

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA
ATALAYA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

NATALIA MONTERO HURTADO

PAOLA ANDREA SARMIENTO GIRALDO



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA VALLE

2017

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA
ATALAYA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

NATALIA MONTERO HURTADO

PAOLA ANDREA SARMIENTO GIRALDO

**Trabajo de grado en la modalidad de asesoría y consultoría como requisito
para obtener el título de Administradoras de Empresas**

Asesor:

Víctor Hugo Cerón Chacón



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA VALLE

2017

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico especialmente a mi ángel en el cielo, mi abuelita que hace poco partió pero sé que desde donde está, estará muy orgullosa; también a mis dos ángeles en la tierra, mi mamá Martha Cecilia Giraldo y a mi madrina Luz Dary Arias a ellas porque me han dado el apoyo incondicional y me han ayudado a no desfallecer y como dejar por fuera a mi motorcito, la personita que me ayuda a avanzar, a mi amor chiquito, mi hijita Julianita que sin ella y la energía que me da no estaría en este momento donde estoy. También a mi compañera de trabajo de grado Natalia Montero por su persistencia y apoyo en este proyecto a la cual le tengo un inmenso cariño.

“NUNCA TE DES POR VENCIDO, LAS GRANDES COSAS LLEVAN TIEMPO...”

Paola Andrea Sarmiento Giraldo

Dedico este proyecto a mi tío Hugo Mario, quien fue la persona que me impulsó a realizar este estudio profesional, a mi Madre, quien me enseñó a ser mejor persona y aconsejo en todo momento, a mi Padre quien me brindó los recursos necesarios para estudiar y a mi hermano quien me dio su amor y apoyo incondicional en los momentos más difíciles de este proceso.

Natalia Montero Hurtado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios todo poderoso, quien nos ha dado la inteligencia, paciencia y la sabiduría para culminar nuestros estudios profesionales, a la Universidad que nos abrió las puertas para ser parte de ella y a los docentes quienes nos compartieron sus conocimientos para convertirnos en personas capaces de desempeñar nuestra profesión, y gracias a nuestras familias por siempre apoyarnos y no dejarnos desfallecer en todo este proceso para culminar esta nueva meta.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
3.1 TEÓRICA.....	15
3.3 METODOLÓGICA	15
3.4 PRÁCTICA	16
4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	17
4.1. ALCANCES	17
4.2 LIMITACIONES	18
5. OBJETIVOS.....	19
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
6. MARCO REFERENCIAL.....	20
6.1 MARCO TEÓRICO	20
6.1.1 El pensamiento estratégico.	21
6.1.2 Por qué hacer planeación estratégica.	22
6.1.3 Elementos de la Planeación Estratégica.	23
6.1.4 Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia.....	24

6.3 MARCO CONCEPTUAL	29
6.4 MARCO CONTEXTUAL	34
6.4.1 Reseña histórica de la empresa.	34
6.4.2 Ubicación geográfica de la empresa.	35
6.4.2 Descripción de la empresa.	36
7. METODOLOGÍA	38
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
7.1.1 Exploratorio.	38
7.1.2 Descriptivo.....	38
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
7.2.1 Inductivo.	39
7.2.2 Deductivo.	39
7.2.3 Justificación de la cantidad de Integrantes	39
7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PAR LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..	40
7.3.1 Fuentes primarias.....	40
7.3.2 Fuentes secundarias.	40
7.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	40
7.4.1 Población interna.....	40
7.4.2 Población externa.....	40
7.5 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS ESPERADOS	42
8. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	44
8.1 DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS, EXTERNOS Y DEL SECTOR DE LA TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA ATALAYA DE CAICEDONIA VALLE	44

8.1.1 Recolección de información de los factores externos.....	44
8.1.2 Identificación de oportunidades y amenazas.....	51
8.1.3 Recolección de información de los factores internos.....	52
8.1.4 Identificación de fortalezas y debilidades.	56
8.1.5 Análisis del sector.....	57
8.1.6 Análisis y evaluación de la información.	69
8.2 PROPUESTA DE PLATAFORMA ESTRATÉGICA COMO BASE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA ATALAYA DE CAICEDONIA VALLE.....	79
8.2.1 Misión.....	79
8.2.2 Visión.....	79
8.2.3 Valores corporativos.....	79
8.2.4 Objetivos organizacionales.....	80
8.2.5 Organigrama.	80
8.3 PLAN ESTRATÉGICO TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA ATALAYA DE CAICEDONIA VALLE	81
8.4 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	86
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS	93

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales problemáticas de la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.	13
Tabla 2. Planeación estratégica con base en el pensamiento estratégico.	21
Tabla 3. Etapas necesarias para el desarrollo del proyecto.	42
Tabla 4. Estratificaciones habitantes de Caicedonia Valle, año 2012.	45
Tabla 5. Número de habitantes por edades año 2012.	46
Tabla 6. Población proyectada 2012- 2015 Caicedonia Valle del Cauca.	46
Tabla 7. Población económicamente activa en Caicedonia Valle, año 2012.	47
Tabla 8 Normatividad para el fomento y fortalecimiento empresarial en Colombia.	48
Tabla 9. Identificación de oportunidades y amenazas.	51
Tabla 10. Síntesis de información obtenida en la entrevista realizada al gerente propietario de Tipografía y Litografía Atalaya, año 2017.	52
Tabla 11. Información obtenida del cuestionario aplicado a los empleados.	55
Tabla 12. Identificación de fortalezas y debilidades.	56
Tabla 13. Matriz EFAS Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.	69
Tabla 14. Matriz IFAS Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.	71
Tabla 15. Factores de éxito para la Tipografía y Litografía Atalaya.	72
Tabla 16. Factores de éxito para Key Publicidad.	73
Tabla 17. Análisis DOFA.	76
Tabla 18. Análisis SFAS (Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos).	78
Tabla 19. Plan estratégico para la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.	82

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la Tipografía y Litografía Atalaya?	63
Gráfico 2. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios de la empresa?	64
Gráfico 3. ¿El servicio que presta la empresa se adapta fácilmente a sus necesidades?	64
Gráfico 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a la atención brindada por parte del personal que labora en la empresa?	65
Gráfico 5. ¿El trato del personal de la empresa con los clientes y usuarios es considerado amable?	65
Gráfico 6. ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de la empresa?	66
Gráfico 7. Considera usted que el precio de los productos que ofrece la empresa con relación a las demás de este tipo es:	66
Gráfico 8. ¿Cuándo usted requiere de los servicios de la empresa le es fácil comunicarse por medio telefónico?	67
Gráfico 9. ¿Ha realizado algún reclamo ante la empresa?	67
Gráfico 10. ¿Usted recomendaría la empresa a otras personas?	68
Gráfico 11. Gráfico del Benchmarking por calificación	73
Gráfico 12. Gráfico del Benchmarking por ponderación.	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Bases teóricas para el desarrollo del proyecto.	20
Figura 2. Las cinco fuerzas que moldean la formulación de estrategias.....	25
Figura 3. Ubicación geográfica de la Tipografía y Litografía Atalaya.	35
Figura 4. Propuesta organigrama de Tipografía y Litografía Atalaya.	81

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo consiste en la formulación de un Plan Estratégico para la Tipografía y Litografía Atalaya (Caicedonia, Valle del Cauca), el cual es una herramienta apropiada que sirve como guía a los gerentes de las organizaciones para tener claras las estrategias que se deben utilizar y así lograr los objetivos propuestos; los elementos que se desarrollan en un plan estratégico son: diagnóstico general de la empresa, formulación de misión, visión, objetivos corporativos, y así mismo la formulación de estrategias que ayuden a definir el direccionamiento de la organización y su crecimiento, basado en un análisis por medio de un diagnóstico tanto a los clientes internos como al entorno externo de la organización.

La Tipografía y Litografía Atalaya se encuentra ubicada en el municipio de Caicedonia (Valle del Cauca), de ella se estudiarán factores internos y externos aplicando herramientas administrativas y conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas; además, se pretende conocer y analizar los procesos administrativos, el clima organizacional y su estructura, con el fin de obtener un amplio conocimiento de su funcionamiento, y de esta forma tener un referente, en cuanto a la formulación de estrategias, que ayuden a la expansión y posicionamiento de la empresa; por otro lado se pretende realizar un diagnóstico que permitan tener claridad en cuanto al estado actual de la organización y así mismo conocer qué estrategias se deben utilizar de acuerdo a la situación que presenta; por último, se propone un plan de acción basado en un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo; pertinente y que ayude al logro de los objetivos formulados y permita al gerente tener un soporte preciso en el momento de la implementación de lo propuesto en este trabajo, obteniendo los resultados deseados, basado en un presupuesto acorde a las actividades a realizarse en el tiempo adecuado a las estrategias propuestas para lograr que la empresa alcance los objetivos deseados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Tipografía y Litografía Atalaya es una empresa de tipo familiar, la primera en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, con más de 50 años de trayectoria, enfocada en ofrecer productos de imprenta. La empresa siempre ha sido administrada de manera empírica, el único personal capacitado y que ha tenido experiencia en sus labores han sido los operarios, puesto que son los encargados de manejar las máquinas tipográficas y litográficas en el momento de realizar las impresiones, a medida de los años la empresa llegó hasta un punto de renovar sus equipos de trabajo ofreciendo impresiones de mejor calidad y variedad en la producción. Actualmente cuenta con nueve (9) empleados, todos de planta y es la única que ofrece ese tipo de productos y servicios en el municipio de Caicedonia, además tiene una variedad de clientes, entre ellos se destacan las comercializadoras de frutas, empresas privadas, públicas y negocios comerciales del municipio.

A pesar de su posicionamiento actual y su reconocida trayectoria, la organización no posee una planeación estratégica que establezca criterios para la correcta toma de decisiones. A nivel organizacional no existen estándares que permitan establecer un seguimiento y control a las actividades que se desarrollan, debido a que el dueño implantó en la empresa procesos empíricos, que si bien le funcionaban 50 años atrás, con el surgimiento y evolución de la planeación estratégica, éstos podrían perjudicar su crecimiento y por ende su continuidad.

En la tabla 1 que se presenta a continuación, se relacionan una serie de síntomas, los cuales se traducen en problemáticas que presenta la organización, así como una posible solución a cada una de ellas.

Tabla 1. Principales problemáticas de la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL PRONOSTICO
Carencia de un direccionamiento estratégico.	Decisiones incorrectas, pérdida del rumbo organizacional, falencias en las actividades.	Desconocimiento de objetivos y metas por parte de los empleados.	Diseñar e implementar una planeación estratégica.
Desmotivación en los empleados en cuanto a la ausencia de un plan de incentivos.	• Actividades inconclusas. • Disminución en la producción	Un clima laboral inapropiado	• Diseñar un plan de motivación. • Incentivar a los colaboradores internos.
Infraestructura del área de producción y ventas no adecuada.	• Espacio limitado para las actividades. • Cantidad mínima de maquinaria.	• Retraso en la producción. • Ambiente desagradable para el cliente. • Incremento de costos en los productos.	• Adecuar la infraestructura. • Dividir áreas de trabajo.
Ausencia de plan de riesgos laborales.	Falta de interés por cumplir las normas de salud ocupacional de la gerencia.	Accidentes laborales.	Diseñar simulacros enfocado en los riesgos laborales y un plan de riesgos.
No existe renovación tecnológica en cuanto a la imprenta.	• Costo elevado de maquinaria. • Resistencia al cambio.	• Disminución de la producción. • Disminución de utilidades.	• Renovar maquinaria • Buscar cotizaciones con proveedores de maquinaria de imprenta.

Fuente: elaboración propia.

La planeación estratégica por tanto se constituye en una herramienta de gestión que permite diseñar y desarrollar un modelo, el cual le permitirá a Tipográfica y Litografía Atalaya, considerar de forma organizada cada uno de los aspectos importantes del negocio, así como su mercado actual y proyección. Ésta implicará un análisis de todos los aspectos que perjudican la empresa y la elaboración de un modelo apropiado que le permita optimizar el desempeño competitivo.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan estratégico que permita optimizar el desempeño competitivo de la Tipografía y Litografía Atalaya del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo realizar un diagnóstico de los factores internos, externos y del sector de la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?
- ¿Cuál plataforma estratégica proponer que sirva como base para la implementación del plan estratégico en la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?
- ¿Cómo establecer un plan estratégico con sus respectivas acciones, actividades y eventos para la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?
- ¿Qué procedimiento de seguimiento proponer para monitorear el avance y desarrollo de las estrategias propuestas en la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle del Cauca?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 TEÓRICA

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y los propósitos básicos de la compañía”.¹

Por tanto y teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto se realiza enfocándose en el diseño de un plan estratégico para la Tipografía y Litografía Atalaya, con el fin de establecer un direccionamiento por medio de la elaboración de planes que permitan fortalecer internamente la empresa, dirigiéndola de manera estratégica, optimizando la prestación de los servicios y la satisfacción de los usuarios, promoviendo resultados positivos y generando un mejor posicionamiento. Es por ello que, la planeación estratégica, será una herramienta que ayudará a obtener los objetivos deseados para la organización.

3.3 METODOLÓGICA

La realización de un plan estratégico para la Tipografía y Litografía Atalaya, busca optimizar los procesos y el desempeño competitivo de la empresa, lo cual sólo se puede alcanzar con la formulación de planes enfocados a satisfacer de forma óptima las necesidades de los colaboradores internos y clientes externos de la empresa. Con la generación y fortalecimiento de estrategias se podría asegurar un mayor crecimiento en el mercado y por ende el aseguramiento de empleos dignos para los habitantes del municipio.

¹ STEINER, George A. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. México, 1983, p. 106.

3.4 PRÁCTICA

Al diseñar una planeación estratégica se pretende aportar positivamente en cada uno de los procesos de la empresa Tipografía y Litografía Atalaya, implementando estrategias para llevar a cabo un mejor direccionamiento por medio de estudios administrativos que permitan conocer los problemas tanto internos como externos y frente a esto lograr tomar decisiones viables que ayuden a solucionar problemas encontrados durante el desarrollo de este estudio

Lo anterior ayudara a planificar mejores resultados y perfeccionar procesos dentro de la organización, aportando información valiosa para el mejoramiento de la empresa y orientando a la gerencia en la toma de decisiones para la adecuada operación de la empresa.

Elaborando la planeación estratégica se aplicaran todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, enfatizando en los temas relacionados con el diagnóstico organizacional y con procesos administrativos y así mismo dando aportes importantes para trabajos posteriores que tengan relación con planeación estratégica.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES

4.1. ALCANCES

Una vez se han analizado los aspectos generales y específicos, es preciso establecer en este trabajo una propuesta de direccionamiento en la empresa Litografía y Tipografía Atalaya, con el cual se logrará mejorar los factores tanto internos como externos más influyentes y determinantes en las actividades de la empresa.

La organización no cuenta con objetivos ni metas claras, que le permita tener claridad acerca del rumbo en el cual debe dirigir sus decisiones y actividades; a raíz de los factores que está generando esta problemática se hará el estudio de un diagnóstico que mostrará y evaluará resultados como: la toma de decisiones, el planteamiento e implementación de estrategias, la productividad, la disponibilidad de recursos, el trabajo en equipo, el rendimiento e interés de sus empleados obteniendo un gran porcentaje de rentabilidad y crecimiento; con el diseño y aplicación de un plan estratégico se pretende dar solución y mejorar aquellas falencias que presenta la organización, enfocándose primeramente en aquellos factores que por sus aspectos son los más influyentes, para posteriormente dar solución a los demás, pretendiendo así, optimizar recursos, brindar atención de calidad y posicionarse como un gran referente a nivel regional.

Lo anterior se pretende realizar por medio de matrices de diagnóstico, las cuales permitirán establecer valores de calificación que ahondarán y/o evidenciarán la importancia de formular un plan estratégico acorde a las necesidades de la organización.

4.2 LIMITACIONES

Para la realización de este proyecto se tiene claridad sobre diversas limitaciones que se pueden presentar a lo largo de toda su realización, las principales limitaciones pueden ser:

- Ausencia de la gerencia en la empresa, el gerente se encuentra pocas veces dentro de la organización y ello constituye una limitación al momento de querer obtener información sobre la toma de decisiones y direccionamiento estratégico.
- Deficiente información por parte de la entidad, dada por el temor de la gerencia de una posible filtración indebida de información hacia la competencia directa.
- Falta de disposición de los empleados en brindar información, esto debido a la falta de tiempo para responder a encuestas o cuestionarios por sus ocupaciones laborales.
- Dificultad para establecer la muestra de investigación, debido a la dispersión de los clientes de la empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico que permita optimizar el desempeño competitivo de la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico por medio del análisis de los factores internos, externos y del sector de la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Proponer una plataforma estratégica que sirva como base para la implementación del plan estratégico en la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Formular un plan estratégico con sus respectivas acciones, actividades, eventos y presupuesto para la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Proponer un procedimiento de seguimiento para monitorear el avance y desarrollo de las estrategias propuestas en la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle del Cauca.

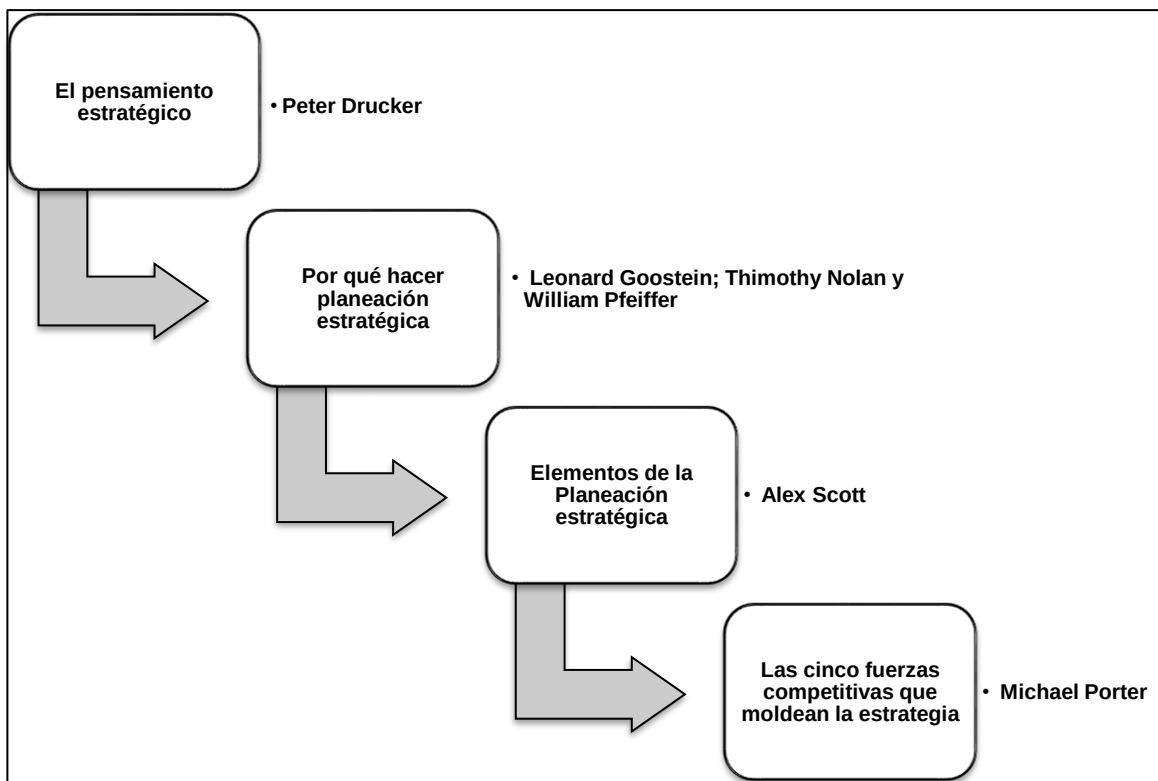
6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se basará en las teorías que se usan como apoyo para la planeación estratégica y cómo estas pueden influir en el desarrollo del diseño de un plan estratégico que ayude al direccionamiento de la empresa, las cuales aportan según su conocimiento las mejores herramientas a utilizar.

En la figura 1 se ilustran los autores y teorías que sirven como base para la realización de éste proyecto:

Figura 1. Bases teóricas para el desarrollo del proyecto.



Fuente. Elaboración propia.

6.1.1 El pensamiento estratégico.

Con respecto a este tema, Drucker² afirmaba que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario.” Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener, para lo cual estableció un análisis sobre lo que es y no es el planeamiento estratégico que se puede apreciar en la tabla 2 vista a continuación.

Tabla 2. Planeación estratégica con base en el pensamiento estratégico.

Planeación Estratégica	
Qué no es	Qué es
No es una caja de trucos	Es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción
No es pronóstico No implica predeterminar el futuro El futuro es imprevisible.	El Planeamiento Estratégico es necesario precisamente porque no podemos pronosticar.
La planificación estratégica no se ocupa de las decisiones futuras	Se refiere al carácter futuro de las decisiones actuales.
No es un intento de eliminar el riesgo, ni siquiera de minimizarlo	Proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas. decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada

Fuente. Elaboración propia con base en lo planteado por Drucker en su libro “The Practice of Management (1954). ³

² DRUCKER, Peter. The Practice of Management. Routledge, 2012. Citado por: GARRIDO, Francisco. Pensamiento estratégico: La estrategia como centro neurálgico de la empresa. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007. p.19.

³ Ibid.

Para lo cual se hace indispensable el involucramiento por parte de la dirección en el análisis de los requerimientos del entorno, estableciendo claramente las apartes de cada área y la distribución equitativa de tareas y deberes, donde prime la consecución de objetivos a corto y mediano plazo para cada vez hacer proyecciones que requieran de un mayor compromiso y una labor más envolvente.

6.1.2 Por qué hacer planeación estratégica.

Con respecto al por qué se debe realizar una planeación estratégica, Goodstein, Nolan y Pfeiffer⁴ expresan:

...Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable...la planeación estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida.

Por tanto y con base en lo anterior se incrementa la oportunidad de la empresa en cuanto a potencializar sus capacidades y amortiguar sus limitaciones. Con respecto a la Tipografía y Litografía Atalaya por medio de lo planteado, se brindan las herramientas necesarias para desarrollar, establecer y ejecutar directrices en las que la organización sustente sus actividades, mientras, que estos mismos criterios resultarían ser la plataforma que permita la evaluación continua de las actividades propias de la empresa, teniendo en cuenta los parámetros que conciernen a este sector, y de igual manera, se utilizaran como instrumento de medición de la incidencia de las variables que convergen a ella, para lo cual se apoyara en algunos

⁴ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1998, p. 9.

de los aspectos más relevantes expuesto por este autor, en el desarrollo de la construcción teórico-práctica de la generación del plan estratégico de la empresa.

6.1.3 Elementos de la Planeación Estratégica.

Es importante recalcar la importancia de conocer los elementos que conforman la planeación estratégica, puesto que cada uno de ellos debe desarrollarse de manera secuencial en el momento de querer iniciar la formulación de la misma, para ello se menciona y analiza lo expuesto por Scott⁵, el cual resalta como elementos los siguientes:

6.1.3.1 Estructura. Se entiende como la información actual de la empresa, la cual brinda a los gerentes una base dentro de la cual pueden abordar los problemas. Esta estructura está compuesta por una recopilación de una serie de datos que conforman el marco teórico de la organización, los cuales imponen cierto orden a las complejidades del mundo real.

6.1.3.2 Análisis. Una estructura tiene poca utilidad en los negocios a menos que pueda aplicarse a los problemas del mundo real. Muchas teorías económicas avanzadas contienen una estructura de pensamiento poderosa, pero no tienen ninguna relevancia para los negocios porque no pueden utilizarse para analizar los asuntos que surgen en las empresas. En este caso, la estructura de pensamiento debe complementarse con herramientas y técnicas de análisis para descifrar las relaciones y los datos.

6.1.3.3 Integración. Es la integración de los análisis realizados. Es un componente esencial de la estrategia porque las recomendaciones específicas de un área pueden repercutir sobre otros aspectos de las operaciones de la empresa. Al integrar la información obtenida, se fortalecen todas las áreas de la organización.

⁵ SCOTT, Alex. Planificación Estratégica. Edimburgo: Edinburgh Business School. Heriot-Watt University, 2013, p. 39.

6.1.3.4 Control. Se trata de evaluar el desempeño, con el fin de determinar el grado de acierto con el que se estaban asignando los recursos para procurar lograr las metas estratégicas.

A fin de monitorizar el desempeño de la empresa es necesario formular medidas que generen información sobre el éxito con el que se están alcanzando los objetivos. Pueden utilizarse diferentes mediciones para evaluar el desempeño de la empresa.

6.1.3.5 Retroalimentación. Si una empresa no monitorea la retroalimentación, no responde a ella ni aprende de ella, sus estrategias rápidamente dejarán de ser coherentes con los acontecimientos reales. Dicha retroalimentación debe ser tanto sobre factores internos como externos, puesto que todos tienen repercusiones sobre la realización de la estrategia acordada; se debe tomar decisiones sobre cómo adaptarse a estos cambios. Para que la empresa alcance el éxito a largo plazo, es fundamental que aplique un proceso eficiente para reaccionar ante los cambios del entorno y el mercado.

6.1.4 Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia.

Como herramienta fundamental para la recopilación, análisis e integración de información, se establece el estudio de la industria a la cual pertenece la empresa, para lo cual se retoma lo formulado por el autor Porter⁶, quien expresa que la labor fundamental que debe realizar un directivo, que pretenda diseñar una serie de estrategias es conocer a fondo la competencia, obteniendo un diagnóstico completo de la misma, para lo cual se establecen las cinco fuerzas competitivas.

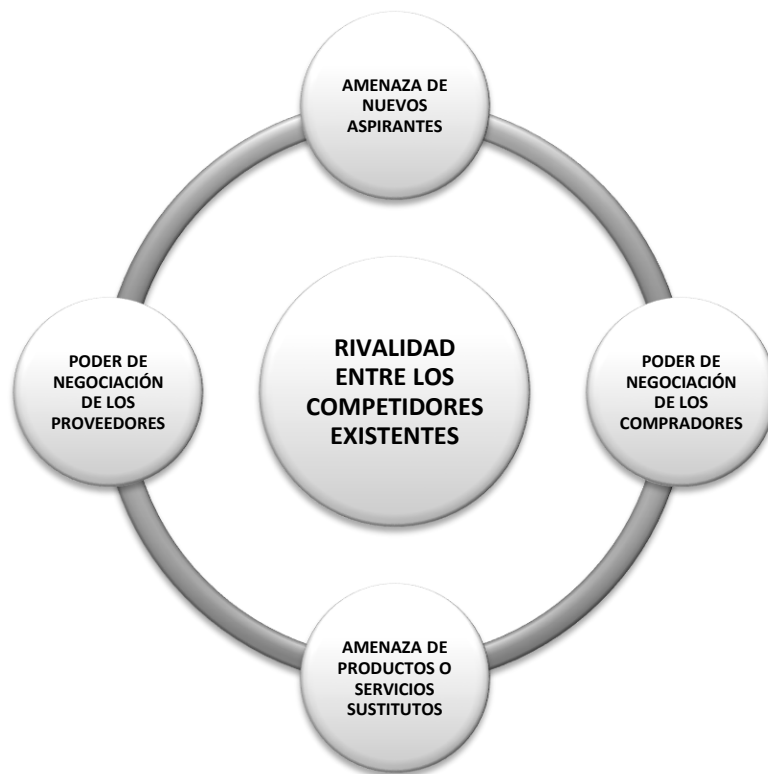
Las fuerzas existentes en la empresa, aportara las premisas de autorregulación, control y mejoramiento desde lo particular a lo general en una serie de procesos que permitan el desarrollo y optimización, tanto de las actividades como de cada

⁶ PORTER, Michael. Ser Competitivo. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009, p. 31.

área, además, este permitirá observar individualmente las mejoras llevadas a cabo por sus participantes y de igual manera generar un panorama de sistema, factor requerido en la perspectiva de encontrar falencias y por tanto encontrar puntualmente soluciones; en tanto que sus fuerzas o sumatoria de ellas genere la sinergia necesaria para hacer más productivo el ente empresarial, desde las particularidades propias de cada área con el fin de hacerse más productiva en su haber.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace a continuación una breve síntesis de lo establecido por el autor, según lo mostrado en la figura 1.

Figura 2. Las cinco fuerzas que moldean la formulación de estrategias.



Fuente. Ser competitivo, Porter (2009)

6.1.4.1 Rivalidad entre los competidores existentes. Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

6.1.4.2 Amenaza de nuevos aspirantes. Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

6.1.4.3 Poder de negociación de los compradores. Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

6.1.4.4 Amenaza de productos sustitutos. Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

6.1.4.5 Poder de negociación de los proveedores. Se refiere al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

6.2 ESTADO DEL ARTE

Según Molina Montoya⁷ “El estado del arte se conoce como una modalidad de la investigación que permite la recopilación de datos mediante una investigación documental, la cual permite el estudio del conocimiento dentro de un área específica”.

Esta modalidad permite establecer objetos de estudio basados en realidades de los cuales se toman como ejemplo para esta investigación y tener conocimiento del funcionamiento de estos para así tener referentes importantes y exitosos en cuanto a las planeaciones estratégicas en el sector de las artes gráficas, entre ellas las siguientes:

6.2.1 Nivel internacional

A nivel Internacional se encuentra la empresa Scribe: Creada en 1962 en México, el principal factor de éxito de la empresa fue su innovación, sacaba al mercado no

⁷ MOLINA M., Nancy P. ¿Qué es el modelo del arte? Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular No 5: 73-75 / Julio - diciembre 2005. [En línea]. Disponible en: <<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/sv/article/view/1666/1542>>

sólo productos de mayor calidad de los que existían, sino también novedosos, con portadas vanguardistas, metalizadas, plastificadas, entre otros muchos diseños; Scribe contaba con muy pocos formatos y diseños muy sencillos, pero gracias a su constante innovación ha logrado abarcar gran parte del mercado y mantenerse vigente; cuenta con marcas propias como lo son: Clásico, Kid's, Jeans, Escolar, Ecológico y Sports.

Gracias a su nivel de especialización, los cuadernos Scribe cubren todos los sectores del mercado, a partir del nivel preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, universidad e incluso oficinas, así como los distintos segmentos de precio: económico, medio y alto.

6.2.2 Nivel nacional.

En cuanto al entorno Nacional se encuentra la organización Carvajal, fundada el 29 de Octubre de 1904, comienza con la compra de una vieja imprenta en la ciudad de Cali, cuenta actualmente con 14 compañías en 17 países. Las primeras cinco décadas en la historia de Carvajal fueron de consolidación en el mercado interno y sentaron las bases de sus operaciones en industria y comercio. El desarrollo de las comunicaciones en el Valle y el resto del país le permitieron a Cali perfilarse como una de las ciudades de mayor influencia. Entonces, Carvajal & Cía. aprovechó para expandirse a municipios aledaños como Buga y Palmira. Es evidente cómo la ciudad y la empresa crecieron de la mano.”

6.2.3 Nivel regional.

Por ultimo a nivel regional se encuentra Rocco gráficas, una empresa familiar con treinta años de trayectoria en el mercado litográfico; su trabajo en equipo y la unión familiar permiten que la consecución de objetivos se logre con mayor nivel, como lo es la calidad en sus productos y la atención al cliente; su principal objetivo es brindarle al cliente una atención minuciosa y personalizada para lograr la fidelización y consecución de los mismos, además, cuenta con la tecnología adecuada que les

permite optimizar sus procesos y reducir sus costos, y garantiza cierta permanencia en el mercado.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración por objetivos: Reyes Ponce⁸ la define como un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible.

Análisis DOFA: Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que la está afectando.⁹

Benchmarking: Herramienta que sirve para comparar y analizar diversos aspectos de la competencia, punto de referencia para analizar diversas áreas de la empresa en comparación con otras ya sean de su mismo sector comercial o no.¹⁰

Competitividad: La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas,

⁸ REYES P., Agustín. Administración por objetivos. México: Limusa Noriega Editores, 2005. p. 27.

⁹ AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005. p. 44.

¹⁰ SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005, p. 48.

etapas de producción y del objetivo de la indagación corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, entre otros.¹¹

De acuerdo con Porter¹², la competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas, también establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable, tomando en cuenta las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

Cultura organizacional: Conjunto de normas, hábitos, creencias y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas que conforman la empresa y que influye en ellos en su comportamiento, actividades y demás.¹³

Diagnóstico Empresarial: Si lo que queremos es conocer la actual situación de una empresa y cuáles están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios. Gracias a este diagnóstico podremos encontrar la raíz del problema, lo que nos permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo.¹⁴

¹¹ FERNÁNDEZ S., Esteban; MONTES P., José M., y VÁSQUEZ O., Camilo J. La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de los recursos. Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo, 1997, p. 9.

¹² PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria, 2015, p. 10.

¹³ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004, p. 523.

¹⁴ EDICIONES DÍAZ DE SANTOS S.A. El diagnóstico de la empresa: Guías de gestión de la pequeña empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1995, p. 8.

Estrategia: Camino de acción a desarrollar para lograr lo propuesto (plataforma estratégica), la selección de las estrategias a implementar, exigen creatividad y amplio conocimiento de la empresa.¹⁵

Matriz EFAS. De acuerdo con Wheelen y Hunger¹⁶ es la Matriz de Análisis de Factores Estratégicos Externos (Por sus siglas en inglés External Factors Analysis Summary). Es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas; analizar con qué eficacia responde la empresa (calificación) a esos factores de acuerdo a su importancia percibida (ponderación). Para lo cual se llevan a cabo los siguientes pasos:

- Se enumeran las ocho a diez oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.
- Se asigna un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante), con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia de este factor para el éxito presente y futuro de la empresa. Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.
- Se asigna una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo), con base en la respuesta específica de esa empresa en particular a ese factor específico.
- Se multiplica el valor de cada factor por su calificación registrada en la para obtener la calificación ponderada de ese factor. Esto da como resultado una calificación ponderada para cada factor que va de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo), siendo 3.0 el promedio.

¹⁵ AMAYA. Op. Cit., p. 50.

¹⁶ WHEELLEN, Thomas L., y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y casos. México: Pearson Educación, 2007, p. 97.

- Por último, se suman las calificaciones ponderadas de todos los factores externos que se registraron en para determinar la calificación ponderada total de esa empresa en particular.

Matriz IFAS. Por sus siglas en inglés, Internal Factor Analysis Summary, Resumen del análisis de factores internos. Es una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella. La forma de calcular su resultado es similar al de la matriz EFAS.¹⁷

Matriz SFAS.¹⁸ La matriz SFAS (por sus siglas en inglés, Strategic Factors Analysis Summary, Resumen del análisis de factores estratégicos) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS. La matriz SFAS requiere un decisor que resuma estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en menos de diez factores estratégicos, tarea que se realiza mediante la revisión y modificación del valor dado a cada factor. Los factores EFAS e IFAS con valores más altos deben aparecer en la matriz SFAS.

- Se enumeran los factores EFAS e IFAS más importantes. Después de cada factor, indique si es Fortaleza (F), Oportunidad (O), Debilidad (D), o Amenaza (A).
- Se asignan valores a todos los factores estratégicos internos y externos. Del mismo modo que con las tablas EFAS e IFAS que se presentaron anteriormente, la columna correspondiente al valor debe sumar 1.00. Esto significa que los valores calculados previamente de los factores EFAS e IFAS probablemente deberán ajustarse.

¹⁷ Ibid. p. 130.

¹⁸ Ibid. p. 139.

- Se asigna una calificación a la manera en que la administración de la empresa responde a cada uno de estos factores estratégicos. Estas calificaciones serán probablemente las mismas (aunque no siempre) que las registradas en las tablas EFAS e IFAS.
- Se multiplica el valor registrado de cada factor por su calificación para obtener el puntaje clasificado de cada uno.

Mercado: El mercado es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas. El mercado tiene su origen en la antigüedad, incluso antes de la aparición del dinero; en aquellos momentos las transacciones se hacían en base a intercambios; luego al aparecer el dinero el mercado evolucionó hasta lo que conocemos hoy en día.¹⁹

Objetivo: Fines que establece la gerencia para determinar el rumbo por el cual se quiere llevar la empresa, estos se establecen en cuanto a procesos, planificación de acciones y medición de resultados.²⁰

Organigrama: Representación de la estructura de la empresa en cuanto a los cargos y la relación entre ellos.²¹

Plan estratégico: La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, la visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.²²

²⁰ REYES P. Op. Cit. p. 30.

²¹ Ibid.

²² FERNÁNDEZ N., Ángel. Investigación y técnicas de mercado. Madrid: Editorial ESIC, 2004, p. 19.

6.4 MARCO CONTEXTUAL

6.4.1 Reseña histórica de la empresa.

Con respecto a la reseña histórica de la empresa, se entrevistó a Manuel Alberto Ríos García, creador y propietario de la Litografía y Tipografía Atalaya quien reseñó:

Hacia el año 1951, llego a Sevilla Valle don José C. Aguilera buscando un tipógrafo y encontró Cesar Augusto que por esas calendas contaba solo con 21 años, pero ya era un tipógrafo profesional. Así se inició la Tipografía y Litografía nombre que le puso el señor Aguilera. Solo se contaba con una maquina Chandler de un octavo y unas pocas fuentes de tipo. La Tipografía empezó a funcionar en la carrera 15 entre Calle 6 y 7 en un sótano de la casa del Señor Aguilera.

Al poco tiempo don José se asoció con don Luis E. Arbeláez y mi hermano comenzó a enseñales el arte de la tipografía a algunos jóvenes que se entusiasmaron, entre los cuales recuerdo a Luis Enrique Villada, Gustavo “pollo feo”, Gildardo Marín y Humberto Núñez.

Luego compraron otra máquina Chandler de un cuarto de pliego y trasladaron la tipografía para enseguida del lavadero de carros de la bomba Arbeláez (hoy estación de servicio el centro).

Allí, jóvenes amantes de las letras como Oscar Piedrahita González, Roger Ríos Duque, Oscar Vásquez, Tiberio Bermúdez y Guillermo Gómez, iniciaron la edición de revistas como “Germinal” y periódicos como El Rugido, (periódico del Club de Leones) Saeta, periódico fundado por Manuel Tiberio Bermúdez, lo mismo que la segunda monografía de Caicedonia, que salió a la luz del año 1954 auspiciada por Don Luis E. Arbeláez quien ya era el único propietario de la tipografía.

Es de anotar que por esa época todos los trabajos se hacen con tipos sueltos, letra por letra.

En 1955 mi hermano Cesar viajo a Cartagena y yo acorde con don Luis Ernesto seguir administrando la tipografía; hasta el año 1964 donde gracias a una suerte con la Lotería del Valle pude comprarle la empresa.

Para esa época ya habíamos trasladado la empresa a los bajos del café El Polo local que era de propiedad del Señor Arbeláez.

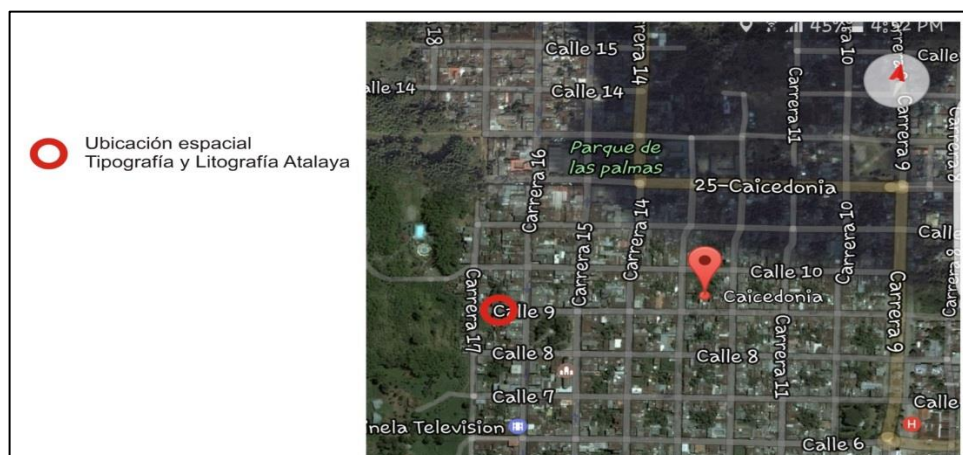
Allí en asocio con mi esposa, mis hijos y el apoyo del comercio y del pueblo Caicedonita empezamos a modernizar la empresa, comprando una maquina automática marca “Heidelberg”, una Multilith, una Rioby y una Hamada Bicolor, y litográficas. Con este tipo de máquinas editamos una variedad de libros por escritores Caicedonitas.

Mi mayor satisfacción luego de haberle prestado mis servicios al pueblo, fue haber podido enseñarles a un gran número de muchachos que gracias a su interés, hoy muchos de ellos se encuentran pensionados, después de haber gozado de una estabilidad laboral.

6.4.2 Ubicación geográfica de la empresa.

Caicedonia es un municipio ubicado en el departamento del Valle del Cauca denominado como la ciudad centinela del Valle, se ubica en el norte del departamento y en el occidente Colombiano. Este municipio fue fundado el 3 de Agosto de 1910, cuenta con 30.132 habitantes, dato recopilado hasta el año 2012 según las proyecciones del DANE.

Figura 3. Ubicación geográfica de la Tipografía y Litografía Atalaya.



Fuente. Google maps (2017)

La Tipografía y Litografía Atalaya se encuentra ubicada en el centro de este municipio en la calle 9 No. 16-39 primer piso en el barrio El Carmen.

6.4.2 Descripción de la empresa.

La Tipografía y Litografía Atalaya es una microempresa de tipo familiar, esta organización se encuentra enfocada en ofrecer productos de imprenta, y lleva ofreciendo sus servicios y productos desde 1951 a la comunidad de este municipio. La Tipografía siempre ha sido administrada de manera empírica, el único personal capacitado y que ha tenido experiencia en sus labores han sido los operarios que son los encargados de manejar las máquinas tipográficas y litográficas en el momento de realizar las impresiones, a medida de los años la empresa llegó hasta un punto de renovar sus equipos de trabajo ofreciendo impresiones de mejor calidad y variedad en la producción.

La Tipografía y Litografía Atalaya cuenta hoy en día con 9 empleados, tres operarios encargados de la maquinaria e imprenta, una secretaria la cual está pendiente de la recepción del trabajo, atención al cliente, facturación y programa de tareas, una diseñadora encargada de realizar las muestras gráficas de lo que desea el cliente, un auxiliar administrativo quien contrata personal, hace entrega de trabajos y realiza terminados, un gerente quien, controla, planea y organiza las actividades de la empresa; una contadora la cual se encarga de legalizar toda la parte financiera de la empresa; un mensajero quien lleva trabajos a otros municipios aledaños y realiza los mandados semanales; una aseadora quien está pendiente del orden y la limpieza de la empresa.

La empresa nunca ha contado con ningún tipo de plan para dirigir sus operaciones productivas, así como tampoco posee una plataforma estratégica definida, todos sus procesos se realizan de manera empírica y no se encuentran documentados.

La Tipografía y Litografía Atalaya es la única empresa que ofrece ese tipo de productos y servicios en el municipio de Caicedonia cuenta con una variedad de

clientes fieles dentro de ellos se destacan las comercializadoras de frutas, empresas privadas, públicas y negocios comerciales del municipio, siendo estos un gran apoyo para el crecimiento de la empresa y su posicionamiento.

6.4.2.1 Portafolio de productos. La empresa Tipografía y Litografía Atalaya ofrece a la comunidad de Caicedonia y municipios aledaños productos de imprenta como piezas publicitarias entre ellas, afiches, volantes, plegables, pendones, tarjetas de presentación, etiquetas para envase y empaque, formatos comerciales como: facturas de venta, recibos de caja, comprobantes de egreso, orden de suministro; además para editorial, libros y revistas; tarjetería para toda ocasión: cumpleaños, graduaciones y recordatorios.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se explican a continuación los tipos de estudio a utilizar en la presente investigación.

7.1.1 Exploratorio.

Bernal Torres expresa: “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.”²³

Por medio de este tipo de investigación se busca encontrar suficiente información sobre el problema planteado. Utilizando herramientas para la recolección de información como: entrevistas, cuestionarios y encuestas. Lo anterior con el fin de obtener un conocimiento más amplio respecto al problema de estudio.

7.1.2 Descriptivo.

“Buscan medir o evaluar diversos aspectos o componentes del fenómeno a investigar.”²⁴

Por medio de la información recolectada se describirán las situaciones y eventos, es decir, se explicara cómo se manifiestan o se dan las situaciones en la empresa. Se analizarán los datos recolectados en la exploración con el fin de medir y establecer supuestos.

²³ BERNAL T., Cesar A. Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación, 2006, p. 56.

²⁴ Ibid. p.57

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se toma como base el método de estudio deductivo e inductivo, a continuación se explica la aplicación de cada uno:

7.2.1 Inductivo.

El método inductivo intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares.

Es decir, va de lo particular a lo general, éste método comprende:

- Observación y registro de los hechos.
- Análisis y clasificación de los hechos.²⁵

7.2.2 Deductivo.

Es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, estadístico varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez, en base a datos numéricos precisos.²⁶

7.2.3 Justificación de la cantidad de Integrantes

Este trabajo es realizado por dos estudiantes de Administración de Empresas de X semestre, Paola Andrea Sarmiento y Natalia Montero Hurtado.

²⁵ Ibid. p.57.

²⁶ Ibid.

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se explica los medios y herramientas para la obtención de información.

7.3.1 Fuentes primarias.

Está constituida en primera instancia por la empresa, la cual es objeto de estudio, donde a través de las técnicas de herramientas para la recolección de información como los es la entrevista y la encuesta, se obtendrán los datos necesarios para su posterior análisis, lo anterior se complementa con la información que previamente exista sobre la organización.

7.3.2 Fuentes secundarias.

Es toda bibliografía consultada y que sirve como referencia para el desarrollo del presente proyecto. Las fuentes secundarias presentes para la realización del proyecto son: documentos, fuentes bibliográficas, internet y estudios investigativos.

7.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

7.4.1 Población interna.

La Tipografía y Litografía Atalaya cuenta con 9 empleados, es por ello que se decide tomar la totalidad de la población interna para la realización del diagnóstico; los empleados en la empresa están distribuidos en los siguientes cargos: un gerente, un auxiliar administrativo, una secretaria, una contadora, una diseñadora, tres operarios, un mensajero y una aseo.

7.4.2 Población externa.

La Tipografía y Litografía Atalaya hasta la fecha, cuenta con 200 clientes frecuentes, por tanto ésta es la población base para la aplicación de la encuesta y de donde se extraerá la muestra necesaria para la aplicación de la misma, dicha cifra ha sido proporcionada por la gerencia, según los registros de ventas con los que cuenta la

empresa y teniendo en cuenta la utilización frecuente de los servicios, se comprenden como clientes fijos y hacen uso del servicio de diseño e impresión de formatos comerciales.

7.4.2.1 Cálculo de la muestra. Para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas como lo son los 200 clientes frecuentes de la empresa, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población. En este caso 200 clientes

P = Probabilidad que ocurra, 0,5 (50%)

Z = Nivel de confianza, en este caso se utiliza el 1,96 (95%)

Q = Probabilidad de fracaso, 0,5 (50%).

E = Porcentaje de error de 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 * 200 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2(200 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 200 * 0,25}{0,0025(199) + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{192,08}{1,4579}$$

$$n = 131,7511489 = 132$$

La muestra obtenida a través del proceso anterior es de 132 lo que significa que son 132 encuestas que se deben realizar de los 200 clientes externos que tiene la Tipografía y Litografía Atalaya para que de forma pertinente se pueda llegar a un diagnóstico que permita establecer un estado real de la empresa.

7.5 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS ESPERADOS

A continuación en la tabla 3 se detallan las etapas necesarias para el desarrollo del presente proyecto con base en los objetivos planteados, de igual forma se muestran los factores y herramientas utilizadas en cada una de ellas

Tabla 3. Etapas necesarias para el desarrollo del proyecto.

Objetivos específicos	Etapas	Factor	Herramientas	Resultados
Realizar un diagnóstico por medio del análisis de los factores internos, externos y del sector de la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Recolección de información	Factores Externos.	Fuentes secundarias de información. (Informes estadísticos).	Establecer las amenazas y oportunidades de los factores demográficos, económicos, políticos y tecnológicos.
		Factores internos.	- Entrevista. - Cuestionario. - Observación.	Establecer las debilidades y fortalezas con base en la gestión gerencial/administrativa, procesos productivos y motivación laboral.
		Sector de la empresa	- Encuesta. - Fuerzas de Porter.	Conocer las ventajas o desventajas competitivas de la empresa.
	Análisis y evaluación de la información.	Análisis Externo.	Matriz EFAS.	Matriz EFAS realizada, dando claridad sobre la situación actual de la empresa frente a los factores externos.
		Análisis Interno.	Matriz IFAS.	Matriz IFAS realizada, dando claridad sobre la situación actual de la empresa frente a sus factores internos.
		Análisis del sector.	Benchmarking.	Benchmarking realizado, reconociendo la situación de la empresa frente a su competencia directa.
		Diagnóstico de la empresa	- Matriz DOFA. - Matriz SFAS	Unificación de información con respecto a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa. Así como también de las matrices establecidas.

Fuente. Elaboración propia.

Objetivos específicos	Etapas	Factor	Herramientas	Resultados
Proponer una plataforma estratégica que sirva como base para la implementación del plan estratégico.	Diseño plataforma estratégica	• Misión • Visión • Objetivos organizacionales • Valores corporativos • Organigrama	• Diagnóstico realizado	Establecimiento de una plataforma estratégica.
Formular un plan estratégico con sus respectivas acciones, actividades, eventos y presupuesto para la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Diseño de plan estratégico	• Estrategias • Acciones • Actividades • Eventos • Presupuesto • Tiempo	• Diagnóstico realizado	Plan estratégico diseñado a las necesidades de la empresa.
Proponer un procedimiento de seguimiento para monitorear el avance y desarrollo de las estrategias propuestas en la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle del Cauca.	Diseño procedimiento de seguimiento y control	• Indicadores de cumplimiento • Medición de efectividad en tiempo	• Plan estratégico formulado	Sistema de seguimiento y control al plan estratégico debidamente planteado

Tabla 3. (Continuación).

Fuente. Elaboración propia.

8. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este punto se pretende desarrollar cada uno de los objetivos propuestos para el diseño de un Plan Estratégico para la Tipografía y Litografía Atalaya. A continuación se presenta la realización de cada uno.

8.1 DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS, EXTERNOS Y DEL SECTOR DE LA TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA ATALAYA DE CAICEDONIA VALLE

Con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo de la presente investigación, el cual establece la realización de un diagnóstico de los factores internos y externos de la Tipografía y Litografía Atalaya ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca. Se utilizaron una serie de herramientas para la recolección de información, las cuales fueron:

- Fuentes estadísticas (DANE, Planeación Municipal y Cámara de Comercio) del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- La entrevista
- El cuestionario.
- La encuesta.

8.1.1 Recolección de información de los factores externos.

Este análisis corresponde a las situaciones que existen en el entorno de la Tipografía y Litografía Atalaya y que se constituyen en un momento determinado en factores influyentes para la empresa, como los son los aspectos demográficos,

económicos, políticos y tecnológicos, a continuación se recopila la información correspondiente a cada uno.

8.1.1.1 Aspectos demográficos. La población de Caicedonia Valle del cauca para el año 2012 de acuerdo a la proyección DANE, es de 30.132 de los cuales el 50.5% corresponde al género masculino y el 49.4% al género femenino. Una vez analizada con la población del año 2011 se encuentra una disminución del 1% lo cual está asociado a desplazamiento de los habitantes en su mayoría por desplazamiento voluntario y el restante por desplazamiento forzoso.

Según la Encuesta realizada por el DANE, Caicedonia cuenta con 5745 hogares en el área urbana y 1555 en el área rural estratificados de la siguiente manera.

Tabla 4. Estratificaciones habitantes de Caicedonia Valle, año 2012.

NIVEL ESTRATIFICACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	3.770
2	12.852
3	11.321
4	1.951
5	179
6	59
TOTAL	30.132

Fuente. Oficina de Planeación Municipal de Caicedonia Valle del Cauca.

De los 30.132 habitantes del municipio, el 9.4% equivalente a 2.853 habitantes son niños entre 0 y 5 años, el 16% equivalente a 4.867 habitantes son adolescentes entre 6-15 años, el 14,5% equivalente a 4.393 habitantes son jóvenes entre 16 y 23 años, el 45.9% equivalentes 13.853 habitantes son adultos y el 13.8% equivalente a 4.166 habitantes son adultos mayores de 60 años en adelante”.

Tabla 5. Número de habitantes por edades año 2012.

EDAD	NÚMERO DE HABITANTES	% POBLACIONAL
Menos 0-5 años	2.853	9.4
Niños 6-15 años	4.867	16
Jóvenes 16-29 años	4.393	14.5
Adultos 30-59 años	13.853	45.9
Adultos mayores 60 en adelante	4.166	13.8
TOTAL	30.132	99.6

Fuente. Oficina de Planeación Municipal de Caicedonia Valle del Cauca.

De los 30.132 habitantes del municipio, el 9.4% equivalente a 2.853 habitantes son niños entre 0 y 5 años, el 16% equivalente a 4.867 habitantes son adolescentes entre 6-15 años, el 14,5% equivalente a 4.393 habitantes son jóvenes entre 16 y 23 años, el 45.9% equivalentes 13.853 habitantes son adultos y el 13.8% equivalente a 4.166 habitantes son adultos mayores de 60 años en adelante.

Tabla 6. Población proyectada 2012- 2015 Caicedonia Valle del Cauca.

AÑO	URBANA	%	RURAL	%	TOTAL	TASA PROMEDIO DE DECREMENTO ANUAL
2012	23.869	78.67	6.472	21.33	30.341	0.34%
2013	23.626		6.406		30.032	
2014	23.544		6.384		29.928	
2015	23.467		6.363		29.830	

Fuente. Proyecciones DANE años 2012 – 2015.

Tabla 7. Población económicamente activa en Caicedonia Valle, año 2012.

Población	Cantidad	Porcentaje
Total para el año 2012	30.132	100%
Población en edad entre los 20 y 64 años.	17.175	57%
Empleados	12.957	43%
Desempleados	4.218	14%

Fuente. Oficina de Planeación Municipal de Caicedonia Valle del Cauca.

Existe una tasa del desempleo de alrededor del 14%, considerada muy alta para una ciudad pequeña, los empleos no son de la mejor calidad. El 81.40% de la población de la cabecera municipal se encuentra ubicada en los estratos 2 y 3, pertenece a la clase media y media baja.

8.1.1.2 Aspectos económicos.²⁷ La economía del municipio del Caicedonia Valle del Cauca se basada principalmente en el sector agropecuario. En el sector agrícola predomina el cultivo de café, plátano tecnificado y cítricos entre otros y en el pecuario, bovino y porcino.

Del total de establecimientos el 10,5% se dedica a la industria, el 55.2% al comercio, el 33,6% a servicios y el 0,82% a otras actividades, siendo la actividad comercial la tercera fuente generadora de empleo en el municipio.

De las 721 Empresas, 642 tienen renovada su matrícula mercantil 2014, entre estas 28 sociedades, 607 personas naturales y 8 agencias, registrando un total de 1519 empleos directos. Se concentran en su mayoría en la zona centro del Municipio, entre la Carrera 15 y la Carrera 16 siendo esta la principal franja de comercio.

²⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE SEVILLA-CAICEDONIA. Informe económico de la región nororiental del Valle del Cauca. Sevilla Valle: 2016.

8.1.1.3 Aspectos políticos.²⁸ En este aspecto se toman en cuenta las normas y leyes establecidas en Colombia para el fomento de la actividad emprendedora y el apoyo y/o fortalecimiento a las PYME (Pequeña y mediana empresa).

- Ley MIPYME: Política del fomento del espíritu empresarial y a la creación de empresa.
- Ley de fomento a la cultura del emprendimiento: Política de protección y fomento al ánimo emprendedor y al surgimiento de nuevas organizaciones
- Ley de Ciencia y Tecnología: Proceso de creación de nuevas empresas y financiamiento para actualización.

Es importante realizar un acercamiento a algunas de las principales leyes que a nivel nacional buscan el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, en la tabla 9 se relacionan las más importantes.

Tabla 8 Normatividad para el fomento y fortalecimiento empresarial en Colombia.

Normatividad	Concepto	Explicación
Decreto 410 de 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio	Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.
Ley 29 de 1990,	Ley de Ciencia y Tecnología.	La ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se pueden asociar con particulares en “actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología”.
Ley 35 de 1993	Promueve el acceso a los mercados financieros, fija las normas para regular la	El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las MIPYME acceder al mercado financiero institucional

²⁸ Ibid.

	actividad financiera, bursátil y aseguradora	
Ley 344 de 1996	Racionalización del gasto público	Ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo
Ley 590 del 10 de julio de 2000,	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Promueve el desarrollo de las MIPYME, induce el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de las MIPYME, crea las bases de un sistema de incentivos a la capitalización, entre otras.
Ley 905 de 2004	Modifica la Ley 590 de 2000	Promueve el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y se dictan otras disposiciones.
La Ley 1429 de 2010	Todas las empresas que ejerzan una actividad comercial deben estar legalmente constituidas	Introdujo importantes incentivos de tipo fiscal, parafiscal y de costos por matrícula mercantil y renovaciones, para las empresas que se formalicen de tal forma que las empresas y los empleadores aumenten sus beneficios y disminuyan los costos de formalizarse

Fuente. Cámara de Comercio Sevilla- Caicedonia año 2015.

8.1.1.4 Aspectos tecnológicos.²⁹ De las maquinarias y equipos que se utilicen en el proceso productivo, depende la calidad y la celeridad del producto, por tanto es importante conocer los avances tecnológicos existentes para la maquinaria y equipo de las empresas tipográficas y litográficas. Algunos de los avances tecnológicos percibidos en el sector al cual pertenece la empresa son:

- **Sistema de control Central:** El cual permite una reducción real de los tiempos de arreglo para trabajos nuevos y de repetición. Integra y optimiza el

²⁹ CASTAÑO L., Alba M. y FORERO P., Andrés E. Diseño y propuesta de planeación estratégica para la empresa FP Tipografía y Litografía Ltda.: con énfasis en plan de ventas. Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá, 2016.

flujo de trabajo de impresión en tres aplicaciones principales: integra la producción y la administración del taller, mejora la productividad y garantiza la producción de color exacto.

- **Alimentadores de papel:** el cual representa la primera condición de productividad y calidad de la prensa, garantizando que las hojas se alimenten confiablemente y estén bien alineadas, que se desplacen con suavidad y sean guiadas correctamente aun a la máxima velocidad (18,000 pliegos Hora) al cuerpo impresor.
- **Innovadores sistemas de entintado y humectación:** refleja la tecnología de impresión a velocidades de más de 15.000 pliegos hora; completamente automático, fijando nuevos estándares de calidad gracias a la nueva geometría del sistema de entintado y distribución de la tinta, la temperatura es más precisa y tanto esta como la viscosidad.
- **Impresión Digital:** Máquinas de impresión digital que están revolucionando la impresión litográfica por su calidad y facilidad de operación, convirtiéndose en aliados estratégicos de los impresos por demanda de la industria gráfica.
- **Equipos CTP de Reproducción de planchas:** Los cuales transmiten los diseños de los archivos gráficos del computador directamente a la plancha, ahorrando costos por la fabricación de las películas de acetato.
- **Troqueladoras de alta generación:** Reducen los tiempos de producción de la fase de troquelado en un 50%, con velocidades de hasta 9000 pliegos hora.
- **Impresoras automáticas:** equipos litográficos con capacidad de producción de 12000 pliegos hora con cuatro colores en un solo recorrido de la prensa.

Estas tecnologías benefician a las empresas que las poseen, por tanto el no tenerlas se puede transformar en una barrera para el crecimiento y/o expansión de la organización, al estar en riesgo de quedar en la obsolescencia de la industria, creando una deserción de los clientes hacia otros competidores que la posean.

Por tanto y teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores, se construye la tabla número 10, donde se especifican las oportunidades y amenazas derivadas de cada aspecto relacionado anteriormente.

8.1.2 Identificación de oportunidades y amenazas.

De acuerdo con el análisis del ambiente externo, en la tabla 9 se presentan las oportunidades y amenazas detectadas para dicho aspecto.

Tabla 9. Identificación de oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Ubicación geográfica del municipio de Caicedonia como corredor turístico y parte del Paisaje Cultural Cafetero. • Mano de obra abundante y barata, debido a que el 46% de la población son adultos y el 14% no tienen empleo. • Existencia de 721 empresas legalmente constituidas lo que se constituye en una amplitud de mercado para la oferta de productos. • Surgimiento de nuevas tecnologías en cuanto a maquinaria que optimizan la producción. • Apoyo gubernamental a las Pymes. • Ampliación de los portafolios de los bancos para las Pymes	• Negocios similares con maquinaria más moderna y diversificación de productos. • Altos precios en la maquinaria con tecnología de punta. • Tecnología digital avanzada. • Protección ejercida por el gobierno para la producción y uso de papel. • Empresas nacionales que puedan absorber el mercado local.

Fuente. Elaboración propia.

8.1.3 Recolección de información de los factores internos.

En este factor se tienen en cuenta aquellos aspectos que son vitales para el funcionamiento de una empresa como son la capacidad administrativa, los procesos productivos y la motivación del personal, a su vez de cada uno de estos se derivan otros subfactores que componen y desglosan cada uno, a continuación se realiza el análisis.

8.1.3.1 Capacidad gerencial administrativa. Para la recopilación de información en este aspecto, se realizó una entrevista (Ver anexo 2) al gerente propietario, con el fin de establecer la existencia de: establecimiento de una estructura organizacional, proceso toma de decisiones, manejo financiero, desarrollo tecnológico, administración de personal y conocimiento de la competencia.

En la tabla que se presenta a continuación se establecen las respuestas dadas por el gerente propietario de la empresa:

Tabla 10. Síntesis de información obtenida en la entrevista realizada al gerente propietario de Tipografía y Litografía Atalaya, año 2017.

Aspecto	Pregunta	Respuesta
Estructura organizacional	¿La empresa tiene un organigrama escrito y conocido por toda la organización?	No, en realidad nunca nos hemos preocupado por tener uno.
	¿La empresa cuenta con unos objetivos planteados, y de ser así los está cumpliendo?	La empresa en realidad no cuenta con unos objetivos planteados y específicos, nuestro único objetivo es ofrecer productos de gran calidad, que el cliente este satisfecho y que sean rentables para la empresa.
Proceso de toma de decisiones	¿Quién es el encargo de tomar las decisiones en la empresa?	Por supuesto que yo, soy el gerente general y dueño de la empresa.
Manejo financiero	¿Se tiene conocimiento lo que se gasta y el total del costo de tener una empresa de este tipo?	Si, en eso somos muy precavido contamos con una contadora que nos hace toda esta labor.
Desarrollo tecnológico	¿El nivel tecnológico de la empresa es el adecuado y suficiente para el desarrollo de las actividades de la misma?	No, no es el adecuado y nos gustaría adquirir nuevas tecnologías, no se han adquirido porque no se cuenta con el presupuesto adecuado ya que son tecnologías bastante costosas además tengo miedo a endeudarme, varias entidades bancarias y crediticias

		han ofrecido su servicio para prestarnos dinero pero no me gusta tener deudas.
Administración de personal	¿El personal con el que cuenta la empresa es el adecuado para desempeñar los cargos?	Sí, siempre tratamos de contratar personas aptas, con ganas de aprender para desarrollar las actividades de la empresa puesto que para nosotros de gran importancia prestar un buen servicio y ofrecer un excelente producto al consumidor ya que en gran medida de ellos depende que se pueda cumplir con este objetivo.
	¿Cree que los empleados se sienten satisfechos en la empresa?	Sí, porque en realidad aquí a los empleados no se molestan por nada solo por sacar buenos productos y que presten un buen servicio, además la satisfacción de los empleados se puede medir por la durabilidad de ellos en la empresa, la de menos tiempo lleva tres años de no estar satisfechos hace mucho ya se hubiesen ido.
	¿Los operarios de la empresa cumplen correctamente sus funciones?	Si, los muchachos son muy juiciosos a veces toca halarles las orejas pero nada del otro mundo.
	¿Cómo es el clima interno de la empresa? ¿Por qué es así?	El clima interno de la empresa es bueno, porque tratamos a todos con respeto y nos consideramos una familia.
	¿La empresa cuenta con manuales de funciones y perfiles de cargo?	No, A cada uno se le dicen sus funciones de manera verbal cuando empieza a trabajar.
	¿La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal debidamente documentado?	Documentado no, se reciben hojas de vida y se analizan, se escogen los más opcionados y se llaman.
Conocimiento de la competencia	¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?	Nuestra mayor competencia en el mercado es Key publicidad.
	¿Cuál es la competencia existente y potencial de la empresa?	Como competencia existente como se dijo anteriormente es Key comunicaciones y competencia potencial se puede decir que salas de internet y negocios similares al nuestro.
	¿Cree que la empresa necesita un cambio para ser más competitiva y reconocida en el mercado?	No, como estamos, estamos bien creo que en gran medida logramos satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente. Elaboración propia.

De la información presentada en la tabla 10, se concluye que:

- La empresa no cuenta con estructura organizacional, es decir, no posee misión, visión, valores corporativos, organigrama, no tiene establecidos los perfiles de los empleados ni mucho menos objetivos que orienten la actividad económica de la organización.
- La toma de decisiones se centra en el gerente propietario y no existe la delegación en la toma de decisiones.
- La labor financiera se enfoca en el registro contable, pero no se realizan planes de presupuesto como tampoco planes de mejoramiento.
- El desarrollo tecnológico en la empresa es nulo, se trabaja con los mismos equipos de hace 20 años, los cuales si bien aún funcionan, son obsoletos, hacen el trabajo más lento y generan sobre costos por reparaciones.
- La empresa no cuenta con manuales de funciones y perfiles de cargo que orienten las actividades de los empleados, así como tampoco con procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal debidamente documentados.
- Se reconoce la competencia directa y la potencial pero no se elaboran planes de mejora para no perder mercado.
- Ambiente laboral, según la gerencia, satisfactorio.

8.1.3.2 Procesos productivos de la empresa. Para la recopilación de información, en este aspecto, se realizaron 11 preguntas a manera de cuestionario (Ver anexo 3) a los nueve empleados de la empresa, a continuación se establecen los puntos más relevantes de sus respuesta

Tabla 11. Información obtenida del cuestionario aplicado a los empleados.

Aspecto	Pregunta	Opciones de respuesta		Comentario/observación
		Si	No	
Capacidad productiva y conocimiento de funciones	¿Las actividades que realiza son las indicadas para su cargo, sí o no, y por qué?	4	5	Duplicidad de funciones, funciones que no son acordes a los cargos ocupados.
	¿Cree que el personal es el necesario para realizar las actividades de la empresa?	9		
	¿El cargo que usted desempeña le permite el desarrollo de sus habilidades?	9		
Motivación laboral	¿Existe algún tipo de motivación en la empresa para evitar la monotonía?		9	
	¿Tiene incentivos por parte de los gerentes?		9	
	¿La empresa maneja remuneraciones en horas extras?	9		
	¿Existe delegación de autoridad para realizar actividades?	9		
Innovación tecnológica	Considera que la implementación de nuevas tecnologías facilitara actividades de la empresa, sí o no ¿por qué?	9		

Fuente. Elaboración propia.

Además de lo anterior, al preguntarles a los empleados que cambios creen que serían necesarios en la empresa, ellos respondieron:

- Cambio de local, pues el actual es muy estrecho lo cual causa que todo se vea estrecho, desordenado y desagradable.
- La adquisición de máquinas y equipos nuevos, los que se tienen son viejos, lentos y se dañan cada rato.
- Mejoras en el salario y los horarios, pues el primero es muy reducido y el segundo muy extenso.

8.1.4 Identificación de fortalezas y debilidades.

De acuerdo a lo establecido en el análisis interno se presentan en la tabla 12 las fortalezas y debilidades detectadas en la empresa.

Tabla 12. Identificación de fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Antigüedad de la empresa en el sector. • Reducida rotación de personal. • Rápida atención al cliente. • Formatos de control que permite orden en la producción. • Personal adecuado en las áreas de trabajo. • Diseño de productos bajo parámetros de alta calidad. • Buen ambiente laboral	• No existen planes de capacitación para el área de producción. • No hay manual de funciones ni procedimientos. • No existen procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. • Carencia de plan de riesgos. • Ausencia de plan de incentivos. • No cuenta con una buena infraestructura física del área de producción y ventas. • No cuentan con maquinaria actualizada en los procesos productivos. • Empirismo por parte de la gerencia. • Resistencia al cambio por parte de la gerencia. • Carencia de un direccionamiento estratégico.

Fuente. Elaboración propia.

8.1.5 Análisis del sector

Es de vital importancia analizar el sector de las artes gráficas en el país para saber en qué posicionamiento se encuentra este sector y caracterizar las cifras y estadísticas que son relevantes, pero primero se hará una breve reseña histórica para entender el funcionamiento y el dinamismo que ha manejado este sector a través de los años.

El uso de la imprenta se remonta a la época de la colonización en Colombia cuando estas actividades se realizaban en talleres muy pequeños con el transcurso de los años y frente al crecimiento de la demanda estos talleres fueron creciendo y fueron tecnificando sus procesos de producción hasta llegar al día de hoy donde los talleres de diseño y elaboraciones tipográficas están utilizando tecnología de punta la cual permite la entrega de productos de alta calidad con gran definición en imágenes.

En Colombia, alrededor de 9.000 empresas de artes gráficas prestan diferentes servicios. Cuatro son las grandes categorías que le dan un orden al sector y lo dividen en empaques y etiquetas, publicidad y comercial, editorial, periódicos y revistas.

Sin embargo, para tener un mejor panorama de la industria gráfica hay que considerar que el proceso de la impresión de cualquier cosa desde una tarjeta a un libro tiene detrás una titánica cadena productiva que incluye desde las empresas que se encargan de fabricar el papel, pasando por el autor del contenido, hasta empresas de diseño y publicidad que moldean el producto final.³⁰

El sector editorial y de artes gráficas es uno de los más importantes para la economía colombiana. Se calcula que anualmente las transacciones de este sector superan en el mercado interno los 548 millones de pesos, mediante la labor de 336

³⁰ VERGARA, Christian. Industria Gráfica: ¿Cómo va Colombia? [En línea] Disponible en: <<http://www.revistapym.com.co/destacados/industria-gr-fica-c-mo-va-colombia>>

empresas editoras grandes, pequeñas, oficiales y privadas. Las siguientes cifras ilustran mejor las actividades en el campo editorial y de artes gráficas.³¹

Vale mencionar que en datos actuales la industria colombiana de artes gráficas exporta sus productos a 37 países alrededor del mundo.

El sector de las artes gráficas del país creció un 8,1% el año pasado en volumen de ventas y 5,9 por ciento en valor de las mismas. Esto, teniendo en cuenta que en el 2013 su facturación sumó 2,3 billones de pesos, de acuerdo con lo reportado a la Superintendencia de Sociedades.³²

La impresión de libros y publicaciones periódicas dejó de ser el alma de este negocio. De hecho, en el 2014 esta línea tuvo un decrecimiento del 7,3 % y su primer lugar de antaño lo tomaron las publicaciones comerciales, que representaron el 42 por ciento, y la fabricación de empaques, con el 17 por ciento. Las etiquetas y los productos de gran formato también se comportaron bien.³³

La industria ha tenido que adaptarse al cambio y especializarse en sus líneas de producción siendo estas más innovadoras y completas a la hora de querer satisfacer a los clientes involucrando nuevas tecnologías y generando valores agregados a los productos.

Es así como las pequeñas empresas que incursionan en este sector deben estar atentas a estos cambios para así poder estar a un nivel competitivo idóneo que permita generar ganancias y sobre todo credibilidad en el mercado en cuanto a la competencia y clientes externos.

³¹ REVISTA SEMANA. Industria de las artes gráficas. [En línea] Disponible en: <<http://www.semana.com/especiales/articulo/industria-editorial-artes-graficas/8130-3>>

³² PORTAFOLIO. La industria gráfica está cambiando su papel. [En línea] Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-grafica-cambiando-papel-30194>>

³³ Ibid.

8.1.5.1 Aplicación de las fuerzas de Porter. Con el fin de analizar el sector al cual pertenece la empresa, se aplican las 5 fuerzas correspondientes al diamante de Michael Porter.

- **Rivalidad de la Industria.**

La competencia directa de la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia lo constituye la empresa Key Publicidad, la cual además de servicios de tipografía y litografía, posee un portafolio de servicios digitales tales como:

Marketing digital: Estrategias de comercialización online, basada en la web 2.0. Utilizando el internet por medios de las redes sociales como herramienta para transmitir información.

Guía comercial: Se trata de una guía comercial digital, en cooperación con otra empresa de servicios digitales como Caicedonitas.com, en ella se recoge información de los establecimientos comerciales del municipio, con su número de contacto y dirección, ello contenido en una página web promocionada a través de redes sociales.

Audiovisuales. Elaboración de videos corporativos y personales, cubrimiento de todo tipo de eventos.

Esta empresa se basa y enfoca en la realización de diseños, pero la materialización de los diseños son subcontratados con una empresa de la ciudad de Armenia Quindío.

- **Amenaza de nuevos aspirantes.** Estas las pueden constituir competidores potenciales que en un momento determinado podrían competir dentro de la industria, estos son:

Estudiantes/profesionales universitarios: Estudiantes y/o profesionales de diseño, publicidad y carreras afines que quieran iniciar una integración hacia

adelante. También estudiantes y/o profesionales de carreras administrativas y afines que se interesen por la creación de empresa.

En Caicedonia Valle existen profesionales universitarios de carreras de diseño y publicidad que actualmente laboran en ello: Carlos Arrubla, Jhon Esteban Pérez, Alejandro Domínguez, Andrés Lombana

Empleados del sector: Empleados de la empresa o del sector en general que conocen el negocio y se independizan, subcontratando los servicios más costosos para minimizar la barrera de entrada por altos costos de la maquinaria.

Proveedores del sector: Proveedores que quieran integrarse de manera vertical hacia adelante, constituyéndose en un competidor dentro de la industria.

Clientes del sector: Aquellos usuarios que requieran constantemente de los servicios del sector y decidan integrarse verticalmente hacia atrás.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores conocen el sector y también pueden proveer a la competencia teniendo la potestad de variar los precios. La empresa cuenta con los siguientes proveedores:

Dispapeles en Pereira Risaralda provee el papel.

Grupo Cempac en Armenia Quindío, provee papel, sobres de manila para membrete, sobres blancos.

Cooimpresores en Armenia Quindío, provee las tintas y papel

Francisco Naranjo en Cali Valle la materia prima para hacer los sellos y las cajas de los sellos

CTP en Armenia Quindío, suministra las planchas metálicas ya quemadas para realizar las impresiones a todo color.

Además, hay una serie de empresas con las que se realizan alianzas estratégicas y/o suministran trabajo que la empresa no puede realizar falta de tiempo o porque no hay la máquina, estas son:

Impresos del Quindío en Armenia suministra impresiones digitales

CTP en Armenia Quindío suministra las impresiones que son a un tamaño mayor a las máquinas que posee la empresa.

EYF en Cali Valle, suministra las tarjetas de presentación cuando son más de un millar.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Son aquellos que no son competencia, pero que pueden satisfacer la misma necesidad. Algunos de ellos son:

Internet por medio de las redes sociales y correos electrónicos. Hoy en día las redes sociales conforman parte de la vida de las personas, incluso desde antes de la mayoría de edad, las personas crean perfiles en Facebook, twitter, instagram, etc. Transmitiendo, divulgando y compartiendo información en tiempo real, sin necesidad de hacer uso de la imprenta, constituyéndose en un sustituto de muy fácil acceso. En Caicedonia Valle, según información proporcionada por el Anuario Estadístico para el año 2014 en el municipio, había 1.249 hogares con conexión a internet, de acuerdo con la Empresa de Recursos Tecnológicos E.R.T. S.A. E.S.P. Por otro lado aunque no de manera oficial, pero se prevé que 2.400 hogares tienen suscripción con la empresa Movistar.

La radio y la televisión. A través de estos medios se transmite información de manera intangible y alcanzando una gran cobertura. Caicedonia Valle cuenta con 2 canales de televisión propios, uno administrado por la empresa Global T.V. y otro por Centinela Televisión. Además cuenta con una emisora propia, llamada Radio Super Caicedonia.

Salas de Internet. Además de ofrecer los servicios de internet, también brindan el servicio de fotocopiado, e incluso diseños básicos de tarjetas personal e invitaciones a eventos, entre otros. En Caicedonia las salas de internet más representativas son:

Caicedonia Online

Caliches Club
Homercom
Neira.Com
Redvolucion
Exitel
Cafenet
Tecnologia Extrema
Copymito

- **Poder de negociación de los compradores.** Constituyen todas aquellas personas naturales o jurídicas que en determinado momento requieran la reproducción de documentos y/o divulgación de información escrita. Los clientes tienen el gran poder de comprar y elegir entre varias empresas de la industria, cual es la que más les beneficia según sus intereses. La empresa cuenta con aproximadamente 200 clientes, entre ellos los más representativos son:

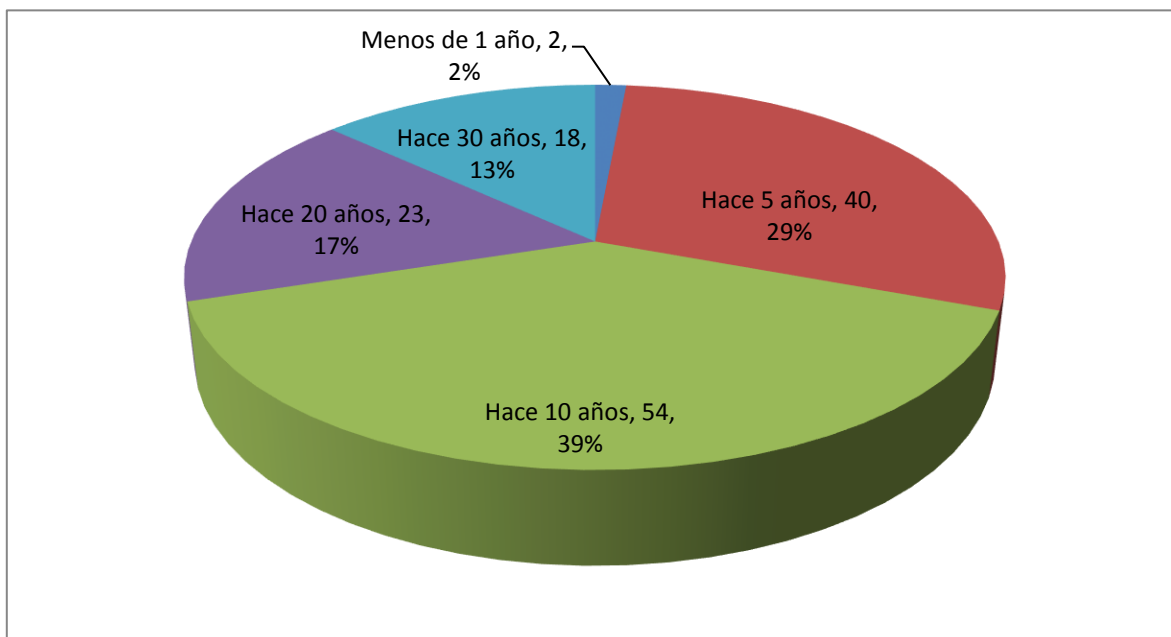
Almacenes: El Campeón – Maracanã – Singer – Todo En Uno – Boutique Boom – Chiccos – Dulce Hogar – La Bodega Del Jean – Manupy – Tecnipinturas – Variedades Luzmy – Calzamas- Dekadas – Cristaleria Jf – Jhofer Home – Tuercas Y Tornillos El Campeon – El Industrial – Exitazo – Todo Plast - Variedades El Rancho – El Campero – Quimicos Del Valle – Distriarias – Multiagujas – Cacharrería Nueva – San Andresito – La Diva – Mi Lolita – Erika Celulares.

Comercializadoras: Alexandra – Cabanillas – Caiceplatano – Carlos Alberto Torres – Carrillo Hermanos Citrifrut – Comercializadora De Frutas La 9 – Eduar Lopez – Frescas – Dibomo – Frutas y Verduras Dimate – Rios Mejia – Fruty Center – Frutos Tropicales – Fruty CMC – Fruty Sánchez – Fruty Tobar - Sprint – El Portal – Citricos La Holanda – Martin Y C – Mario Franco Castellanos.

Entre otros como, droguerías, carnicerías, autoservicios, etc. Para sumar entre todos 200 clientes aproximadamente.

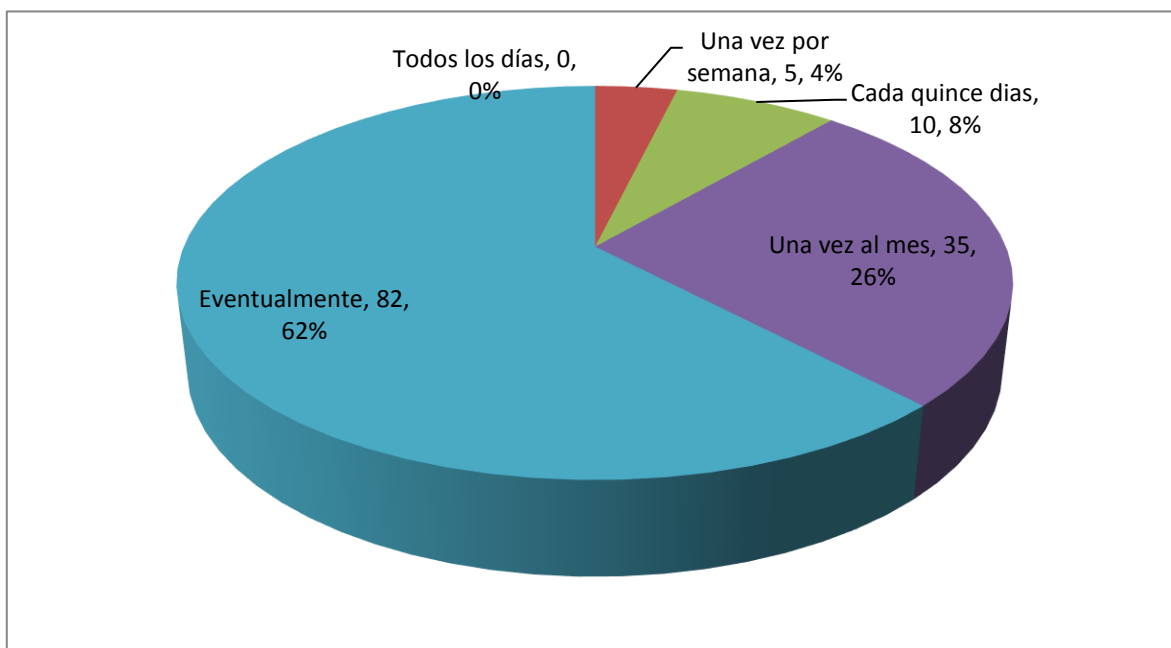
Con el fin de profundizar en el poder negociador de los compradores, se realizó una encuesta (Ver anexo 4) a los clientes de la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle el cual constaba de diez preguntas, con posibles respuestas dicotómicas y selección múltiple. A continuación se presentan los resultados de la encuesta.

Gráfico 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la Tipografía y Litografía Atalaya?



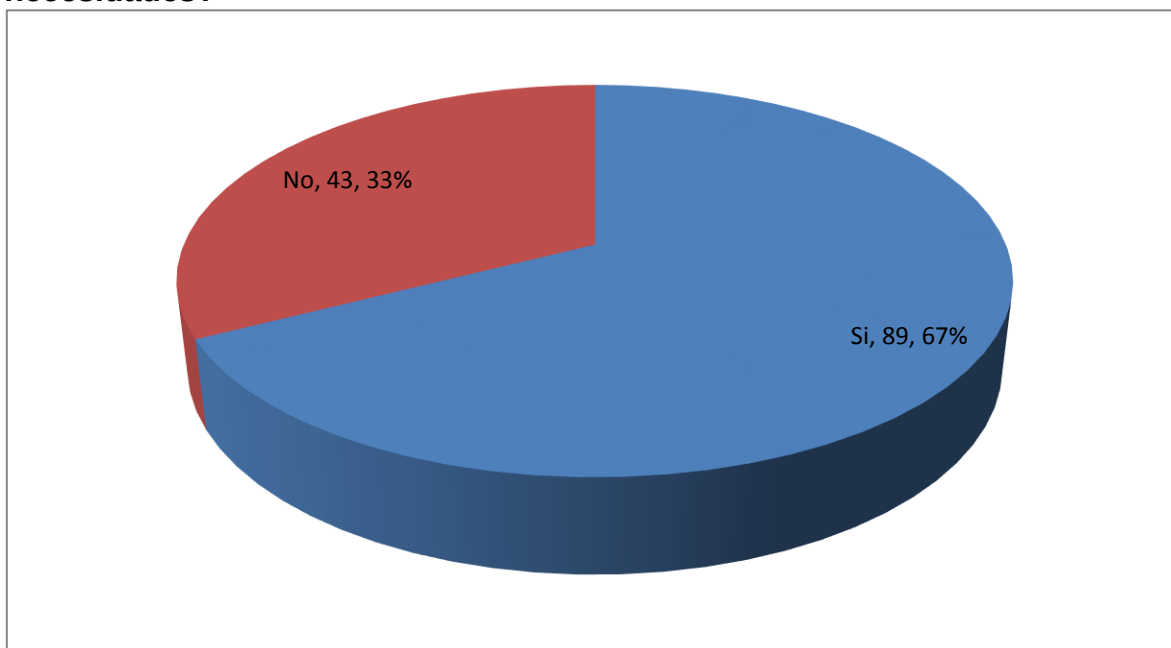
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 2. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios de la empresa?



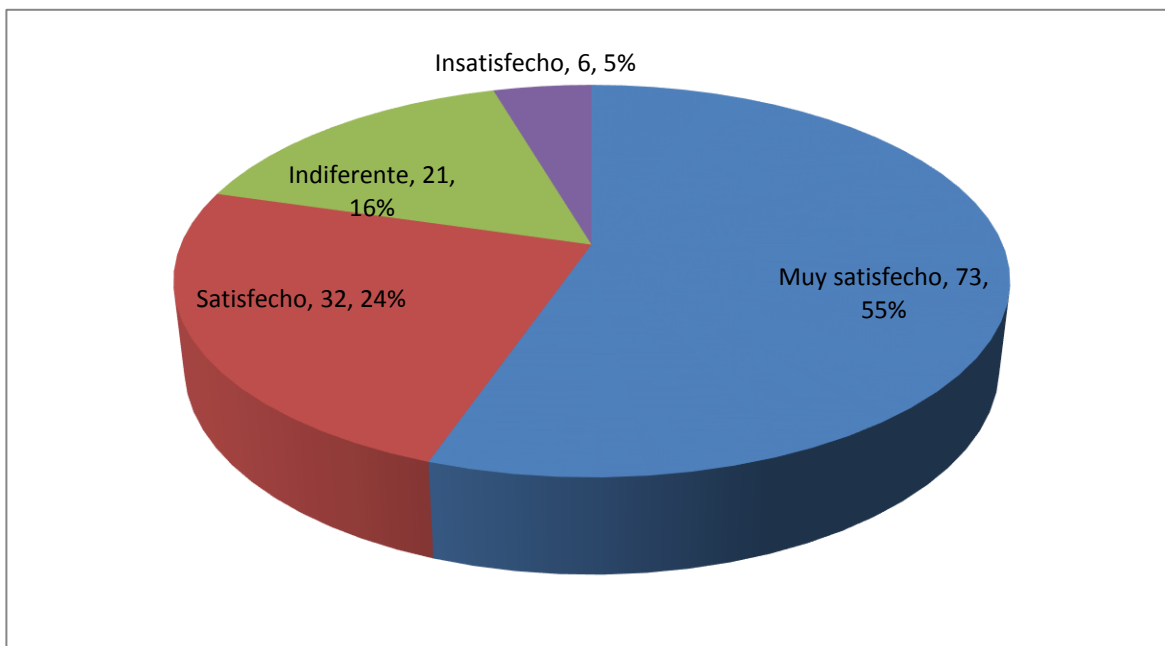
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 3. ¿El servicio que presta la empresa se adapta fácilmente a sus necesidades?



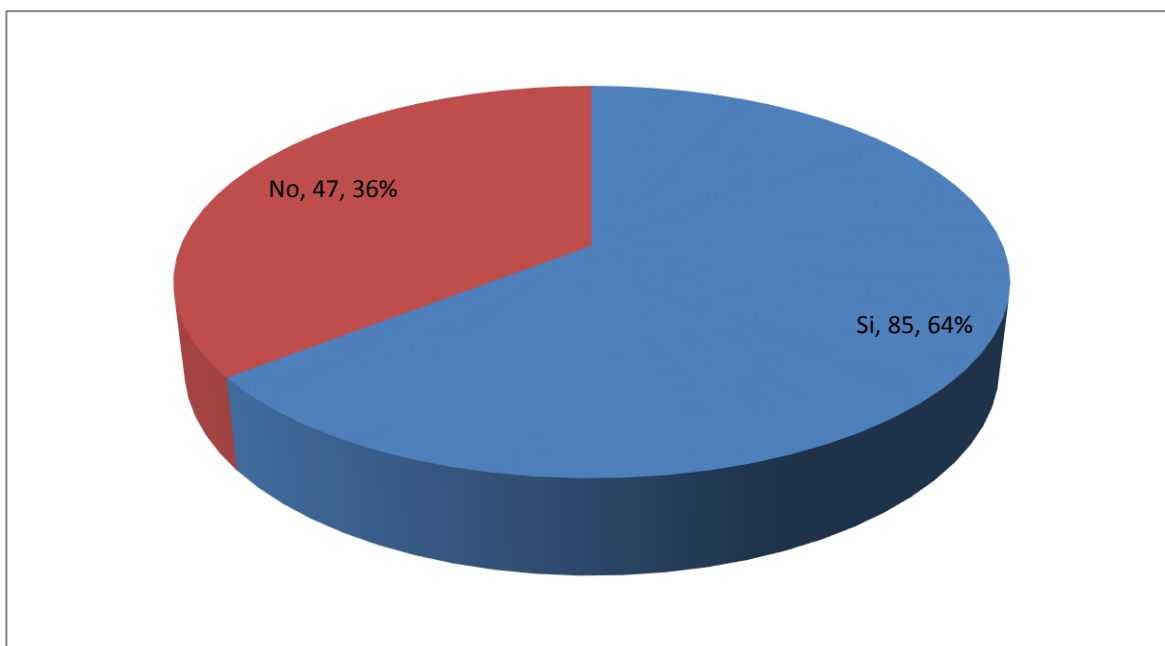
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a la atención brindada por parte del personal que labora en la empresa?



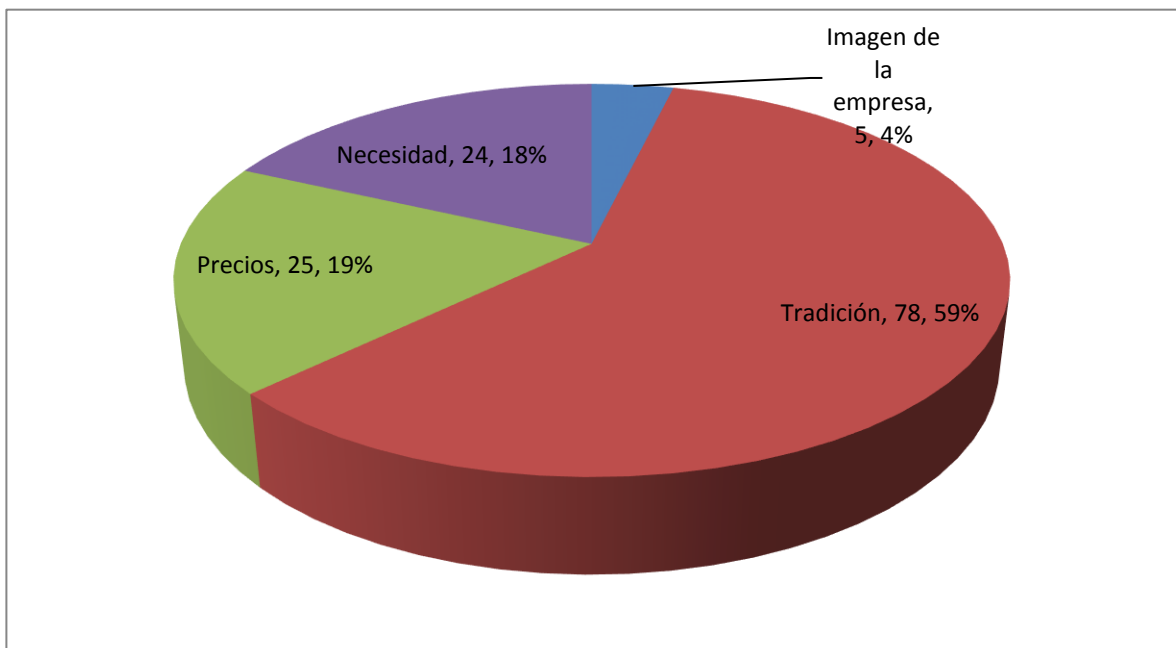
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 5. ¿El trato del personal de la empresa con los clientes y usuarios es considerado amable?



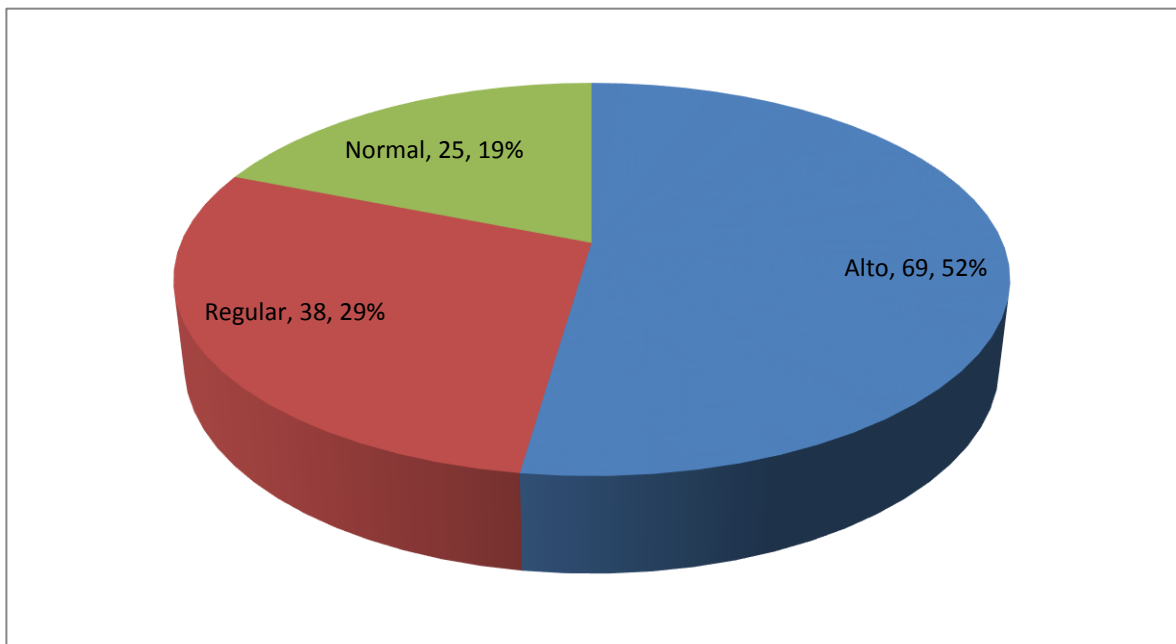
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 6. ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de la empresa?



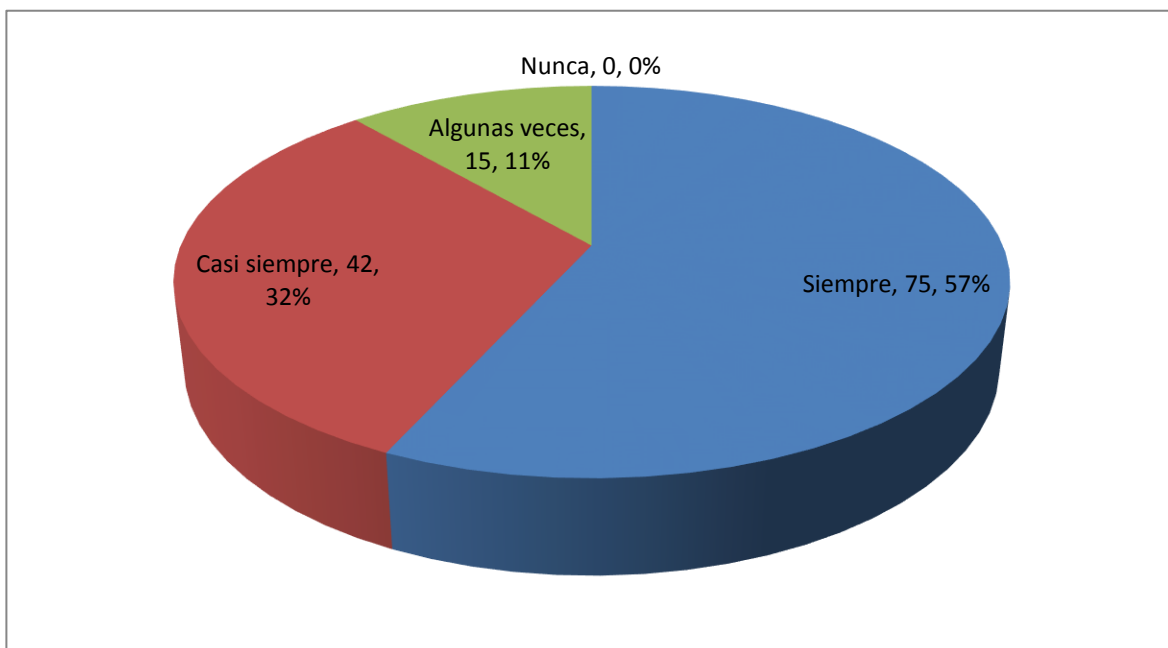
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 7. Considera usted que el precio de los productos que ofrece la empresa con relación a las demás de este tipo es:



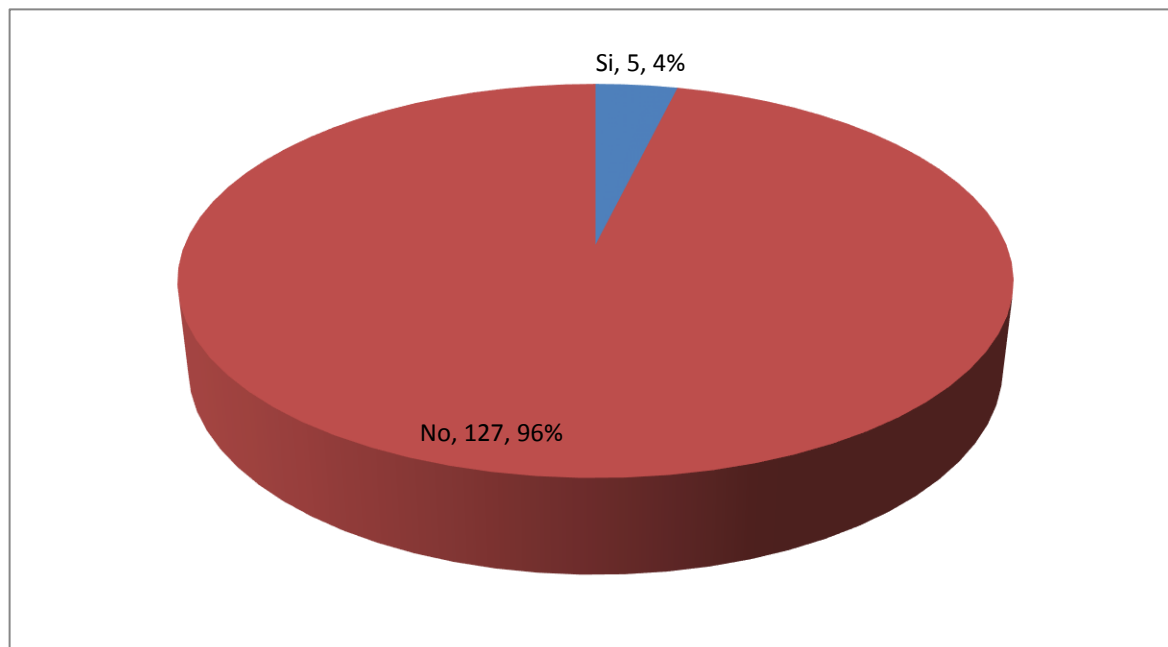
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 8. ¿Cuándo usted requiere de los servicios de la empresa le es fácil comunicarse por medio telefónico?



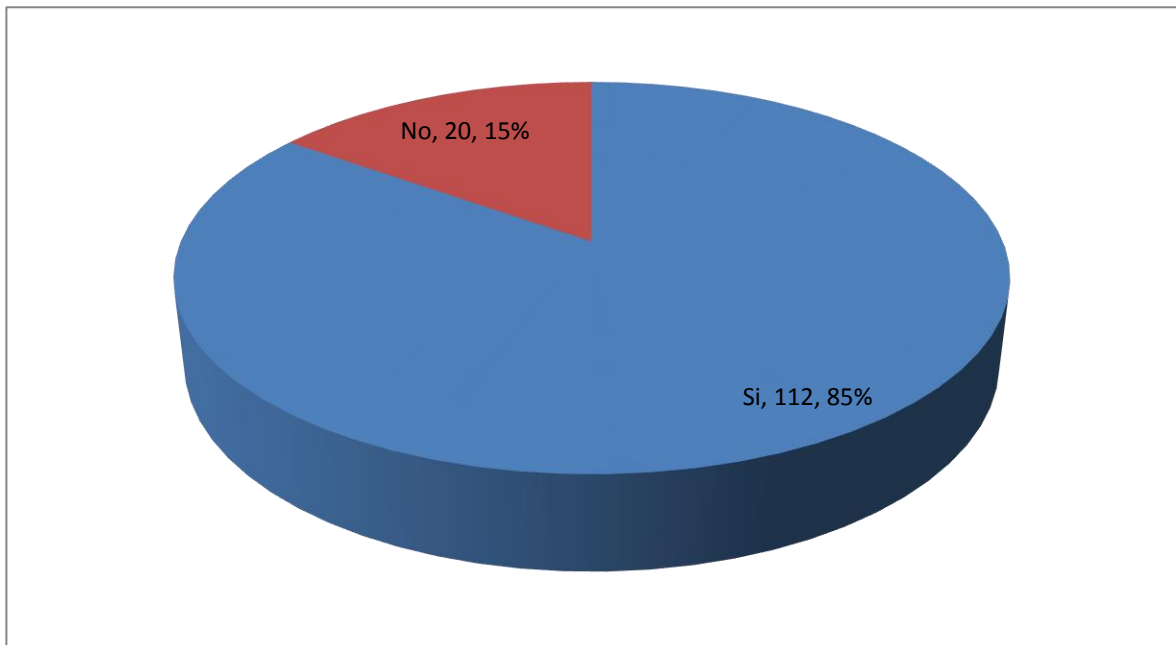
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 9. ¿Ha realizado algún reclamo ante la empresa?



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 10. ¿Usted recomendaría la empresa a otras personas?



Fuente. Elaboración propia.

Análisis de la encuesta

Según los resultados de la encuesta planteada para los clientes externos de la Tipografía y Litografía Atalaya esta empresa tiene una buena aceptación en el mercado y una fidelización en sus clientes; la productividad de la empresa le brinda al cliente una satisfacción y una entrega a buen tiempo de los trabajos solicitados, la empresa les brinda a sus clientes una atención oportuna, responsable y respetuosa en el momento de entablar una comunicación entre sí. La tipografía gracias a que tiene una gran trayectoria ha hecho que sus clientes fieles crezcan junto con ella; a pesar que esta empresa maneja precios altos los clientes la siguen eligiendo por su buen nivel de calidad en los productos y satisfacción de sus necesidades; por lo tanto, se logró observar que la empresa tiene una buena imagen ante sus clientes y que estos la recomiendan a futuros clientes que quieren utilizar sus productos y servicios.

8.1.6 Análisis y evaluación de la información.

Dentro de esta etapa se aplicarán las diferentes matrices de evaluación, tanto de factores externos (EFAS) como internos (IFAS) con base en la información obtenida dentro de la etapa de recolección de información, además también se evaluará el sector al cual pertenece la empresa con respecto a su competidor directo por medio de la técnica del Benchmarking, para de este modo obtener como resultado final de este punto la elaboración de la matriz DOFA, en la cual se resumirán todos aquellos aspectos que afectan la empresa tanto a nivel externo como interno.

8.1.6.1 Matriz EFAS (Análisis de factores externos). La matriz EFAS, permite que se evidencien, identifiquen y prioricen los factores externos (oportunidades y amenazas provenientes del entorno) que por su naturaleza son considerados los de mayor influencia en la empresa.

Tabla 13. Matriz EFAS Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.

Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Ubicación geográfica del municipio.	0,08	3	0,24	Aunque el municipio tiene un gran potencial por su ubicación, la empresa no está preparada para afrontarlo.
Apoyo gubernamental a las PYME	0,14	2,5	0,35	La empresa no aprovecha todo el potencial de los incentivos del gobierno para actualización tecnológica.
Mano de obra a bajo costo.	0,08	4	0,32	En Caicedonia el 46% de la población son adultos en edad activa para trabajar de los cuales el 14% no tienen empleo.
Amplitud y crecimiento de mercado para oferta de productos.	0,10	2,5	0,25	Sólo en el municipio existen alrededor de 721 empresas (Este número comprende la pequeña, mediana y gran empresa), pero la empresa no aprovecha al máximo el potencial del mercado

Nuevas tecnologías para optimizar producción.	0,10	1	0,1	Aunque han surgido nuevas y mejores tecnologías, la empresa no responde positivamente a ello.
Amenazas				
Negocios similares con maquinaria más moderna y diversificación de productos.	0,10	2	0,2	La empresa no se esfuerza por estar a la par de su competencia.
Altos precios en la maquinaria con tecnología de punta.	0,10	2,5	0,25	La empresa no se muestra interesada en adquirir nuevas tecnologías, mientras que la competencia si lo hace.
Tecnología digital avanzada.	0,09	2,5	0,23	Grandes inversiones en maquinaria, que la empresa no piensa realizar.
Protección ejercida por el gobierno para la producción y uso de papel.	0,11	2	0,22	Restricción para la obtención de papel (materia prima de la litografía)
Empresas nacionales que puedan absorber el mercado local.	0,10	2,5	0,25	De llegar a suceder esto con la expansión de las multinacionales la actual "tranquilidad de la empresa se vería en riesgo.
<u>Calificación Total</u>	<u>1,00</u>		<u>2,41</u>	

Fuente. Elaboración propia.

La calificación obtenida en el análisis y/o evaluación de los factores externo, la empresa obtuvo una calificación de 2,41, lo cual refleja una baja eficacia de la empresa para responder a dichos aspectos. Lo anterior debido a que aunque la empresa cuenta con trayectoria y experiencia, sus procesos pueden llegar a ser rudimentarios debido a la falta de actualización en maquinaria adecuada para optimizar los procesos productivos, aumentando los gastos por reparaciones. La empresa en el presente es vista con buenos ojos y es estable en el mercado pero al surgir otro negocio con la misma actividad productiva, ofreciendo mayor rapidez y calidad en los productos, probablemente la Tipografía y Litografía Atalaya podría encontrarse con serios inconvenientes, incluso, desaparecer del mercado.

8.1.6.2 Matriz IFAS (Análisis de factores internos). La matriz IFAS, permite evidenciar, identificar y priorizar los factores internos (fortalezas y debilidades de la litografía) que por su influencia en la empresa, son consideradas las más relevantes.

Tabla 14. Matriz IFAS Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
Antigüedad y experiencia de la empresa en el sector.	0,08	4,5	0,36	Esta constituye quizá la mayor fortaleza de la empresa y que constituye una ventaja competitiva.
Personal adecuado para cada área con reducida rotación.	0,08	4	0,32	El personal contratado demuestra saber lo que hace y trabajan de eficiente.
Procesos ordenados y acordes a las necesidades de los clientes	0,07	4	0,28	La empresa cuenta con procesos productivos ordenados, lo cual garantiza la adecuada producción.
Diseño de productos bajo parámetros de alta calidad.	0,15	4	0,6	Se realizan controles de calidad con el fin de ofrecer el mejor servicio.
Rápida atención al cliente	0,12	4	0,48	En la encuesta realizada, los clientes en general se sienten satisfechos con los tiempos de recepción de pedidos y de entrega.
Debilidades				
No hay procesos de gestión de personal (Manual de funciones, procesos de selección e inducción, capacitaciones)	0,09	1	0,09	El Talento Humano es quizá el principal capital de una empresa, si no se administra de la manera adecuada se puede producir desmotivación, traduciéndose en baja productividad.
Carencia de direccionamiento estratégico	0,09	1	0,09	La empresa no cuenta con un rumbo definido de a dónde se dirige, así como tampoco se proyecta en el mercado.
No se cuenta con una buena infraestructura física del área de producción y ventas.	0,07	2	0,14	El espacio es reducido según manifiestan los empleados, lo cual genera un ambiente inadecuado.
No cuentan con maquinaria actualizada en los procesos productivos.	0,15	1	0,15	La maquinaria que posee la empresa, no es la mejor.
Empirismo y resistencia al cambio por parte de la gerencia.	0,10	1	0,1	Resistencia al cambio y falta de conocimiento en procesos administrativos.
	1,00		2,61	

Fuente. Elaboración propia.

La aplicación de la matriz IFAS y su resultado de 2,61, permitió observar la necesidad que tiene la tipografía y litografía Atalaya de diseñar e implementar un direccionamiento estratégico que le permita trazar metas y definir objetivos para posteriormente dar cumplimiento a los mismos, lo anterior, de la mano con la capacitación profesional del personal administrativo desembocara en el cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos de la empresa; la carencia de tecnología (maquinaria) impide que la empresa cumpla efectivamente con los procesos que se realizan en la misma, ocasionando además, que la ampliación del portafolio no se logre y poder así acaparar mayor cantidad de mercado; se hace evidente la necesidad de adquirir maquinaria que le permitirá innovar en procesos y optimizar recursos, dinero y tiempo, convirtiéndose en un referente productivo para el mercado; por otra parte, cuenta con ciertas fortalezas que le han permitido a lo largo de los años su permanencia en el mercado y contrarrestar el efecto de las debilidades que presenta actualmente.

8.1.6.3 Análisis del sector por medio del Benchmarking. En el siguiente benchmarking se decide realizar la comparación de la tipografía y litografía Atalaya con la empresa de mayor incidencia y competencia a nivel municipal y con la cual se produce una mayor rivalidad dentro de la industria de acuerdo con la información obtenida por medio de la aplicación de las fuerzas de Porter.

Tabla 15. Factores de éxito para la Tipografía y Litografía Atalaya.

Factores de éxito	Valor %	Valor Sopesado	Calificación	Ponderado
Personal idóneo	15	0,15	3,5	0,525
Infraestructura	15	0,15	2	0,3
Diversidad en el portafolio de productos	25	0,25	2,5	0,625
Tecnología (Maquinaria y equipo)	25	0,25	2,5	0,625
Capacidad de respuesta al cliente	20	0,2	4	0,8
TOTAL	100	1		2,875

Fuente: MONTERO, Natalia y SARMIENTO, Paola

Calificación: 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente.

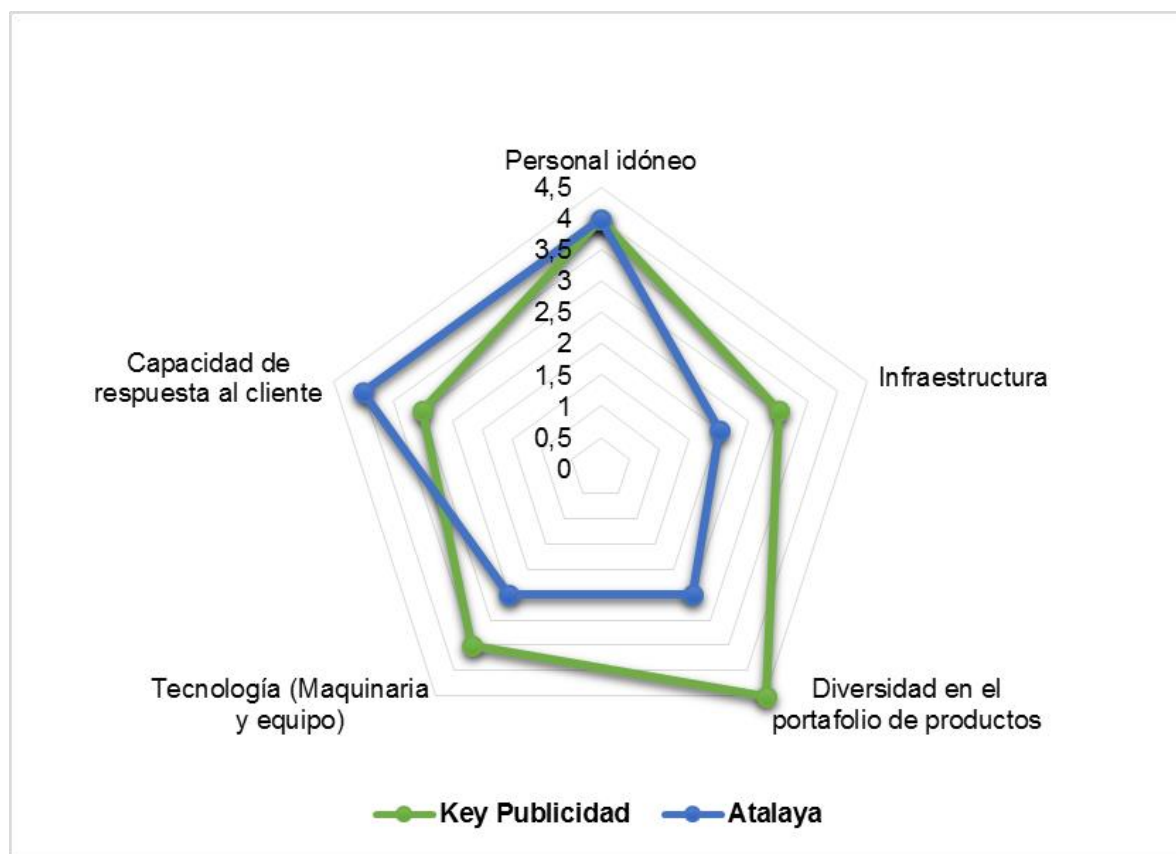
Tabla 16. Factores de éxito para Key Publicidad.

Factores de éxito	Valor %	Valor Sopesado	Calificación	Ponderado
Personal idóneo	15	0,15	4	0,6
Infraestructura	15	0,15	3	0,45
Diversidad en el portafolio de productos	25	0,25	4,5	1,125
Tecnología (Maquinaria y equipo)	25	0,25	3,5	0,875
Capacidad de respuesta al cliente	20	0,2	3	0,6
TOTAL	100	1		3,65

Fuente: MONTERO, Natalia y SARMIENTO, Paola

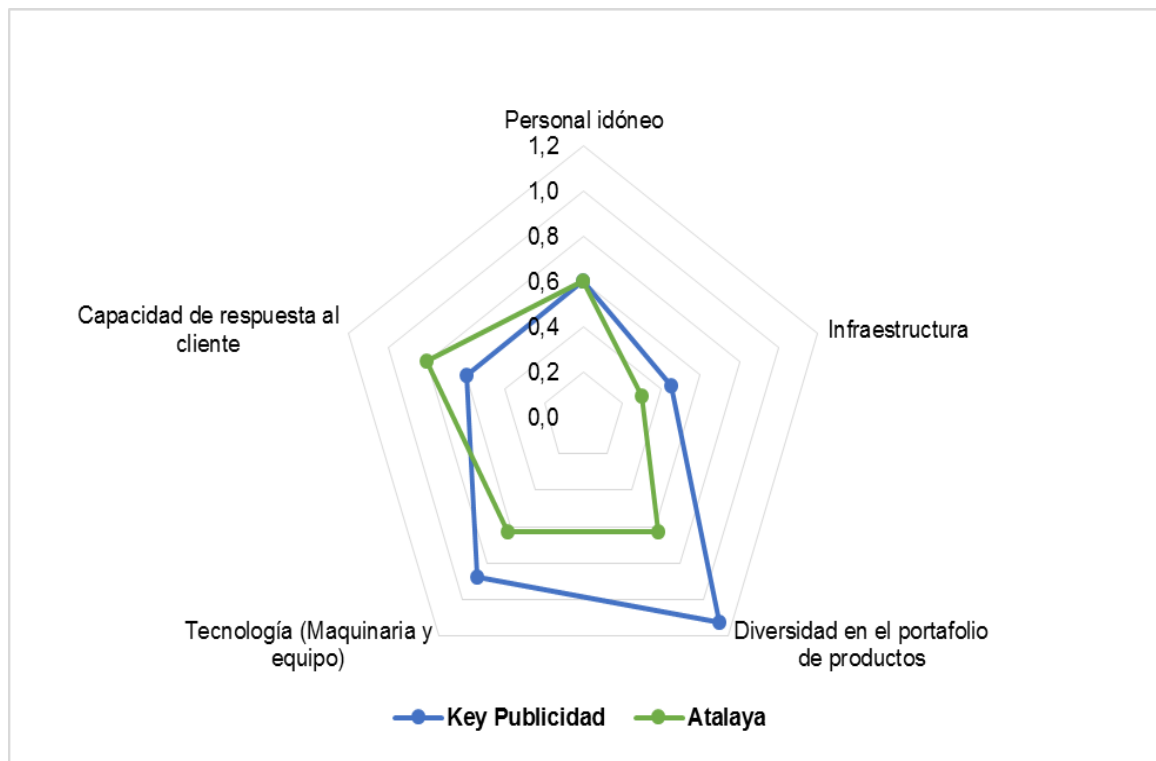
Calificación: 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente.

Gráfico 11. Gráfico del Benchmarking por calificación.



Fuente: MONTERO, Natalia y SARMIENTO, Paola

Gráfico 12. Gráfico del Benchmarking por ponderación.



Fuente: MONTERO, Natalia y SARMIENTO, Paola

Análisis del Benchmarking

El benchmarking permitió comparar a la Tipografía y litografía Atalaya con su principal competencia en el municipio de Caicedonia: Key Publicidad y analizar cómo se encuentra ésta, en comparación a su competencia. Se evidencia como Key Publicidad en relación a personal, diversidad de productos y tecnología, se encuentra mejor capacitada para afrontar el mercado creciente y fidelizar a sus clientes; en cuanto a infraestructura ambas empresas no cuentan con el mejor espacio para la realización de sus actividades, en cuanto a la capacidad de respuesta, Atalaya se encuentra mejor capacitada, debido a que le entrega de sus productos se realiza en un menor tiempo que la competencia.

En conclusión, el benchmarking permitió evidenciar el estado actual de Atalaya en relación con su competencia directa, Atalaya tiene aspectos que en un mediano y largo con su implementación y/o mejoramiento catapultaran a la empresa a una mejor posición en el mercado municipal y de sectores aledaños.

8.1.6.4 Diagnóstico de la empresa. En este punto del proyecto se recoge toda la información obtenida durante la etapa de diagnóstico y se construye la matriz DOFA y la matriz SFAS, con la primera se hará un recuento de todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas durante la etapa de recolección de información, de acuerdo a lo establecido en las matrices EFAS y IFAS; con la segunda se pretende establecer un análisis estratégico.

- **Análisis DOFA**

En la tabla 17, denominada Análisis DOFA, se sintetizan todos los factores que constituyen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle, es importante aclarar que el orden de cada factor depende de su nivel de impacto en la empresa, según lo establecido en las matrices EFAS e IFAS y de acuerdo a la información recolectada en la etapa de recolección de información, así como lo establecido en la de análisis y evaluación de los datos. Con la presentación del Análisis DOFA, se busca resumir y crear una idea general sobre lo que afecta y/o amenaza a la organización y aquello en lo que puede ser más fuerte.

Tabla 17. Análisis DOFA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Apoyo gubernamental a las Pymes. • Existencia de 721 empresas legalmente constituidas lo que se constituye en una amplitud y diversidad de mercado para la oferta de productos. • Mano de obra a bajo costo, debido a que el 46% de la población son adultos y el 14% no tienen empleo. • Ubicación geográfica del municipio de Caicedonia como corredor turístico y parte del Paisaje Cultural Cafetero. • Surgimiento de nuevas tecnologías en cuanto a maquinaria que optimizan la producción. • Ampliación de los portafolios de los bancos para las Pymes. • Negociación directa y descuentos por parte de los proveedores.	• Protección ejercida por el gobierno para la producción y uso de papel. • Negocios similares con maquinaria más moderna y diversificación de productos. • Altos precios en la maquinaria con tecnología de punta. • Tecnología digital avanzada. • Empresas nacionales que puedan absorber el mercado local.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Diseño de productos bajo parámetros de alta calidad. • Rápida atención al cliente. • Antigüedad de la empresa en el sector. • Personal adecuado en las áreas de trabajo. • Reducida rotación de personal. • Formatos de control que permite orden en la producción. • Buen ambiente laboral.	• No cuentan con maquinaria actualizada en los procesos productivos. • Empirismo y resistencia al cambio por parte de la gerencia. • Carencia de un direccionamiento estratégico. • No cuenta con una buena infraestructura física del área de producción y ventas. • No existen planes de capacitación para el área de producción. • No hay manual de funciones ni procedimientos. • No existen procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. • Carencia de plan de riesgos.

Fuente. Elaboración propia.

- **Matriz SFAS**

En la tabla 18 que se presenta se encuentra la matriz SFAS, la cual reúne los factores más influyentes analizados y obtenidos de las matrices EFAS e IFAS, y por medio de la cual se concluye lo siguiente:

Apoyo gubernamental a las PYME y el mercado creciente (Oportunidades): El aprovechamiento de estas dos oportunidades asegurarían la permanencia de la empresa, si ésta aprovechara todo el apoyo del gobierno a las PYME, como facilidad para acceder a crédito, asesorías financieras, proyectos productivos, entre otros. Puesto que el mercado va creciendo y se hace más exigente conforme aumenta y surgen nuevas propuestas para satisfacer sus necesidades.

Altos precios en la maquinaria con tecnología de punta y protección por parte del gobierno para la producción de papel (Amenazas): Estos factores influyen negativamente en empresa, debido a que limitan la producción y el acceso a materia prima, el alto costo de la maquinaria ocasiona que la producción sea lenta y en pocas cantidades, el acceso a la materia prima ocasiona que la producción sea vea limitada, viéndose reflejado todo esto en la producción y ventas de la empresa.

Diseño de productos bajo parámetros de alta calidad y rápida atención al cliente (Fortalezas): A lo largo de su trayectoria en el mercado, por factores como los mencionados anteriormente, la empresa ha logrado obtener un buen posicionamiento en el mercado y fidelización de sus clientes, lo que da muestra del gran potencial de la empresa para ser no solo un referente municipal sino además, departamental.

Empirismo y resistencia al cambio por parte de la gerencia y tecnología inadecuada (Debilidades): El empirismo, impacta negativamente en todas las áreas de la empresa, afectando el buen desempeño de sus actividades.

Tabla 18. Análisis SFAS (Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos).

Factores Estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración Plazo			Comentarios
				Corto	Mediano	Largo	
Apoyo gubernamental a las PYME (O)	0,14	2,5	0,35		X		El apoyo del gobierno en cuanto a sus políticas de apoyo a las PYME constituyen una gran oportunidad para toda pequeña y mediana empresa que la sepa aprovechar.
Mercado creciente (O)	0,11	2,5	0,28			X	Acceder a nuevos clientes y a zonas del mercado con la diversificación de productos.
Altos precios en la maquinaria con tecnología de punta(A)	0,11	2,5	0,28		X		La maquinaria adecuada permite optimizar recursos y minimizar tiempo, pero la gerencia no está dispuesta en invertir en ello.
Protección por parte del gobierno para la producción de papel (A)	0,11	2	0,22		X		El gobierno establece leyes que impiden la producción descontrolada de papel y fomenta el surgimiento de sustitutos como lo es la tecnología digital.
Diseño de productos bajo parámetros de alta calidad(F)	0,15	4	0,60			X	Fidelización y satisfacción de clientes
Rápida atención al cliente (F)	0,12	4	0,48			X	Satisfacción de clientes de acuerdo a sus necesidades
Empirismo y resistencia al cambio por parte de la gerencia. (D)	0,11	1	0,11	X			Carencia de objetivos claramente establecidos que permitan definir el rumbo organizacional
No cuenta con la tecnología adecuada(D)	0,15	1	0,15	X			Incremento de costos y tiempo
	1,00		2,46				

Fuente. Elaboración propia. (Con base en Diseño del cuadro Matriz SFAS -Resumen del análisis de factores estratégicos-).

8.2 PROPUESTA DE PLATAFORMA ESTRATÉGICA COMO BASE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA ATALAYA DE CAICEDONIA VALLE.

La Tipografía y Litografía Atalaya es una empresa que incursiona en el sector de la imprenta y las artes gráficas con una trayectoria en la región, pero desde sus inicios y hasta la fecha, ha sido administrada de manera empírica, ocasionando así una falta de caracterización de la organización, afectando directamente la efectividad de la empresa, puesto que sus inconsistencias se hacen con el paso del tiempo, más visibles.

Con base a lo anterior se presenta a continuación cuatro elementos básicos y claves, los cuales hacen parte de la plataforma estratégica y sirven como guía para un adecuado direccionamiento estratégico.

8.2.1 Misión.

La Tipografía y Litografía Atalaya es una empresa con experiencia en impresiones tipográficas y litográficas, quien establece como su prioridad, brindar servicios y/o productos con oportunidad y calidad, al mismo tiempo que trabajar junto a la comunidad, promoviendo el desarrollo sostenible local.

8.2.2 Visión.

En 5 años la Tipografía y Litografía Atalaya será una de las mejores empresas en el mercado de la región y ofrecerá los productos más innovadores y de mayor calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes.

8.2.3 Valores corporativos.

La Tipografía y Litografía Atalaya tiene como compromiso los siguientes valores:

Responsabilidad: La tipografía le otorga a cada uno de los empleados sus tareas y actividades a realizar, de las cuales deben hacerse responsables y cumplirlas.

Superación: La empresa permite a sus empleados realizar sus estudios y les brinda la facilidad para ello.

Compromiso: La tipografía compromete al empleado a producir y cumplir con sus labores, dando como resultado un trabajo efectivo.

Igualdad: La empresa brinda a los empleados un mismo trato para que no haya discriminación alguna, ya sea por raza, sexo, clase social o religión y exista un buen clima laboral.

8.2.4 Objetivos organizacionales.

Objetivo principal.

La tipografía y Litografía Atalaya tiene como objetivo principal posicionarse en el mercado como una de las mejores empresas de su tipo en la región.

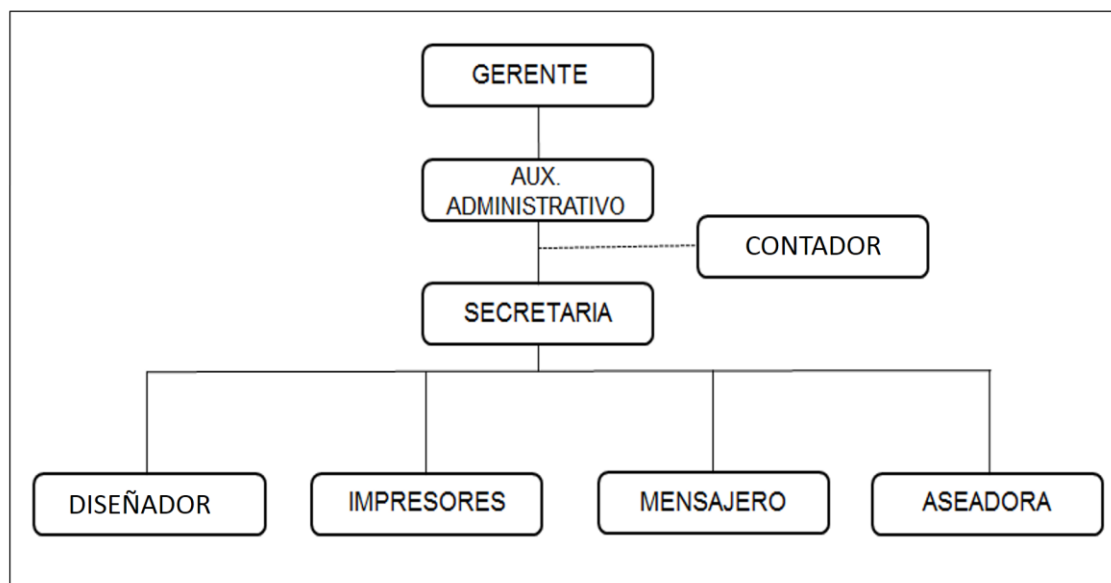
Objetivos específicos.

- Satisfacer las necesidades de los clientes con calidad, cumplimiento y servicio buscando la fidelización de los mismos.
- Crecer y evolucionar de acuerdo a la globalización, adaptándose a los cambios tecnológicos.
- Ofrecer una estabilidad laboral y económica a sus clientes internos.
- Cuidar al medio ambiente, minimizando los efectos adversos que pueda ocasionar la empresa al ambiente y la comunidad.

8.2.5 Organigrama.

En la figura 4, se muestra el organigrama propuesto para la Tipografía y Litografía Atalaya, de acuerdo a sus necesidades y capacidad productiva.

Figura 4. Propuesta organigrama de Tipografía y Litografía Atalaya.



Fuente. Elaboración propia.

8.3 PLAN ESTRATÉGICO TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA ATALAYA DE CAICEDONIA VALLE

Se propone a continuación, en la tabla 19, el plan estratégico para la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle del Cauca, con base en las debilidades planteadas, resultantes del diagnóstico realizado, dichas debilidades son las que obtuvieron la calificación más baja en cuanto a respuesta de la empresa en las matrices de evaluación, es decir, son las falencias que constituyen el eslabón más débil de la organización.

Tabla 19. Plan estratégico para la Tipografía y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle.

Factor: Estructura Organizacional							
Estrategia: Implementar actividades que permitan al gerente la continuidad en el mercado y hacer un uso óptimo de los recursos de la empresa.							
Objetivo: Formar al gerente por medio de capacitaciones y cursos que le permitan empoderarse de su cargo y ejercerlo de forma adecuada							
ACCIÓN	ACTIVIDAD	EVENTO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO		VALOR MONETARIO
					Plazo	Años	
Capacitar al gerente en conocimientos gerenciales.	A1. Capacitación a la administración de la ATALAYA	E1. Identificar entidades que ofrecen capacitación en gerencia bien sea curso, taller, diplomados, entre otros.	Gerente	Humano: Gerencia de la empresa Económico: Costos a incurrir	Mediano	1	\$ 500.000
		E2. Establecer un cronograma de capacitaciones trimestrales.	Gerente				
		E.3. Dar a conocer los resultados de las capacitaciones.	Gerente				

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19. (Continuación).

Factor: Estructura Organizacional							
Estrategia: Diseño e implementación de un direccionamiento estratégico.							
Objetivo: Establecer las finalidades y propósitos de la empresa.							
ACCIÓN	ACTIVIDAD	EVENTO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO		VALOR INVERSIÓN
					Plazo	Años	
Plasmar en un documento dónde se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar	A2. Formular las finalidades y propósitos de la empresa	E4. Definir objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo	Gerente	Humano: Gerencia de la empresa Económico: Costos a incurrir	Largo	Entre 2 y 3 años	\$ 2.000.000
		E5. Reconocimiento y adopción de la plataforma estratégica propuesta.	Gerente				
		E6. Establecer el tipo de estrategias a desarrollar.	Gerente				

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19. (Continuación).

Factor: Tecnológico							
Estrategia: Obtener la tecnología adecuada para el mejoramiento de procesos.							
Objetivo Adquirir maquinaria moderna, la cual servirá para minimizar tiempos y costos en la elaboración de sus productos.							
ACCIÓN	ACTIVIDAD	EVENTO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO		VALOR MONETARIO
					Plazo	Años	
Comprar la maquinaria y/o equipo necesario.	A3. Identificar y conocer los nuevos equipos y/o maquinarias existentes y sus ventajas productivas.	E7.Realización del presupuesto requerido para la adquisición de las nuevas tecnologías.	Gerente Contador	Humano: Gerencia de la empresa en asesoría con el contador Económico: Costos a incurrir	Mediano	Entre 1 y 2 años	\$ 13.000.000
		E8. Establecer relación beneficio costo del equipo o maquinaria a adquirir.	Gerente Contador				
		E9. Determinar viabilidad económica si éste se puede adquirir con recursos propios o acudir a un préstamo bancario.	Gerente Contador				
		E10. Comprar la maquinaria	Gerente				
		E11. Capacitar al personal sobre el uso óptimo de la maquinaria	Gerente				

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19. (Continuación).

Factor: Infraestructura							
Estrategia: Gestión del mejoramiento de la infraestructura actual							
Objetivo: Ampliar el sitio de producción y ventas, permitiendo la colocación de nueva maquinaria y la exhibición de todos los productos							
ACCIÓN	ACTIVIDAD	EVENTO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO		VALOR MONETARIO
Adecuar el sitio de producción y ventas.	A4. Adquirir un nuevo local	E12. Identificar locales con las medidas necesarias para el desarrollo de los procesos.	Gerente	Humano: Gerencia de la empresa Económico: Costos a incurrir	Mediano	De 1 a 3 años	\$ 20.000.000
		E13. Cotizar el valor del local para compra o arrendamiento	Gerente				
		E14. Comprar y/o alquilar el local.	Gerente				
	A5. Ampliar el local actual	E15. Evaluar las posibilidades de una ampliación	Gerente				
		E16. Cotizar el valor y el tiempo requerido para la ampliación.	Gerente				
		E 17. Realizar la ampliación.	Gerente				

Fuente. Elaboración propia.

8.4 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El sistema de seguimiento y control, permite analizar la información del plan de acción y como su nombre lo indica, realizar un proceso de seguimiento a las actividades y sus respectivos eventos. Verificar en qué tanto porcentaje se cumplen por medio de indicadores de cumplimiento así como efectividad en tiempo. Dicho proceso facilita el monitoreo de cada evento formulado.

Tabla 20. Sistema de seguimiento y control plan estratégico Tipografía y Litografía Atalaya.

Actividad	Evento	Indicador de cumplimiento	Tiempo									Medición de efectividad en tiempo	
			2018			2019			2020			Meses proyectados	Indicador
			1	2	3	1	2	3	1	2	3		
A1. Capacitación a la administración de la ATALAYA	E1. Identificar entidades que ofrecen capacitación en gerencia bien sea curso, taller, diplomados, entre otros.	# de entidades identificadas/# entidades existentes*100										4	# de meses proyectados # de meses utilizados*100
	E2. Establecer un cronograma de capacitaciones trimestrales.	# de Capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones programadas*100										8	
A2. Formular las finalidades y propósitos de la empresa	E3. Definir objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo	# de objetivos definidos/# de objetivos cumplidos*100										8	
	E4. Reconocimiento y adopción de una plataforma estratégica propuesta.	# plataforma estratégica adoptada/# de plataforma estratégica propuesta*100										8	
	E5. Establecer el tipo de estrategias a desarrollar.	# de estrategias desarrolladas /# de estrategias establecidas*100										8	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 20. (Continuación).

Actividad	Evento	Indicador de cumplimiento	Tiempo									Medición de efectividad en tiempo	
			2018			2019			2020			Meses proyectados	Indicador
			1	2	3	1	2	3	1	2	3		
A3. Identificar y conocer los nuevos equipos y/o maquinaria s existentes y sus ventajas productivas.	E6.Realización del presupuesto requerido para la adquisición de las nuevas tecnologías.	# presupuesto realizado/#de presupuesto requerido*100										4	# de meses proyectados # de meses utilizados*100
	E7. Establecer relación beneficio costo del equipo o maquinaria a adquirir.	# análisis financiero realizado/# de análisis financiero requerido*100										8	
	E8. Determinar viabilidad económica si éste se puede adquirir con recursos propios o acudir a un préstamo bancario.											8	
	E9. Comprar la maquinaria	# de maquinaria comprada/# de maquinaria requerida*100										12	
	E10. Capacitar al personal sobre el uso óptimo de la maquinaria	# de empleados capacitados/# total de empleados*100										12	
A4. Adquirir un nuevo local	E11. Identificar locales con las medidas necesarias para el desarrollo de los procesos.	# de locales con las medidas necesarias encontrados/# de locales visitados*100										4	
	E12. Cotizar el valor del local para compra o arrendamiento	# de cotizaciones realizadas/ de locales con las medidas necesarias encontrados *100										8	
	E13.Comprar y/o alquilar el local.	# de locales comprados o alquilados										8	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 20. (Continuación).

Actividad	Evento	Indicador de cumplimiento	Tiempo									Medición de efectividad en tiempo	
			2018			2019			2020			Meses proyectados	Indicador
			1	2	3	1	2	3	1	2	3		
A5. Ampliar el local actual	E14. Evaluar las posibilidades de una ampliación	Evaluación de ampliación realizada										4	# de meses proyectados # de meses utilizados*100
	E15. Cotizar el valor y el tiempo requerido para la ampliación.	Análisis financiero realizado										8	
	E 17. Realizar la ampliación.	# de ampliaciones realizadas/# de ampliaciones requeridas*100										8	

Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Se logró realizar un diagnóstico integral que permitió descubrir las áreas en las que la empresa está fallando; la gerencia es empírica, no se cuenta con una planeación estratégica establecida, falta de tecnología adecuada y una infraestructura inadecuada, lo anterior transformándose en obstáculos para el crecimiento de la empresa.
- Se analizó el posicionamiento de la Tipografía y Litografía Atalaya en el sector evidenciando que la empresa está bien posicionada y tiene buena imagen ante los clientes externos logrando sobresalir ante las demás organizaciones de su tipo, dada su trayectoria, sus productos de excelente calidad, la responsabilidad y respeto hacia los clientes y el medio ambiente, no obstante, también existen falencias que deben ser resueltas porque solo de la “imagen” no viven las grandes empresas.
- La plataforma estratégica propuesta busca servir de base para la implementación del plan estratégico formulado, no obstante el gerente de la empresa debe apersonarse de dicho proceso como líder y cabeza visible de la organización.
- El procedimiento de seguimiento para monitorear el avance y desarrollo de las estrategias propuestas se basa en dos aspectos, el primero, la medición por medio de indicadores de cumplimiento de cada evento planteado, el segundo, la medición de efectividad por tiempo de cumplimiento, buscando de esta forma controlar todos los aspectos fundamentales en el desarrollo de la planeación estratégica.

RECOMENDACIONES

- La Tipografía y Litografía Atalaya debe implementar un plan estratégico que permita tener un direccionamiento adecuado que la conlleve a cumplir los objetivos establecidos y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado.
- Fomentar nuevas estrategias que permitan desvanecer la resistencia al cambio y el empirismo por parte de la gerencia.
- Adquirir nuevas tecnologías, maquinaria moderna la cual permitirá minimizar costos y tiempo en la elaboración de sus productos.
- Adquirir una nueva infraestructura o mejorar la ya existente para desarrollar de forma óptima las actividades de la empresa.
- Participar de forma activa en los estímulos que presta el gobierno para el crecimiento del capital de las empresas en el sector de la imprenta y las artes gráficas, como también acceder en forma práctica a las ayudas y créditos que prestan entidades financieras para la compra de maquinaria.
- Con la implementación del direccionamiento estratégico la Tipografía y Litografía Atalaya logrará obtener nuevos objetivos que ayudarán a formular, evaluar y lograr nuevas metas, las cuales no solo fortalezcan la organización

BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.
- BERNAL T., Cesar A. Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación, 2006, p. 56.
- CÁMARA DE COMERCIO DE SEVILLA-CAICEDONIA. Informe económico de la región nororiental del Valle del Cauca. Sevilla Valle: 2016.
- CASTAÑO L., Alba M. y FORERO P., Andrés E. Diseño y propuesta de planeación estratégica para la empresa FP Tipografía y Litografía Ltda.: con énfasis en plan de ventas. Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá, 2016.
- DRUCKER, Peter. The Practice of Management. Routledge, 2012. Citado por: GARRIDO, Francisco. Pensamiento estratégico: La estrategia como centro neurálgico de la empresa. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.
- EDICIONES DÍAZ DE SANTOS S.A. El diagnóstico de la empresa: Guías de gestión de la pequeña empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1995.
- FERNÁNDEZ N., Ángel. Investigación y técnicas de mercado. Madrid: Editorial ESIC, 2004.
- FERNÁNDEZ S., Esteban; MONTES P., José M., y VÁSQUEZ O., Camilo J. La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de los recursos. Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo, 1997.
- GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1998.
- MOLINA M., Nancy P. ¿Qué es el modelo del arte? Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular No 5: 73-75 / Julio - diciembre 2005. [En línea]. Disponible en: <<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/sv/article/view/1666/1542>>

- PORTER, Michael. Ser Competitivo. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria, 2015, p. 10.
- PORTAFOLIO. La industria gráfica está cambiando su papel. [En línea] Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-grafica-cambiando-papel-30194>>
- REVISTA SEMANA. Industria de las artes gráficas. [En línea] Disponible en: <<http://www.semana.com/especiales/articulo/industria-editorial-artes-graficas/8130-3>>
- REYES P., Agustin. Administración por objetivos. México: Limusa Noriega Editores, 2005.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004.
- SCOTT, Alex. Planificación Estratégica. Edimburgo: Edinburgh Business School. Heriot-Watt University, 2013.
- SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.
- STEINER, George A. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. México, 1983.
- VERGARA, Christian. Industria Gráfica: ¿Cómo va Colombia? [En línea] Disponible en: <<http://www.revistapym.com.co/destacados/industria-gr-fica-c-mo-va-colombia>>
- WHEELLEN, Thomas L., y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y casos. México: Pearson Educación, 2007

ANEXOS

Anexo 1. Carta de aprobación de la Tipografía y Litografía Atalaya

Caicedonia Valle, Agosto de 2016

Señores:

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE CAICEDONIA

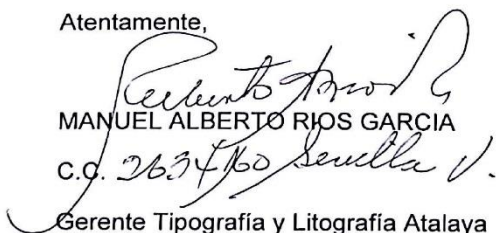
REF: CARTA DE INTENCION

Cordial Saludo:

Por medio de la presente, actuando en calidad de gerente de la Tipografía y Litografía Atalaya y en nombre de toda la empresa en general, expresamos nuestra voluntad y aceptación de que las estudiantes Natalia Montero Hurtado con código: 201150752 y Paola Andrea Sarmiento Giraldo con código: 200954313, realicen su trabajo de grado en la modalidad de asesoría y consultoría en nuestra empresa y puedan aportar el mismo para el desarrollo y actividades de la misma; así mismo, recibirán de nuestra parte toda la información y apoyo necesario para la realización y culminación de este proyecto.

Agradeciendo su atención

Atentamente,


MANUEL ALBERTO RIOS GARCIA

C.C. 263460

Gerente Tipografía y Litografía Atalaya

Anexo 2. Entrevista realizada al gerente de la empresa.

ENTREVISTA EN LA EMPRESA

El siguiente cuestionario muestra las preguntas que se tomaron como base para elaborar la entrevista al gerente de la Tipografía y Litografía Atalaya don Manuel Alberto Ríos para obtener la información sobre la empresa.

- 1)** ¿La empresa cuenta con unos objetivos planteados, y de ser así los está cumpliendo?

R/ La empresa en realidad no cuenta con unos objetivos planteados y específicos, nuestro único objetivo es ofrecer productos de gran calidad, que el cliente este satisfecho y que sean rentables para la empresa.

- 2)** ¿El personal con el que cuenta la empresa es el adecuado para desempeñar los cargos?

R/ Si, siempre tratamos de contratar personas aptas, con ganas de aprender para desarrollar las actividades de la empresa puesto que para nosotros de gran importancia prestar un buen servicio y ofrecer un excelente producto al consumidor ya que en gran medida de ellos depende que se pueda cumplir con este objetivo.

- 3)** ¿Cree que los empleados se sienten satisfechos en la empresa?

R/ Si, porque en realidad aquí a los empleados no se molestan por nada solo por sacar buenos productos y que presten un buen servicio, además la satisfacción de los empleados se puede medir por la durabilidad de ellos en la empresa, la de menos tiempo lleva tres años de no estar satisfechos hace mucho ya se hubiesen ido.

4) ¿Se tiene conocimiento lo que se gasta y el total del costo de tener una empresa de este tipo?

R/ Si, en eso somos muy precavido contamos con una contadora que nos hace toda esta labor.

5) ¿El nivel tecnológico de la empresa es el adecuado y suficiente para el desarrollo de las actividades de la misma?

R/No, no es el adecuado y nos gustaría adquirir nuevas tecnologías, no se han adquirido porque no se cuenta con el presupuesto adecuado ya que son tecnologías bastante costosas, además siento miedo a endeudarme, varias entidades bancarias y crediticias han ofrecido su servicio para prestarnos dinero pero no me gusta tener deudas.

6) ¿Quién es el encargo de tomar las decisiones en la empresa?

R/ Por supuesto que yo, soy el gerente general y dueño de la empresa.

7) ¿Los operarios de la empresa cumplen correctamente sus funciones?

R/ Si, los muchachos son muy juiciosos a veces toca halarles las orejas pero nada del otro mundo.

8) ¿Cómo es el clima interno de la empresa? ¿Por qué es así?

R/ El clima interno de la empresa es bueno, porque tratamos a todos con respeto y nos consideramos una familia.

9) ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?

R/ nuestra mayor competencia en el mercado es Key publicidad.

10) ¿Cuál es la competencia existente y potencial de la empresa?

R/ Como competencia existente como se dijo anteriormente es Key comunicaciones y competencia potencial se puede decir que salas de internet y negocios similares al nuestro.

11) ¿La empresa tiene un organigrama escrito y conocido por toda la organización?

R/ No, en realidad nunca nos hemos preocupado por tener uno.

12) ¿Cree que la empresa necesita un cambio para ser más competitiva y reconocida en el mercado?

R/ No, como estamos, estamos bien creo que en gran medida logramos satisfacer las necesidades de los clientes.

Anexo 3. Cuestionario guía para cliente interno de la Tipografía y Litografía Atalaya

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El objetivo de este cuestionario es realizar un diagnóstico empresarial de la Tipografía Y Litografía Atalaya de Caicedonia Valle del Cauca, el cual se utilizara como herramienta para el desarrollo de la tormenta de problemas y a su vez la dirección del plan estratégico, solo para trabajo de campo universitario.

1. ¿Las actividades que realiza son las indicadas para su cargo, sí o no por qué?
2. ¿El cargo que usted desempeña le permite el desarrollo de sus habilidades?
3. ¿Cree que el personal es el necesario para realizar las actividades de la empresa?
4. ¿Cómo se siente en su lugar de trabajo?
5. ¿Existe algún tipo de motivación en la empresa para evitar la monotonía?
6. ¿Tiene incentivos por parte de los gerentes?
7. ¿La empresa maneja remuneraciones en horas extras?
8. ¿Existe delegación de autoridad para realizar actividades?
9. ¿Qué cambios creen necesarios para la Tipografía?
10. Con sus palabras ¿cuál es la mayor dificultad de la empresa?
11. Considera que la implementación de nuevas tecnologías facilitara actividades de la empresa, sí o no ¿por qué?

Anexo 4. Encuesta para clientes externos de la Tipografía y Litografía Atalaya.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA TIPOGRAFÍA Y LITOGRAFÍA ATALAYA DE CAICEDONIA VALLE

Estamos interesados en conocer su opinión con respecto al servicio que ofrece la Tipografía y Litografía Atalaya (Caicedonia). Lo anterior se realiza con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales permitirán analizar el estado actual de la empresa y los problemas que ella presenta, para posteriormente diseñar estrategias en pro de la solución de las diferentes vicisitudes evidenciadas.

Le solicitamos diligencie la siguiente encuesta en su totalidad, tratando de que esta sea diligenciada a cabalidad con información completa, precisa y objetiva; la cual será de gran utilidad en el éxito de la investigación; se garantiza total confidencialidad de los datos brindados.

Seleccione la respuesta que considera es la indicada

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la Tipografía y Litografía Atalaya?

- a)** Menos de 1 año
- b)** Hace 5 años
- c)** Hace 10 años
- d)** Hace 20 años
- e)** Hace 30 años

2. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios de la empresa?

- a)** Todos los días
- b)** Una vez por semana
- c)** Cada quince días
- d)** Una vez al mes
- e)** Eventualmente

3. ¿El servicio que presta la empresa se adapta fácilmente a sus necesidades?

a) Si

b) No

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a la atención brindada por parte del personal que labora en la empresa?

a) Muy satisfecho

b) Satisfecho

c) Indiferente

d) Insatisfecho

5. ¿El trato del personal de la empresa con los clientes y usuarios es considerado amable?

a) Si

b) No

6. ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de la empresa?

a) Imagen de la empresa

b) Tradición

c) Precios

d) Necesidad

7. Considera usted que el precio de los productos que ofrece la empresa con relación a las demás de este tipo es:

a) Alto

b) Regular

c) Normal

8. ¿Cuándo usted requiere de los servicios de la empresa le es fácil comunicarse por medio telefónico?

- a)** Siempre
- b)** Casi siempre
- c)** Algunas veces
- d)** Nunca

9. ¿Ha realizado algún reclamo ante la empresa?
Si su respuesta es afirmativa ¿por qué motivo?

- a)** Si
- b)** No

10. ¿Usted recomendaría la empresa a otras personas?

- a)** Si
- b)** No