	Objetivo 1. Maximizar los beneficios que permitan la reinversión, la sostenibilidad a largo plazo y el aporte al Estado para políticas sociales. <b>MAXIMIZAR BENEFICIOS</b>	Orientar las estrategias de comercialización para maximizar la utilidad de la empresa	META FINANCIERA	Meta Financiera generada / meta financiera definida *100	0%	100%	20%	40%	60%	80%	100%	35%	SIGEP							
											EBITDA	EBITDA. Beneficios antes de intereses, impuestos y depreciación	Bs-4,9MM	>Bs30MM	Bs35,3MM	>Bs30MM	>Bs30MM	>Bs30MM	>Bs30MM		SIGEP							
											ROE	ROE. Utilidades / Patrimonio	-34,0%	>20%	29,7%	>20%	>20%	>20%	>20%		SIGEP							
											FOP	FOP. Flujo Operativo	-Bs6,39MM	>Ba15MM	Bs25,2MM	>Bs15MM	>Bs15MM	>Bs15MM	>Bs15MM		SIGEP							
							GPC	2	Objetivo 2. Fomentar la producción intelectual mediante la actividad editorial y mantener un elevado nivel de ventas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. <b>VENTAS Y SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	Implementar el Plan de Comercialización y marketing  Implementar un sistema de gestión de calidad en la Editorial	VEN	Precio x Cantidad vendida	Bs5,66MM	>Bs75MM	Bs90,0MM	>Bs75MM	>Bs75MM	>Bs75MM	>Bs75MM	30%	Registro de ventas y producción							
											ISC	Promedio de variables que conforman el índice de satisfacción del cliente	sd	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente		Encuesta							
											LIB	Nº de libros editados		>4		>4	>4	>12	>12		Registro de ventas y producción							
							GPC	3	Objetivo 3: Incrementar la eficiencia operativa en la producción. <b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	Ejecutar el plan de inversiones y mecanismos de importación de papel, de control de producción, almacenes y gestión editorial	EFO	Capacidad utilizada/capacidad instalada x 100	7,9%	>95%	126%	>95%	>95%	>95%	>95%	25%	Registro de ventas y producción							
											CUN	Costo Total / Producción	1.30	<1.31	1.30	<1.31	<1.31	<1.31	<1.31		Registro de ventas y producción / SIGEP							
											IRE	Días de retraso promedio	sd	Tendencia decreciente	sd	Tendencia decreciente	Tendencia decreciente	Tendencia decreciente	Tendencia decreciente		Registro de ventas y producción							
							GAF	4	Objetivo 4: Fomentar un clima organizacional apropiado con una constante mejora de las capacidades del personal. <b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DE PERSONAL</b>	Llevar a cabo una gestión administrativa y jurídica eficiente mediante acciones orientadas a mejorar el clima organizacional, las capacidades, la información y los procesos internos.	ICO	Promedio de variables que conforman el índice	sd	Tendencia creciente	sd	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	10%	Encuesta							
											AVANCE FÍSICO INSTITUCIONAL	Tasa de eficacia de Entidades	88%	>88%	88%	>88%	>88%	>88%	>88%		Informe de Evaluación							

