

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO S.A.S. (2015-2018)

LEIDY JOHANA MUÑOZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO S.A.S. (2015-2018)

LEIDY JOHANA MUÑOZ LÓPEZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administradora de Empresas

Director:
Benjamín Betancourt
Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administradora de Empresas.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 30 de Abril del 2015

DEDICATORIA

A mis padres que con su apoyo, dedicación y comprensión hicieron posible alcanzar esta meta.

A mi hermana y mi sobrina con las que comparto de manera especial y con mucho cariño este logro.

A mi grupo de compañeros de la universidad con los que compartí de manera muy estrecha este proceso de crecimiento y con los que forme un gran lazo de amistad.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por haberme dado fuerza, sabiduría, y valor para culminar esta etapa.

Al Director de trabajo de grado, Magister en Administración de Empresas Benjamín Betancourt, mi especial reconocimiento por su orientación y apoyo incondicional en el desarrollo del proyecto.

Al Empresario y Gerente de la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, José Cruz Sandoval, quien me abrió las puertas de su empresa para poder hoy culminar con este gran proyecto.

A la contadora de la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, Francy Milena Herran, quien me brindo toda su colaboración para hacer posible el presente trabajo.

A la comunidad educativa de la Universidad del Valle quienes con sus valiosos aportes en el recorrido de la carrera, me ayudaron a crecer como persona y profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. METODOLOGÍA	4
1.1 PROBLEMÁTICA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 MARCO TEÓRICO	6
1.4.1 Antecedentes	6
1.4.2 Concepto y Etapas de Administración Estratégica.....	11
1.4.3 Definiciones De Estrategia	11
1.5 METODOLOGÍA	14
1.5.1 Historia y Caracterización de la Organización	15
1.5.2 El análisis del entorno organizacional.....	15
1.5.3 El análisis situacional interno.....	15
1.5.4 Formulación del direccionamiento estratégico	16
1.5.5 El plan operativo o implementación del plan estratégico	17
1.5.6 La evaluación y control	17
1.6 MARCO METODOLÓGICO.....	18
1.6.1 Tipo de estudio:	18
1.6.2 Método:.....	18
1.6.3 Fuentes de información	19
1.6.4 Herramientas Metodológicas	19
2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	21
2.1 Caracterización	21
2.2 Historia.....	21
2.3 Misión (Diciembre 2014).....	23
2.4 Visión (Diciembre 2014).....	23
2.5 Estructura Actual de la Empresa	24

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO S.A.S.	26
3.1 Entorno Económico	26
3.2 Entorno Jurídico	29
3.3 Entorno Social	31
3.4 Entorno Político-Gubernamental.....	34
3.5 Entorno Demográfico	36
3.6 Entorno Cultural	40
3.7 Entorno Tecnológico	42
3.8 Entorno Ambiental	43
3.9 Matriz Integrada de Entornos.....	46
4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	56
4.1 Las 5 Fuerzas Competitivas	56
4.1.1 Amenaza de Competidores Potenciales	56
4.1.2 Rivalidad de Competidores Existentes.....	58
4.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos	62
4.1.4 Poder de Negociación de Compradores	63
4.1.5 Poder De Negociación De Proveedores.....	65
4.2. Síntesis y Conclusión del Análisis del Sector	68
5. BENCHMARKING.....	70
5.1 Presentación de los Competidores	70
5.1.1 Johnny Publicidad.....	70
5.1.2 Avisos VALFLEX Impresión Digital	71
5.1.3 Design Line Imagen & Comunicación	71
5.2 Factores Claves de Éxito.....	72
5.2.1 Desarrollo e Innovación	72
5.2.2 Calidad del producto	72
5.2.3 Cumplimiento en la Entrega.....	72
5.2.4 Portafolio de Productos.....	73
5.2.5 Servicio al Cliente	73
5.2.6 Precio Competitivo.....	73
5.2.7 Optimización de Costos	74

5.2.8 Tecnología de Producción:	74
5.3 Matriz del Perfil Competitivo	75
5.4 Radares de comparación	76
5.5 Resultados del Perfil Competitivo.....	81
6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	82
6.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo	82
6.1.1 Planeación	82
6.1.2 Organización.....	82
6.1.3 Dirección.....	86
6.1.4 Evaluación y Control	87
6.2 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa	88
6.2.1 Gestión y situación contable y financiera.....	88
6.2.2 Gestión y Situación Comercial.....	92
6.2.3 Gestión y situación de la producción	94
6.2.4 Gestión de suministros	98
6.2.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo	99
6.2.6 Gestión de los sistemas de información	100
6.2.7 Gestión de Recursos Humanos	101
7. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA	104
7.1 Conclusiones del análisis externo.....	104
7.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	106
7.3 Conclusiones del análisis interno.....	109
7.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	111
8. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO	116
8.1 Misión y Visión.....	116
8.1.1 Misión.....	116
8.1.2 Visión	118
8.2 Objetivos estratégicos	120
8.3 Estrategias	120
8.4 Estructura Organizativa.....	123

9.	FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO	125
9.1	Análisis de la situación actual del área de producción.....	125
9.2	Objetivos de Corto Plazo	126
9.3	Actividades para Lograr Objetivos	127
9.4	Cronograma.....	127
9.5	Recursos y Presupuestos	128
9.6	Responsables	129
9.7	Políticas	129
9.8	Indicadores de control	130
10.	CONCLUSIONES	132
11.	RECOMENDACIONES.....	134
	BIBLIOGRAFÍA.....	135

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definiciones de Estrategia	12
Tabla 2. Entorno Económico.....	29
Tabla 3. Entorno Jurídico.....	30
Tabla 4. Entorno Social.....	34
Tabla 5. Entorno Político - Gubernamental.....	36
Tabla 6. Entorno Demográfico	39
Tabla 7. Entorno Cultural	41
Tabla 8. Entorno Tecnológico	43
Tabla 9. Entorno Ambiental	46
Tabla 10. Matriz Integrada de Entornos.....	47
Tabla 11. Estructura de la Industria	67
Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo - MPC	75
Tabla 13. Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo.....	87
Tabla 14. Indicadores Económicos Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS	89
Tabla 15. Fortalezas y Debilidades en Gestión y Situación Contable y Financiera.....	91
Tabla 16. Fortalezas y Debilidades en Gestión y Situación Comercial	94
Tabla 17. Fortalezas y Debilidades Sobre la Productividad.....	97
Tabla 18. Fortalezas y Debilidades en Gestión de Suministros	99
Tabla 19. Fortalezas y Debilidades en Gestión de la función de Investigación y Desarrollo	99
Tabla 20. Fortalezas y Debilidades en Gestión de los Sistemas de Información.....	100
Tabla 21. Fortalezas y Debilidades en Gestión de Recursos Humanos	102
Tabla 22. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	107
Tabla 23. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	112
Tabla 24. Matriz DOFA	114
Tabla 25. Matriz de Segmentación Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS.....	121
Tabla 26. Matriz de Ansoff Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS	122
Tabla 27. Matriz de Análisis de la Situación Actual.....	125
Tabla 28. Matriz Objetivos Tácticos - Actividades.....	127
Tabla 29. Programa de Actividades.....	128
Tabla 30. Recursos y Presupuesto para Plan de Acción	128

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso Estratégico.....	14
Figura 2. Organigrama Skla Publicidad Exterior y Diseño S.A.S.	25
Figura 3. Indicadores Económicos Colombia 2011-2015.....	27
Figura 4. Variables principales en actividades de publicidad.....	28
Figura 5. Incidencia de la Pobreza por Dominio 2002-2013	32
Figura 6. Coeficiente de Gini 2012-2013	32
Figura 7. Tasa de Desempleo en Colombia 2001-2014.....	32
Figura 8. Histórico de Desplazados por Periodo Presidencial 1986-2014	33
Figura 9. Personal ocupado por categoría de contratación y remuneraciones, en actividades de publicidad.....	33
Figura 10. Proyecciones de la Población 2005-2020.....	37
Figura 11. Proyecciones de Población, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009-2015	38
Figura 12. Fuerza de trabajo y tasas 2007-2013	38
Figura 13. Variaciones corrientes variables principales, actividades de publicidad Total nacional 2013.....	59
Figura 14. Composición de Inversión en Publicidad por Sectores Jun 2014	64
Figura 15. Radar de valor Skla Publicidad y Diseño SAS.....	76
Figura 16. Radar de valor sopesado Skla Publicidad y Diseño SAS	76
Figura 17. Radar de valor Johnny Publicidad	77
Figura 18. Radar de valor sopesado Johnny Publicidad	77
Figura 19. Radar de valor Avisos VALFLEX Impresión Digital	78
Figura 20. Radar de valor sopesado Avisos VALFLEX Impresión Digital	78
Figura 21. Radar de valor Design Line Imagen & Comunicación	79
Figura 22. Radar de valor sopesado Design Line Imagen & Comunicación	79
Figura 23. Comparación radares de valor.....	80
Figura 24. Comparación radares de valor sopesado	80
Figura 25. Organigrama Proyecto Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS	124

RESUMEN

El presente documento contiene la formulación de un plan estratégico para la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS para los años 2015-2018, donde a lo largo del proyecto se realizó un estudio estratégico para la compañía, que incluye el análisis de entornos, análisis sectorial, procesos de referenciación Benchmarking, análisis situacional interno, la formulación del direccionamiento estratégico y finalmente el plan operativo que indica cómo realizar la implementación del plan estratégico incluyendo indicadores de control.

El desarrollo de este proyecto se realizó bajo un modelo para la formulación de planes estratégicos que ya ha sido probada con éxito a nivel empresarial, el cual retoma el proceso planteado por los autores Wheelen y Hunger.

En primer lugar se realizó un proceso de identificación e historia de la organización, enseguida se realizó el análisis del macroambiente, que incluye análisis del entorno económico, jurídico, social, político-gubernamental, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental, y el análisis del sector de la publicidad exterior bajo las 5 fuerzas competitivas, competidores potenciales, competidores existentes, sustitutos, proveedores, y compradores, y para complementar se realiza el proceso de referenciación o Benchmarking utilizando las empresas que representan las mejores prácticas.

Luego se realiza un análisis situacional interno, indagando el desempeño interno actual de la empresa, y finalmente se cierra este proceso con la consecución del análisis estratégico DOFA, el cual permite consolidar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la organización, permitiendo realizar la formulación de las estrategias dirigidas a lo que debe ser y hacer la empresa en mediano y largo plazo.

Como resultado de este proceso se constató la necesidad de que la empresa cuente con una planificación estratégica formal y la importancia de la elaboración e implementación del plan de acción propuesto para que la empresa alcance las estrategias y los objetivos estratégicos planteados.

Palabras Claves: Estrategias, direccionamiento estratégico, Matriz DOFA, plan operativo, sector publicidad exterior.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las compañías se enfrentan a un mercado muy competitivo donde deben responder a variadas situaciones de un entorno cambiante y a los requerimientos del mercado, que los obliga a que adopten nuevos paradigmas gerenciales e instalen procesos internos que les garantice sobrevivir en mercados fuertemente competidos.

Las pymes exitosas construyen planes en función a su estrategia, y realizan minuciosamente el proceso de elegir la mejor estrategia a seguir, ya que es de suma importancia para alcanzar el éxito, y ninguna empresa puede estar compitiendo en los mercados actuales sin direccionamiento estratégico y estrategias. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de su importancia, y por lo general se ven superadas por sus competidores y amenazadas con desaparecer, y las que logran sobrevivir se les hace difícil incrementar su participación en el mercado ya que caen en un estancamiento.

Aquellas empresas que construyen la posición estratégica de la organización mediante la elección de una estrategia para el futuro y gestionan en la acción del día a día, tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un mercado cambiante y determinar dónde estará en los próximos años.

Por tratarse de un mercado competitivo es importante realizar el proceso de "benchmarking" que consiste en tomar "comparadores" o benchmarks que evidencien las mejores prácticas de los principales competidores con el propósito de transferir este conocimiento al desarrollo de estrategias dentro de la empresa.

Por lo tanto se realizó la formulación del Plan Estratégico a la empresa SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS, para la cual es importante desarrollar un plan estratégico que le permita posicionarse como una empresa líder en el mercado, destacándose de las demás, permitiéndole tener un buen manejo de sus debilidades, aprovechar sus ventajas competitivas, cumplir con las expectativas de los accionistas y finalmente obtener un mejoramiento integral que se reflejara positivamente en todas las áreas de la empresa.

1. METODOLOGÍA

1.1 PROBLEMÁTICA

Según un estudio realizado en el año 2013 por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) -basada en la información que recopila en el Registro Único Empresarial y Social (Rues)- concluye que las grandes compañías del país tienen una vida promedio de 18 años y las pymes de 12¹, y también indican que las empresas se concentran en el sector servicios con un 45,6 por ciento de participación, sector al que pertenece la empresa en que se desarrollara este trabajo y según indica Julián Domínguez Rivera presidente de Confecámaras es necesaria la transformación de estas empresas para seguir compitiendo.

SKALA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS es un Pyme ubicada en la ciudad Santiago de Cali y actualmente cuenta con una trayectoria de 18 años, en los cuales se ha sostenido en un mercado altamente competitivo y cambiante, teniendo que superar distintos obstáculos, manteniendo en un proceso de transformación y adaptación al cambio con el fin de anticiparse a la crisis e identificar nuevas tendencias y mercados, y seguir compitiendo en un mercado exigente, pero su problemática está en que este proceso que han mantenido constante durante todos estos años y no han logrado dar un paso significativo, solo se han sostenido en el tiempo, corriendo el riesgo de quedar estancados o peor aún desaparecer.

Los directivos de esta empresa quieren dar un paso importante en su proceso de crecimiento y desarrollo e inicialmente expresan el reconocimiento de la necesidad de realizar un Plan Estratégico formal que le dé sentido a las decisiones estratégicas de la compañía, concentrándose en las cosas de mayor importancia para el éxito competitivo, por tal razón se propone desarrollar la formulación de un plan estratégico para la empresa SKALA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS para los años 2015 a 2018.

La importancia de realizar el proceso de planeación estratégica en una organización, está en comprender que quien no sabe hacia dónde se dirige, es muy probable que llegue a donde no tenía previsto y el costo de retornar al punto de partida puede ser muy alto, por lo tanto se debe realizar una análisis y estudio que permita conocer y analizar los elementos que debe tener un plan estratégico para la empresa, que finalmente exprese la dirección futura, las metas de desempeño y una estrategia exitosa que se ajuste a las situaciones externas e internas de la empresa, y le permita obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño.

¹ LOZANO, Rolando "Grandes firmas duran 18 años, según un estudio". {En línea}. {5 Septiembre de 2013} disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia>).

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se llevara a cabo a la empresa SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS, en busca de brindarle una herramienta que le sea útil para alcanzar el objetivo que se han planteado de dar un salto importante a nivel competitivo y mejorar su desempeño.

Este objetivo se alcanzara por medio de la formulación formal del plan estratégico de la compañía bajo un modelo que ha sido probado y aceptado por muchas empresas y que se traduce en beneficios de distintas índoles como;

- Ayuda a la empresa a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.
- Obtener una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad.
- Tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas.

Finalmente este proceso es muy importante para quien lo realiza porque permite poner en práctica todos los conocimientos pertinentes, adquiridos durante el proceso de aprendizaje universitario en la carrera Administración de Empresas, y de manera puntual la función planeación del proceso administrativo, logrando desarrollar la capacidad investigativa y de análisis, y permitiendo poner en práctica y desarrollar las competencias requeridas en el modelo de asesoría y consultoría, lo cual incrementa la experiencia como profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico a una pyme perteneciente al sector de servicios y subsector de las comunicaciones y publicidad, ubicado en la ciudad Santiago de Cali (Valle).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno de la organización e identificar amenazas y oportunidades
- Caracterizar el subsector comunicaciones y publicidad para conocer su dinámica competitiva
- Realizar el estudio de referenciación “Benchmarking” para conocer la competencia.

- Realizar el análisis interno de la empresa e identificar fortalezas y debilidades.
- Realizar el análisis DOFA
- Realizar el direccionamiento estratégico: Misión, Visión, Objetivos y Estrategias.
- Formular el plan de acción con indicadores de control.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Antecedentes

Los capítulos II y III del libro Safari a la estrategia² llamados La Escuela De Diseño y La Escuela De Planificación, sirvieron de referencia para el desarrollo de este proyecto, permitiendo comprender el aspecto racional y prescriptivo del proceso de estrategia que ha dominado tanto la teoría como la práctica en este tema.

LA ESCUELA DE DISEÑO: La creación de estrategia como un proceso de concepción, propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, esto hace que el lema de esta escuela sea “Establecer concordancia”³.

El verdadero impulso de esta escuela proviene de los textos del coautor Kenneth Andrews⁴, los cuales representan las ideas en forma pura de esta escuela, de aquí nace el modelo básico de la escuela de diseño adaptado por él autor, donde este pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización, también muestra otros dos factores considerados importantes en la creación de estrategia, uno es el de los valores directivos: las creencias y preferencia de aquellos que conducen formalmente a la organización; y el otro es el de las responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización, al menos tal como la perciben sus directivos, el siguiente paso es la generación de estrategias, de la cual se ha escrito poco en esta escuela y se le califica como “un acto creativo”, inmediatamente se pasa al sistema de evaluación, donde quizás el mejor que se ha proporcionado es el de Richar Rumerlt (1997), DBA del grupo de Harvard General Managment, y consiste en una serie de pruebas de coherencia, consonancia, ventaja y viabilidad, y finalmente casi toda la bibliografía de esta escuela deja en claro que una vez que se ha elegido una estrategia, debe procederse a su

² MINTZBERG, H y et al. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Editorial Granica, 2008.

³ Ibíd. p. 13

⁴ Ibíd. p. 14

aplicación, la mayoría de los textos y consultores de estrategia siguen basándose en el modelo VFOA como el foco principal.

La escuela del diseño tiene siete premisas que subyacen de ella⁵.

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal
3. El modelo de formación de estrategia debe, mantener simple e informal.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado
5. El proceso de diseño está finalizando cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva
6. Estas estrategias deben ser explícitas por lo que no pueden perder su simpleza.
7. Finalmente solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede a su aplicación.

Esta escuela hace una distinción entre la formulación de estrategias y la aplicación, estableciendo una separación clara entre pensar y actuar, donde un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia, según Andrews “Hasta que no conocemos la estrategia no podemos empezar a especificar la estructura adecuada”⁶.

La crítica de la escuela de diseño explica que el desarrollo del modelo niega ciertos aspectos importantes de la formación de estrategia, incluyendo el desarrollo incremental y las estrategias emergentes, la in-fluencia de las estructuras actuales, la separación del trabajo de los que “piensan” del de aquellos que “hacen” y la participación plena de otras personas aparte del directivo principal⁷.

En la evaluación de virtudes y flaquezas se pasa por alto el aprendizaje, ya que el descubrimiento de estas no siempre se da por el desarrollo de un pensamiento por escrito, sino a través de pruebas y experiencias, por otra parte la estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo al derecho, tanto el desarrollo de la estrategia como el diseño de la estructura sirven de apoyo a la organización a la vez que se

⁵ MINTZBERG, H y et al. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Editorial Granica, 2008. p. 17

⁶ Ibíd. p. 19.

⁷ Ibíd. p. 19.

sustentan entre sí, cada una siempre precede a la otra y la sigue, la estrategia es un sistema integrado no una secuencia arbitraria⁸.

Explicitar la estrategia promueve la inflexibilidad, cuando las estrategias son explícitas, actúan como anteojeras diseñadas para enfocar la dirección y bloquear la visión rica, las estrategias deben explicitarse con propósitos de investigación, coordinación y apoyo que son pasados por alto en la escuela de diseño y también se separa la formulación de la aplicación generando una falsa impresión de que el pensamiento queda desprendido de la acción.

Existen 4 condiciones que podrían alentar a una organización a preferir la escuela del diseño estas son;

1. En principio, un solo cerebro podría manejar toda la información importante para la formación de estrategia.
2. Ese cerebro debe tener un conocimiento completo, detallado e íntimo de la situación en cuestión
3. Los conocimientos pertinentes deben ser establecidos antes de que se aplique un nueva estrategia proyectada
4. La organización en cuestión debe está preparada para manejarse con una estrategia centralizada

Finalmente el autor concluye que la escuela del diseño se debe preservar por sus importantes contribuciones que se mantendrán vigentes aunque desaparezcan muchas de las premisas específicas del modelo, ya que es una “idea informadora”, que ha desarrollado un vocabulario importante mediante el cual analizar las grandes estrategias, y ha proporcionado la idea central de gran parte de las prescripciones en el campo del management estratégico: que la estrategia representa una concordancia fundamental entre la oportunidad externa y la capacidad interna⁹.

El tercer capítulo del libro, llamado **LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN: Creación de estrategia como un proceso formal**, nos cuenta que sus inicios fueron junto con la escuela del diseño y toma gran parte de esta escuela como base, pero ahora la estrategia sería guiada por un grupo de planificadores con acceso directo al CEO¹⁰.

El modelo básico de planificación estratégica en la mayoría de fuentes se reduce a las ideas básicas de tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas,

⁸ MINTZBERG, H y et al. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Editorial Granica, 2008. p. 19

⁹ Ibíd. p. 26

¹⁰ Ibíd. p. 27

articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.¹¹

Las etapas en las que se desarrolla modelo son las siguientes;¹²

1. Etapa de fijación de objetivos: sirve fundamentalmente para identificar las alternativas estratégicas pertinentes, hacia dónde o en qué dirección estratégica deben ir la firma en su conjunto y las subunidades de la organización.
2. Etapa de verificación externa: dirigida a la revisión de las condiciones externas de la organización para realizar un conjunto de pronósticos respecto al futuro.
3. La etapa de verificación interna: es la evaluación de aptitudes distintivas que necesariamente son cuestión de criterios, lo que dio lugar a listados más simples y distintos tipos de tablas.
4. Etapa de evaluación de estrategia: es un proceso de elaboración y cualificación donde abundan las tecnologías que en su mayoría están orientadas hacia el análisis financiero o la “Creación de valor”.
5. Etapa de puesta en operación de la estrategia: la aplicación proporciona la libertad de descomponer, elaborar y racionalizar a lo largo de una jerarquía, aquí surge la inevitable asociación entre planificación y control.
6. Fijar plazos para todo el proceso: se deben tener los momentos precisos en que se deberán llevar a cabo las etapas del proceso.

Se muestra los principales componentes para clasificar las cuatro jerarquías; una son los objetivos y otra los presupuestos, estas dos son denominadas control de desempeño y están diseñadas para evaluar los resultados de las acciones, y por consiguiente se tienen las estrategias y los programas que están bajo el título de planificación para la acción, estas dos se ocupan de tomar decisiones de antemano para impulsar determinada conducta.

Las premisas de la escuela de planificación se sintetizan en los siguientes puntos:¹³

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.

¹¹ MINTZBERG, H y et al. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Editorial Granica, 2008. p. 28

¹² Ibíd. p. 29

¹³ Ibíd. p. 31

2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Hay algunos desarrollos recientes inspirados en las premisas mencionadas pero más centradas en la aplicación como a planificación de situaciones; esta se funda en la premisa de que si uno no puede pronosticar el futuro, al especular sobre una variedad de posibilidades puede abrir la mente y tal vez, dar en el blanco, el tiempo de los planificadores no es ilimitado; necesitan las suficiente situaciones como para cubrir todas las contingencias importantes posibles, y al mismo tiempo que sean lo bastante pocas como para que resulten manejables, por otro lado el control estratégico; que consiste en mantener a organizaciones en sus carriles proyectados¹⁴.

Los autores hacen una crítica a la planificación estratégica, directamente a la idea de que la estrategia puede ser desarrollada en un proceso estructurado y formal, las cuales resumen en tres ideas:¹⁵

1. La falacia de la predeterminación: la previsión de las discontinuidades es “prácticamente imposible”, las buenas estrategias pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación.
2. La falacia de la separación: la creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento, lo cual a su vez vincula la aplicación con la formulación, por tal razón los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no sólo generan malas estrategias sino que no generan ninguna estrategia en absoluto, por ende se podría abandonar por completo la frase “Planificación Estratégica” y empezar a hablar de pensamiento estratégico conectado con la acción.
3. La falacia de la formalización; el proceso de creación de estrategia requiere ideas, creatividad y síntesis, necesita funcionar más allá de las divisiones, generar nuevas perspectivas y nuevas combinaciones, es un esfuerzo de un proceso libre de una secuencia rígida que puede matarlo.

En conclusión los autores determinan que la gran falacia de la “Planificación estratégica” ha sido mal denominada y debió haber sido llamada programación

¹⁴ MINTZBERG, H y et al. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Editorial Granica, 2008. p. 31

¹⁵ Ibíd. p. 36

estratégica, y debió haber sido promovida como un proceso para formalizar, en caso necesario, las consecuencias de las estrategias previamente desarrolladas por otros medios.¹⁶

Finalmente el autor destaca la contribución de la escuela de la planificación, distinguiendo dos roles que pueden cumplir los planificadores, por un lado los que estimulan el pensamiento estratégico creativo, plantean toda clase de preguntas y examinan a sus organizaciones en busca de estrategias emergentes y por otro lado los que están preocupados por tipos más formales de análisis estratégicos, en particular por la programación de estrategias claramente orientadas que solo son útiles en un contexto bastante estable, o al menos previsible¹⁷.

1.4.2 Concepto y Etapas de Administración Estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos¹⁸, las etapas de la administración estratégica son:¹⁹

Formulación: La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Implementación: La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

Evaluación: La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

1.4.3 Definiciones De Estrategia

En la Tabla 1. Definiciones de Estrategia, se encuentran recopiladas las definiciones generadas para el concepto de estrategia a través del tiempo, las cuales fueron tomadas del capítulo Estrategia Competitiva del libro Análisis Sectorial y Competitividad²⁰.

¹⁶ MINTZBERG, H y et al. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Editorial Granica, 2008. p. 43

¹⁷ Ibíd. p. 43

¹⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México. Pearson educación, 2008. p. 5

¹⁹ Ibíd. p. 6

²⁰ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Estrategia Competitiva. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 2014. (232-234 p).

Tabla 1. Definiciones de Estrategia

Diccionario de la Real Academia de la Lengua	2. Arte, traza para dirigir un asunto. Estratégico: 3. Dicho de un lugar, posición, actitud, etc., de importancia clave para el desarrollo de algo. (Rigor estratégico, posición estratégica...)
Webster's New World Dictionary	Estrategia: 1 (a) La ciencia de plantear y dirigir operaciones militares en gran escala, concretamente (para distinguirla de la táctica) la de maniobrar con las tropas para situarlas en la posición más ventajosa antes del encuentro real con el enemigo. (b) Un plan de acción basado en lo anterior. 2. (a) Habilidad para dirigir o planificar, especialmente usando estrategias. (b) Un estratagema o medio de conseguir un fin.
Maria Moliner	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente coordinación general de las de una guerra. Arte de dirigir una asunto para lograr el objetivo deseado.
Von Newman y Morgenstern (1944) "En Teoría de los Juegos"	"La estrategia es "un plan complejo", que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible" "Los competidores actuarán para minimizar sus máximos perjuicios"
Chandler (1962)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos. Una estrategia de éxito, como determinación a largo plazo de objetivos y metas, requiere una estructura que integre capacidades funcionales de la empresa con las actividades funcionales del desarrollo de productos, su producción y marketing. Si la estrategia no es acompañada por cambios en la estructura, los resultados son ineficientes. La estructura sigue a la estrategia.
Andrews (1971)	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales las políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.
Hofer y Shendel (1978)	Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.
Ansoff (1979)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.
Quinn (1980)	Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.
George A. Steiner (1979)	La planeación estratégica formal consta de cuatro puntos de vista diferentes cada uno de los cuales es necesario para entenderla: Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Tercero, filosofía; la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del

	futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Cuarto, estructura; un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos
Glueck (1980)	La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.
Porter (1980)	Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir. Estrategia es formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.
Mintzberg y Waters (1985)	La estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones.
Kenichi Ohmae (1982)	La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... el único propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. “Desde luego, es importante tomar en cuenta la competencia, pero ella no debe ser la primera consideración cuando se trata de establecer la estrategia. No puede ser la primera. Primero es necesario prestar una mínima atención a las necesidades de los clientes”.
Martinet (1986)	La estrategia designa una elección de criterios de decisión “estratégicos” porque buscan orientar de manera determinante y a largo plazo las actividades destructoras de la organización.
Thietart (1990)	La estrategia es el conjunto de decisiones y de acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con vista a alcanzar un objetivo.
Koenig (1993)	(...) la gestión estratégica consiste en movilizar, combinar y asignar recursos con las finalidades de eficiencia, eficacia y reducción de la incertidumbre.
Bueno Campos (2006)	La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. La estrategia es una respuesta a las expectativas del empresario, que concreta en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo. La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales. La estrategia (...) es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización.

Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 2014.

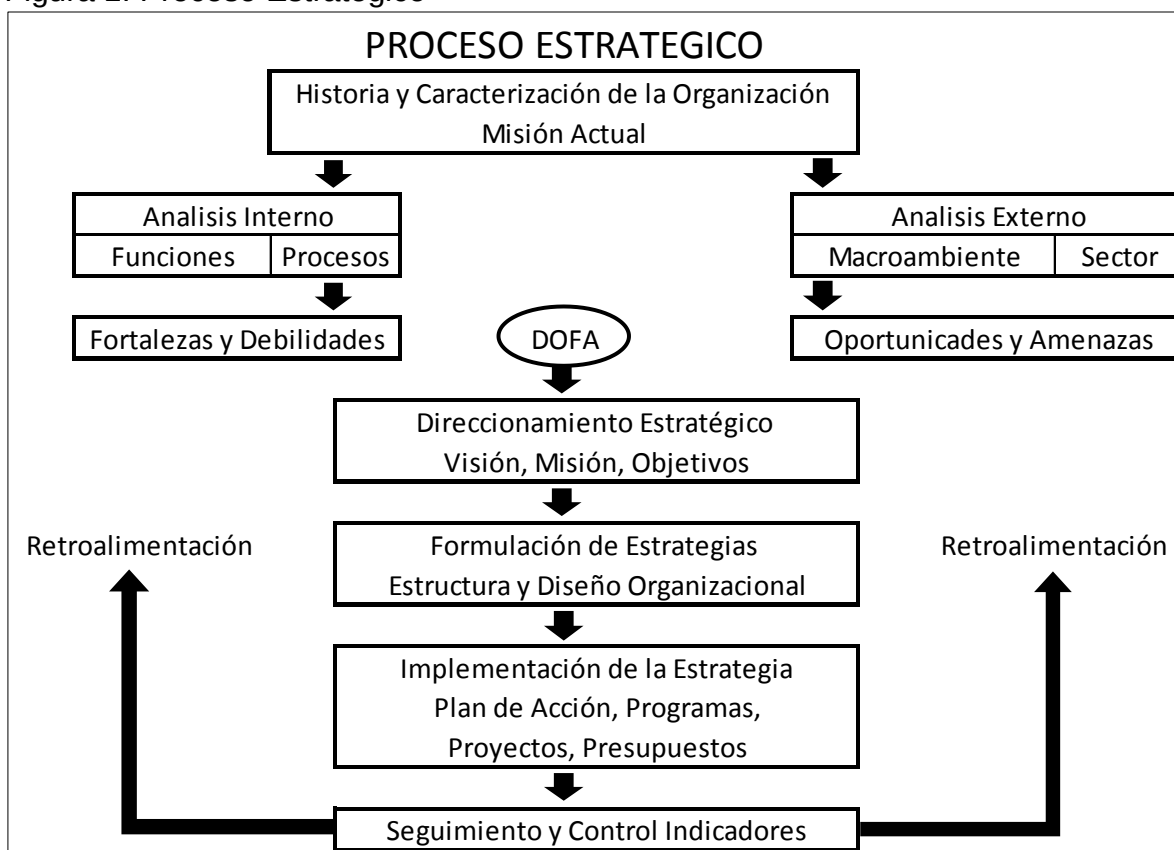
1.5 METODOLOGÍA

Este trabajo se desarrollara basado en la metodología para formular e implementar un plan de desarrollo estratégico, bajo un modelo que contiene las siguientes fases: la historia y caracterización de la organización, el análisis del entorno organizacional, el análisis situacional interno, la formulación del direccionamiento estratégico y la evaluación y control.

El modelo teórico se toma del libro Guía Práctica de Planeación Estratégica de la profesora Martha Pérez²¹, el cual retoma el proceso planteado por Wheelen y Hunger y finalmente aportan en forma sintética a la descripción de cada uno de los componentes de la metodología a utilizar:

En la Figura 1. Proceso Estratégico, se observa esquemáticamente y en conjunto el modelo al que se ha hecho referencia y sus diferentes componentes.

Figura 1. Proceso Estratégico



Fuente: Betancourt, B. Papeles de Trabajo Para planes estratégicos. 2013

²¹ PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Imprenta Central, Centro Editorial, 1990. 97p.

1.5.1 Historia y Caracterización de la Organización: se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.

1.5.2 El análisis del entorno organizacional, se compone de:

1.5.2.1 Análisis del macroambiente: entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico, las cuales se convierten en oportunidades y amenazas externas, que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro, estas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.

1.5.2.2 El análisis del sector: (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio): Se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa o del negocio.

Se define como ventaja competitiva²² todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos; la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

Para este proceso se utilizara la herramienta del benchmarking, la cual consiste en realizar un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

1.5.3 El análisis situacional interno: comprende un estudio global de los proceso de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura

²² DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2008. 416p.

organizacional. Así se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

1.5.4 Formulación del direccionamiento estratégico

- Misión y visión se entiende como la razón de ser de la organización:

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio?, Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.

Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

La visión es el cartel que señala el rumbo para todo aquel que necesite entender que es la organización y hacia donde se encamina.

Una visión es una imagen de futuro más deseable para una organización, pero la visión óptima es una idea con tanta energía que pone en movimiento el futuro apelando talentos y los recursos para que se cumpla (Burt Nanus). Define los objetivos de mediano y largo plazo (tres a diez años) de la organización. Debe estar orientada al mercado – con frecuencia en términos visionario – cómo quiere la empresa, que los demás la perciban (Kaplan y Norton, 2008).

- Los objetivos generales se refieren a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización, se definen también como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A

largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

- Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
- La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

1.5.5 El plan operativo o implementación del plan estratégico: El plan operativo debe explicar cómo se va hacer operativo el plan estratégico, es lo mismo que plan táctico o programas funcionales, este tiene tres componentes básicos: los programas, los presupuestos y los procedimientos.

- Los programas se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocios o por unidades de la organización. La formulación de los programas debe derivarse del Plan Estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.
- Los presupuestos corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.
- Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

En el desarrollo del plan operativo se establecen las políticas, estas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales e incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

1.5.6 La evaluación y control

Comprende:

- Las áreas clave se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.
- Los indicadores reflejan lo que se van a medir y cómo se va a medir.

- Los estándares son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.
- La comparación entre lo realizado y lo planeado debe llevar a una evaluación, a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones son las que permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo.
- Se debe tener en cuenta además, la necesidad de implantar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo.

1.6 MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, realizada a través de un trabajo de campo desarrollado por parte del investigador, obteniendo así información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

Los aspectos metodológicos empleados para alcanzar los objetivos planteados en la investigación serán explicados en detalle.

1.6.1 Tipo de estudio: Este proyecto se llevara a cabo bajo los dos siguientes tipos de investigación:

Exploratorio: La investigación exploratoria es utilizada cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionarias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no y se requiere en primer término explorar e indagar.

Descriptivo: A partir del trabajo exploratorio realizado con anterioridad, se genera un estudio descriptivo, donde se seleccionan una serie de conceptos o variables obtenidas y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin precisamente de describirlas, aquí se busca especificar las propiedades importantes del fenómeno que ha sido sometido a análisis.

1.6.2 Método: Se han seleccionado tres métodos con el fin de obtener el camino más adecuado para lograr alcanzar el objetivo, estos son;

Inductivo: Se analiza el caso en particular de la empresa de estudio, y los resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

Deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones del caso de la empresa de estudio, colocando énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

Analítico: Se busca distinguir los elementos del caso de estudio y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver la relación que existe entre todos los elementos, observar las causas, la naturaleza y los efectos.

1.6.3 Fuentes de información: Se consideran todos aquellos documentos susceptibles de revisión para el desarrollo del proyecto como: libros, tesis de grado, revistas económicas, revistas científicas, artículos de prensa publicaciones periódicas, memorias de conferencias, seminarios, foros monografías, ensayos, entrevistas a expertos, informes, películas, páginas web, entre otras. Estas se clasifican en:

Fuentes Primarias: Son las fuentes directas que proporcionan datos de primera mano, es toda la información que debe elaborarse a partir de documentos, consultas a expertos, entrevistas y encuestas a los actores involucrados, mapas conceptuales, entre otras, la cual requiere preparación previa, aplicación y análisis.

Fuentes Secundarias: Son aquellas que hacen referencia a las fuentes primarias, procesando la información de primera mano y proporcionando información sobre dónde encontrar la fuente primaria, entre las cuales se encuentran las compilaciones, abstracts, resúmenes y listado de referencias de informes o libros publicados, así como artículos técnicos, económicos y políticos publicados en revistas especializadas.

Fuentes Terciarias: Constituyen un compendio que permite identificar las fuentes secundarias. Por ejemplo, catálogos de abstracts, listados de centros documentales, referencias bibliográficas, índices, mapas, etc.

1.6.4 Herramientas Metodológicas: Las herramientas metodológicas a utilizar son procedimientos especiales para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que permitan formar un juicio profesional y objetivo, para el desarrollo del proyecto serán utilizadas las siguientes:

Análisis Documental: El análisis documental o revisión de las fuentes primarias y secundarias consiste en una revisión de la bibliografía y otros materiales útiles para caracterizar la formulación del plan estratégico para la empresa. Por tanto, a partir de las fuentes primarias y secundarias se hace revisión selectiva, consultando todas aquellas referencias más importantes y recientes, y especialmente las emitidas por organizaciones de reconocida seriedad y rigurosidad investigativa.

Lluvia de ideas: Esta técnica permite recoger ideas de un grupo de personas motivadas a expresar libremente sus opiniones en el tópico del proyecto para luego debatir de manera más rigurosa sobre las mismas.

Consulta a actores de la empresa: La consulta a los expertos, partiendo del método Delphi tiene como objetivo la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos, es una técnica utilizada mediante entrevistas en profundidad y semi-estructuradas, las cuales son sometidas a sistematización y análisis, en esta herramienta los actores de la empresa analizan la problemática de la empresa y proponen posibles soluciones desde muy diversos aspectos según su especialidad. Encuestas: Este método consiste en obtener información de los actores de la empresa, proporcionada por ellos mismos, sobre opinión, ideas, características o hechos específicos.

Entrevista: Es la comunicación establecida entre el investigador y los actores de la empresa a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Caracterización

La empresa que se seleccionó para realizar este trabajo se llama SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO S.A.S., pertenece al sector servicios, subsector comunicaciones, se encuentra ubicada en la ciudad Santiago de Cali, y se especializa en proveer soluciones innovadoras en publicidad exterior y posicionamiento de imagen y marca corporativa con tecnología de vanguardia, cuenta con 18 años de trayectoria brindando calidad y buen servicio.

Los datos de identificación de la empresa son:

Razón Social:	Skla Publicidad Exterior Y Diseño S.A.S.
Nit:	900.707.294-9
Domicilio:	Calle 19A No.24B-39
Teléfono:	3372408 - 3773589
Ciudad:	Cali - Valle
E-mail:	info@sklapublicidad.com
Página Web:	www.sklapublicidad.com
Representante Legal:	Erika Patricia Cruz Sandoval
CIIU:	7310 - Publicidad
Objeto Social:	La sociedad tendrá una capacidad ilimitada de desarrollo de su objeto social, siendo su objeto principal la publicidad exterior, algunos actos de comercio que están incluidos son; elaboración de avisos, vallas, murales, pendones, pasacalles, decoración de locales y vehículos, estampados, realización de mantenimientos y servicios relacionados con la actividad publicitaria, y cualesquiera actividad similar, conexas o complementarias o que permitan facilitar y desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

2.2 Historia

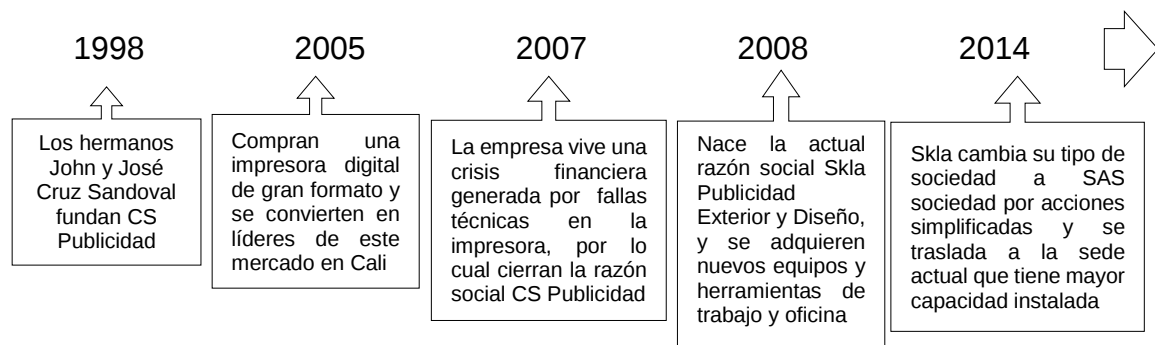
SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO S.A.S. fue fundada en el año 1998 bajo la razón social de CS Publicidad Exterior LTDA en la ciudad Santiago de Cali, sus fundadores son los hermanos John Orlando Cruz Sandoval y José Cruz Sandoval. José es quien ha estado a la dirección de la empresa en toda su trayectoria, sus inicios fueron como contratista en las áreas de publicidad exterior de otras compañías, donde tuvo la oportunidad de identificar sus grandes capacidades en este oficio, las amplias necesidades del mercado y su espíritu emprendedor, así fue cómo surgió la iniciativa de crear su propia micro-empresa, comenzando en la sala de su casa, donde realizaba toda la gestión comercial con sus clientes y tercerizaba gran parte de la producción.

Su objetivo inicial fue aprovechar los conocimientos adquiridos en sus anteriores trabajos para constituir su negocio propio que respondiera a las necesidades del mercado y así obtener los ingresos para brindar estabilidad económica a su grupo familiar.

Para el año 2005 la empresa pasaba por sus mejores momentos en ventas, dado que recibieron contratos de grandes de compañías como CocaCola y Emcali, es por esto que se vieron motivados por la demanda del mercado a adquirir a través de Leasing una impresora digital de gran formato importada de China que tuvo un costo de \$98.000.00 (Noventa y Ocho Millones de Pesos), en este momento solo habían 5 máquinas de este tipo en la ciudad de Cali, por lo tanto la demanda era muy alta, sin embargo en muy poco tiempo la impresora empezó a presentar muchas fallas técnicas, lo que implico incurrir en gastos de repuestos y servicios de reparación que había que traer de otras lugares del País, finalmente para el año 2007 estas fallas desencadenaron una crisis financiera para la empresa, que implico la venta de la impresora y un renacer bajo la nueva razón social Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS.

Actualmente la empresa cuenta con 18 años de trayectoria en el mercado y en respuesta a las necesidades de su clientela cuentan con una amplia sede ubicada en la Calle 19ª No. 24B-39 Barrio las acacias, que incluye área administrativa y de producción, equipos de trabajo como; computadores, escritorios, plotter, impresora, sala de juntas, mesa de trabajo, automóvil, motocicleta, compresor, soldador y herramienta en general.

En resumen la historia de la empresa ha tenido los siguientes momentos históricos:



SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS brinda su portafolio a todo tipo de empresas y sus clientes actuales pertenecen al sector servicios con participación en el subsector comercial y de servicios personales, entre ellos se encuentran supermercado Mercamío, Almacenes Herpo, Peluquerías, Spa, Centros de belleza y salud como Alfaparf, distribuidoras de alimentos como Pesquera y Distribuidora La Sirena, y Pollos al Galpón, entre otras.

Su catálogo ofrece los siguientes productos, los cuales están acompañados de servicio de asesoría, diseño y mantenimiento.

- Avisos: Luminosos, Letras individuales, Pantallas, Pasacalles, Pendones y Estructuras especiales.
- Decoraciones: Vehículos, Murales, Fachadas, Eventos, Señalética, Screen y Banderas.
- Impresiones: Lona banner, Lona traslucida, Vinilos y Adhesivos, Papel, Rígidis, Acrílico y poliestileno, Madeflex y Cartón.
- Imagen Corporativa: Diseño de marca, Diseño de piezas publicitarias, Papelería comercial impresa, Tarjetas de presentación, Brouchure/Plegables, Flayers/Volantes, Carpetas, Talonarias y Stickers.

SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS cuenta con las siguientes características que la hacen distintiva en el mercado.

- Ofrece precios competitivos al mercado sin afectar la calidad del producto y/o servicio, dado que no tiene gran infraestructura por lo tanto sus costos fijos no son altos.
- Se brinda atención directa por el propietario, quien tiene la toma de decisión definitiva en asesoría, precios y descuentos.
- Se brinda asesoría personalizada por un Diseñador Gráfico que permite ofrecer el producto y/o servicio de alta calidad acorde a la necesidad del cliente.

2.3 Misión (Diciembre 2014)

Proveer soluciones innovadoras y genéricas en publicidad exterior a nuestros clientes de tal manera que sean superadas sus expectativas y de esta forma fortalecer en el mercado su posicionamiento de imagen y marca, encaminando siempre nuestro esfuerzo hacia el desarrollo sostenible de la empresa y a la realización de nuestro recurso humano.

2.4 Visión (Diciembre 2014)

Posicionar a SKLA Publicidad y Exterior y Diseño para el 2016 como una de las cinco mejores empresas de publicidad exterior en el Valle del Cauca, brindando soluciones, calidad en sus productos y servicios.

2.5 Estructura Actual de la Empresa

La estructura organizacional de Skla Publicidad y Diseño SAS está representada en un organigrama vertical, ya que cada puesto está subordinado a otro y se representa por niveles ligados con líneas que representan la comunicación, la responsabilidad y autoridad de cada nivel.

La empresa está dividida en 4 áreas; dirección, ventas, diseño y producción, donde cuenta en la unidad de mando, poder y autoridad con el Gerente General, quien es la máxima autoridad de la empresa, después en el segundo nivel de autoridad se encuentran; el Vendedor, el Jefe de Diseño y el Jefe de Producción y finalmente a nivel operativo se encuentran los cargos de Auxiliar de Diseño, Ayudante de Producción y Contratistas de Producción, también cuentan con un Contador externo a la organización, y con el cargo de secretaria de gerencia, quien es la encargada de dar todo el apoyo administrativo al Gerente.

Con base en la representación gráfica de la estructura se encuentran las siguientes características:

Detallado: Incluye todos los cargos de la organización.

Mixto: Representa las estructuras lineales de cada uno de los departamentos.

Estructura lineal: Es de tipo jerárquico o departamental.

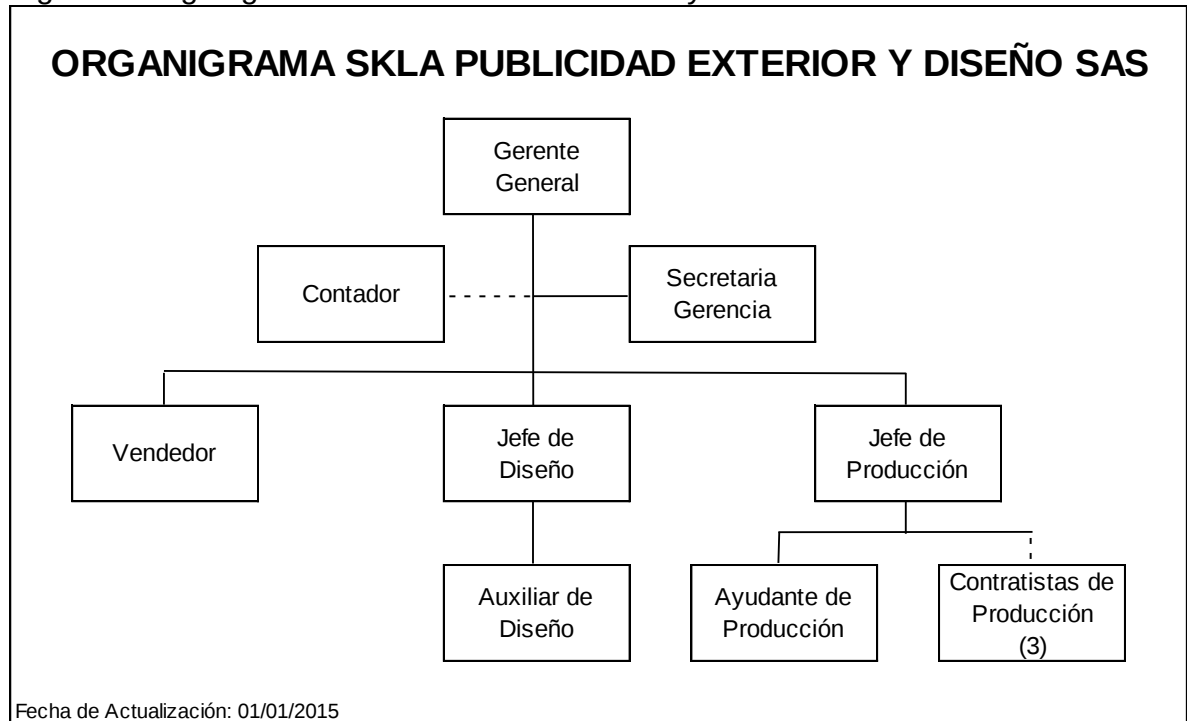
Departamentalización por Funciones: Muestra las áreas de Gestión básica de la empresa.

La estructura de la organización está conformada por el siguiente equipo de trabajo, que en algunos casos desempeñan las funciones de varios cargos.

1. José Cruz realiza la función de Gerente General, Jefe de Diseño y Vendedor
2. Francy realiza la función de Contadora
3. Erika Cruz realiza la función de Secretaria de Gerencia y Auxiliar de Diseño
4. Jhon Cruz realiza la función de Jefe de Producción
5. Camilo Cruz realiza la función de ayudante de producción
6. Jorge Ortiz, Oscar Cifuentes y Francisco Muñoz realizan la función de contratistas de producción

En la Figura 2. Organigrama Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, se visualiza la representación gráfica de la estructura actual de la empresa

Figura 2. Organigrama Skla Publicidad Exterior y Diseño S.A.S.



Fuente: Creación de la autora

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO S.A.S.

Este capítulo tiene como objetivo identificar y analizar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO S.A.S., esto teniendo en cuenta la importancia en la elaboración de las estrategias, dado que la empresa debe aprovechar al máximo las oportunidades y reducir en la medida de lo posible el impacto de las amenazas.

Este proceso está dividido en dos fases, la primera consiste en realizar el análisis del macroambiente donde se toman las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular, y la segunda fase es el análisis del sector, aquí se relaciona el comportamiento estructural del conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector, finalmente se consigue obtener el posicionamiento actual de la empresa e importantes criterios para la formulación de las estrategias.

El análisis del macroambiente contiene las siguientes fuerzas; entorno económico, jurídico, demográfico, social, cultural, tecnológico, político-gubernamental y ambiental.

3.1 Entorno Económico.

El entorno económico de Colombia ha tenido un desarrollo importante en los últimos años según información y estadísticas de diferentes fuentes, destacándose por mejorar significativamente en distintas variables y mostrar un crecimiento en la economía del país.²³

Como dato de actualidad el artículo del espectador²⁴ cuenta que el presidente de la Asociación Bancaria de Colombia, Santiago Castro, dijo que la economía del país crecerá entre un 3,5 y un 4 %, lo que sugiere una desaceleración de cerca de un punto porcentual frente al desempeño de 2014, pero aun así distintos expertos aseguran que el sistema financiero se encuentra preparado para afrontar "este revés en el crecimiento de la economía" colombiana.

Otra dato importante para la economía del país, es que continuará siendo fuertemente impactada por el entorno internacional más que por factores internos, siendo la caída en los precios del petróleo el tema que más preocupa en la actualidad, dado que este producto es crucial para la balanza externa colombiana,

²³ Revista Dinero, Bogotá. Diciembre 2014. Vol. No. 460

²⁴ AGENCIA EFE, "Economía colombiana crecerá entre 3,5 y 4% en 2015: Asobancaria" {En línea}. {29 Enero de 2015} disponible en (<http://www.elspectador.com/noticias/economia/economia-colombiana-crecera-entre-35-y-4-2015-asobancar-articulo-540897>)

con más del 50% de las exportaciones y más del 80% de la Inversión Extranjera Directa, y por efecto consecuente genera un incremento en la tasa de cambio, afectando los demás sectores productivos de la economía, pero al mismo tiempo aumenta el consumo de productos internos y disminuye el de productos importados.²⁵

En la Figura 3. Indicadores Económicos Colombia 2011-2015, se visualiza el consolidado histórico de los indicadores económicos más importantes del país que nos ofrece la Revista Dinero²⁶.

Figura 3. Indicadores Económicos Colombia 2011-2015

PROYECCIONES					
	2011	2012	2013	2014^{PR}	2015^{PY}
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)					
\$ miles de millones	606.249	645.883	690.863	761.000	817.000
% crecimiento real	6,6	4,0	4,5	4,8	3,9
US\$ millones	312.065	365.271	378.000	380.000	348.000
US\$ per cápita	6.777	7.841	8.019	7.975	7.221
POBLACIÓN					
Millones de habitantes	46,0	46,6	47,2	47,7	48,2
INFLACIÓN (%)					
IPC var dic-dic	3,7	2,4	1,94	3,66	3,22
IPP var dic-dic	5,5	-3,0	-0,49	6,33	-
TASAS DE INTERÉS (fin de año)					
Tasa de Intervención BanRep	4,75	4,25	3,25	4,5	4,45
DTF 90 días	5,0	5,2	4,07	4,34	4,75
Consumo	19,6	21,3	17,38	18	-
Preferencial	9,4	9,8	6,84	7,6	-
TASA DE CAMBIO (fin de año)					
Diciembre (\$/US\$)	1.943	1.768	1.926	2.392,43	2.369
Devaluación (%)	1,5	-9,0	8,73	24	0,97
BALANZA DE PAGOS					
Balanza comercial (US\$ mill.)	5.422	4.916	1.900	-3.800	-5.800
Exportaciones (US\$ mill., FOB)	57.420	60.667	62.000	57.900	56.100
Importaciones (US\$ mill., FOB)	51.998	55.751	60.100	61.700	61.900
Balanza comercial (% del PIB)	1,74	1,36	0,5	1	1,35
Reservas inter. netas (US\$ mill.)	32.303	37.474	43.100	47.300	48.200
DÉFICIT FISCAL (% del PIB)					
Consolidado (Metodología FMI)	-2,2	-1,2	-1	-2,7	-2,6
Tasa de desempleo urbano (%)	10,4	10,0	9,7	9,1	8,3

PR:Preliminar **PY:**Proyectado

Fuente: DANE, Banco de la República, LatinFocus Consensus y proyecciones Dinero.

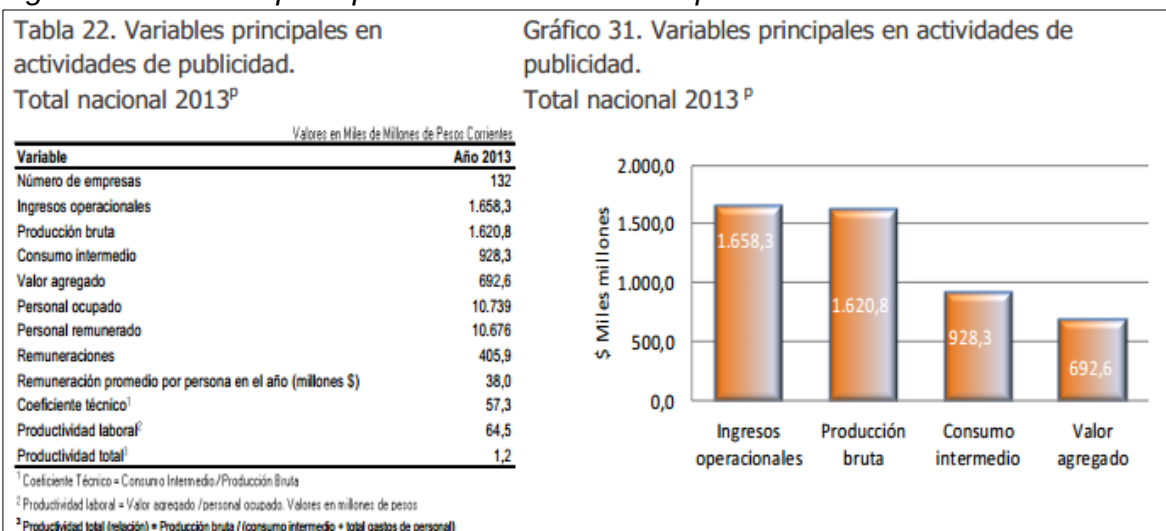
Fuente: Revista Dinero Vol. No. 461. Enero 2015

²⁵ Revista Dinero, Bogotá. Diciembre 2014. Vol. No. 460

²⁶ Revista Dinero, Indicadores económicos. Bogotá. Enero 2015, Vol. No. 461

Para entrar en detalle a la economía del sector se tiene como insumo La Encuesta Anual de Servicios correspondiente al año 2013²⁷ que investigó un total de 132 empresas dedicadas principalmente a la prestación de servicios de publicidad, que ocupaban 75 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales iguales o superiores a \$3.000 millones en dicho año.

Figura 4. Variables principales en actividades de publicidad



Fuente: Encuesta Anual de Servicios 2013 preliminar. Bogotá. Diciembre, 2014, Vol. 1.

La Figura 4. Variables principales en actividades de publicidad nos muestra que durante el año 2013, los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$1.658,3 miles de millones y la producción bruta a \$1.620,8 miles de millones, la diferencia entre estos dos valores corresponde al costo de la mercancía vendida.

Esta fuente también indica que en el 2013 la productividad total en las actividades de publicidad fue de 1,2, lo que quiere decir que por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,2 pesos adicionales.

Otro dato importante es que en el 2013 la producción bruta de las empresas dedicadas a actividades de publicidad que fueron investigadas en la Encuesta Anual de Servicios, presentó un aumento nominal de 3,4%, el consumo intermedio 5,5% y el valor agregado 0,7%.

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno económico en la Tabla 2. Entorno Económico, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

²⁷ Encuesta Anual de Servicios 2013 preliminar. Bogotá. Diciembre, 2014, Vol. 1.

Tabla 2. Entorno Económico

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
PIB: Crecimiento real del Producto Interno Bruto 2012 a 2014 de 4.0, 4.5 y 4.8 y una proyección de decrecimiento para el año 2015 de 3.9	A		X		
PIB Per cápita: Tendencia de disminución del PIB per cápita 2013-2015 Proyectado de 8.019, 7.975 y 7.221.	A		X		
IPC: Comportamiento variable de la tasa de inflación del Índice de Precios al consumidor 2012-2014 de 2.4, 1.94 y 3.66 y proyección de disminución para el año 2015 de 3.22	O			X	
IPP: Comportamiento variable de la tasa de inflación del Índice de precios del Productor 2012-2014 de -3.0, -0.49 y 6.33	A		X		
Tasa de Intervención Banco de la Republica: comportamiento variable 2012-2014 de 4.25, 3.25, 4.5 y proyección de disminución para el año 2015 de 4.45.	O			X	
Tasa de Interés: Incremento del DTF 90 días 2013-2014 de 4.07 a 4.34 y proyección de aumento para el año 2015 de 4.75	A		X		
Tasa de Cambio: Incremento de la tasa de 2012 a 2014 de 1.768, 1926 y 2.392, y proyección de disminución para el año 2015 a 2.369.	O			X	
Balanza de pagos: la balanza comercial (% del PIB), refleja una tendencia de crecimiento en el año 2013-2014: 0.5 a 1, con proyección para el 2015 de 1.35, mostrando una tendencia de crecimiento en las importaciones y de disminución en las exportaciones.	O			X	
Tasa de usura: Según informe de la Superintendencia Financiera la tasa de usura para el primer trimestre del 2015 es de 28.82 para usura consumo y ordinario, 52.22 usura microcrédito y 47.94 usura consumo de bajo monto, con una tendencia estable en los últimos trimestres.	O			X	
Producción bruta: En el 2013 la producción bruta de las empresas dedicadas a actividades de publicidad que fueron investigadas en la Encuesta Anual de Servicios, presentó un aumento nominal de 3,4%, el consumo intermedio 5,5% y el valor agregado 0,7%.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor					

Fuente: Creación propia

3.2 Entorno Jurídico

El entorno jurídico de la publicidad en Colombia está regido por varias normas, las cuales han sido actualizadas en los últimos años, como resultado del proceso de apertura económica que ha vivido el país, lo cual exige que se generen cambios que le permitan ser más competitivo y responder a las tendencias mundiales.

A nivel normativo se empieza por reconocer primeramente la norma suprema, la Constitución Política de Colombia, en la cual se encuentra el artículo 20 que hablan

de la libertad de informar y recibir información veraz e imparcial y la de fundar medios masivos de comunicación, por otro lado el artículo 78 que refiere al control de la información que se suministra al público en la comercialización, y finalmente el artículo 333 que habla de la libertad en la actividad económica y la iniciativa privada.²⁸

También se encuentran distintos decretos, proyectos y legislaciones especiales para el sector, con alcance nacional y algunos específicos para cada ciudad.

Entre las normas específicas del sector y de alcance nacional se encuentran la Ley 140 de 1994²⁹ y el Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria, este último existe en Colombia desde 1980 y su más reciente versión fue lanzada en el año 2013³⁰, en el VII Encuentro de la Red Latinoamericana de Organismos de Autorregulación en esta materia, este responde a las tendencias internacionales dictadas por el Código de la Cámara de Comercio Internacional sobre estos aspectos e incluye puntos importantes como; la "decencia" de los comerciales, la veracidad de la publicidad y la publicidad dirigida a niños, niñas y adolescentes.

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno jurídico en la Tabla 3. Entorno Jurídico, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

Tabla 3. Entorno Jurídico

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO JURIDICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Constitución política de Colombia. Artículo 20, 78 y 333.	O			X	
Ley 1480 del 12 de Octubre de 2011 "Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones". Artículo 28.	O			X	
Ley 140 de 1994 "Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional"	O			X	
Decreto N° 1683 DE 2003 "Por el cual se reglamenta la publicidad exterior visual y los avisos publicitarios en el Municipio de Medellín"	O			X	
Decreto 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo"	O			X	
Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria	O			X	

²⁸ Constitución política de Colombia. Bogotá. 1991.

²⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 140 (23, Junio, 1994). por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el Territorio Nacional. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1994. 1 p.

³⁰ CONARP. Código colombiano de autoregulación publicitaria. Bogotá. Legís S.A. 2013. 40 p.

DECRETO 959 DE 2000 , (Noviembre 1º), "Por el cual se compilan los textos del Acuerdo 01 de 1998 y del Acuerdo 12 de 2000, los cuales reglamentan la publicidad Exterior Visual en el Distrito Capital de Bogotá".	O			X	
Acuerdo 179 De Publicidad Exterior En Santiago De Cali , "Por Medio Del Cual Se Reglamenta La Publicidad Exterior Visual Mayor, Menor Y Avisos En El Municipio De Santiago De Cali Y Se Dictan Otras Disposiciones"	O			X	
El continuo cambio en las normas que regulan las actividades del sector, por ser un sector de carácter mundial que aún tiene mucho por desarrollar, genera inestabilidad empresarial.	A		X		

Fuente: Creación propia

3.3 Entorno Social

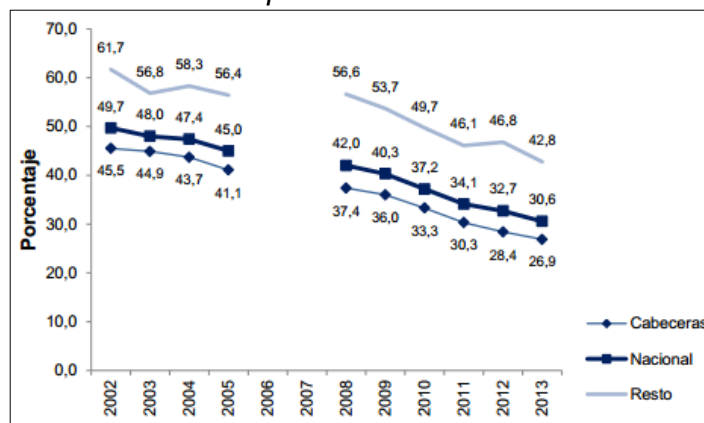
El entorno social permite que la empresa estudie el efecto que puede causar sobre la calidad de vida de los grupos sociales internos de la organización y algunos externos a ella.

Para analizar esta fuerza se tienen en cuenta variables como el nivel de pobreza, nivel de desempleo, problemáticas sociales, entre otros. En la mayoría de casos estos indicadores se agravan por la desigualdad en la distribución del ingreso del país. Colombia y en general Latinoamérica han reportado niveles altos de desigualdad en el mundo, la tarea ha sido acortar la brecha que hay entre ricos y pobres con diferentes políticas sociales que ha generado el gobierno en los últimos años, estas políticas nacen en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, el cual se ha planteado como principal objetivo de la Política Social de Colombia lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral -promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento- y a mecanismos de promoción social efectivos, con estrategias conocidas como; Red Unidos para la Superación de la Pobreza Extrema, Estrategia para la Atención de la Primera Infancia - De Cero a Siempre y las 100 Mil viviendas gratis, entre otras.³¹

Para comprender las problemáticas de tipo social en cifras se tienen los resultados representados en la Figura 5. Incidencia de la Pobreza por Dominio 2002-2013, la Figura 6. Coeficiente de Gini 2012-2013, la Figura 7. Tasa de Desempleo en Colombia 2001-2014 y la Figura 8. Histórico de Desplazados por Periodo Presidencial 1986- 2014, las cuales muestra una tendencia nacional de disminución leve.

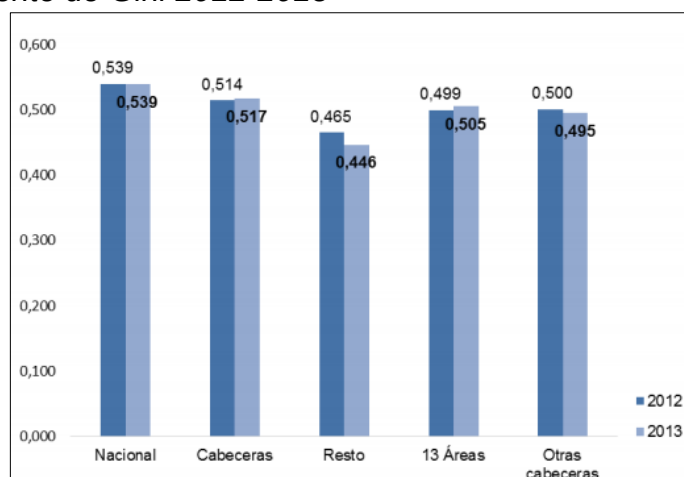
³¹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan nacional de desarrollo 2010 – 2014. Bogotá. Imprenta nacional de Colombia. 2011. 541 p.

Figura 5. Incidencia de la Pobreza por Dominio 2002-2013



Fuente: DANE, cálculos con base en ECH (2002.2005)-GEIH (2008-2013).

Figura 6. Coeficiente de Gini 2012-2013



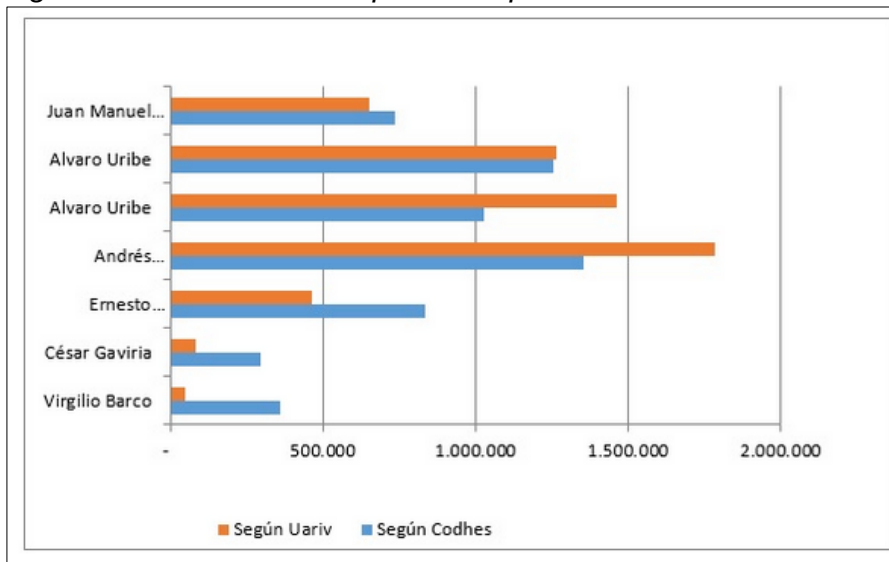
Fuente: DANE, cálculos con base en GEIH 2013.

Figura 7. Tasa de Desempleo en Colombia 2001-2014



Fuente. Encuesta continua de hogares, DANE 2014.

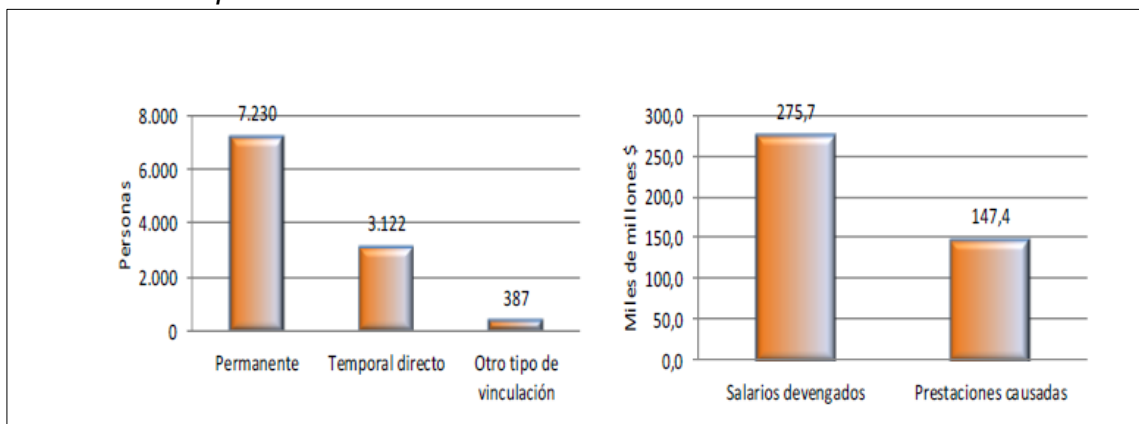
Figura 8. Histórico de Desplazados por Periodo Presidencial 1986-2014



Fuente. Codhes – Unidad de Víctimas 2014

Por otro lado se tiene como dato específico del sector que en el 2013 las empresas dedicadas a las actividades de publicidad cubiertas por la Encuesta Anual de Servicios ocuparon en total 10.739 personas, de las cuales, 7.230 correspondieron a personal permanente, 3.122 a personal temporal contratado directamente por las empresas y 387 a otro tipo de vinculación. Así mismo, estas empresas pagaron \$275,7 miles de millones en sueldos y salarios y, \$147,4 miles de millones en prestaciones sociales. La remuneración promedio por persona en el año fue de \$38,0 millones, véase en la Figura 9. Personal ocupado por categoría de contratación y remuneraciones, en actividades de publicidad.

Figura 9. Personal ocupado por categoría de contratación y remuneraciones, en actividades de publicidad.



Fuente. Encuesta anual de servicios DANE 2013.

También tenemos como dato que en el 2013 el personal ocupado tuvo una disminución de 1,4% y la remuneración promedio por persona registró un incremento 8,8%. Así mismo, la productividad laboral (relación entre el valor agregado y el personal ocupado total) fue \$64,5 millones.

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno social en la Tabla 4. Entorno Social, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

Tabla 4. Entorno Social

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO SOCIAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La incidencia de la pobreza por dominio a nivel nacional tiene tendencia de disminución leve en los años 2011-2013: 34.1, 32.7 y 30.6	O			X	
La tasa de desempleo en Colombia según el Banco de la república refleja una tendencia a la disminución 2010-2014 de 11.79, 10.83, 10.38, 9.65 y 9.11	O			X	
El coeficiente de Gini 2012-2013 se mantuvo constante en 0.539.	O			X	
Colombia presenta una tendencia a la disminución en la cifra de desplazamiento forzado según la Unidad de Víctimas y la ONG Codhes, pero aun así se encuentra entre los países con la cifra más alta, en los últimos 30 años.	A		X		
Las cifras de la Encuesta Nacional de Servicios del DANE indican que en el 2013 el personal ocupado en actividades de publicidad tuvo una disminución de 1,4%.	A		X		
Las cifras de la Encuesta Nacional de Servicios del DANE indican que la remuneración promedio por persona dedicada a actividades de publicidad registró un incremento 8,8%.	A		X		

Fuente: Creación propia

3.4 Entorno Político-Gubernamental

En este entorno se encuentran dos variables estrechamente relacionadas que son: el análisis de la situación política a nivel nacional y regional, evaluando la estabilidad, la tendencia ideológica, las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos y finalmente obtener su incidencia en el desarrollo de la empresa. Por otro lado se tiene lo gubernamental que hace referencia a las políticas institucionales y sus instituciones, el análisis de los gremios, organizaciones y grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.

Colombia ha desarrollado distintas políticas que favorece con diferentes medidas y estrategias el sostenimiento y desarrollo de las pymes, partiendo de que son más

del 90% de las empresas que existen en Colombia³², entre estas se encuentra la Política Nacional de Emprendimiento, que tiene como objetivos estratégicos: 1) facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial, 2) promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación y 3) promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia. Adicionalmente, la política tiene dos ejes transversales que son: 1) fomento de la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha y 2) promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.³³

Por otro lado se encuentra que Colombia ha estado en los últimos años en un proceso de apertura económica en el cual ha firmado tratados de libre comercio con diferentes países, lo cual pone en riesgo las Pymes, ya que se le permitirá el ingreso a un gran número de productos que pueden generar crisis en el mercado nacional, además las pymes tienen una limitada capacidad administrativa y aún no tienen la fuerza productiva para la negociación internacional.

La política en Colombia sigue dominada por el bipartidismo, siendo de los pocos países latinoamericanos donde el Partido Liberal y el Partido Conservador, sobrevivieron como agrupaciones hegemónicas y continúan activos en la actualidad, aunque actualmente el país cuenta con otros partidos que tienen una fuerza representativa, el dominio de estas dos fuerzas polarizadas afecta el desempeño del gobierno y sus instituciones.

También es importante destacar un tema de gran impacto en la política actual, conocido como Proceso de Paz, este asunto histórico de Colombia ha tenido como objetivo realizar una negociación entre el Gobierno y las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), fundamentados en lograr un Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera para el País, actualmente la población no ha demostrado un nivel de confianza y apoyo representativo en este proceso que solo genera incertidumbre a todos los sectores del país.

En Colombia se tienen distintas organizaciones e instituciones que estructuran el comportamiento de las empresas, definiendo y regulando las elecciones y tomas de decisiones a reglas específicas, a nivel nacional se encuentra el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Cámara de Comercio de Cali, y dirigidas al sector existen agremiaciones como la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), UCEP (Unión

³² DÍAZ SANDOVAL, Marcela. “Pymes colombianas se modernizan”. {En línea}. {4 de Febrero de 2014}. Disponible en: (<http://www.elespectador.com/noticias/economia/pymes-colombianas-se-modernizan-articulo-472746>).

³³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Emprendimiento. {En línea} {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>).

Colombiana de Empresas Publicitarias), CORNAP (Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria) y ANDA (Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia), las cuales tienen como objetivo representar y dar apoyo al sector.

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno político en la Tabla 5. Entorno Político-Gubernamental, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

Tabla 5. Entorno Político - Gubernamental

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO POLÍTICO-GUBERNAMENTAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Entidades y organismos reguladores de las empresas como el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Superintendencia de Industria y Comercio y Cámara de Comercio de Cali.	O			X	
ANDI-Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.	O			X	
UCEP-Unión Colombiana de Empresas Publicitarias, asociación gremial colombiana que representa la industria publicitaria y, en particular, las agencias creativas y de medios	O			X	
CONARP-Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria, es la máxima entidad autorreguladora de la publicidad en Colombia, encargada de velar por el respeto de las normas señaladas en el Código de Autorregulación Publicitaria.	O			X	
ANDA)-Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia es una corporación gremial fundada el 7 de junio de 1979, que representa a las empresas anunciantes en Colombia ante los diferentes sectores que intervienen en la actividad publicitaria nacional e internacional.	O			X	
La población Colombiana aun no muestra índices representativos de confianza y apoyo al proceso de paz, por lo tanto genera incertidumbre en todos los sectores del país.	A		X		
Dadas las políticas de apertura económica el país ha firmado varios tratados de libre comercio, que amenazan a las Pymes porque aún no se encuentran desarrolladas para competir.	A		X		
El país cuenta con varias políticas que favorece el sostenimiento y desarrollo de las pymes	O			X	
El dominio del bipartidismo en la política colombiana, afecta el desempeño normal del gobierno y sus instituciones.	A		X		

Fuente: Creación propia

3.5 Entorno Demográfico

Este entorno permite entender las dinámicas de la sociedad colombiana, explicando a qué ritmo se ha desarrollado en los últimos años, revisando aspectos como; tamaño de la población, natalidad, mortalidad, esperanza de vida, migración e

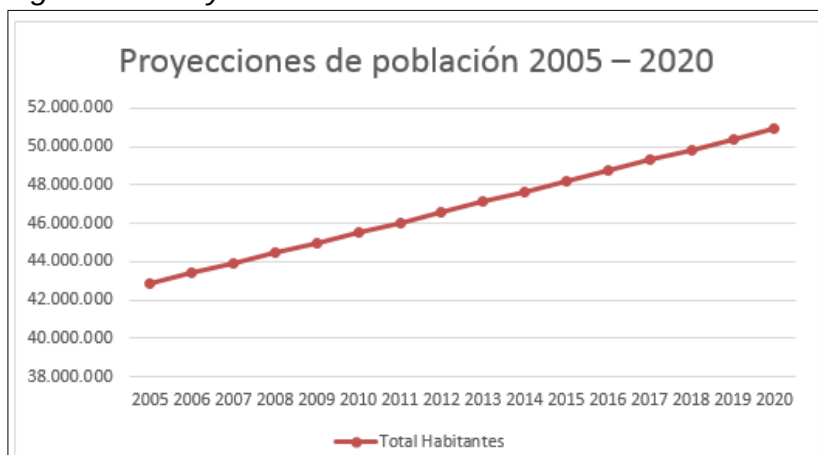
ingreso promedio, con estos datos se busca revisar tendencias y tener así una visión de lo que ocurre y podría ocurrir con la población, entendiendo que las personas no son solo el actor que trabaja sino también que consume.

Como datos importantes de Colombia en cuanto a su demografía tenemos que se caracteriza por ser el tercer país más poblado en Latinoamérica después de Brasil y México, el tema de migración no ha sido de gran atención para grupos de inmigrantes porque se tienen políticas que desestimulan el ingreso de extranjeros al territorio y también porque presenta inestabilidad social, política y económica, por lo contrario la emigración de colombianos ha sido masiva y se ha derivado de la difícil situación económica, el deterioro de la calidad de vida y la intensificación del conflicto interno lo cual obliga a las personas a buscar una mejor calidad de vida o seguridad ante la persecución o el desempleo.³⁴

Actualmente las cifras indican que Colombia ha tenido un cambio importante en la base de la pirámide demográfica, que paso de ser muy ancha a ser muy estrecha, esto generado por el aumento de la esperanza de vida que en consecuencia ha incrementado el porcentaje de adultos mayores y el descenso sostenido de nacimientos que ha disminuido el porcentaje de niños y jóvenes.

Según la fuente DANE, Colombia tiene actualmente una proyección de crecimiento de la población, representada en el la Figura 10. Proyecciones de la Población 2005-2020.³⁵

Figura 10. Proyecciones de la Población 2005-2020



Fuente. Dane. Proyecciones de Población 2005 – 2020. 2007.

³⁴ DANE. Proyecciones de Población 2005 – 2020. {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/8Tablasvida1985_2020.pdf)

³⁵ DANE. Proyecciones de Población 2005 – 2020. {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/8Tablasvida1985_2020.pdf)

Ahora para comprender de manera específica la zona geográfica en la que se desenvuelve la empresa, en la Figura 11. Proyecciones de Población, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009-2015, se tienen las cifras de crecimiento de población para el Valle del Cauca y Cali, las cuales reflejan la misma tendencia nacional.

Figura 11. Proyecciones de Población, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009-2015

1.2.1.1 Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009 – 2015							
Descripción	Población						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Colombia	44,977,758	45,508,205	46,043,696	46,581,372	47,120,770	47,661,368	48,202,617
Cabecera	33,892,207	34,387,230	34,882,971	35,377,018	35,869,155	36,358,969	36,846,247
Resto	11,085,551	11,120,975	11,160,725	11,204,354	11,251,615	11,302,399	11,356,370
Valle	4,337,909	4,382,939	4,428,342	4,474,084	4,520,166	4,566,593	4,613,377
Cabecera	3,767,597	3,811,435	3,855,515	3,899,773	3,944,168	3,988,765	4,033,572
Resto	570,312	571,504	572,827	574,311	575,998	577,828	579,805
Cali	2,219,714	2,244,639	2,269,630	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Cabecera	2,183,055	2,207,994	2,232,996	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Resto	36,659	36,645	36,634	36,626	36,620	36,617	36,616

Fuente. Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 / DANE 2007.

La población de la ciudad de Cali, según los indicadores de fuerza de trabajo muestran una tendencia de crecimiento de la población económicamente activa que responde a la disminución de la tasa de desempleo en la ciudad, véase Figura 12. Fuerza de trabajo y tasas 2007-2013.³⁶

Figura 12. Fuerza de trabajo y tasas 2007-2013

1.4.1 Fuerza de trabajo y tasas Promedio (enero - diciembre 2007-2013)							
Descripción	Miles						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Población total	2,218	2,245	2,272	2,299	2,326	2,354	2,381
Población en edad de trabajar	1,767	1,797	1,827	1,856	1,884	1,914	1,943
Población económicamente activa	1,155	1,171	1,237	1,253	1,223	1,256	1,283
PEA ocupada	1,025	1,030	1,069	1,080	1,035	1,076	1,100
PEA desocupada	130	141	168	172	188	180	183
Población económicamente inactiva	611	626	590	603	662	658	660
Subempleados	470	414	473	475	349	398	400
Coefficiente de empleo	58.0	57.3	58.5	58.2	54.9	56.2	56.6
Tasa de desempleo	11.3	12.0	13.6	13.7	15.4	14.3	14.2
Tasa de participación global	65.4	65.2	67.7	67.5	64.9	65.6	66.0
Tasa de participación bruta	52.1	52.1	54.4	54.5	52.6	53.4	53.9
% PET / PT	79.6	80.0	80.4	80.7	81.0	81.3	81.6
Tasa de subempleo	40.7	35.3	38.3	37.9	28.5	31.7	31.2

Fuente. ECH 2001-2006 / DANE, GEIH 2006-2013 / DANE, Cálculos DAP.

³⁶ DANE. Proyecciones de Población 2005 – 2020. {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/8Tablasvida1985_2020.pdf)

En cuanto al ingreso de los colombianos la encuesta de calidad de vida realizada por el DANE en el 2013 indica que de los 13,4 millones de hogares que hay en Colombia reciben cada mes, en promedio, ingresos por 1,93 millones de pesos, y el 59% de los hogares considera que el ingreso apenas alcanza para lo mínimo, ese mismo porcentaje califica de buenas las condiciones de vida del hogar.³⁷

Como dato específico de la zona geográfica donde se desenvuelve la empresa se tiene que para 2013 en la región Pacífica el 39,4% de los jefes de hogar o su cónyuge consideraron que los ingresos de su hogar “no alcanzan para cubrir los gastos mínimos”, registrando una disminución de 2,3 puntos porcentuales con respecto al 2012.

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno demográfico en la Tabla 6. Entorno Demográfico, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

Tabla 6. Entorno Demográfico

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Colombia revela una tendencia al crecimiento del tamaño de la población, la cual se ve de igual manera reflejada en el Valle del Cauca y Cali.	O			X	
La migración tiene niveles bajos ya que la situación, política, social y económica del país no es muy atractiva para los extranjeros.	A		X		
La emigración de colombianos tiene niveles altos porque dadas las dificultades del país, las personas buscan una mejor calidad de vida en el exterior.	A		X		
Hay un cambio importante en la base de la pirámide demográfica, que paso de ser muy ancha a ser muy estrecha, por el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de natalidad.	O			X	
Los hogares colombianos reciben en promedio cada mes, ingresos por 1,93 millones de pesos, y el 59% de los hogares considera que el ingreso apenas alcanza para lo mínimo.	A		X		
La esperanza de vida ha aumentado en el mundo, mujeres llegarían a 73 años y hombres a 68, la media ha subido seis años desde 1990, según un informe de la Organización Mundial de la Salud.	O			X	
En la región pacifica hay una disminución en el resultado de la percepción de que los ingresos del hogar “no alcanzan para cubrir los gastos mínimos”.	O			X	
La tasa de población económicamente activa en la ciudad de Cali y Yumbo, muestra una tendencia de crecimiento.	O			X	

Fuente: Creación propia

³⁷ Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 (ECV). Bogotá. Marzo, 2014.

3.6 Entorno Cultural

El entorno cultural tiene como objetivo analizar las variables que involucran actitudes, valores culturales, creencias, costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de hacer las cosas de la población que circunda a la organización, bien sea como cliente, usuario, proveedor, trabajador o vecino.

En cuanto a la conformación cultural de directivos y trabajadores, es importante anotar que en Colombia las pymes deben atraer y retener talento para ser competitivas, dado que según opinión de expertos una de las grandes desventajas es la falencia en materia de talento directivo alto y bien formado, que les ayuden a impulsar los planes de crecimiento y de expansión a las pymes.³⁸

La globalización cultural es otro aspecto importante en las organizaciones ya que las pymes en su proceso de aumento de competitividad, se unen a procesos de estandarización, generación y promoción de una cultura de calidad, con normas como la NTC 6001 dirigida a micro y pequeñas organizaciones, lo cual crea una cultura organizacional que aumenta la motivación y participación del personal, y promueve el uso eficiente de los recursos.

En cuanto a los negocios Colombia ha tenido un avance significativo en el indicador Doing Business, que elabora el Banco Mundial e incluye todos aquellos factores que favorecen la posibilidad de montar empresas y prosperar en los negocios, como las facilidades para abrir y cerrar empresas, y contratar trabajadores, entre otros, esto favorece una cultura de motivación y positivismo en los micro empresarios.³⁹

Por otro lado tenemos la cultura del trabajador Colombiano, al cual le ha incrementado las expectativas en los últimos años por los mecanismos que promueven y facilitan el acceso a un trabajo digno, la ampliación de la oferta laboral, y los programas que promueven la formalización del trabajo. Pero también el artículo de El Tiempo⁴⁰ cuenta que los colombianos presentan un nivel alto de insatisfacción con sus empleos, donde según el informe Workforce 2020, de SAP y Oxford Economics, en Colombia solo el 24% está contento con su empleo, frente al 39% en el resto del mundo, y aparece como el tercer mercado laboral más infeliz en un

³⁸ LÓPEZ ARIAS, Astrid. "Pymes deben atraer y retener talento para ser competitivas". {En línea}. {20 de Febrero de 2012}. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/competitividad-pymes>).

³⁹ REDACCIÓN ECONOMÍA, "Colombia, nuevo líder regional en el índice Doing Business del Banco Mundial". {En línea}. {28 Octubre de 2014} disponible en: (<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-nuevo-lider-regional-el-indice-doing-business-articulo-524740>)

⁴⁰ LARRA, Irene "El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo". {En línea}. {12 Octubre de 2014} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/informe-sobre-satisfaccion-laboral-14674698>).

universo de 27 países en los que se consultó a 5.400 empleados y empleadores, en términos generales, el estudio concluye que hay una gran diferencia entre lo que los empleados esperan de las empresas y lo que estas les ofrecen o creen que sus empleados necesitan, esto finalmente genera cambios culturales para las organizaciones la cuales deben atraer al trabajador con incentivos muy fuertes, para que el trabajo se convierta en un lugar donde se puede realizar un desarrollo moral, profesional y personal, labor ardua y complicada para los directivos de las empresas.

Hay una tendencia de los últimos años promovida por políticas gubernamentales, que buscan desarrollar la cultura digital en Colombia⁴¹, de tal manera que se logre el desarrollo de competencias, el uso cotidiano de internet y la producción y circulación masiva de contenidos digitales.

Se dice que las empresas dedicadas a la publicidad como es el caso de SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS, tienen un gran impacto en este entorno, ya que de manera deliberada moldean, manipulan la estructura de consumo, definen patrones culturales, otorgan status a unos productos en detrimento de otros, generan sentimientos de autorrealización y crean necesidades.

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno cultural en la Tabla 7. Entorno Cultural, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

Tabla 7. Entorno Cultural

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO CULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Desarrollo de la cultura digital en Colombia	A		X		
Incremento de la cultura empresarial orientada a la competitividad, a la estandarización de procesos y certificación de sistemas de gestión.	O			X	
Nivel alto de insatisfacción de los Colombianos con sus empleos	A		X		
Creación de mecanismos que promueven y facilitan el acceso a un trabajo digno, la ampliación de la oferta laboral, y los programas que promueven la formalización del trabajo.	O			X	
Cultura positiva de los microempresarios por factores que favorecen la posibilidad de montar empresas y prosperar en los negocios, como las facilidades para abrir y cerrar empresas y contratar trabajadores, entre otros.	O			X	
Falencia al atraer y retener talento directivo alto y bien formado, que convierta en competitivas las pequeñas y medianas empresas.	A		X		

⁴¹ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, Vive Digital Colombia. {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-671.html>).

La publicidad de manera deliberada moldea, manipulan la estructura de consumo, definen patrones culturales, otorgan status a unos productos en detrimento de otros, generan sentimientos de autorrealización y crean necesidades.	O			X	
---	---	--	--	---	--

Fuente: Creación propia

3.7 Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico permite comparar la tecnología utilizada por la empresa versus la disponible a nivel nacional, e internacional, este incluye las instituciones y actividades que participan en la creación de nuevos conocimientos y la conversión de estos en nuevos insumos, productos, procesos y materiales.

También se busca conocer el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el sector de la publicidad, para este análisis se debe tener claros aspectos como: la productividad, el ahorro de insumos, la calidad, el espacio utilizados, los costos de producción, distribución y administración, la cobertura si se trata de un servicio, entre otros.

El gasto en Investigación y Desarrollo en % del PIB en Colombia ha tenido una tendencia de disminución en los últimos tres años, hasta estar en el 0.17 al año 2012, esta cifra es preocupante para el desarrollo del país, sin embargo no se trata solo de Colombia sino todo América Latina y el Caribe que presentan un histórico rezago en innovación, ciencia y tecnología, los cuales requieren de políticas públicas y un mayor compromiso del sector privado para fomentar el desarrollo de la economía del conocimiento.⁴²

En Colombia el gobierno ha realizado algunos avances por las TIC'S (Tecnologías de la Información y Comunicación) y ha incrementado la inversión en publicidad digital, por ende los sectores más representativos del mercado también se han unido a las nuevas tecnologías.

Sin embargo es importante anotar que hay predominio de las materias primas y las maquinarias importadas, esto tampoco ayuda a propiciar un escenario industrial equilibrado que permita asumir los riesgos que acarrea la innovación.

Las empresas que se dedican al sector de la publicidad se convierten en integradores de procesos industriales de producción, utilizando todo tipo de materiales; metalmecánica, corte con láser, marcación, soldaduras especiales, mecanizados, terminados y acabados, pinturas especiales, manejo de diferentes materiales, impresión digital, vinilos, acrílicos, entre otros.

⁴² BANCO MUNDIAL. "Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)". {En línea}. {Consultado el 30 de Marzo de 2015}. Disponible en: (<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>).

El fuerte en tecnología dura para estas empresas son las impresoras digitales de gran formato, que cuentan con tecnología de inyección de tinta UV para impresión PLV o LED híbrida color, monocromo y color de máxima productividad.

Y en cuanto a tecnología blanda para el sector de la publicidad se cuenta en el país con la participación de distintas instituciones académicas importantes, entre las cuales está el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), que aportan al desarrollo del conocimiento requerido, con distintos programas de formación que cuentan con infraestructura tecnológica avanzada enfocados a la comunicación gráfica, diseño para medios impresos y comunicación digital.

Algunos de los perfiles ocupacionales que desarrollan las instituciones académicas son; Diseñador gráfico, Diseñador publicitario, Diseñador de página web, Ilustrador gráfico, Dibujante publicitario, Supervisor Industria gráfica, Supervisor de Producción de Impresos, Supervisor de Impresión, Supervisor Control de Calidad – Impresión y Supervisor de Artes gráficas, entre otros.

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno tecnológico en la Tabla 8. Entorno Tecnológico, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

Tabla 8. Entorno Tecnológico

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) con tendencia de disminución.	A		X		
SENA-Centro de Diseño Tecnológico Industrial Regional Valle del Cauca	O			X	
SENA-Centro para la industria de la comunicación gráfica Regional Distrito Capital	O			X	
Existen perfiles ocupacionales especializados en el sector que son desarrollados por las instituciones académicas.	O			X	
Materias primas y las maquinarias importadas para el sector.	A		X		
Inversión del gobierno para el desarrollo de las TIC'S	O			X	
El desarrollo de la actividad publicitaria se convierte en integradores de procesos industriales de producción, utilizando todo tipo de materiales.	O			X	

Fuente: Creación propia

3.8 Entorno Ambiental

El análisis del entorno ambiental permite conocer las características de carácter geográfico y topográfico de Colombia y en específico la ciudad de Cali, sede de la empresa de estudio, permitiendo identificar aspectos fundamentales como:

disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura, el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa, y las posibilidades, incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa, derivadas de las reglamentaciones que regulan la conservación del medio ambiente.

La Constitución Política establece como uno de sus principios fundamentales la obligación del Estado y de las personas a proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación, de lo cual se originan todas las normas de tipo ambiental que regulan en el país, entre las cuales se destacan por su importancia las siguientes:

- LEY 23 DE 1973 Por el cual se conceden facultades extraordinarias al Presidente de la República para expedir el Código de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones.
- Ley 99 de 1993 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.
- DECRETO 1753 DE 1994 Define la licencia ambiental LA: naturaleza, modalidad y efectos; contenido, procedimientos, requisitos y competencias para el otorgamiento de LA.
- DECRETO 2150 DE 1995 Reglamenta la licencia ambiental y otros permisos. Define los casos en que se debe presentar Diagnóstico Ambiental de Alternativas, Plan de Manejo Ambiental y Estudio de Impacto Ambiental. Suprime la licencia ambiental ordinaria
- Ley 388 de 1997 Ordenamiento Territorial Municipal y Distrital y Planes de Ordenamiento Territorial.
- Ley 491 de 1999 Define el seguro ecológico y delitos contra los recursos naturales y el ambiente y se modifica el Código Penal
- Ley 715 de 2001 Esta ley es importante para el sector porque es la que da autoridad al municipio en materia ambiental
- DECRETO 2811 DE 1974 Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.
- DECRETO 1369 DE 2014 Por el cual se reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos.

De manera específica a la región en la que se desenvuelve la organización, le aplica el Plan de Gestión Ambiental para el Municipio de Santiago de Cali el cual busca promover la movilidad sostenible en Santiago de Cali mediante el fomento de tecnologías limpias, la utilización de medios de transporte masivo y de baja contaminación, el mejoramiento de los componentes ambientales estructurantes y el mejoramiento de las herramientas de seguimiento y control de la contaminación ambiental.

En el país también se tiene la Norma Técnica Colombiana-ISO 14001, la cual es una modelo de desarrollo para las organizaciones que la implementan, ya que les permite definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización, plantear objetivos y metas del desempeño ambiental, establecer programas de administración ambiental, definir la política ambiental de la organización y fortalecer la responsabilidad personal con el ambiente.

El decreto 1369 de 2014 es una norma muy reciente que busca evitar publicidad engañosa sobre productos a los cuales se les atribuyen beneficios ambientales, los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo y de Ambiente y Desarrollo Sostenible, establecieron los requisitos que deberá cumplir la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos que se publiciten.

Se debe anotar que en el sector de la publicidad se manejan pinturas, barnices y tintas de imprimir como materia prima esencial y estos son productos que debieron transformarse y adaptar sus propiedades, componentes y procesos de producción en busca de un desarrollo compatible y respetuoso con el medio ambiente, muchos de estos ya contiene las etiquetas ecológicas y declaraciones ambientales que son herramientas de gestión ambiental que brindan información acerca del producto en cuanto a su carácter ambiental en general.

La manipulación de pinturas, tintas, disolventes y sus residuos debe ser de total conocimiento para las personas que las utilizan, dado los efectos que pueden generar en la salud.

Los residuos se clasifican según sus características en Residuo aprovechable es decir susceptible de incorporarse a un proceso productivo o de reciclaje, y residuo no aprovechable, es el que no tiene ninguna posibilidad de aprovechamiento, reutilización o reincorporación en un proceso productivo o de reciclaje, las empresas que se dedican a la actividad de la publicidad generan los dos tipos de residuos, pero requieren un cuidado y tratamiento especial por ser productos de riesgo potencial de peligrosidad los que nos son aprovechables como; los esmaltes, varsol, acetonas, destilados del petróleo, pinturas y barnices, entre otros.⁴³

Finalmente se consolidan las variables que corresponden al entorno ambiental en la Tabla 9. Entorno Ambiental, para realizar el proceso de clasificación y evaluación.

⁴³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. "Rotafolio Residuos Sólidos". {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (www.mincit.gov.co/mintranet/descargar.php?id=68299).

Tabla 9. Entorno Ambiental

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS ENTORNO AMBIENTAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Constitución Política de Colombia, Artículo 79.	O			X	
Ley 23 de 1973	O			X	
Ley 99 de 1993	O				
Decreto 1753 de 1994	O			X	
DECRETO 2150 de 1995	O			X	
Ley 388 de 1997 Ordenamiento Territorial Municipal y Distrital y Planes de Ordenamiento Territorial.	O			X	
Ley 491 de 1999	O			X	
Ley 715 de 2001	O			X	
Decreto 2811 DE 1974	O			X	
NTC ISO: 14001	O			X	
Plan de Gestión Ambiental del Municipio de Santiago de Cali	O			X	
DECRETO 1369 DE 2014	O			X	
El DAGMA es la autoridad ambiental competente dentro del perímetro urbano y suburbano del Municipio de Santiago de Cali.	O			X	
CVC Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - entidad encargada de administrar los recursos naturales renovables y el medio ambiente del Valle del Cauca	O			X	
La actividad de la publicidad genera residuos aprovechables y no aprovechables, estos últimos generan un riesgo potencial de peligrosidad	A		X		
Las pinturas y otros productos tóxicos son considerados materia prima esencial para el desarrollo de la actividad publicitaria y al mismo tiempo generan un riesgo alto a las personas que las manipulan.	A		X		

Fuente: Creación propia

3.9 Matriz Integrada de Entornos

Después de haber examinado de manera específica cada uno de los entornos, se consolidan las amenazas y oportunidades más importantes, pertinentes y de mayor impacto para Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS en la Tabla 10. Matriz Integrada de Entornos, con el objetivo de realizar el proceso de evaluación del entorno de manera integrada, para el cual se seleccionaron 18 variables.

Tabla 10. Matriz Integrada de Entornos

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
Tasa de Interés: Incremento del DTF 90 días 2013-2014 de 4.07 a 4.34 y proyección de aumento para el año 2015 de 4.75 AMENAZA ENTORNO ECONOMICO	La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, cuando hay escasez la tasa sube, actualmente el macro sector de servicios cuenta con varias posibilidades de financiación diferentes a los créditos bancarios y según datos recopilados en la Gran Encuesta Pyme realizada por ANIF, el subsector de la publicidad presenta el porcentaje más bajo de solicitudes de crédito bancario, además en la ciudad de Cali más del 50% de la empresas se financia con otras alternativas de financiación.	La tasa de interés ha presentado una tendencia de crecimiento en los últimos años, sin embargo según información de expertos se dice que las probabilidades de que el nivel de los intereses incremente en el corto plazo para el 2015 son bajas, por lo tanto se mantendrán estables. Los microcrédito en Colombia crecen a una tasa real del 7,25% y los empresariales al 10%, por otro parte los créditos de consumo al 9,22% y los de vivienda al 14,5%, según la Superfinanciera.	La tendencia de crecimiento que presenta la tasa de interés en el país, se convierte en una amenaza para la empresa, dado que está se encuentra en proceso de desarrollo y requiere utilizar el apalancamiento financiero para impulsar sus proyectos. Por otro lado el sector tampoco cuenta con una línea de crédito especializada, es por esto que la participación de estas empresas en los créditos bancarios es muy baja, sin embargo el sector servicios tiene respuestas positivas sobre expectativas económicas a corto plazo, apoyándose en otras alternativas de financiación.
Producción bruta: En el 2013 la producción bruta y los ingresos operacionales de las empresas de publicidad está en crecimiento. OPORTUNIDAD ENTORNO ECONOMICO	El aumento de la producción bruta del sector favorece el crecimiento de la economía, esto significa un aumento en la demanda de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas dedicadas a la publicidad, que finalmente se convierte en un proceso de desarrollo para la sociedad en general.	En el 2013 la producción bruta de las empresas dedicadas a actividades de publicidad que fueron investigadas en la Encuesta Anual de Servicios, presentó un aumento nominal de 3,4%, el consumo intermedio 5,5% y el valor agregado 0,7%. Los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$1.658,3 miles de millones y la producción bruta a \$1.620,8 miles de millones. La diferencia entre estos dos valores corresponde al costo de la mercancía vendida.	El aumento en la producción bruta es una oportunidad para la empresa, ya que es participante activa de este mercado demandante, donde oferta sus bienes y servicios, y este escenario genera un mayor nivel de productividad e incremento en las ventas e ingresos operacionales de la empresa.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
Ley 140 de 1994 “Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional” OPORTUNIDAD ENTORNO JURIDICO	Tiene relación directa con el sector de la publicidad ya que es la norma que reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional.	Esta norma primeramente define el concepto de publicidad exterior visual en Colombia y da lineamientos sobre; los lugares de ubicación permitidos y restringidos, las condiciones para zonas urbanas y rurales, las condiciones para publicidad que utilice servicios públicos, el mantenimiento, el contenido, el proceso de registro, la remoción o modificación, las sanciones y los impuestos.	Es una gran oportunidad para la empresa contar con lineamientos claramente definidos para operar en el país, que van alineados con estándares globales y así no corre el riesgo de incurrir en actos que vayan en contra de la sociedad.
Acuerdo 179 De Publicidad Exterior En Santiago De Cali, “Por Medio Del Cual Se Reglamenta La Publicidad Exterior Visual Mayor, Menor Y Avisos En El Municipio De Santiago De Cali Y Se Dictan Otras Disposiciones” OPORTUNIDAD ENTORNO JURIDICO	Tiene relación directa con el sector de la publicidad y en específico con la ciudad Cali, zona de cobertura de la empresa de estudio, esta norma reglamenta la publicidad exterior visual mayor, menor y avisos en el municipio de Santiago de Cali y se dictan otras disposiciones.	Esta norma establece las condiciones que debe de cumplir la publicidad exterior en la ciudad de Cali, tales como; ubicación, distancia y números de vallas, proceso de registro, dimensiones de la publicidad, sitios permitidos y restringidos, sanciones, cobro de impuesto de la publicidad exterior visual mayor, entre otros más específicos.	Es una oportunidad para la empresa porque la norma define los lineamientos específicos de la región, en los cuales la empresa con su operación tendrá la obligación de dar cumplimiento a las exigencias estipuladas, en temas importantes que afectan a la sociedad directamente como lo son; la descontaminación visual y del paisaje, la libre movilización, la protección del espacio público y de la integridad del medio ambiente, la seguridad vial y la simplificación de la actuación administrativa, en relación con la publicidad exterior visual.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
El continuo cambio en las normas que regulan las actividades del sector, por ser un sector de carácter mundial que aún tiene mucho por desarrollar, genera inestabilidad empresarial. AMENAZA ENTORNO JURIDICO	El sector de la publicidad es un sector de clase mundial, el cual en Colombia se encuentra un poco rezagado y aún tiene mucho que desarrollar, para adaptarse a estándares internacionales, es por esto que en el país se han realizado algunos cambios en normatividades para responder a estas exigencias del mercado.	En el 2013 fue lanzado la última versión del Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria, esta versión recoge las tendencias que a nivel mundial se están imponiendo en temas publicitarios, tales como las establecidas por la Cámara de Comercio Internacional CCI y la experiencia de la Alianza Europea de Estándares de Publicidad EASA.	Es importante para la empresa estar atento a todos los cambios en normatividad del sector, de tal modo que no se dificulte el proceso de adaptación. En el caso del código, es una herramienta de autorregulación precisamente para evitar que el Estado actúe como policía, sino que le permita al sector ejercer responsabilidad a través de una autorregulación y control.
La tasa de desempleo en Colombia según el Banco de la republica refleja una tendencia a la disminución 2010-2014 de 11.79, 10.83, 10.38, 9.65 y 9.11. OPORTUNIDAD ENTORNO SOCIAL	Las empresas demandan el factor trabajo para producir sus bienes y servicios, de igual manera las personas ofrecen su capacidad de trabajo. La tasa de desempleo es un indicador que refleja la proporción de personas que no logran emplearse El sector servicios al cual pertenece el subsector de la publicidad es un gran jalonador del empleo en Colombia generando el 69% de estos.	La tendencia de la tasa de desempleo a nivel nacional es de disminución, de manera consecuente las cifras indican la misma tendencia para la ciudad de Cali, donde en los últimos años han aumentado el número de caleños con empleo, sin embargo según cifras de la Encuesta Nacional de Servicios del DANE, en el 2013 el personal ocupado en actividades de publicidad tuvo una disminución del 1.4%.	Esta situación es una oportunidad para la empresa ya que la tendencia a nivel nacional y regional es de disminución, al haber más empleo, esto aumenta la calidad de vida de los colombianos y moviliza la economía del país, el reto está en conseguir que el sector de la publicidad se vincule activamente a aportar en la disminución de este indicador.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
La remuneración promedio por persona dedicada a actividades de publicidad registró incremento. AMENAZA ENTORNO SOCIAL	El sector de la publicidad como un generador de empleo, aporta a la economía de sus trabajadores pagando sus respectivos salarios. La nómina o carga laboral para las empresas pymes en Colombia representa un alto porcentaje, el gobierno ha trabajado en reducir el peso de este valor al empresario, sin embargo aún sigue siendo muy significativo.	Las cifras de la Encuesta Nacional de Servicios del DANE indican que la remuneración promedio por persona dedicada a actividades de publicidad registró un incremento 8,8%. Así mismo, estas empresas pagaron \$275,7 miles de millones en sueldos y salarios y, \$147,4 miles de millones en prestaciones sociales. La remuneración promedio por persona en el año fue de \$38,0 millones.	Esta variable se convierte en una amenaza para la empresa, dado que la tasa de crecimiento de los salarios es más alta a la definida nacionalmente para el salario mínimo legal vigente, esto que incrementaría la carga laboral de la empresa, es decir sus gastos, disminuyendo la rentabilidad del negocio y la probabilidad de reinvertir el dinero de este sobre costo en actividades productivas.
CONARP-Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria, es la máxima entidad autorreguladora de la publicidad en Colombia, encargada de velar por el respeto de las normas señaladas en el Código de Autorregulación Publicitaria. OPORTUNIDAD ENTORNO POLITICO-GUBERNAMENTAL	La Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria - CONARP, es la máxima entidad autorreguladora de la publicidad en Colombia, encargada de velar por el respeto de las normas señaladas en el Código de Autorregulación Publicitaria, a través de flexibles y eficaces mecanismos de respeto y vigilancia de las normas que rigen los contenidos de mensajes publicitarios emitidos a través de todos los medios de comunicación en el país, lo cual la identifica como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos en materia publicitaria.	La CONARP expidió el Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria, el cual es una regulación ponderada, con principios y conductas universales de respeto a la veracidad de la información, la decencia, la honestidad y a los derechos del consumidor y de los competidores, sin limitar la creatividad en aquellos aspectos que trascienden lo objetivo de la comunicación de las características del producto o servicio. Conscientes de su existencia y efectividad, sus lineamientos constituyen una guía útil para quien hace publicidad y para quien recibe la información que a través de ésta se le suministra.	La CONARP es una comisión que brinda la oportunidad al sector y por ende a la empresa, de tener avances en su proceso de desarrollo como lo es el código, documento que incluye tendencias actuales en materia de comunicación y mercadeo, representando la realidad, la cultura y la identidad del país.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
La población Colombiana aun no muestra índices representativos de confianza y apoyo al proceso de paz, por lo tanto genera incertidumbre en todos los sectores del país. AMENAZA ENTORNO POLITICO- GUBERNAMENTAL	El proceso de paz, es un asunto histórico de Colombia, que solo ha generado incertidumbre a todos los sectores del país, e inestabilidad política y social a los habitantes, su objetivo es realizar una negociación entre el Gobierno y las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), fundamentados en lograr un Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera para el País,	De acuerdo a distintas encuestas realizadas en el país, alrededor del 61% de los colombianos redujeron su confianza en que las Farc tengan intenciones legítimas de llegar a un acuerdo de paz, lo que lleva a un menor optimismo de que en La Habana se firme el fin del conflicto con esa organización. Además se estima que el gasto en defensa de los países en conflicto se eleva en promedio, del 2,8% del PIB al 5% del PIB en economías de menor tamaño. Los atentados de los grupos al margen de la ley contra la infraestructura aumentan los costos de operación y transporte, y otros tantos rezagos más, que genera esta situación en el país.	La presencia del conflicto armado y el proceso de paz sin un nivel de confianza esperado son un factor amenazante para todos los sectores y empresas del país, ya que la economía colombiana obtiene limitaciones en su desarrollo. Esto se traduce en menos inversión, altos gastos militares, las personas y empresas asignan más dinero para preservar su seguridad, aumento del capital destinado a actividades menos productivas, disminución en la capacidad productiva y las presiones del fisco para hacer frente al conflicto.
Colombia revela una tendencia al crecimiento del tamaño de la población, la cual se ve de igual manera reflejada en el Valle del Cauca y Cali. OPORTUNIDAD ENTORNO DEMOGRAFICO	El incremento moderado de la población estimula el desarrollo del país y se traduce para los sectores de la economía y por lo tanto también para el sector de la publicidad, en aumento de la demanda y oferta de bienes y servicios, aumento en la calidad de vida de la población, aumento en la productividad, aumento del empleo y la competitividad de la región.	La fuente DANE muestra la proyección de crecimiento de la población Colombiana, del Valle del Cauca y Cali en los últimos tres años con las siguientes cifras: Colombia 2013=47.120.770 2014=47.661.368 2015=48.202.617 Valle del Cauca 2013=4.520.166 2014=4.566.593 2015=4.613.377 Cali 2013=2.319.655 2014=2.344.703 2015=2.369.829	Esta variable representa una oportunidad para la empresa ya que Colombia es un país que está en crecimiento, teniendo en cuenta el tamaño de su economía y la población, esto lo convierte en un país de economía emergente, con crecimiento en el mercado y aumento en el consumo de bienes y servicios, que la empresa entraría a suplir esta demanda.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
Los hogares colombianos reciben en promedio cada mes, ingresos por 1.93 millones de pesos, y el 59% de los hogares considera que el ingreso apenas alcanza para lo mínimo. AMENAZA ENTORNO DEMOGRAFICO	Los ingresos de los hogares permiten alcanzar estándares de vida más elevados y, por consiguiente, un mayor bienestar. Esto estimula la economía de todos los sectores incluidos el de la publicidad, aumentando la oferta y demanda de bienes y servicios.	A nivel nacional, el 59,1% de los jefes o cónyuges consideraron que sus ingresos sólo alcanzan para cubrir los gastos mínimos, 2,1 puntos porcentuales más de lo expresado en 2012. Pero también se tiene que en la región Pacífica el 39,4% de los jefes de hogar o su cónyuge consideraron que los ingresos de su hogar “no alcanzan para cubrir los gastos mínimos”, registrando una disminución de 2,3 puntos porcentuales con respecto a lo expresado en 2012 (41,7%).	Este indicador es una amenaza para la empresa ya que además de los indicadores de económicas, el indicador de calidad de vida, también refleja el desarrollo de un país, este está dado en gran parte por los ingresos que reciben los grupos familiares, los cuales movilizan la economía. El hecho de que un país esté creciendo demográficamente sin asegurar la calidad de vida de sus habitantes genera problemas de gran impacto económico, social y otros.
Desarrollo de la cultura digital en Colombia AMENAZA ENTORNO CULTURAL	La apropiación de la cultura digital en el país, estimula e incrementa el uso de las TICs (Tecnologías de la información y la comunicación), por lo tanto aporta al desarrollo del sector de la publicidad digital, el cual ha tenido un alto ritmo de crecimiento a nivel mundial en los últimos años, lo que implica que sea muy atractivo para empresas y usuarios por su bajo costo y alta efectividad, en lugar de recurrir a la publicidad exterior.	Laura Camacho, gerente general de Google en Colombia, explica que la industria publicitaria en Colombia viene con un crecimiento inflacionario del 5 o 6%, pero el tema digital viene creciendo a tasas de entre 35% y 40%. También indica que una gran apuesta serán las pymes, ya que hay que avanzar muchísimo en el largo plazo para que más negocios tengan presencia en línea, porque hoy día solamente el 6% o 7% de las pequeñas y medianas empresas están en internet.	Esta variable tiene alto impacto en la empresa ya que actualmente representa una amenaza, porque el alcance la empresa es solo la publicidad exterior, pero potencialmente puede convertirse en una gran oportunidad En la actualidad el gobierno ha apoyado el desarrollo de la cultura digital en toda la población colombiana a través de políticas que tiene como objetivo aumentar el acceso a las TICs, y generar una cultura digital, la cual genera que las personas suplan su necesidad de información sobre productos y servicios de su consumo a través de las TICs.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
Nivel alto de insatisfacción de los Colombianos con sus empleos AMENAZA ENTORNO CULTURAL	Las empresas del sector de la publicidad requieren tener fuerza de trabajo competente para el desempeño de la labor, pero la tendencia actual de insatisfacción con los empleos causa que las empresas no cuenten con el talento humano necesario para seguir creciendo, esto se genera porque la generación actual es mucho más demandante, ambiciosa y optimista que ya no tiene miedo de no encontrar trabajo o de hacer otro tipo de cosas, y con una tendencia mayor a crear su propio trabajo o trabajar como independiente.	Según el informe Workforce 2020, de SAP y Oxford Economics, en Colombia solo el 24 por ciento está contento con su empleo, frente al 39 por ciento en el resto del mundo. Y nuestro país aparece como el tercer mercado laboral más infeliz en un universo de 27 países en los que se consultó a 5.400 empleados y empleadores.	Esta variable representa una amenaza para la empresa ya que aumenta el nivel de exigencia en términos de administración del talento humano, que se convierte en incremento de gastos, y disminución de rentabilidad. Históricamente las organizaciones han trabajado en adaptar las personas que contratan a sus organizaciones, pero hoy es al revés, las organizaciones se están adaptando a sus trabajadores, entendiendo que el desafío de la satisfacción y del compromiso de los empleados es vital y, además, diferente en cada generación.
Cultura positiva de los microempresarios por factores que favorecen la posibilidad de montar empresas y prosperar en los negocios, como las facilidades para abrir y cerrar empresas y contratar trabajadores, entre otros. OPORTUNIDAD ENTORNO CULTURAL	El actual escenario de la globalización acerca mercados, atrae consumo, entrega mayores posibilidades de inversión en otras naciones y origina nuevas oportunidades de transferir bienes y servicios a las empresas. Es muy importante para todo empresario estar en un escenario donde se favorece la posibilidad de montar empresa y prosperar en los negocios, esto hace que todas las energías y esfuerzos estén alineados al éxito de las empresas.	En Colombia los indicadores que demuestran la eficiencia, seguridad y previsibilidad en cada una de las etapas y transacciones que debe enfrentar una empresa desde su nacimiento hasta su terminación, incluyendo el acceso al crédito, la protección a los inversionistas, el cumplimiento de contratos y la resolución de situaciones de insolvencia, han mostrado resultados positivos. Uno de estos indicadores es el Doing Business elaborado por el Banco Mundial.	Esta cultura positiva de los empresarios en la sociedad Colombiana, es una oportunidad para la empresa porque la posiciona en un escenario promisorio, que le genera seguridad y oportunidades de desarrollo al empresario, y por otro lado genera bienestar y calidad de vida entre los colaboradores, aumentando el compromiso con la empresa.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
Existen perfiles ocupacionales especializados en el sector que son desarrollados por las instituciones académicas. OPORTUNIDAD ENTORNO TECNOLOGICO	Las empresas del sector de la publicidad tienen la ardua tarea de buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva, con las competencias requeridas para los cargos y muy importante que posean la tecnología blanda o el know-how, las habilidades y las técnicas, se le conoce como "blanda" pues se trata de información no necesariamente tangible.	Algunos de los perfiles ocupacionales que desarrollan las instituciones académicas orientados a suplir la necesidad de talento humano para estas empresas son; Diseñador gráfico, Diseñador publicitario, Diseñador de página web, Ilustrador gráfico, Dibujante publicitario, Supervisor Industria gráfica, Supervisor de Producción de Impresos, Supervisor de Impresión, Supervisor Control de Calidad – Impresión y Supervisor de Artes gráficas, entre otros.	Esta variable representa una oportunidad para la empresa ya que cuentan en el mercado con los perfiles requeridos para el desempeño de la organización, instituciones que forman a los profesionales de este área con habilidades y conocimientos específicos, que incluyen temas como, generación de estrategias integrales, creatividad, comunicación, análisis y evaluación de estrategias publicitarias, etc.
Materias primas y las maquinarias importadas para el sector. AMENAZA ENTORNO TECNOLOGICO	La maquinaria con más demanda en el sector de la publicidad son las impresoras de gran formato las cuales nacieron para los mercados de la arquitectura, construcción e ingeniería en la actualidad han evolucionado entrando a nuevas áreas como cartelería, publicidad, gigantografías, fotografía, señalética, mundo textil y más.	Las marcas reconocidas en el mercado que fabrican maquinaria para la industria de la publicidad y que cuenta con un alto respaldo son importadas a Colombia, es por esto que se elevan los costos y el riesgo en la adquisición de estos equipos, sin embargo es importante resaltar la evolución de estos equipos que ha impactado características como la calidad, la precisión y la eficiencia de las impresoras (mayor rendimiento y velocidad), lo que redundo en menores costos de producción.	Esta variable representa una amenaza para la empresa porque el proceso de adquisición de estas maquinarias es complejo y estas se han vuelto herramientas indispensables. Dado que el sector encontró en la tecnología una alternativa para complementar sus servicios y estos equipos se han convertido en el medio que permite agilizar los procesos de trabajo y obtener procesos de alta calidad a bajo costo.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS
DECRETO 1369 DE 2014 Por el cual se reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos. OPORTUNIDAD ENTORNO AMBIENTAL	Esta norma tiene directo vínculo con el sector de la publicidad, ya que el gobierno reglamenta publicidad de productos que generan beneficios ambientales para evitar publicidad engañosa, estableciendo los requisitos que deberá cumplir la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos que se publiciten.	La publicidad de las cualidades, características o atributos ambientales de cualquier producto, deberá tener una aseveración objetiva y comprobada, las pruebas, investigaciones, estudios u otra evidencia deben basarse en la aplicación de procedimientos técnicos y científicos reconocidos. Además, la afirmación debe ser completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, actualizada, comprensible, precisa e idónea y no omitir información relevante que pueda inducir en error a los consumidores.	Este decreto representa una oportunidad para la empresa dado que establece los requisitos que deberán aplicarse para anunciar un producto que genere beneficios ambientales, esto hará que la empresa preste un buen servicio de asesoría a sus clientes, y así realice sus labores alineado con la Ley, garantizando los derechos de los consumidores.
La actividad de la publicidad genera residuos aprovechables y no aprovechables, estos últimos generan un riesgo potencial de peligrosidad. AMENAZA ENTORNO AMBIENTAL	El sector de la publicidad genera residuos de tipo aprovechables como el cartón, papel, plásticos, vidrios y metales, y no aprovechables como las pinturas, barnices, tintas de imprimir y derivados del petróleo, por lo tanto es importante tener conocimiento de los riesgos derivados de estos materiales y el efecto que causan en el medio ambiente.	Los riesgos derivados del almacenamiento y manejo de pinturas dependen en gran medida del tipo de solvente que sirve como vehículo o soporte a los pigmentos, resinas y demás aditivos. En la actualidad se tienen avances de algunos productos a favor del cuidado del medio ambiente, como es el caso de las tintas en base a agua o tintas ecosolventes, que ya no utilizan elementos como níquel para la impresión de diferentes tipos de materiales, lo que beneficia directamente desde el operador hasta el usuario final, y aporta al cuidado del medioambiente.	Se identifica como una amenaza por los efectos y consecuencias que pueden llegar a generar a la empresa el mal manejo de los residuos. Los residuos no aprovechables generados por estas empresas pueden encerrar peligros para la salud y seguridad de los seres vivos y el ambiente, se debe medir y controlar los impactos ecológicos en los ecosistemas, en recursos hídricos, los riesgos de salud y los riesgos por accidentes o contingencias. Además el utilizar productos que favorezcan el cuidado del medio ambiente los cuales incrementan los costos de producción de la empresa afectando la rentabilidad de las operaciones.

Fuente: Creación propia

4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

El realizar el análisis estructural del sector tiene como objetivo identificar las particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente el desempeño de Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS.

4.1 Las 5 Fuerzas Competitivas

El análisis de las fuerzas busca exponer cómo se da la competitividad del sector de la publicidad, este será realizado bajo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michel E Porter, compuesto por; Amenaza de competidores potenciales, Rivalidad de competidores existentes, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de proveedores y Poder de negociación de compradores.

La teoría de Porter indica que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener ganancias, en cambio si la fuerza competitiva es débil, puede considerarse como una oportunidad porque permite a la compañía tener más ganancias.

4.1.1 Amenaza de Competidores Potenciales

Diferenciación del producto: Es muy importante para los nuevos competidores esta variable en el proceso de ingreso al mercado, ya que los productos y servicios generados por esta industria, tienden a ser muy personalizados a las necesidades de cada cliente, y por las tendencias del sector se debe innovar constantemente y apoyarse en nuevas técnicas y tecnologías.

Identificación de marca: Este es un proceso complejo para las empresas nuevas ya que en este sector se obtiene una identificación de marca a través de la experiencia de muchos años en el mercado, de clientes fidelizados que consideran la empresa como la mejor opción.

Sin embargo las prácticas de las nuevas empresas, indican que para conseguir este reconocimiento, las empresas medianas y pequeñas acuden al voz a voz, proceso que es más demorado para obtener resultados, mientras que las empresas grandes, que cuentan con gran infraestructura y necesitan insertarse rápidamente en el mercado para empezar a recuperar su inversión, utilizan medios como; material POP, radio local, televisión regional y páginas web, consiguiendo obtener resultados en tiempos más cortos de aproximadamente 6 meses.

Finalmente lo importante es obtener el conocido Good Will, buen nombre, o prestigio que tiene una empresa o establecimiento frente a terceros, el cual es un activo de gran valor, puesto que ese buen nombre le permite obtener preferencias con clientes, proveedores, créditos, entre otras.

Costos al cambiar de proveedor: El costo de cambiar de proveedor para los clientes del sector de la publicidad, es bajo en cuanto a dinero tangible se refiere, ya que por este lado dependiendo la necesidad del cliente puede encontrar ofertas de menor costo y menor calidad.

Pero es alto con respecto a lo intangible, dado que los clientes del sector de la publicidad normalmente se fidelizan con un proveedor, esto por el desgaste de tiempo y energía que se tiene en esta relación, ya que las empresas de publicidad son las productoras de la imagen que el cliente quiere proyectar a través de un medio de comunicación, entonces acordar temas de marca, colores, diseños, gustos, genera una relación estrecha entre el cliente y el proveedor.

Requisitos de Capital: Esta no es una barrera grande para el sector, dado que en él se encuentran una gran variedad de empresas, que ofrecen distintos servicios para distintos tipos de clientes, todo depende del alcance de mercado que vaya a tener la nueva empresa.

Si la empresa nueva se va a especializar en atender grandes clientes puede requerir una inversión alta, por la alta demanda de producción que se le pueda generar, pero si su especialidad van a ser clientes especiales que demanden productos personalizados a su necesidad, la inversión inicial de la empresa puede variar de acuerdo a las exigencias, y también puede apoyarse en otras empresas del mercado para no tomar toda la carga del proceso de producción.

La inversión de capital comúnmente se hace en; insumos de alta rotación, maquinarias y equipos especializados, y planta de personal.

Curva de experiencia o aprendizaje: Esta barrera genera un impacto en primera instancia pero la curva es generada según sea la especialización en líneas de productos de la empresa, cuando se ofrece solo una o dos líneas de producto, la curva es rápida en aproximadamente seis meses de operación, sin embargo el mercado demanda que las empresas de publicidad ofrezcan una amplia línea de productos, y es en este caso donde la curva de aprendizaje puede tardar mucho más tiempo, es decir años.

La empresa que entre al sector debe tener unos conocimientos básicos de los insumos y procesos de producción, pero es importante tener en cuenta que los conocimientos son muy diversos dado que este oficio integra distintas industrias como la metalmecánica, electrónica, artes gráficas, entre otras.

El no realizar esta curva de aprendizaje de manera adecuada y con prontitud, genera altos riesgos de costos en el proceso productivo a la nueva empresa que puede llevarla a la quiebra.

Acceso a insumos: Este proceso genera parcialmente dificultad a las nuevas empresas, ya que los insumos están disponibles en el mercado, pero existe mucha oferta, que complica la labor de identificar el proveedor ideal para cada necesidad, además se requieren trabajos personalizados que elaboran proveedores específicos, que solo son conocidos en el mismo sector, dado que no se encuentran fácilmente en medios masivos, como el internet.

Los insumos que se utilizan, los provee generalmente las industrias; textil, siderúrgica, productora de pinturas, ferretería, entre otros., los cuales normalmente se acceden a través de intermediarios o distribuidores autorizados, dado que el nivel de demanda es bajo.

El sector se provee de una gran variedad de industrias con diversificados productos, lo que genera una amplia gama de selección, es aquí donde la experiencia en el sector cobra importancia, ya que se podrá obtener un proveedor de acuerdo a las necesidades requeridas por el cliente, en cuanto a calidad y costo.

Políticas Gubernamentales: Las políticas de ingreso al sector son las mínimas requeridas para crear empresa en Colombia, el sector no cuenta con normatividad específica para el ingreso de nuevas empresas, sin embargo cuando ya esté en operación, si existen distintas normatividad que especifican y delimitan el campo de acción de la empresa.

Reacción esperada: El sector de la publicidad está inmerso en un mercado competitivo, el cual está compuesto por un gran número de empresas, las cuales no se encuentran aliadas estratégicamente de ninguna manera para dificultar el ingreso de un nuevo competidor.

Sin embargo como el mercado tiene un amplio portafolio existen ciertas empresas reconocidas en el sector por su especialización en líneas de productos, entonces aunque no esté formalmente conformada la alianza, se dificulta ingresar a competir por la gran participación de mercado que estas empresas tienen ya posicionado, pero si el competidor ingresa con nuevas tecnologías y propuestas que agreguen valor, puede tomar fácilmente porción de este mercado, sin verse obstaculizado directamente.

4.1.2 Rivalidad de Competidores Existentes

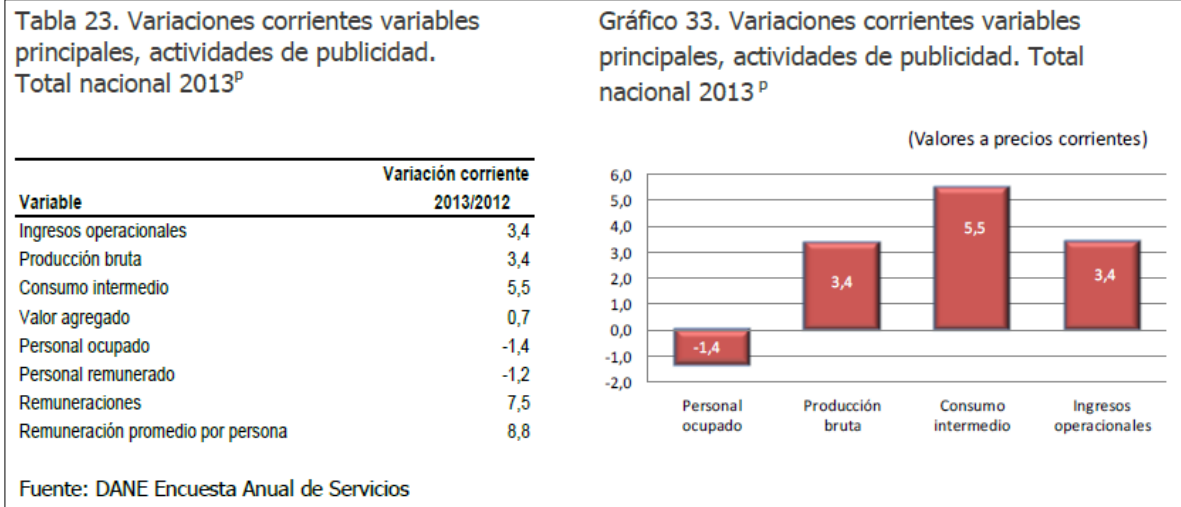
Crecimiento de la industria: La tendencia de crecimiento del sector va alineada con el comportamiento de la economía del país, el artículo “Publicidad en línea crecerá 35 % durante al menos 3 años’ del portafolio”⁴⁴ indica los siguientes datos;

⁴⁴ Redacción Portafolio.co “Publicidad en línea crecerá 35 % durante al menos 3 años”.{En línea} {2 Enero 2013} disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-la-publicidad-internet-colombia>).

la torta publicitaria de Colombia vale 1.200 millones de dólares, el tema digital ya va cerca de los 80 millones de dólares, la industria publicitaria del país viene con un crecimiento inflacionario del 5 o 6 por ciento, y el tema digital viene creciendo a tasas de entre 35 y 40 por ciento.

En el 2013, la producción bruta de las empresas dedicadas a actividades de publicidad que fueron investigadas en la EAS (Encuesta Anual de Servicios), presentó un aumento nominal de 3,4%, el consumo intermedio 5,5% y el valor agregado 0,7%. El personal ocupado tuvo una disminución de 1,4% y la remuneración promedio por persona registró un incremento 8,8%.

Figura 13. Variaciones corrientes variables principales, actividades de publicidad Total nacional 2013



Concentración de competidores: Los competidores en Cali, se encuentran concentrados en tres grupos, las grandes empresas que representan alrededor de un 15% de todas las existentes, las medianas y pequeñas empresas que son alrededor del 35% y el 50% restante son las micro-empresas y personas independientes que desarrollan el oficio de la publicidad o también prestan sus servicios como contratistas a las empresas medianas y pequeñas del mismo sector.

En ubicación geográfica existe una concentración de empresas en ciertos Clúster de la ciudad de Cali, como el sector de San Nicolás, la zona Norte de Cali, y la zona industrial arroyohondo de yumbo, estos son las ubicaciones de preferencia para estas empresas, sin embargo un gran porcentaje de las empresas se encuentran ubicadas en otras zonas de la ciudad.

Balance de competidores: En el sector de la publicidad se encuentran básicamente tres tipos de competidores; unos son las grandes empresas, que poseen una gran infraestructura, maquinaria tecnológica, llevan a cabo casi el 100% del proceso de producción, manejan procesos de producción en línea y se han

especializados en atender mercados específicos como grandes empresas, también están las medianas y pequeñas empresas que atienden necesidades más personalizadas, subcontratan un porcentaje representativo de su proceso productivo, y atienden la demanda de pequeñas y medianas empresas, finalmente están los micro-empresarios y trabajadores independientes, que realizan trabajos muy pequeños que atienden directamente a pequeños consumidores finales, generan bajos ingresos de manera individual y también ofrecen sus servicios técnicos de labor a las empresas de publicidad que los subcontratan.

Incrementos importantes de capacidad: El sector tiene un comportamiento en sus ventas de tipo estacional, donde hay temporadas en la que la demanda de los productos y servicios se incrementan, como lo son el primer, tercer y cuarto trimestre del año, pero en cambio el segundo trimestre del año representa un comportamiento muy bajo, esto genera que en las temporadas de altas demandas las empresas existentes respondan de manera exigente al mercado y en algunos casos colapsen e incurran en fallas de calidad y cumplimiento, mientras que cuando la demanda es baja la empresa asume altos costos fijos sin tener equilibrio con las ventas generadas, y buscan obtener participación en el mercado a través de bajos precios.

Diferenciación de producto: En el sector de la publicidad se obtiene diferenciación del producto, con la personalización del bien o servicio a ofrecer, el cual es diseñado y producido según las necesidades del cliente, con el objetivo de ofrecer un producto de alta calidad a precios justos, incluyendo insumos, técnicas y tecnología a la vanguardia.

El tema del servicio post-venta, es muy importante en el sector, ya que los productos que se ofrecen en la mayoría de los casos representa la imagen del cliente, imagen que debe conservarse lo mejor posible, y es la empresa de publicidad, el proveedor responsable de garantizar este servicio al cliente.

Identificación de marca: El proceso de identificación es un proceso inicial que realiza una empresa nueva en el mercado, o existente pero que acaba de abrir una nueva línea de productos, posteriormente la labor está en mantener la recordación de la marca, en la mayoría de los casos las empresas de publicidad la obtienen a través de la fidelización de los clientes, quienes consecuente generan un reconocimiento de la marca, y lo transfieren al resto del mercado, en otras palabras se utiliza la técnica del voz a voz o referenciación de clientes actuales.

Las empresas de publicidad producen herramientas para todo tipo de empresas que quiera generar recordación de marca, por lo tanto ellas mismas son usuarias de sus productos para realizar la misma función con sus clientes, en la actualidad se reconoce el internet como una herramienta potente, dado que la web se posiciona como el mejor medio para recordar, mejorar y conseguir la percepción de la imagen de una marca por encima de los demás medios de comunicación, por lo tanto es la herramienta que se encuentra en auge, y a través de esta, se utilizan técnicas para

mantener el contacto con los clientes a través de e-mail o redes sociales, de tal forma que se incentive el proceso de recompra.

Cuando una empresa existente quiere lanzar al mercado una nueva línea de productos, o quiere ampliar su participación en el mercado, acude a las herramientas mencionadas en la identificación de marca para competidores potenciales, con la ventaja que ya cuenta con unos clientes actuales a los cuales se dirige de manera prioritaria y cuentan con un reconocimiento como empresa.

Costos fijos elevados: En el caso de las empresas medianas y pequeñas del sector que están dedicadas a atender la porción del mercado en las que se encuentran empresas de su mismo tamaño, las cuales tienen variadas necesidades de publicidad y el producto demandado es diseñado de manera muy personalizada, sin tener ninguna vinculación a una producción estandarizada y en línea, el tener una gran infraestructura que eleve los costos fijos, disminuye la capacidad de brindar un valor agregado en el producto e incrementa el precio final.

Por lo tanto los costos fijos elevados solo los manejan las empresas grandes que tienen producción en línea y que son pocas en el mercado, el resto de empresas de publicidad deben mantener la flexibilidad a la demanda, que no incrementen sus costos fijos de manera desproporcionada, dado que las empresas con costos fijos altos son las más propensas a desaparecer en momentos de baja demanda.

Barreras de salida: Es importante reconocer que en el sector existen dos barreras fuertes de salida, conocer de su existencia y reconocerlas con tiempo puede permitir atravesar con menos contratiempos una crisis en la vida del negocio.

Barreras Emocionales: Es importante anotar que este sector está compuesto en un alto porcentaje por empresas pymes, y que un 70% de estas empresas son familiares, y en la mayoría de los casos están dirigidas por su propietario, el tema de que el negocio es propio y costó mucho esfuerzo y trabajo, dificulta aceptar la necesidad de una salida.

Además otro aspecto importante es que el 89% de las empresas familiares no poseen planes de sucesión para el momento en el que requerirán hacer cambio del ejecutivo principal, por esta razón, sólo el 30% de las empresas familiares sobreviven al primer cambio generacional y tan sólo del 8 al 10% llegan a la tercera generación.

Barreras Gubernamentales: Las empresas de publicidad no tienen ninguna restricción o limitación específica impuesta por el gobierno para liquidar este tipo de negocios, por lo tanto le aplican todas las disposiciones que implique el cierre de una empresa de cualquier sector, tales como obligaciones con proveedores, laborales, tributarias, etc.

4.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos para las empresas de publicidad exterior, son los demás productos generados por el mismo sector de la publicidad a través de otros medios de comunicación, como es el caso de la televisión, la prensa (periódicos, revistas), la radio, y la publicidad digital, el cual es el medio que ha tenido un mayor desarrollo en los últimos años.

Relación Valor/Precio producto sustituto: Todos los productos sustitutos tienen una variación en el precio, algunos son muy costosos como es el caso de las pautas en televisión y otros de muy bajo costo como la publicidad digital, pero estas opciones son evaluadas según el presupuesto que designe la empresa para invertir y la necesidad que tenga de alcance, impacto, economía, entre otras.

Normalmente los productos en el mercado ya tienen predefinidos el medio de comunicación que deben utilizar, adicionalmente los clientes realizan previamente un proceso de evaluación financiera de la necesidad, antes de acudir al proveedor de publicidad, de tal forma que cuando acude es conocedor de la relación precios entre el producto elegido y los sustitutos del mercado.

Ya de manera específica habiendo elegido un producto de publicidad exterior, el cliente puede tener acceso a una variación de precios, basada en la calidad del producto que requiere, y los insumos a utilizar, los cuales en las diferentes opciones cumplirán su necesidad, pero el proceso de elección se dará más en temas de gustos o percepción.

Costos de cambio: El efecto en el costo de cambio de proveedor, no tienen un impacto representativo para los clientes, dado que si se decide hacer la inversión en otro producto o servicio, no implica asumir costos de ningún tipo, porque cada inversión en publicidad es independiente de las otras, y se le puede generar un enfoque distinto.

El mercado es muy competitivo y ofrece productos muy similares, lo que disminuye aún más el costo de cambio, sin embargo existe un nivel de riesgo mínimo que genera la incertidumbre de que el producto o servicio elegido no cumpla las expectativas.

Además es importante tener en cuenta que la labor del vendedor de publicidad se destaca por hacer un análisis integral del cliente en búsqueda de crearle la necesidad.

Propensión de compradores a sustituir: La mayoría de los productos cuentan con un rango de tres canales de comunicación que son los más efectivos para promocionar su producto, sin embargo como el mercado actual cada vez es más exigente, esto genera que las empresas busquen nuevas opciones y alternativas

para llegar a sus clientes, esto genera una alta propensión a sustituir la publicidad exterior con otros productos, entre los cuales se encuentra con un alto impacto, la publicidad en internet.

4.1.4 Poder de Negociación de Compradores

Sensibilidad al precio: Los clientes son muy sensibles al factor precio, ya que la industria puede producir un producto que aparentemente supla una misma necesidad a muy variados precios, obteniendo la variación de los insumos utilizados, los cuales aseguran la imagen, calidad y duración del producto final.

Es muy importante tener total claridad de la necesidad del cliente para poder ofrecer el precio y el producto que más se adapte a esta, generando así satisfacción por el bien o servicio adquirido.

Diferenciación de producto: Los compradores del sector cuando se dirigen a la oferta del mercado, normalmente ya tienen unos criterios previamente definidos, como por ejemplo; calidad, durabilidad, diseño, servicio y tiempo de entrega, estos son los que le dan el poder de negociación, ya que es autónomo de manejar flexibilidad en cada uno de ellos de acuerdo a su necesidad, teniendo en cuenta que en el mercado hay una gran variedad de oferta que le permite escoger de manera amplia y libre.

Identificación de marca: En este sector los tiempos de entregan y la calidad son variables muy importantes que generan lealtad en los clientes con su proveedor, las empresas de publicidad que consiguen obtener fidelización en sus clientes logran generar recordación de la marca y que sea referenciada por las empresas en el mercado.

Impacto de la calidad del producto: Este genera un gran impacto y tiene gran flexibilidad en los productos fabricados por el sector, dado que esta variable depende de la necesidad específica, en muchos casos se requiere que el producto sea de alta calidad y tenga buena duración, pero también hay otros en los que la calidad puede ser de bajo nivel, ya que la duración del producto es transitoria.

Utilidades de los compradores: La utilidad que le genera a una empresa el invertir en publicidad es múltiple, entre algunos aspectos se encuentra; generar recordación de marca, incentivar la intención de compra, informar sobre el producto, comunicar al cliente, llegar a un amplio número de personas, mejorar la imagen de un producto o compañía, incrementar las ventas, entre otros.

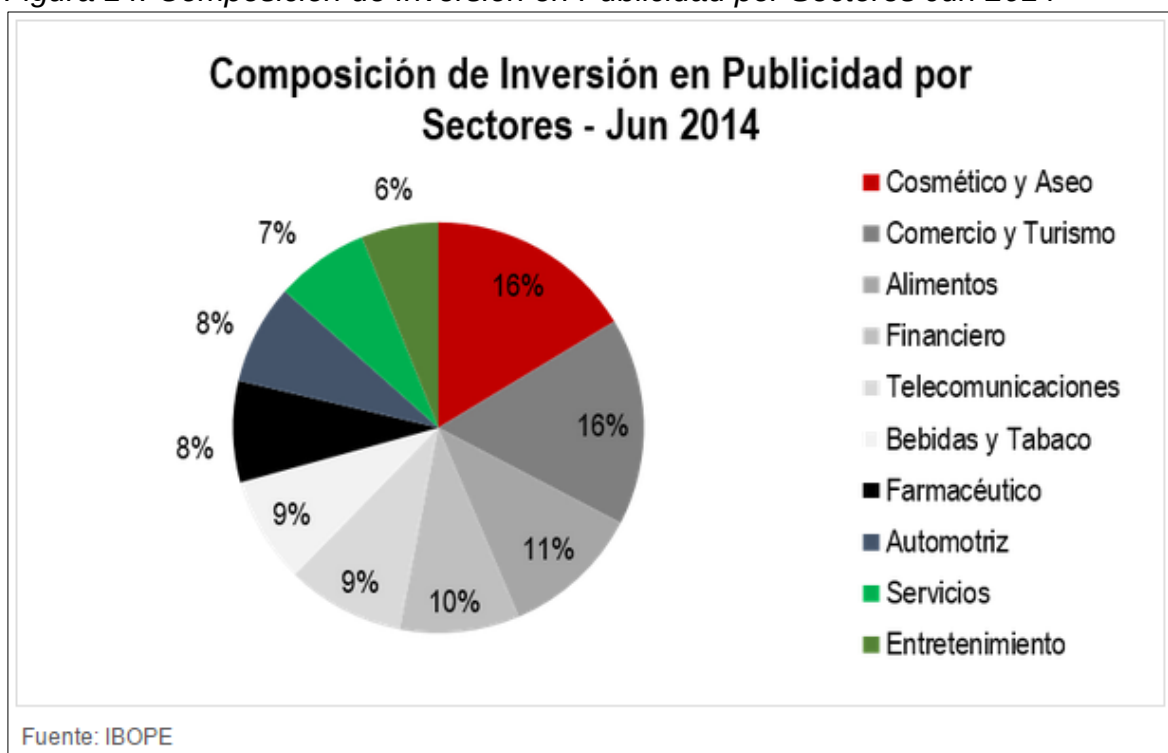
Palanca de negociación:

Concentración de compradores: El sector actualmente es muy competitivo, es decir que hay muchas empresas en el mercado que ofrecen los productos y

servicios, de igual manera muchas empresas que lo demanden, sin embargo la balanza tiende a inclinarse en una mayor oferta y una disminución en la demanda, generando que los clientes tengan dominio del mercado.

Las clientes del sector publicitario, tienen variación según el comportamiento económico de cada sector, cuando un sector tiene tendencia positiva, entra en auge y aumenta su demanda publicitaria, y así va sucediendo año tras año, donde van cambiando los sectores demandantes, en la Figura 14. Composición de Inversión en Publicidad por Sectores Jun 2014, se visualiza como es la participación sectorial de los clientes que invierten en la publicidad en la actualidad.

Figura 14. Composición de Inversión en Publicidad por Sectores Jun 2014



Importancia de volumen de compras: El volumen de compras se vuelve una variable importante, para las empresas grandes del sector de la publicidad, que tienen una gran infraestructura y demandan altos niveles de producción, esto les permite ofrecer variados beneficios a los compradores que demanden un gran volumen, pero para el resto de las empresas que representan la mayoría, el volumen de compra no genera alto impacto ya que la empresa no está en disposición de ofrecer altos beneficios a cambio, por el contrario el no contar con la gran infraestructura para responder a la necesidad del cliente, obliga a tercerizar el trabajo, consiguiendo algunos beneficios pero sin embargo aumentando los costos del proceso y finalmente debe realizar un gran esfuerzo para que esto no se refleje en el precio al cliente.

Información de los compradores: Los compradores modernos son cada vez más exigentes, dado el exceso de información que se dispone en la actualidad, estos identifican su necesidad y las alternativas que la pueden suplir, solicitan información de todo tipo del bien o servicio a adquirir, se documentan hasta en aspectos técnicos, realizan el ejercicio de comparación incluyendo el valor agregado que van a obtener en su elección, proceso en el cual por temas de apropiación de estándares de calidad, solicitan mínimo tres cotizaciones, para finalmente tomar la decisión.

Algunos clientes grandes aportan al proveedor de publicidad una ficha técnica con la descripción del producto que requieren, sin embargo este es un sector en el que la tecnología, las técnicas y los insumos están en un proceso constante de cambio, en el que solo el empresario que está sumergido en él, logra mantener todas las variables a su alcance, permitiéndole ofrecer una muy buena asesoría al cliente, que le genera confianza y credibilidad en la empresa proveedora de publicidad.

4.1.5 Poder De Negociación De Proveedores

Concentración de proveedores: La industria de la publicidad se suple de distintas industrias como; siderúrgica, procesadoras de acrílicos y materiales sintéticos, pinturas y tintas, textil, impresión digital, entre otras, por lo tanto la concentración está dado por el tipo de proveedor, algunos como los textiles tienen más empresas oferentes y otros como las impresiones digitales, son más pocas las empresas.

El acceso a la gran mayoría de proveedores es a través de intermediarios, dado que el sector de la publicidad está conformado por muchas empresas medianas y pequeñas, lo que genera que no tengan una demanda alta de insumos de manera individual, y los niveles de compras requeridos para acudir directamente al productor.

Importancia del volumen para los proveedores: Los proveedores ofrecen distintos beneficios, como créditos, precios especiales, preferencias, pero esto depende del volumen de compra, el cual para empresas medianas y pequeñas es limitado, entonces no consiguen obtener un mayor beneficio por este lado del proceso, sin embargo empresas grandes si consiguen disminuir costos y ofrecer un mejor precio al cliente.

Compras a los proveedores/total de compras: La producción de bienes y servicios en el sector de la publicidad, a manera general se distribuye de la siguiente manera; del 100% del ingreso obtenido, un 50% se va en materia prima o compra de insumos, y el restante en mano de obra y utilidad, por lo tanto la cuenta de proveedores tienen porcentaje significativo en el balance general de la empresa.

Diferenciación de insumos: Los insumos bases son generados por industrias muy estandarizadas en las cuales no existe una mayor variación en temas técnicos si se

tiene claro que insumo se va a utilizar, pero si un poco en precios, dado que se consiguen a través de intermediarios y algunos ofrecen mejores precios según su capacidad de compra al productor inicial.

Sin embargo hay una diferenciación en el procesamiento del insumo base que puedan realizar los intermediarios que venden el producto a las empresas de publicidad, dado que los requerimientos del cliente son personalizados a la necesidad y se consigue en el mercado proveedores que vendan el insumo con ciertas adaptaciones específicas requeridas.

Costos de cambio: El portafolio ofrecido por las empresas de publicidad están sometidos constantemente a un proceso de innovación, lo que genera una flexibilidad en los insumos utilizados, manteniendo un proceso de cambio que genera un alto nivel de riesgo, ya que se puede incurrir en sobrecostos, alterar la calidad del producto final, incumplir con los requisitos del cliente, entre otros tantos riesgos.

Por otro lado se tiene que el proceso de producción de esta industria, tiene la flexibilidad de utilizar distintos tipos de insumos, que pueden generar variaciones en precio y calidad, pero también incrementar los riesgos y asumir costos no planificados.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Todos los insumos que utilizan las empresas de publicidad son de fácil acceso en el mercado, dado que normalmente están generados para suplir las necesidades de distintas industrias, y no de manera específica la de la publicidad.

Sin embargo es importante tener en cuenta que se deben identificar los proveedores estratégicos que suplen las necesidades específicas del sector, como el procesamiento de materias primas para que satisfagan una necesidad particular, este tipo de proveedores que brindan estos insumos procesados no son de fácil acceso para una persona ajena del sector, dado que su estilo de trabajo es con el voz a voz y no se encuentran fácilmente en medios de comunicación, internet o directorios telefónicos.

Impacto de los insumos: El impacto que generan los insumos en el proceso de producción de la publicidad, es muy alto, dado que el insumo reflejara la calidad, eficiencia, eficacia y precio del producto final, todos lo anterior determina la satisfacción de la necesidad del cliente.

Integración hacia adelante: Esta es una práctica poco frecuente en la mayoría de empresas del sector, dado que la inversión realizada en publicidad no es tan representativa, y realizar este proceso les implicaría adquirir infraestructura, específicos y mano de obra especializada.

Sin embargo si se presenta de manera excepcional en las grandes industrias que prefieren realizar la labor directamente, como es el caso de Propal y Carvajal, Grupo Tecnoquimicas e Indugraficas, entre otros.

En la Tabla 11. Estructura de la Industria, se sintetiza el perfil del comportamiento del sector de la publicidad.

Tabla 11. Estructura de la Industria

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA							
			--	-	N	+	++
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	BARERAS DE ENTRADA						
	Economías de Escala	Pequeñas			X		Altas
	Diferenciación de Producto	Pequeña				X	Alta
	Identificación de Marca	Pequeña				X	Alta
	Costos de Cambio	Bajos				X	Altos
	Requisitos de Capital	Bajos		X			Altos
	Acceso canales de distribución	Amplio			X		Restringido
	Ventajas absolutas de costo				X		
	Curva de Experiencia	No import				X	Muy Import
	Accesos a Insumos	Amplio		X			Restringido
	Diseño Productos Bajo Costo	Amplio			X		Restringido
	Protección Gubernamental	No existe		X			Alta
	Expectativas de Reacción	Bajas		X			Altas
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento Industria	Bajo				X	Alto
	Concentración de competidores	Baja		X			Alta
	Balance de competidores	Mucho equilib		X			Poco equilib
	Incrementos importantes de capacidad	Grande		X			Pequeña
	Diferenciación de producto	Baja				X	Alta
	Identificación de marca	Baja				X	Alta
	Costos Fijos/Valor agregado	Altos				X	Bajos
	Costos de cambio	Bajos			X		Altos
	Diversidad de competidores	Altos			X		Bajos
	Intereses corporativos	Altos			X		Bajos
	Barreras de Salida						
	-Especialización activos	Alta			X		Baja
	Interrelación Estratégica	Alta			X		Baja
	Barreras emocionales	Altas		X			Bajas
	Restricción Gubernamental	Alta				X	Baja
AMENAZA SUSTITUTOS	PRODUCTOS QUE CUMPLAN LA MISMA FUNCION DEL PRODUCTO DE LA INDUSTRIA						
	Disponibilidad sustitutos cercanos	Muchos		X			Pocos
	Relación valor/Precio producto sustituto	Alta		X			Baja
	Costos de cambio de usuario	Bajos		X			Altos
	Propensión compradores a sustituir	Alta		X			Baja

PODER DE NEGOCIACIÓN COMPRADORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO						
	Compras a la industria/Total	Alta				X	Baja
	Diferenciación de producto	Baja				X	Alta
	Identificación de marca	Baja				X	Alta
	Impacto calidad/Desempeño	Bajo				X	Alto
	Utilidades de los compradores	Bajas				X	Altas
	PALANCA DE NEGOCIACIÓN						
	Productos sustitutos	Muchos		X			Pocos
	Concentración de compradores	Alta				X	Bajo
	Volumen de compras	Alto				X	Bajo
	Costos de cambio de compradores	Bajos			X		Altos
PODER DE NEGOCIACIÓN	Información de compradores	Mucha		X			Poca
	Amenaza integrac. Hacia atrás y adel.	Alta				X	Baja
	Diferenciación de insumos	Alta				X	Baja
	Costos de cambio proveed. Vs Industria	Altos				X	Bajos
	Disponibilidad insumos sustitutos	Pocos				X	Muchos
	Concentración de proveedores	Alta				X	Baja
	Importancia volumen para proveedores	Pequeña		X			Grande
	Compras proveedores/Total de compras	Alta		X			Baja
	Impacto de insumos sobre calidad	Alta		X			Baja
	Amenaza de integración hacia adelante	Alta				X	Baja

Fuente: Creación propia

4.2. Síntesis y Conclusión del Análisis del Sector

A manera de síntesis de la información recopilada en el análisis del sector de la empresa se concluye que el sector es atractivo y se encuentran los siguientes puntos relevantes en cada una de las fuerzas:

Amenaza Competidores Potenciales: Esta fuerza es considerada fuerte ya que no es una barrera alta que impida el ingreso de nuevos competidores al sector, lo cual hace más difícil para las empresas ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias, convirtiéndose así en una amenaza para su rentabilidad, se tiene que existen obstáculos para el ingreso de nuevos competidores, sin embargo es un proceso flexible que puede alcanzar fácilmente una empresa que ingrese con una estrategia clara, y también se encuentran otros aspectos que no generan impacto en los nuevos competidores, por el contrario favorece su proceso de ingreso al sector.

Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza también es considerada como una rivalidad intensa teniendo en cuenta que se evidencia una lucha competitiva entre las compañías de la industria para ganar participación de mercado de las otras, generando una rivalidad intensa que reduce los precios e incrementa los costos, sin embargo la hace un poco débil el hecho de que la industria este en crecimiento, que haya una adecuada concentración y balance de competidores, y una barrera emocional que hace que exista un alto compromiso en las empresas del sector.

Amenaza de sustitutos: Esta es una fuerza competitiva débil para el sector, ya que no cuenta con sustitutos cercanos que puedan reemplazar los productos de esta industria, si existen una gran variedad de productos sustitutos y un alta propensión de algunos compradores a sustituir, pero la disponibilidad, la relación valor/precio producto sustituto y los costos de cambio del usuario tienen un alto impacto, lo cual reduce la probabilidad de que esto suceda, beneficiando las empresas del sector.

Poder de negociación de compradores: Esta es otra fuerza competitiva fuerte, dado que los compradores tienen capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria y de aumentar los costos demandando una mejor calidad de producto y servicio, por lo tanto se puede considerar que los compradores del sector son una amenaza, esto se reconoce en aspectos como; la industria está compuesta por muchas compañías pequeñas y los compradores que representan el mayor porcentaje de la venta, son grandes y pocos, los costos que le implican al comprador realizar cambios en el producto a adquirir son bajos, para los compradores es económicamente factible comprar un producto en varias compañías a la vez, colocándolas en competencia.

Poder de negociación de proveedores: Finalmente esta también es una barrera alta para la industria, porque el poder de negociación de los proveedores es alto, la capacidad que tienen para aumentar los precios de los insumos, ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente, todo lo anterior es generado porque el producto que venden las industrias proveedoras es vital para la industria de la publicidad, porque las compras de las empresas de publicidad no representan un gran porcentaje de la venta de las empresas proveedoras, además el cambio de insumos genera un alto impacto en costo y calidad en el producto final, y proveedores como los impresores digitales pueden amenazar con entrar a la industria de sus clientes y generar competencia directa.

5. BENCHMARKING

El proceso de Benchmarking consiste en identificar y evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el objetivo de realizar un proceso de comparación e identificar, adaptar e implementar estrategias en pro de una mejora continua.

Este proceso obliga a probar de manera constante las acciones internas contra estándares externos de las prácticas del sector de la publicidad en Cali, donde actualmente existen muchas empresas que pueden ser un punto de referencia para SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS, pero para realizar el proceso de referenciación se seleccionaron las siguientes tres empresas:

5.1 Presentación de los Competidores

5.1.1 Johnny Publicidad

Datos Básicos

Nombre: Johnny Publicidad

SEDE GUAYAQUIL

Dirección: Calle 15 No. 22-29

Teléfono: 881 2929

SEDE SAN NICOLÁS

Dirección: Carrera 4 No. 20-61

Teléfono: 485 0114

Página web: www.johnnypublicidad.com

Johnny Publicidad es una empresa que lleva en el mercado de la publicidad impresa desde el año 1996, cuentan con dos sedes en la ciudad de Cali, una en el barrio Guayaquil y la otra en San Nicolás, y con vehículos de transporte para instalación.

También tienen máquinas de impresión de alta resolución con calidad fotográfica y tintas ecológicas, máquinas de gran formato, Impresión sobre materiales rígidos, plotter de corte, también utilizan materiales como; Lonas Translúcidas, Lonas Banner, Vinilos Adhesivos y suministros como; Tintas HP, Roland, Tech INK, que les brinda la posibilidad de garantizar durabilidad en ambientes exteriores.

La empresa ofrece un portafolio enfocado en la impresión digital en gran formato, avisos luminosos y en acrílico, vallas, impresión sobre rígidos como vidrio, madera, cartón, acrílico, metal, etc., decoración de vehículos, corte en plotter, calcomanías, rompetráficos, backing, pendones, papelería en general.

La misión de la compañía es; proveer servicios de Impresión de excelente calidad añadiendo valor agregado con nuestros clientes, contribuyendo a elevar su imagen,

regidos por claros principios éticos con responsabilidad hacia nuestros empleados y clientes, brindando soluciones integrales, con excelencia y a un precio justo.

La visión es; aspiramos a convertirnos en la empresa líder en la impresión digital en gran formato en el suroccidente colombiano, suministrando productos de calidad adoptando una política enfocada a nivel empresarial primordialmente pero sin abandonar al pequeño consumidor, contando con toda una diversificada gama de servicios en publicidad siendo reconocidos por la seriedad y excelencia de nuestro trabajo.

5.1.2 Avisos VALFLEX Impresión Digital

Datos Básicos:

Nombre: Avisos VALFLEX Impresión Digital

Dirección: Calle 20 # 4-60

Teléfono: 8890606

Página web: www.avisosvalflex.com

Esta compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Cali en San Nicolás y tiene como objetivo primordial brindar a su selecto grupo de clientes la calidad, la efectividad y los mejores tiempos de entrega. El compromiso con las necesidades de sus clientes, con quienes se involucran en un concepto integral de asesoría y retroalimentación, lo que los convierte en la mejor opción del mercado.

El portafolio que brinda Valflex son; impresión digital, decoración de vehículos, vallas, avisos luminosos, acrílico, impresión láser, departamento de diseño, decoración comercial, corte y grabado láser, iluminaciones led y señalización.

5.1.3 Design Line Imagen & Comunicación

Datos Básicos:

Nombre: Design Line Imagen & Comunicación

Dirección: Calle 66 1-129

Teléfono: 3146442790

Página web: www.designeline.com

Esta compañía está ubicada en la ciudad de Cali, tiene como slogan “Damos una buena imagen”, su portafolio está dividido en cinco segmentos que son; identidad corporativa, diseño editorial, diseño web, fotografía y publicidad, siendo el último el que representa una competencia directa para la empresa de estudio.

Actualmente tienen cobertura en varios países como Colombia, Venezuela, U.S.A, India y España, en Colombia brindan sus servicios de publicidad a las empresas, Seguros Pamplona y Victoria S.A. Servicios Empresariales Integrales.

Su portafolio de publicidad es presentado de la siguiente manera; Hacemos diseño gráfico de gran formato para resaltar su negocio, producto, servicio o decorar su establecimiento. Trabajamos con las mejores compañías de impresión e instalación para asegurar la calidad a nuestros clientes. También le asesoramos en la búsqueda de material promocional, material POP, (llaveros, termos, lapiceros, tazas, mugs, etc.) para que aproveche al máximo su dinero.

5.2 Factores Claves de Éxito

Se han seleccionado ocho factores claves del éxito para el sector al que pertenece SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS, los cuales serán descriptos a continuación, destacando la importancia que tienen para el desempeño organizacional.

5.2.1 Desarrollo e Innovación: Las empresas de publicidad necesitan innovar para ser competitivas en el mercado, desarrollando al máximo el concepto de creatividad, dado que su labor está en la generación de nuevas ideas o conceptos que produzcan soluciones originales, este trabajo recae principalmente en el rol del diseñador gráfico, sin que los demás roles de la empresa queden excluidos, por el contrario todos los conocimientos se deben integrar para crear productos y servicios innovadores.

La importancia de este factor clave surge de la necesidad de las empresas de ser competitivas en el mercado actual donde hay una amplia y competitiva oferta, por lo tanto es necesario que las empresas estén a la vanguardia utilizando herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado.

5.2.2 Calidad del producto: Los productos y servicios desarrollados por el sector tienen la flexibilidad de ser producidos con variados tipos de insumos, que aparentemente suplen la necesidad del cliente, pero tienen una alta variación en términos de Calidad, por lo tanto para ofrecer un producto o servicio de calidad es muy importante asegurarse de comprender la necesidad del cliente, de este modo se puede ofrecer el producto o servicio que satisfaga esa necesidad, en el menor tiempo y al menor costo posible.

La calidad es fundamental para que los productos o servicios tengan aceptación y éxito en el mercado, este se alcanza a través de un proceso de mejora continua y la búsqueda de la satisfacción de los clientes, que finalmente se convierte en una ventaja competitiva para la empresa, generando muchos beneficios, como la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado, reconocimiento de la marca, entre otros.

5.2.3 Cumplimiento en la Entrega: Este es un problema que afecta las empresas del sector, ya que el brindar poca importancia a la puntualidad en la entrega de los

productos o servicios acordados con el cliente, trae consigo el perder toda la confianza y el trabajo ya realizado en la relación con el cliente.

Un cliente al que se le incumple, es por lo general un cliente que se pierde ya que la empresa se encuentra en un mercado muy competitivo, además este cliente insatisfecho se encargará de recomendar negativamente a la empresa, de perjudicar su imagen, lo que supone la pérdida de varios clientes potenciales.

Es muy importante entender el impacto de este factor clave del éxito, ya que las empresas de este sector trabajan a través de la fidelización de los clientes, lo que genera que el cliente promocioe gratuitamente la empresa por el buen servicio que esta presta, obteniendo así aumentar la participación en el mercado.

5.2.4 Portafolio de Productos: El alcance de las empresas de publicidad es muy amplio, donde existe una gran variedad de productos y servicios, es por esto que es importante contar con un amplio portafolio que brinde una solución integral al cliente en pro de la satisfacción de sus necesidades.

Su importancia está en ofrecer a los clientes una solución integral, esto quiere decir la respuesta global o total a su necesidad, de tal forma que el cliente no tenga que buscar satisfacer su necesidad a través de variadas ofertas en el mercado o peor aún acudir a otra empresa que si le brinden la respuesta completa a su necesidad.

5.2.5 Servicio al Cliente: El servicio al cliente es un factor clave del éxito para las empresas de publicidad, este proceso es generado en la gestión que realiza cada persona que trabaja en la organización y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

Es importante capacitar a todos los empleados dentro de una cultura de la atención, ya que esta es una herramienta muy poderosa y menos costosa que permite marcar la diferencia. El servicio al cliente no es solo atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso, este debe ir más allá, es descubrir lo que un cliente valora de una marca o servicio.

Finalmente es muy importante comprender que un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal, y que atraer un nuevo cliente es mucho más caro que mantener uno existente.

5.2.6 Precio Competitivo: El fijar un precio competitivo es una ardua labor que consiste en tener en cuenta todas las variables controlables y no controlables que inciden en este proceso, teniendo en cuenta que variables como; la tecnología, costos de producción, insumos, mano de obra, salarios, calidad, entre otras, afectan directamente el precio y el margen de utilidad de la empresa

El establecer una estrategia competitiva de precios es una técnica que las empresas utilizan para atraer a los clientes y lograr que compren sus productos en lugar de la competencia, incentivando a los clientes a preferir los productos y servicios ofrecidos por la empresa y convirtiéndolo en un factor decisivo para la compra.

La importancia de este proceso está en que se tiene que suministrar al cliente un producto o servicio, a un precio que sea aceptable para su mercado, si esto no se hace, no habrá la demanda requerida por la empresa y por ende se estará perdiendo competitividad en el mercado.

5.2.7 Optimización de Costos: En los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

La globalización y un mercado altamente competitivo ha generado que las empresas creen estrategias que logren y mantengan una competitividad basada en la satisfacción del cliente, además se logre tener clientes dispuestos a pagar el precio de los productos y servicios ofrecidos.

Por lo tanto la labor de optimización de costos deber ser realizada de manera global, incluyendo todas las áreas que participan en la empresa, con el objetivo de analizar de forma conjunta el impacto que tienen las cuentas de gastos y costos, su proceso de administración, y la eficiencia y eficacia con las que son tomadas las respectivas decisiones.

La importancia de este factor clave está en que al optimizar los costos, se busca aumentar la rentabilidad de la empresa y maximizar el valor entregado a los clientes, consiguiendo una ventaja competitiva en el mercado.

5.2.8 Tecnología de Producción: En la actualidad existen muchas tecnologías de alta importancia en la empresa que se han desarrollado en los últimos años: nuevas herramientas de producción, nuevas herramientas de gestión, nuevas herramientas de formación, nuevos programas informáticos, nuevo hardware, nuevos aparatos de trabajo, nuevas herramientas de comunicación (internet, email, redes sociales), entre otros.

La implementación en tecnología en las empresas, se ha convertido en una necesidad fundamental que permite estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional, reduciendo las barreras para realizar negocios, incrementando los ingresos, y mejorando la productividad.

La inversión en tecnología debe ser acorde a las necesidades de la empresa y sus proyecciones de crecimiento, además se debe lograr un proceso de adaptación de nuevas tecnologías antes de reemplazar cualquier otra implementada.

La importancia de la tecnología en las empresas está en identificarlo como un factor clave para lograr mejoras, facilitar los procesos, generar innovación, reducir la ventaja de la competencia y lograr obtener una ventaja competitiva a la empresa.

5.3 Matriz del Perfil Competitivo

Para la elaboración de la matriz del perfil competitivo se parte de los ocho factores claves del éxito seleccionados, estableciendo un peso a cada factor de acuerdo a su importancia relativa en relación con los demás, posteriormente se le asigna una calificación a cada una de las empresas objeto de estudio, calculando también el valor sopesado para cada factor, el anterior proceso se visualiza en la Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo – MPC.

Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo - MPC

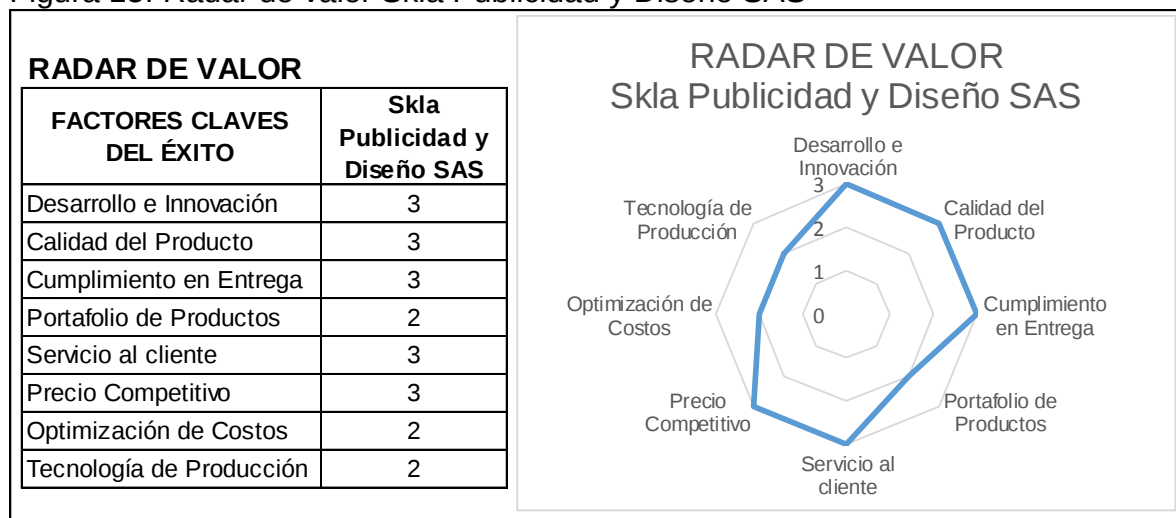
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Peso		Skla Publicidad y Diseño SAS		Johnny Publicidad		Avisos VALFLEX Impresión Digital		Design Line Imagen & Comunicación	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Desarrollo e Innovación	15%	0.15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad del Producto	15%	0.15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Cumplimiento en Entrega	10%	0.10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Portafolio de Productos	15%	0.15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Servicio al cliente	10%	0.10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Precio Competitivo	10%	0.10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Optimización de Costos	15%	0.15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Tecnología de la Producción	10%	0.10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Total	100%	1.00		2,60		3,7		3,25		3,50

Fuente: Creación propia

5.4 Radares de comparación

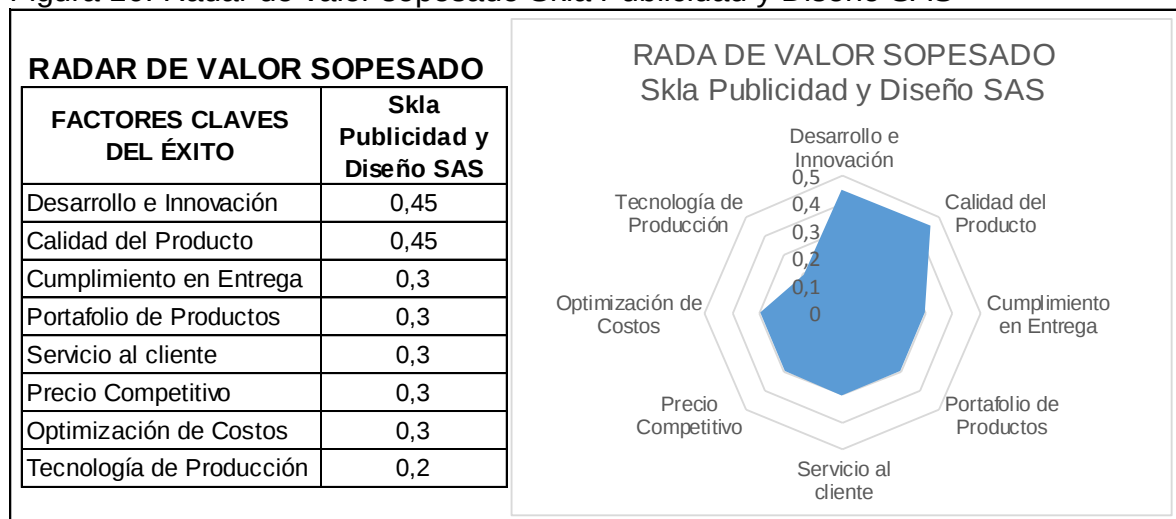
En la Figura 15. Radar de valor Skla Publicidad y Diseño SAS y la Figura 16. Radar de valor sopesado Skla Publicidad y Diseño SAS, se visualiza que la empresa Skla Publicidad y Diseño SAS muestra un buen desempeño en Desarrollo e Innovación siguiéndole Calidad del Producto y los demás factores muestran un bajo desempeño

Figura 15. Radar de valor Skla Publicidad y Diseño SAS



Fuente: El autor

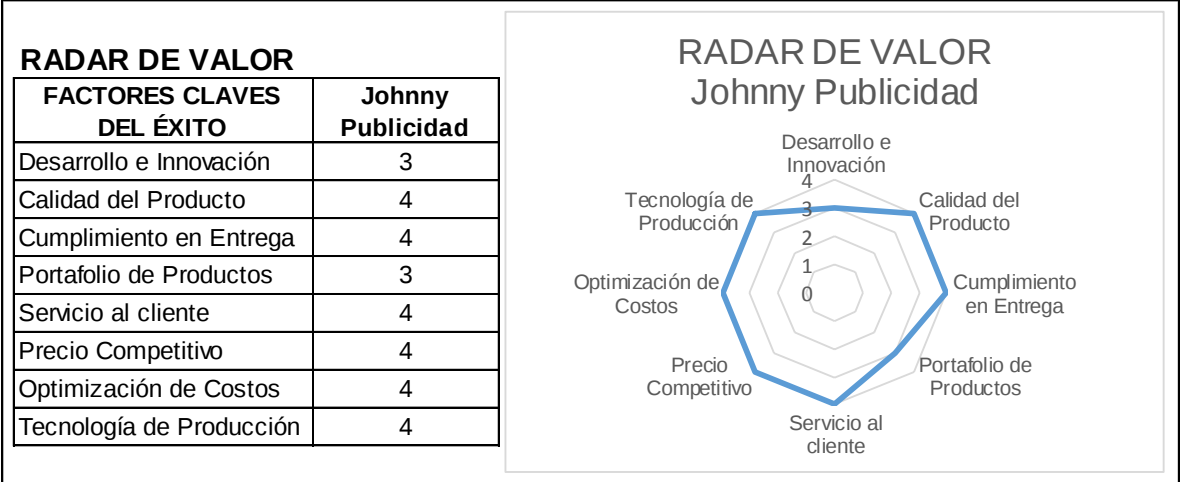
Figura 16. Radar de valor sopesado Skla Publicidad y Diseño SAS



Fuente: El autor

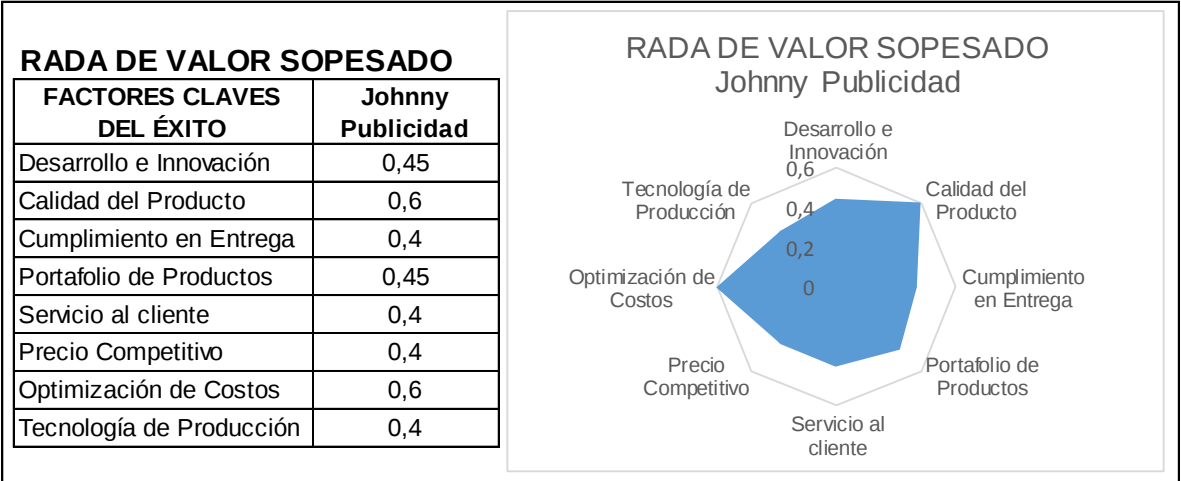
En la Figura 17. Radar de valor Johnny Publicidad y la Figura 18. Radar de valor sopesado Johnny Publicidad, se visualiza que la empresa Johnny Publicidad muestra un excelente desempeño en Calidad del Producto y Optimización de costos, y un buen desempeño en portafolio de productos y Desarrollo e Innovación, los demás factores muestran desempeño aceptable.

Figura 17. Radar de valor Johnny Publicidad



Fuente: El autor

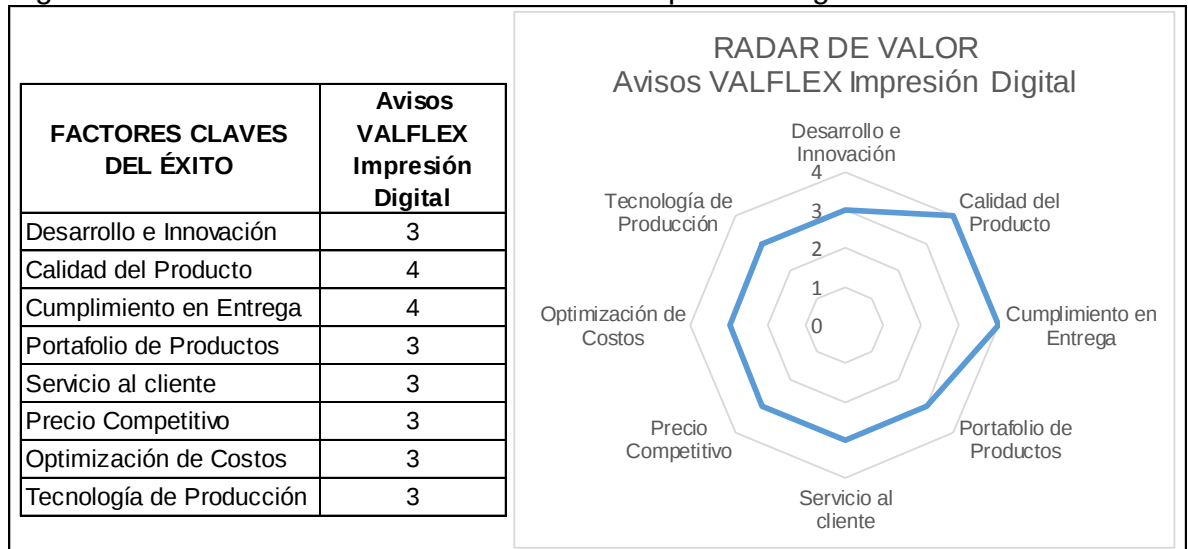
Figura 18. Radar de valor sopesado Johnny Publicidad



Fuente: El autor

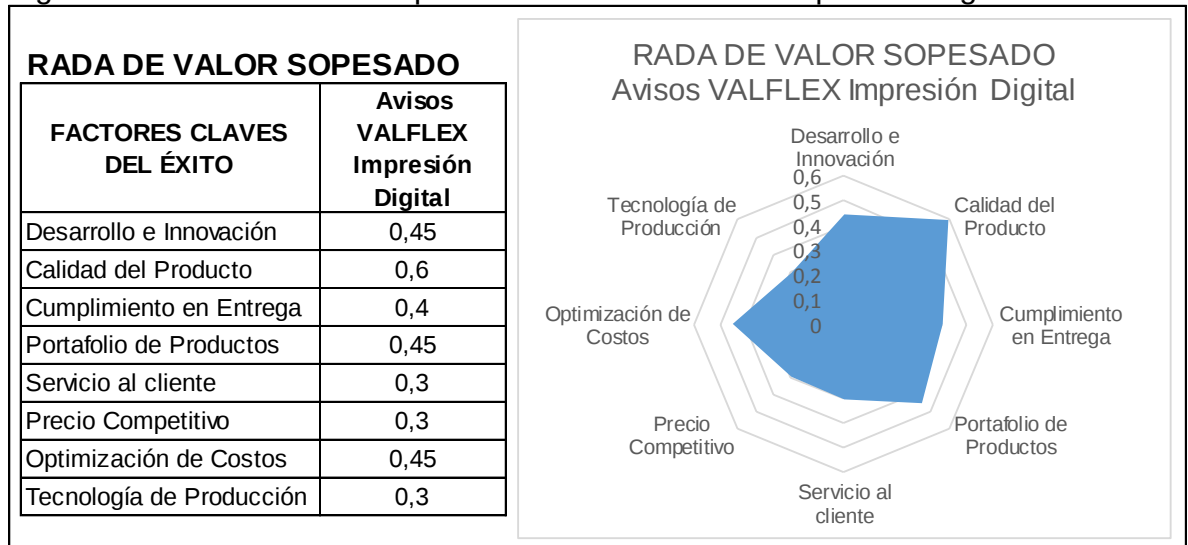
En la Figura 19. Radar de valor Avisos VALFLEX Impresión Digital y la Figura 20. Radar de valor sopesado Avisos VALFLEX Impresión Digital, se visualiza que la empresa Avisos VALFLEX Impresión Digital tiene un excelente desempeño en Calidad del Producto y un buen desempeño en Desarrollo e Innovación, Portafolio de Productos y Optimización de Costos, mientras los demás factores muestran pobre desempeño.

Figura 19. Radar de valor Avisos VALFLEX Impresión Digital



Fuente: El autor

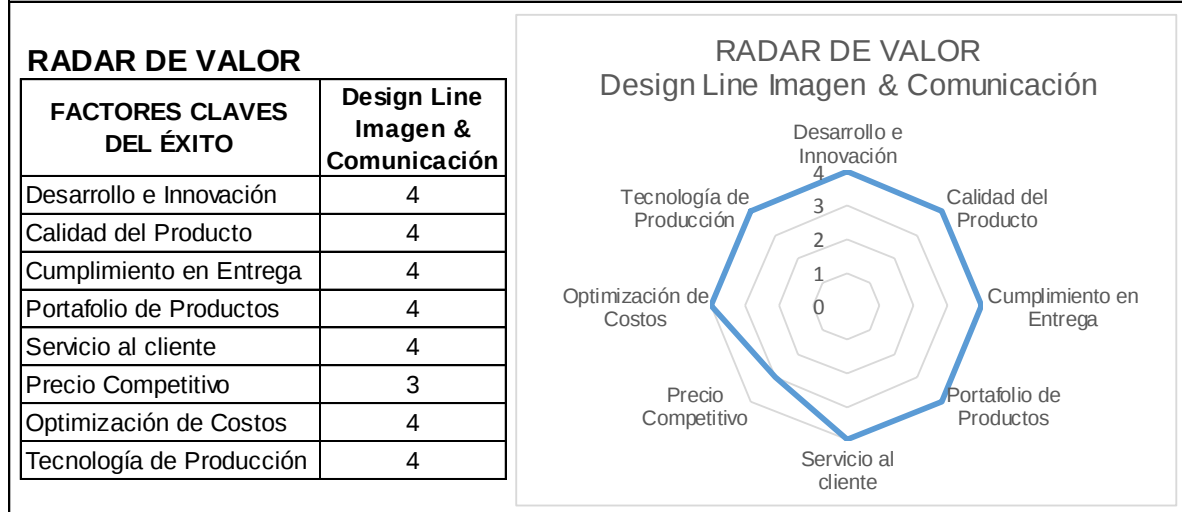
Figura 20. Radar de valor sopesado Avisos VALFLEX Impresión Digital



Fuente: El autor

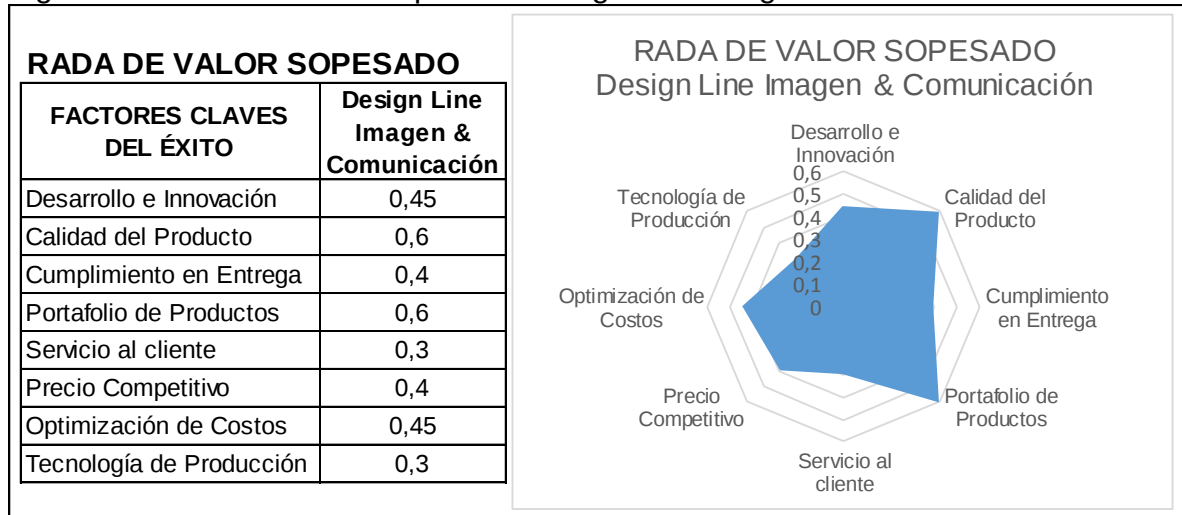
En la Figura 21. Radar de valor Design Line Imagen & Comunicación y la Figura 22. Radar de valor sopesado Design Line Imagen & Comunicación, se visualiza que la empresa Design Line Imagen & Comunicación muestra un excelente desempeño en Calidad del Producto, Portafolio de Productos y un buen desempeño en Desarrollo e Innovación y Optimización de Costos, mientras los demás factores muestran un desempeño aceptable.

Figura 21. Radar de valor Design Line Imagen & Comunicación



Fuente: El autor

Figura 22. Radar de valor sopesado Design Line Imagen & Comunicación



Fuente: El autor

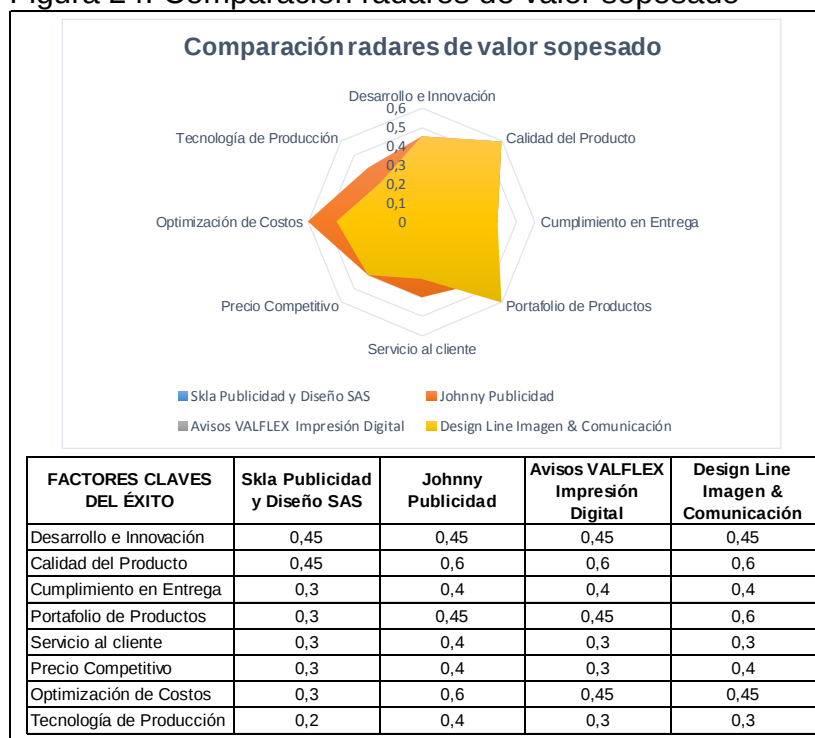
Finalmente se consolidan los resultados en la Figura 23. Comparación radares de valor y la Figura 24. Comparación radares de valor sopesado, visualizando las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de cada factor, y su comportamiento en las empresas seleccionadas para realizar el análisis.

Figura 23. Comparación radares de valor



Fuente: El autor

Figura 24. Comparación radares de valor sopesado



Fuente: El autor

5.5 Resultados del Perfil Competitivo

De la Matriz de Perfil Competitivo y de los radares, se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones, el mayor valor sopesado lo obtuvo la empresa Johnny Publicidad con una calificación de 3.7, siendo el líder del sector estudiado, le sigue en desempeño Design Line Imagen & Comunicación, con un valor sopesado de 3.5, la empresa Avisos VALFLEX Impresión Digital con una calificación de 3.25 alejándose de la líder, finalmente la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, obtiene un valor sopesado de 2.6, lo cual muestra un bajo desempeño frente a las demás empresas.

De igual manera se puede identificar a los competidores con mayor fuerza en algunos de los factores clave de éxito, mostrando así la posición estratégica de las organizaciones en estudio, lo cual permite identificar cuáles son los puntos débiles que tiene la organización para poder plantear estrategias de mejoramiento.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta los resultados que obtuvo Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, se recomienda que la empresa trabaje en la diversificación de su portafolio de productos, realice una revisión interna de sus áreas de trabajo que tienen impacto en el logro de la optimización de costos, como lo son; compras y producción, de tal manera que se implementen políticas y estrategias dirigidas a mejorar el desempeño de la empresa en este factor clave del éxito, y finalmente es importante la inclusión de tecnologías de producción en la empresa.

Con lo anterior se busca mejorar los puntos más débiles en la actualidad de la empresa, pero posteriormente a este trabajo se debe implementar políticas y estrategias que apunten a una mejora global de su desempeño, ya que se encuentra en un status promedio, donde no marca diferencia en el mercado y que le genera muchos retos para ganar posicionamiento sobre sus competidores.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

6.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo

6.1.1 Planeación: La empresa tiene definido la misión y visión, y esta comunicada de manera formal a todas las personas de la empresa, y a las externas a través de la publicación en su página web, mientras que los objetivos, metas y estrategias, no están de manera explícita, pero si han sido compartidas de manera verbal con todo el equipo de trabajo de la empresa y se evidencian en la forma de proceder de la empresa, ya que todas sus acciones han estado dirigidas al cumplimiento de ellas.

Las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa son las ventas y el proceso productivo, ambas áreas son responsables de desarrollar los factores claves del éxito de la empresa.

Los planes han sido elaborados por el Gerente General, con la participación del Jefe de Producción y la Contadora, a un horizonte de tiempo de 2 años, con adaptación periódica según los cambios del mercado.

El proceso de planeación se da primero visionando un objetivo, después realizan un análisis de la situación actual, se evalúan posibles caminos para alcanzarlo, y finalmente se procede a seleccionar la mejor opción e iniciar la implementación el camino escogido.

Las áreas que componen la empresa son gerencia, ventas, diseño y producción, el proceso de planeación para todas las áreas siguen el mismo procedimiento general, con la diferencia de que existen algunos procesos internos un poco más formalizados, como el plan de ventas o el plan de producción.

6.1.2 Organización: Los departamentos de la empresa se han definido según las principales actividades que se desarrollan, todas dirigidas al cumplimiento global de las metas de la empresa, por tratarse de una pyme las áreas deben tener un alto nivel de interrelación, cada una cumple múltiples funciones que vinculan a todas las demás áreas en cualquier parte del proceso.

La empresa tiene definido un organigrama vertical donde cada puesto está subordinado a otro y se representa por niveles ligados con líneas que representan la comunicación, la responsabilidad y autoridad de cada nivel.

Las áreas que se encuentran definidas en el organigrama son; gerencia, ventas, diseño y producción, estas son conformadas por los siguientes cargos; el gerente teniendo como subordinados directos, la secretaria de gerencia y todos los cargos medios, que son; vendedor, jefe de diseño y jefe de producción, las jefaturas tienen

como subordinados, el auxiliar de diseño, el ayudante de producción y los contratistas respectivamente.

Las áreas se relacionan en el siguiente proceso, el gerente general da el direccionamiento estratégico de la empresa, el vendedor establece la relación con los clientes consiguiendo la venta de los productos y servicios de la empresa, entrega el requerimiento al área de diseño quien estructura la requisición del cliente, y finalmente es entregado a producción para que procese el requerimiento y lo convierta en producto final.

La concepción de organización en la empresa se funda teniendo como principio básico que es necesario organizar la empresa para operar eficazmente y se debe disponer adecuadamente de los recursos para el logro de sus propósitos, por lo cual han diseñado una estructura en la que establecen de manera oficial las actividades que se llevan a cabo y los responsables de cada una de ellas, lo anterior en busca de lograr cohesión entre los miembros y los recursos de tal manera que funcionen armónicamente como un todo y no como partes separadas, así han tenido en cuenta criterios como claridad, economía, visión de conjunto, facilidad en las comunicaciones, definición de procesos decisorios, estabilidad y adaptabilidad.

Las funciones principales de cada unidad de la empresa son las siguientes;

Gerencia:

- Planear y desarrollar metas, objetivos y estrategias a corto y largo plazo y desplegarlas al equipo de trabajo.
- Establecer, supervisar, coordinar y controlar los objetivos estratégicos, recursos y presupuestos a alcanzar por cada área de la empresa.
- Administrar los recursos económicos de la empresa.
- Atender la relación comercial con los clientes especiales.
- Establecer los planes de desarrollo de la empresa.
- Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito.
- Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- Planear y conceptualizar el precio, promoción y estrategia de marketing de la empresa

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.

Ventas:

- Desarrollar estrategias, objetivos y planes de ventas
- Análisis e investigación de mercados
- Dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas.
- Establecer precios
- Brindar servicio al cliente en pro de asegurar su satisfacción
- Planear y ejecutar la publicidad y promoción de venta

Diseño:

- Diseñar el producto o servicio tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes
- Realizar, estructurar e implementar la creatividad e innovación en los diseños realizados por la empresa.
- Promover el diseño como factor estratégico para la mejorar la competitividad de la empresa.
- Entregar el insumo que contiene, medidas, material, tiempo de entrega, colores, tipografía, entre otros, para que producción pueda proceder a desarrollar el producto ofrecido al cliente.

Producción:

- Realizar el diseño y la distribución física pertinente de las instalaciones de producción.
- Responsable del adecuado control, cuidado y mantenimiento de la maquinaria y equipo de producción.
- Realizar del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta.
- Realizar el abastecimiento de materiales, administración de inventarios, stocks mínimos y máximos de materiales en almacén, y verificación de que las compras se realicen sean las más apropiadas.

- Garantizar que todas las características del producto y/o servicio cumplan con los estándares de calidad requeridos y por lo tanto satisfagan las expectativas del cliente.
- Ejecutar el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

La contribución de las áreas de la empresa se evidencian en el logro de sus funciones, que finalmente se convierten en el logro de los objetivos de la empresa en general, por lo tanto la gerencia contribuye con el desarrollo de una estrategia general y específica que permite el mejor desempeño de todas las áreas de la empresa, ventas generando el posicionamiento de la empresa en el mercado y los ingresos requeridos para el sostenimiento económico de la empresa, diseño provee una ventaja competitiva a través de la innovación y creatividad, y producción brinda el más adecuado proceso de transformación del bien o servicio que satisface las necesidades del cliente, teniendo cada una de las áreas la estructura y el tamaño para responder a la contribución requerida por la empresa.

Las áreas tienen unas relaciones mínimas en cuanto al proceso que se desarrolla en la empresa, producción demanda del área de diseño los lineamientos para ejecutar su función, el área de diseño demanda del área de ventas los requerimientos de los clientes para ofrecer las propuestas que satisfagan las necesidades de los clientes, ventas demanda de la gerencia los lineamientos estratégicos para persuadir el mercado y realizar las ventas de la empresa.

La empresa no cuenta con la descripción formal de los objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo, ni las relaciones con los demás cargos, por lo tanto no se encuentra divulgada al personal, tampoco cuenta con asesores externos, solo con los servicios del contador que es externo a la empresa.

Tienen conformado de manera informal un comité, que lo compone, el jefe de producción, la secretaria de gerencia, y el gerente general, los cuales se reúnen a realizar un seguimiento semanal al desempeño de todas las áreas de la empresa.

No está claramente establecido el flujo de información y comunicación, y tampoco tienen definido la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización.

Si tienen definido los niveles donde se toman decisiones, todas las decisiones que son no programables y que tienen un impacto mediano y alto en el corto, mediano y largo plazo de la empresa, son tomadas por el gerente general, mientras que las decisiones programables, de rutina y bajo impacto, pueden ser tomadas tanto como por el gerente general como por los mandos medios, vendedor, jefe de diseño y jefe de producción, los niveles operativos se limitan a cumplir órdenes definidas por su jefe inmediato.

La estructura actual de la empresa es flexible y adecuada para la ejecución de los planes de la empresa, contribuyendo al logro de los objetivos y los requerimientos para la implementación de las estrategias que se han adoptado.

6.1.3 Dirección: El estilo de dirección de la empresa es participativo-democrático, porque el Gerente General es quien toma la última decisión pero invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, generando así un buen clima laboral, aumentando la satisfacción por el trabajo y ayudando a desarrollar habilidades en el equipo de trabajo.

La gerencia delega actividades rutinarias y programadas a su equipo de trabajo, para que haya buen desarrollo y autonomía en las áreas, sin tener un alto nivel de dependencia de la gerencia.

La gerencia propicia un buen clima de trabajo con su ejemplo y promueve el desarrollo de valores entre el personal de la organización, además el personal es motivado por el liderazgo carismático y la participación democrática que tienen, por un lado tienen un líder que inspira entusiasmo y energía, y por otro lado con la democracia brindada, los miembros sienten control de su propio destino y así se motivan a trabajar duro, más que por una recompensa económica, obteniendo mejores resultados.

La gerencia ante situaciones complejas y de decisiones no programadas o de mayor importancia, realiza un análisis lo más completo posible, incluyendo su experticia en los temas y apoyándose en la opinión de su equipo de trabajo, para tomar la decisión más adecuada.

La relación del equipo directivo y el propietario de la empresa funcionan como una unidad, dado que la empresa es familiar y los directivos son parte del grupo familiar, esto genera que el equipo de trabajo tenga motivaciones más arraigadas y fuertes para realizar un trabajo en conjunto que benefician el interés general que los une por encima de los particulares.

Cada uno de los integrantes de la familia que también son integrantes de la empresa se encuentran a la altura para las responsabilidades y funciones que tienen a cargo, permitiendo diferenciar fácilmente cada uno de los roles, el equipo familiar está conformado básicamente por 3 hermanos, los cuales manejan las siguientes relaciones de poder, el hermano mayor, líder la iniciativa de crear la empresa con experiencia y trayectoria en el desempeño de la labor del sector, es el gerente general, el más alto nivel de poder, el hermano que le sigue en edad, con experiencia adquirida en la empresa, se desempeña como jefe de producción y pertenece al segundo nivel de poder siendo subordinado de su hermano mayor, y la hermana menor, con una experiencia más corta de igual forma adquirida en la empresa, se desempeña como secretaria de gerencia y auxiliar de diseño, teniendo

el nivel más mínimo de poder y su labor esta direccionada a ser un apoyo en los procesos y decisiones de sus hermanos mayores.

La empresa actualmente no cuenta con ninguna política o procedimiento formal para la toma de decisiones, solamente se siguen de manera informal las practicas mencionadas anteriormente.

En conclusión el estilo de liderazgo es eficaz porque la empresa ha demostrado la capacidad de lograr las metas y objetivos propuestos.

6.1.4 Evaluación y Control: La empresa no cuenta con un sistema de gestión de control formal e integral, el único sistema utilizado son los informes contables, que solamente muestran indicadores financieros tradicionales (ingresos, gastos, costos, etc) , olvidando la importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

Con base a la información contable el gerente realiza un seguimiento de manera semanal al pasado con el objetivo de direccionarlo al futuro, en solo dos variables de la compañía, las ventas y, los costos y gastos, el análisis de estas dos variables es utilizado para generar planes de acción en ventas o en reducción de costos y gastos, que permitan a la empresa mantener en equilibrio, y comprender las causas que generaron las desviaciones con relación a lo planificado y así tomar acciones preventivas y correctivas.

No se han establecido indicadores que le permitan medir los resultados de la gestión global de la empresa, por lo tanto ellos han identificado una oportunidad de mejora en este aspecto, ya que tienen la necesidad de medir las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando al gerente una mirada global del desempeño del negocio

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 13. Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo.

Tabla 13. Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Planeación					
La empresa cuenta con Misión y Visión de manera formal y ha sido comunicada al equipo de trabajo.	F		X		
La empresa no tiene definido los objetivos, metas y estrategias de manera formal.	D			X	
La empresa realiza el proceso de planeación de la compañía y sus áreas de manera esquemática incluyendo todas las variables.	F		X		
La empresa maneja de manera informal los planes establecidos para todas las áreas de la compañía.	D				X

Organización					
La empresa cuenta con las áreas de trabajo claramente definidas.	F	X			
La empresa tiene definido un organigrama vertical donde se identifican claramente las líneas de comunicación, responsabilidad y autoridad de cada nivel.	F		X		
La empresa no cuenta con la descripción formal de los objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo.	D			X	
La empresa no tiene claramente establecido el flujo de información y comunicación, ni la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización.	D				X
La estructura actual de la empresa es flexible y adecuada para la ejecución de los planes de la empresa.	F		X		
La empresa tiene definido los niveles donde se toman decisiones, teniendo en cuenta si son, programables, no programables, a corto, mediano o largo plazo y el impacto que generan.	F		X		
Dirección					
La empresa cuenta con un estilo de dirección participativo-democrático, generando así un buen clima laboral, aumentando la satisfacción por el trabajo y ayudando a desarrollar habilidades en el equipo de trabajo.	F	X			
La gerencia delega actividades rutinarias y programadas a su equipo de trabajo, para que haya buen desarrollo y autonomía en las áreas, sin tener un alto nivel de dependencia de la gerencia	F		X		
La relación del equipo directivo y el propietario de la empresa funcionan como una unidad, dado que la empresa es familiar y los directivos son parte del grupo familiar.	F	X			
Los integrantes de la empresa se encuentran a la altura para las responsabilidades y funciones que tienen a cargo, permitiendo diferenciar fácilmente cada uno de los roles.	F		X		
La empresa actualmente no cuenta con ninguna política o procedimiento formal para la toma de decisiones.	D			X	
Evaluación y Control					
La empresa no cuenta con un sistema de gestión de control formal e integral.	D			X	
La empresa cuenta con un sistema contable, que arroja informes financieros tradicionales.	F		X		
Con base a la información contable el gerente realiza un seguimiento de manera semanal al pasado con el objetivo de direccionarlo al futuro.	F		X		
La empresa no ha establecido indicadores que le permitan medir los resultados de la gestión global de la empresa	D			X	

Fuente: Creación propia

6.2 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa

6.2.1 Gestión y situación contable y financiera: Para analizar la gestión y situación contable y financiera de la empresa, se han tomado los datos de los estados financieros con cierre a los dos últimos años, detallados en la Tabla 15. Indicadores Económicos Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, con los cuales se busca evidenciar y analizar la evolución de la empresa en estos periodos.

Tabla 14. Indicadores Económicos Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS

Tabla 14: Indicadores Económicos y Financieros						
FACTOR		INDICADOR		SE OBTIENE ASI	AÑO 2013	AÑO 2014
RENTA-BILIDAD	Margen Bruto		Ventas Netas-Costo / Ventas Netas		62%	25%
	Margen Operacional		Utilidad Neta Operativa / Ventas Netas		14%	-5%
	Margen Neto		Utilidad Neta / Ventas Netas		14%	-5%
	Rentabilidad de la Inversión		Utilidad Neta / Total Activos		26%	79%
	Rentabilidad de Capital Total		Utilidad Neta + Intereses P.L.P + Patrimonio		\$36.092.672	\$16.225.925
	Rentabilidad Patrimonial		Utilidad Neta / Patrimonio Neto		34%	-20%
	Utilidad por Acción		Utilidad Neta / # Acciones de circulación		N/A	N/A
	Rentabilidad de la Acción		Dividendo por Acción / Precio de la acción		N/A	N/A
LIQUIDEZ	Razón corriente		Activo corriente / Pasivo Corriente		502,62%	286,17%
	Prueba Acida		Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente		502,62%	135,12%
	Capital de Trabajo Neto		Activo Corriente – Pasivo Corriente (Millones de \$)		\$16.513	\$2.376
ACTIVIDAD	Rotación de la cartera	Veces	Ventas Netas / Cuentas por Cobrar		47	20
		Días	360 días / # de veces		8	18
	Rotación de Inventarios	Veces	Costos de Ventas/Inventarios		N/A	N/A
		Días	360 días / # de veces			
	Rotación de la Inversión		Ventas Netas / Total Activos		1,86%	2,38%
	Rotación de Activos Fijos		Ventas Netas / Activo Fijo Neto		4,44%	2,38%
ENDEUDA-MIENTO	Nivel de endeudamiento		Total Pasivo / Total Activo		25%	57%
	Cobertura de Intereses		Utilidad Netas ante de Imptos e Intereses / Intereses		12,72%	0%
	Relación P.I.P. a patrimonio		Pasivo a largo plazo / Patrimonio		0,17%	0,62%
	Capitalización Total		Pasivo Largo Plazo / Patrimonio + Pasivo Largo Plazo		0,14	0,38%
Nota: La empresa no cuenta actualmente con un control sobre los inventarios, por tal motivo no hay datos para calcular el indicador de rotación de inventarios						

Fuente: Creación propia

Los resultados de los indicadores son:

La rentabilidad de las ventas es aceptable pero se espera recuperar el margen bruto obtenido en el año 2013 ya que las empresas del sector mantienen un nivel mínimo del 40%.

La rentabilidad de la inversión o de los activos es satisfactoria ya que la empresa ha tenido un aumento en este indicador, que evidencia la mejora en la utilización de los activos para generar ganancias.

En relación a la situación de liquidez, se evidencia una situación adecuada dado que los resultados arrojados en los dos periodos son cifras positivas, pero cuando se analiza la evolución histórica, se evidencia un deterioro, por la disminución representativa de las cifras, por lo tanto se concluye que la empresa se encuentra en una situación de liquidez aceptable.

La rotación de cartera de la empresa es satisfactoria, dado que las cifras evidencian un eficiente manejo y se encuentran entre los rangos del mercado, permitiendo a la empresa realizar un mejor aprovechamiento de sus recursos, sin inmovilizar una importante parte de ellos por estar financiando a los clientes.

El comportamiento de los costos es satisfactorio, dado que en la actualidad son más altos los costos variables que los fijos, por la forma de trabajo de la empresa, en la que existe baja producción en línea y estandarizada, y alta demanda de mano de obra calificada.

La capacidad de autofinanciación resultante de la empresa es suficiente para sustentar la estructura financiera general pero no para los proyectos de inversión que se proponen, sin embargo la situación y comportamiento financiero de la empresa es atractiva, para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo.

En la actualidad tienen grandes planes de inversión y financiamiento pero no se han ejecutado, porque aún están en el proceso de recuperación de una crisis financiera vivida recientemente, sin embargo se han planeado, ejecutando y controlando a través de los informes contables, pequeños planes con el objetivo de aportar a este proceso de recuperación.

La gerencia tiene alto interés por la gestión financiera de la empresa, por lo cual realiza el proceso de planeación y control, esto en resultado de un aprendizaje obtenido a través de una mala experiencia pasada generada por un mal manejo

financiero, pero no cuentan con presupuestos de ingreso y de gastos, flujos de fondos y previsiones de tesorería formales.

La empresa practica regularmente un análisis financiero integral dirigido a conocer su situación financiera, con el objetivo de prepararse para un proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa, y la mayoría de las decisiones que se toman en la empresa son basadas en el resultado de esta gestión

No cuentan con un sistema de costos operativos y administrativos eficiente, que genere información en forma oportuna y este alineado al sistema de control de gestión, tampoco están aprovechando al máximo el crédito de los proveedores, también los directivos le dan importancia a las relaciones con los bancos, pero no han optimizado el uso de esta herramienta como apalancamiento financiero, y finalmente los accionistas no están en capacidad de hacer nuevos aportes.

La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes que se han propuesto, al igual que la información contable es oportuna, confiable y es utilizada como herramienta para tomar decisiones, pero podrían ser aún más eficiente si se optimizara su uso actual.

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 14. Fortalezas y Debilidades en Gestión y Situación Contable y Financiera

Tabla 15. Fortalezas y Debilidades en Gestión y Situación Contable y Financiera

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La situación y comportamiento financiero de la empresa es aceptable de manera general y atractiva para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo.	F		X		
La gerencia tiene alto interés por la gestión financiera de la empresa, por lo cual realiza el proceso de planeación y control.	F	X			
La mayoría de las decisiones que se toman en la empresa son basadas en el resultado de la gestión contable y financiera.	F		X		
La empresa no cuenta con presupuestos de ingreso y de gastos, flujos de fondos y previsiones de tesorería formales.	D			X	
La empresa practica regularmente un análisis financiero integral dirigido a conocer su situación financiera, con el objetivo de prepararse para un proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa	F	X			
La empresa no cuenta con un sistema de costos operativos y administrativos eficiente, que genere información en forma oportuna y este alineado al sistema de control de gestión	D			X	
La empresa no utiliza óptimamente ningún sistema de apalancamiento financiero como; crédito de proveedores, créditos bancarios, y además los accionistas no están en capacidad de hacer nuevos aportes.	D			X	

Fuente: Creación propia

6.2.2 Gestión y Situación Comercial

6.2.2.1 Mercados y Productos: Skla publicidad exterior y diseño SAS atiende el mercado local de la ciudad de Cali y su zona metropolitana, sus principales clientes pertenecen al sector comercial y servicios, los clientes demandan los productos ofrecidos porque tienen que suplir su necesidad de publicidad, motivada por generar recordación de marca, incentivar la intención de compra, generar contacto con el cliente, o mejorar la imagen de un producto o compañía, entre otras.

Los clientes han ido cambiando en la trayectoria de la empresa, dado que la empresa es flexible y se dedica a atender el sector que más este demandando su portafolio, en la actualidad sus principales clientes son; peluquerías, spa, centros de belleza y salud, y autoservicios, las ventas del último año han estado distribuidas en porcentajes iguales entre este tipo de empresas y un pequeño porcentaje del 10% a la atención de otro tipo de empresas.

La estrategia de mercado utilizada por Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, es conocida como estrategia de crecimiento intensivo, y consisten en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía, es utilizada porque aún no han sido explotadas en su totalidad las oportunidades de producto-mercado, entonces este trabajo es realizado a través de las siguientes estrategias:

Estrategia de penetración: La empresa se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes mediante ofertas de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas, logrando generar ingresos y utilidades a través de la persuasión de clientes potenciales y clientes actuales para que usen más el producto, y atracción de clientes de la competencia.

Estrategia de desarrollo de mercado: Se han enfocado ampliar la atención de otras empresas que giran en torno a la industria de la belleza y son identificadas como clientes potenciales, inicialmente solo estaban atendiendo peluquerías y en la actualidad se tienen los spa y centros de belleza y salud.

Estrategia de desarrollo del producto: Se destacan por el vanguardismo en sus productos, donde hacen la conversión de productos existentes en nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, en la actualidad están trabajando en la elaboración de fachadas para empresas, que incluyen la combinación de distintos servicios, como arquitectura, obra blanca y publicidad, con el objetivo de brindar a sus clientes una solución integral.

Se destacan por tener un portafolio de productos amplio, sus productos líderes son los avisos luminosos y las letras individuales, los cuales han tenido una tendencia de crecimiento del 50%, sin embargo está ganando posición en la elaboración de

fachadas, el cual es un producto nuevo en el portafolio de la empresa, mientras que los demás productos se comportan de manera muy estable.

Los productos más rentables para la empresa son precisamente los líderes y los más deficitarios son la publicidad POP y papelería, dado que la empresa no realiza el proceso de producción, sino que lo brinda a través de la intermediación, lo cual disminuye el margen de rentabilidad.

Se tiene como desventaja que las letras individuales, la cuales son un producto líder de alta rentabilidad, tienen una alta duración, lo que se traduce en un proceso de recompra muy largo, sin embargo los avisos luminosos, que son el otro producto líder, si requieren un servicio de mantenimiento para que se conserve en un estado óptimo.

Todos los productos son de muy buena aceptación por su clientela, dado que son productos de alta calidad, pero para tener un punto de referencia, se tienen las fachadas que son su último producto, han generado un alto grado de satisfacción en los clientes, con muy buenos comentarios que se han convertido en referenciación y han atraído nuevos clientes.

6.2.2.2 Gestión Comercial: La empresa cuenta con objetivos de venta de manera mensual en dinero, pero no existe un programa específico, dado que no hay un departamento de ventas completo que pueda enfocarse en esta función, y en la actualidad la empresa se encuentra en un punto de equilibrio donde su oferta es igual a la demanda, y para atender más demanda, se necesitaría crecer, el cual es el objetivo a mediano plazo.

Los precios de los productos son calculados tomando como base el costo más un porcentaje de utilidad esperada, el porcentaje de utilidad es definido según el tipo de producto, la oferta en el mercado, y el cliente, teniendo un margen mínimo del 40% cuando el producto ofrecido tiene un alto nivel de intermediación, lo cual reduce el porcentaje al más mínimo nivel, pero estos pueden alcanzar hasta un 100% de utilidad.

La promoción de ventas se realiza a través de descuentos a clientes existentes en busca de aumentar su fidelidad o a clientes nuevos que demandan un trabajo grande, además se mantiene contacto telefónico y vía e-mail con información de interés para los clientes.

El proceso de búsqueda de nuevos clientes no se realiza de manera agresiva, dado que la capacidad de la empresa no le permite responder de manera adecuada, los clientes nuevos normalmente se adquieren a través de referenciación de clientes existentes

La labor de fuerza de ventas es realizada por el Gerente o en caso de no estar disponible, la realiza el Jefe de Producción, el Gerente realiza un control de manera semana a esta labor.

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 16. Fortalezas y Debilidades en Gestión y Situación Comercial

Tabla 16. Fortalezas y Debilidades en Gestión y Situación Comercial

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa cuenta con objetivos de venta de manera mensual en dinero, pero no existe un programa específico.	D			X	
La empresa utiliza la estrategia de crecimiento intensivo ya que no han sido explotados en su totalidad las oportunidades de producto-mercado	D				X
Todos los productos y servicios ofrecidos por la empresa tienen muy buena aceptación por su clientela.	F	X			
El proceso de búsqueda de nuevos clientes no se realiza de manera agresiva, dado que la capacidad de la empresa no le permite responder a un crecimiento de la demanda.	D			X	
El Gerente realiza un control de manera semanal a los objetivos de venta planteados.	F		X		

Fuente: Creación propia

6.2.3 Gestión y situación de la producción

6.2.3.1 Proceso de producción: Los trabajos en publicidad consisten en un proceso individual y personalizado para cada cliente, según la necesidad, y las operaciones que se realizan son las siguientes;

1. Recepción de la requisición del cliente
2. Elaboración de Diseño y Cotización
3. Orden de Servicio o Cotización Aprobada
4. Planeación del proceso productivo
5. Alistamiento de Materia Prima y Mano de Obra
6. Ejecución del proceso de producción
7. Proceso de instalación y entrega

El sistema de producción predominante en la empresa es llamado producción por trabajo, o bajo pedido, o modelo intermitente, esto porque la empresa solo produce después de haber recibido un pedido partiendo de la cotización al cliente y elabora los productos de acuerdo a la orden de pedido y según las especificaciones del cliente.

Al finalizar el proceso de producción realizan un proceso de clasificación de los sobrantes y desechos del proceso de trabajo, para una posterior disposición ya sea almacenamiento, reciclaje u otros, sin generar ningún control sobre este proceso.

La empresa tiene identificadas como oportunidades de mejora en el proceso, la planeación del sistema de producción dado que no se realiza de manera formal y documentada, el control de los sobrantes y desechos, y la implementación de una cultura de 5S en el personal; Clasificar (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Estandarización (Seiketsu) y Disciplina (Shitsuke).

6.2.3.2 Sobre la productividad: La productividad es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, la empresa y el sector en general han tenido un comportamiento positivo de aumento de la productividad en general

La mano de obra es más productiva porque el personal se apoya en tecnologías vanguardistas para desempeñar mejor su labor, haciéndola más práctica y aumentando el valor agregado, por otro lado el ámbito de la formación para trabajadores del sector se ha desarrollado aumentando las competencias del personal.

En relación a maquinaria y equipo si se ha generado una evolución en el mercado como tal, con tecnologías vanguardista que ya se especializan directamente en el sector, la empresa ha realizado la adquisición de algunos equipos en pro del aumento de la productividad como; compresor, caladora, secador industrial, soldador y equipos de cómputo, pero también se encuentran muchos más en el mercado, como las impresoras digitales, maquinaria de troquelado y cortes, que son utilizados por los proveedores de la empresa y que generan un beneficio directo al proceso productivo como aumento de la calidad y reducción de costos y tiempos.

En el sector existen competidores de gran tamaño, que tienen muy desarrollada la tecnología utilizada en su proceso productivo, sin embargo la empresa cuenta con los recursos necesarios para ser competitivo ante el mercado específico que atiende.

6.2.3.3 Programación de la producción: Si se realiza un proceso de planeación del sistema productivo, el cual incluye una programación completa del proceso, sin embargo es de manera informal y no documentada, se hace de manera verbal con el equipo de trabajo antes de iniciar el proceso y se le hace seguimiento durante todo el proceso de la misma manera, sin manejar ningún sistema o procedimiento que permita dejar evidencia de esta actividad.

Se calculan los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y la tecnología utilizada, teniendo en cuenta temas como imprevistos, asesoría de expertos en temas de desconocimiento, y estimación de tiempos en procesos realizados por externos, pero nuevamente no de manera formal y aun así se consigue que el proceso de programación de la producción

corresponda a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes y servicios.

6.2.3.4 Organización de talleres y almacenes: La empresa cuenta con un área de taller y un área de almacén, actualmente se encuentra organizadas bajo la distribución por proceso, también llamada distribución de taller de trabajo o distribución por función, fue realizada de esta manera teniendo en cuenta la secuencia de operaciones que se usa de manera más frecuente, se han agrupados las áreas con sus respectivos equipos de trabajo para cada operación.

La técnica fue acomodar las estaciones que realizan procesos similares de manera que se optimice la ubicación, obteniendo así que la distribución y circulación del área sea la más óptima, sin embargo tiene como propósito a mediano plazo, optimizar más los espacios existentes, con organizadores y otras herramientas.

El almacén es una de las estaciones del área del taller, donde se tiene ubicado y organizado toda la materia prima e insumos que se tiene en inventario, a excepción de las pinturas que se encuentran ubicadas en la estación donde son utilizadas, dado que no se maneja un alto nivel de inventario de este producto.

La maquinaria que posee el taller de producción es de tipo mecánica, eléctrica e hidráulica, toda la maquinaria es indispensable para realizar los productos ofrecidos por la empresa, su importancia deriva del producto a realizar, dado que todas no son utilizadas para la fabricación de todos los productos, sino que dependen de cada requerimiento específico.

Entre la maquinaria y equipos que se tienen, se destacan como los más importantes los computadores, el compresor y el soldador, para la gerencia de la empresa es importante en el proceso de adquisición, elegir una buena marca, de excelente calidad, evaluando costo-beneficio, ya que el beneficio a largo plazo es mayor. De manera general la maquinaria y equipo tienen un tiempo de duración que oscila entre 3 a 5 años, su utilización es de manera frecuente según las ordenes de trabajo que se tengan y el proceso específico a realizar, y finalmente el estado actual de toda la maquinaria se encuentra relativamente nuevo con un desgaste estimado que no supera el 30%, dado que se realizan los procesos de renovación de manera planeada.

En la actualidad el espacio físico es suficiente y está adaptado a los procesos de producción que se llevan a cabo, permitiendo ser flexible a modificaciones en caso de requerirse, este espacio permite expansión de manera vertical, pero no respondería a las necesidades, en caso de que la empresa tuviera un crecimiento de más del 100%.

La sede actual de la empresa se encuentra en muy buen estado, teniendo todas sus áreas de trabajo debidamente separadas y señalizadas, permitiendo identificar

los puestos de trabajo, con excelentes condiciones físicas, luminosa y de seguridad, aunque este proceso no haya sido realizado de manera específica con un estudio a profundidad.

6.2.3.5 Mantenimiento de equipos y locales: Si se realizan los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos y espacios físicos por personal especializado según la naturaleza de cada uno, pero no existe ningún control que evidencie la realización oportuna y programada de este proceso.

6.2.3.6 El control de la producción y de la calidad: La empresa no cuenta con una programación formal de los procesos productivos pero si controla el cumplimiento del tiempo de entrega ofrecido al cliente, este control es utilizado principalmente para cumplirle al cliente con el servicio ofrecido, consiguiendo que quede satisfecho en cuestión de cumplimiento en tiempo, y mantener la buena imagen de la compañía.

Después de terminado una orden de pedido, el gerente realiza el proceso de retroalimentación con el equipo de trabajo, evaluando todo el proceso en general, en aspectos de tiempos, calidad, procesos y otros.

Para la empresa es muy importante realizar el control sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos, realizando un seguimiento a cada uno de los procesos y una revisión final previa entrega al cliente, para tomar acciones correctivas y de mejora a tiempo, los métodos y técnicas utilizados están sujetos a mejora, dado que no se realizan de manera estandarizada y formal.

Finalmente se anota que la empresa, no mide por lo tanto desconoce la tasa promedio de improductividad del trabajo y de la maquinaria y equipo.

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 17. Fortalezas y Debilidades Sobre la Productividad

Tabla 17. Fortalezas y Debilidades Sobre la Productividad

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa no realiza de manera formal y controlada el manejo de los sobrantes y desechos de los procesos productivos.	D			X	
La empresa realiza de manera informal el proceso de planeación, seguimiento y control del sistema de producción.	D			X	
La empresa requiere la implementación de una cultura 5S en el proceso de producción con el equipo de trabajo.	D				X
La empresa ha realizado la adquisición de algunos equipos en pro del aumento de la productividad, que responden satisfactoriamente al nivel de producción.	F		X		
La empresa cuenta con un área de taller y almacén con una óptima distribución y circulación de las áreas de trabajo.	F		X		

El espacio físico de la empresa es suficiente y está adaptado a los procesos de producción que se llevan a cabo, permitiendo ser flexible a modificaciones en caso de requerirse.	F	X			
Si se realizan los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos y espacios físicos por personal especializado según la naturaleza de cada uno, pero no existe ningún control que evidencie la realización oportuna y programada de este proceso.	D				X
Cuando se entrega un trabajo el gerente realiza el proceso de retroalimentación con el equipo de trabajo, evaluando todo el proceso en general, en aspectos de tiempos, calidad, procesos y otros	F		X		
Para la empresa es muy importante realizar el control sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos, pero este proceso no se encuentra formalizado y estandarizado.	D				X
La empresa no mide la tasa promedio de improductividad del trabajo, maquinaria y equipo por lo tanto lo desconoce.	D				X

Fuente: Creación propia

6.2.4 Gestión de suministros: Las compras son decididas por el jefe de producción y el gerente general, quienes cuentan con toda la experticia en este proceso, esta función se encuentra centralizada, existe un procedimiento de cómo actuar de manera informal, para el caso de materias primas que se deben solicitar a domicilio, se canaliza el proceso a través de la secretaria de gerencia, las demás compras son realizadas por el jefe de producción, y también se tiene como practica solicitar tres cotizaciones, para evaluar y negociar con el proveedor condiciones como precio o tiempo de entrega y así elegir la opción más adecuada, obteniendo finalmente de manera ágil y oportuna los insumos requeridos

Cuentan con una base de datos de proveedores de manera organizada y actualizada, pero solo contiene información básica de contacto, portafolio, precios y condiciones de pago, dejando por fuera otras variables importantes como; tiempo de entrega, y calidad, además tampoco se cuenta con catálogos de especificaciones y listas de precios detalladas por referencia.

Se realiza un presupuesto de compras por cada trabajo a realizar, pero en la ejecución no se lleva a cabo el proceso de órdenes de compra, que permite controlar este presupuesto, solo se realiza un control sobre las compras realizadas a través de las facturas, cuando el trabajo es muy grande e implica altos niveles de inversión que se deben controlar de manera puntual para que no se vea afectada la rentabilidad de la empresa.

En relación a la administración de los inventarios se tienen los siguientes puntos; no se hace gestión de los inventarios existentes, ni control cuantitativo y cualitativo, se tienen niveles mínimos de aprovisionamiento de materia prima que tiene alta rotación de manera informal y no controlada, no se cuentan con políticas y normas al respecto, no se conoce el costo de los inventarios, ni el costo de almacenamiento

de los mismos, finalmente la empresa realiza control de la facturación de los proveedores, sin detallar de manera específica, solo para uso contable y financiero.

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 18. Fortalezas y Debilidades en Gestión de Suministros

Tabla 18. Fortalezas y Debilidades en Gestión de Suministros

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
El proceso de compras se encuentra centralizado, son realizadas por el jefe de producción y el gerente general, quienes cuentan con toda la experticia.	F		X		
Cuentan con una base de datos de proveedores de manera organizada y actualizada, pero solo contiene información básica, dejando por fuera otras variables importantes.	D				X
Realizan un presupuesto de compras de manera informal y además no cuentan con el proceso de orden de compra, que les permite realizar el control debido.	D				X
No tienen establecido un proceso para la administración de los inventarios, por lo tanto no cuentan con control cuantitativo, ni cualitativo.	D				X

Fuente: Creación propia

6.2.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo: El gerente general si le da importancia a la inversión en investigación y desarrollo, el asiste a foros y exposiciones del sector generados en Cali y en Bogotá, en pro de estar a la vanguardia, y traer nuevos conceptos para implementar en la empresa, sin embargo esta inversión es a título personal y no se ve evidenciada en presupuestos o gastos de la empresa.

También el equipo de trabajo realiza búsquedas e investigaciones a través de la web para mantener actualizados, siendo el gerente quien lidera esta labor en la empresa, quien toma las decisiones, y mide los resultados de los nuevos proyectos que se propone.

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 19. Fortalezas y Debilidades en Gestión de la función de Investigación y Desarrollo.

Tabla 19. Fortalezas y Debilidades en Gestión de la función de Investigación y Desarrollo

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa no cuenta con un departamento formal, establecido para realizar investigación y desarrollo.	D			X	
El equipo de trabajo se capacita a través de investigaciones en la web, foros y exposiciones del sector en pro de estar a la vanguardia, y traer nuevos conceptos para implementar en la empresa.	F		X		

La inversión realizada en investigación y desarrollo es a título personal del gerente y no se evidencia en presupuestos o gastos de la empresa.	D				X
El gerente es quien lidera la labor de investigación y desarrollo, toma las decisiones, y mide los resultados de los nuevos proyectos que se propone.	F		X		

Fuente: Creación propia

6.2.6 Gestión de los sistemas de información

6.2.6.1 En relación con la selección, definición y difusión de la información:

Todo el proceso de gestión de los sistemas de la información es un proceso informal que ha ido avanzado en pro de la formalidad, por tratarse de un pyme familiar, este proceso tiende a ser muy amplio y la comunicación muy fluida, reduciendo la formalidad a un nivel mínimo.

Se realizan reuniones de manera semanal con todo el equipo de trabajo y algunas extraordinarias según la necesidad, si llegar al extremo de ser exageradas, teniendo claro el rol de cada integrante, y su aporte en el proceso, dejando evidencia del seguimiento realizado semanalmente y queda formalizado a través de un informe mensual.

6.2.6.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información:

La empresa utiliza una combinación de medios para manejar su sistema de información, manejando así varias fuentes, como documentos físicos, Word, Excel, Software Contable, entre otros, los cuales son considerados como suficientes para el volumen, la precisión y la oportunidad requerida, si se lograra optimizar el uso de ellos.

El implementar otro sistema de información implicaría el aumento en costos innecesarios que quitarían la posibilidad de realizar otras inversiones más productivas, mientras que si se podría hacer un mejor uso de las herramientas actuales, las cuales no están siendo utilizadas en su nivel más óptimo.

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 20. Fortalezas y Debilidades en Gestión de los Sistemas de Información

Tabla 20. Fortalezas y Debilidades en Gestión de los Sistemas de Información

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
El proceso de gestión de los sistemas de la información por tratarse de una pyme familiar tiene un nivel mínimo de formalidad, siendo muy amplio y la comunicación muy fluida.	D				X
Realizan reuniones formalizadas semanalmente con todo el equipo de trabajo y algunas extraordinarias según la necesidad, si llegar al extremo de ser exageradas, teniendo claro el rol de cada integrante, y su aporte en el proceso.	F		X		

La empresa utiliza una combinación de medios para manejar su sistema de información, los cuales son considerados suficientes para el volumen, la precisión y la oportunidad requerida.	F		X		
--	---	--	---	--	--

Fuente: Creación propia

6.2.7 Gestión de Recursos Humanos

6.2.7.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos: La empresa tiene deficiencia en la calidad del recurso humano, ya que no responden de manera óptima a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización, mientras que si responden a las funciones y tareas particulares, no se da una proyección a futuro porque un porcentaje representativo del equipo de trabajo, lo conforman los contratistas, quienes son personas no vinculadas directamente a la empresa y evidencian un bajo sentido de pertenencia.

Se ha generado un desarrollo de las capacidades técnicas por parte del personal, dado que la mayoría de contratistas han iniciado y adquirido su experiencia en la empresa, sin embargo se tiene alta deficiencia en el desarrollo y crecimiento de tipo personal.

El equipo de trabajo actual de la empresa es suficiente para que el desempeño de la empresa sea optimo, este se encuentra conformado de la siguiente manera; 2 personas en el nivel directivo ocupando los roles de Gerente General, Vendedor y Jefe de Producción, 1 persona en el área de apoyo o soporte ocupando los roles de Secretaria de Gerencia, Auxiliar de Diseño, y a nivel operativo, un promedio de 4 personas, el Auxiliar de Producción y 3 contratistas externos, además también está vinculada de manera externa la contadora.

6.2.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional: El clima de trabajo es considerado como bueno y lo evidencian en el logro de los objetivos que se proponen, además la gerencia considera al personal como un recurso valioso para el desempeño de su empresa, y promueve con su actuar que se generen excelentes relaciones humanas basadas en valores como el respeto, la responsabilidad, equidad, trabajo en equipo, solidaridad, compromiso y honestidad.

Todos los aspectos que vinculan el recurso humano están alineados con la ley, y cuentan con un equipo de trabajo directo altamente comprometido, por lo cual no se da el ausentismo laboral.

En relación a las condiciones laborales, de seguridad, salud y calidad de vida en el empleo, la empresa cuenta con buenas condiciones de iluminación, ventilación, temperatura, instalaciones físicas, ruido, entre otras, propiciando así un buen ambiente laboral con bajos niveles de riesgo de accidentes y/o enfermedades profesionales.

6.2.7.3 Administración de personal: No se hace selección de personal de manera frecuente, ya que el equipo de trabajo directo está conformado por una parte del grupo familiar, los cuales hacen parte de la empresa desde su creación, con respecto a los contratistas, estas son personas que tienen una trayectoria amplia de muchos años prestando sus servicios y de las que ya son reconocidos en el sector, y la empresa dispone de sus servicios según la demanda de mano de obra que requiera.

Sin embargo en casos esporádicos en los que se ha necesitado personal, se realiza un proceso de selección informal, partiendo de personas recomendadas, sin realizar un proceso debido de evaluación de aptitudes, capacidades, y demás exámenes posibles.

La rotación del personal se da a nivel de los contratistas, de los cuales se conoce su trabajo con anterioridad, y se les brinda un pequeño proceso de inducción a la obra a realizar, además cuenta con un periodo de prueba, que evalúa y determina si podrá ser contratado para una próxima ocasión.

Los salarios del personal directo, están estipulados según su grado de responsabilidades y tareas, y el pago a los contratistas está definido según el trabajo a realizar, de manera indiferente al contratista que lo vaya a realizar, el pago a los contratistas es competitivo a la oferta del mercado.

No se realizan proceso de promoción ya que la estructura organizacional es muy simple y no permiten que se den este tipo de procesos.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación y lo consideran una oportunidad de mejora muy importante, dado que en la actualidad no brindan ni la mínima capacitación al personal requerida, y además tampoco dan apoyo para que su personal se capacite en programas de formación externos.

Véase la consolidación y calificación de las variables identificadas en la Tabla 21. Fortalezas y Debilidades en Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 21. Fortalezas y Debilidades en Gestión de Recursos Humanos

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa tiene deficiencia en la calidad del recurso humano, ya que responden a sus funciones y tareas particulares pero no a las necesidades y exigencias de los planes de desarrollo de la empresa.	D				X
Los contratistas quienes son un porcentaje representativo del equipo de trabajo evidencian un bajo sentido de pertenencia.	D			X	
Un gran porcentaje de los contratistas han iniciado y adquirido su experiencia en la empresa, desarrollando altas capacidades técnicas.	F		X		

El equipo de trabajo actual de la empresa es suficiente para que el desempeño de la empresa sea óptimo.	F	X			
La empresa posee un clima organizacional óptimo que facilita las condiciones laborales.	F	X			
La empresa posee buenas condiciones laborales, de seguridad, salud y calidad de vida en el empleo, propiciando así un buen ambiente laboral con bajos niveles de riesgo de accidentes y/o enfermedades profesionales.	F	X			
La empresa no cuenta con un proceso de selección de personal formal.	D			X	
El pago de salarios de los empleados y contratistas es competitivo a la oferta del mercado.	F		X		
La empresa no cuenta con un programa de capacitación al personal y tampoco dan apoyo para que el personal se capacite en programas de formación externos	D			X	

Fuente: Creación propia

7. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA

En este capítulo se presentan las conclusiones sobre el análisis externo e interno realizado anteriormente, con el objetivo de realizar la formulación de estrategias dirigidas a lo que debe ser y hacer la empresa en el mediano y largo plazo, este proceso consiste en aprovechar las fortalezas y oportunidades, como también prepararse para contrarrestar las debilidades y amenazas que se presenten.

Se utiliza como herramienta la construcción de la matriz DOFA, que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: la estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas), en busca de conciliar los factores claves externos e internos con un buen juicio.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar al máximo las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa evitar o reducir el efecto de las amenazas externas y finalmente las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Se tiene como insumo e información necesaria para formular estrategias y elaborar la matriz DOFA, el análisis y la evaluación de los factores externos e internos realizados en la matriz EFE, y EFI de la empresa.

7.1 Conclusiones del análisis externo

El análisis de oportunidades y amenazas contiene todo el diagnóstico del entorno, que busca identificar y analizar los factores externos expresados en oportunidades y amenazas, permitiendo identificar las limitaciones y potencialidades que presenta la empresa.

Las amenazas son posibles acontecimientos o fuerzas que están fuera de control, y la empresa debe prever o decidir cómo mitigar, y las oportunidades son tendencias, fuerzas, acontecimientos e ideas que la empresa puede capitalizar a su favor.

Se han identificado las siguientes amenazas y oportunidades claves para Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS:

AMENAZAS

1. La tasa de Interés presenta tendencia de incremento del DTF 90 días 2013-2014 de 4.07 a 4.34 y proyección de aumento para el año 2015 de 4.75.

2. El continuo cambio en las normas que regulan las actividades del sector, por ser un sector de carácter mundial que aún tiene mucho por desarrollar, genera inestabilidad empresarial.
3. La remuneración promedio por persona dedicada a actividades de publicidad registra incremento.
4. La población Colombiana aun no muestra índices representativos de confianza y apoyo al proceso de paz, por lo tanto genera incertidumbre en todos los sectores del país.
5. Los hogares colombianos reciben en promedio cada mes, ingresos por 1.93 millones de pesos, y el 59% de los hogares considera que el ingreso apenas alcanza para lo mínimo.
6. Se está desarrollando la cultura digital en Colombia
7. Hay un alto nivel de insatisfacción de los Colombianos con sus empleos
8. Las empresas del sector utilizan materias primas y maquinarias importadas.
9. La actividad de la publicidad genera residuos aprovechables y no aprovechables, donde los últimos generan un riesgo potencial de peligrosidad.

OPORTUNIDADES

1. La producción bruta en el 2013 y los ingresos operacionales de las empresas de publicidad está en crecimiento.
2. El sector cuenta con Ley 140 de 1994 “Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional”.
3. El sector y la región cuenta con el Acuerdo 179 De Publicidad Exterior En Santiago De Cali, “Por medio del cual se reglamenta la publicidad exterior visual mayor, menor y avisos en el municipio de Santiago de Cali y se dictan otras disposiciones”
4. La tasa de desempleo en Colombia según el Banco de la república refleja una tendencia a la disminución 2010-2014 de 11.79, 10.83, 10.38, 9.65 y 9.11.
5. Existe la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria CONARP, quien es la máxima entidad autorreguladora de la publicidad en Colombia, encargada de velar por el respeto de las normas señaladas en el Código de Autorregulación Publicitaria.

6. Colombia revela una tendencia al crecimiento del tamaño de la población, la cual se ve de igual manera reflejada en el Valle del Cauca y Cali.
7. Hay una cultura positiva de los microempresarios por factores que favorecen la posibilidad de montar empresas y prosperar en los negocios, como las facilidades para abrir y cerrar empresas y contratar trabajadores, entre otros.
8. Existen perfiles ocupacionales especializados en el sector que son desarrollados por instituciones académicas.
9. El Decreto 1369 De 2014 reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos.

7.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, para realizar el proceso de construcción de la matriz EFE, se realizaran los siguientes pasos:

1. Elaborar la lista de factores externos clave, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa, la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Clasificar cada variable en amenaza u oportunidad donde 1=amenaza importante, 2=amenaza menor, 3=oportunidad menor y 4=oportunidad importante.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

En la matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5., una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, en otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, mientras que una puntuación total de 1.0 indica que las

estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La matriz EFE de Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS arrojó un total de 2.5, indicando que la empresa responde de manera medianamente aceptable a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, evidenciando una oportunidad de mejora de desempeño de la empresa en estas variables.

Tabla 22. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
AMENAZAS			
1. La tasa de Interés presenta tendencia de incremento del DTF 90 días 2013-2014 de 4.07 a 4.34 y proyección de aumento para el año 2015 de 4.75.	0,08	1	0,08
2. El continuo cambio en las normas que regulan las actividades del sector, por ser un sector de carácter mundial que aún tiene mucho por desarrollar, genera inestabilidad empresarial.	0,02	2	0,04
3. La remuneración promedio por persona dedicada a actividades de publicidad registra incremento.	0,06	1	0,06
4. La población Colombiana aun no muestra índices representativos de confianza y apoyo al proceso de paz, por lo tanto genera incertidumbre en todos los sectores del país.	0,04	2	0,08
5. Los hogares colombianos reciben en promedio cada mes, ingresos por 1.93 millones de pesos, y el 59% de los hogares considera que el ingreso apenas alcanza para lo mínimo.	0,04	2	0,08
6. Se está desarrollando la cultura digital en Colombia	0,08	1	0,08
7. Hay un alto nivel de insatisfacción de los Colombianos con sus empleos	0,06	1	0,06
8. Las empresas del sector utilizan materias primas y maquinarias importadas.	0,08	1	0,08
9. La actividad de la publicidad genera residuos aprovechables y no aprovechables, donde los últimos generan un riesgo potencial de peligrosidad.	0,06	2	0,12

OPORTUNIDADES			
1. La producción bruta en el 2013 y los ingresos operacionales de las empresas de publicidad está en crecimiento.	0,08	4	0,32
2. El sector cuenta con Ley 140 de 1994 “Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional”.	0,06	4	0,24
3. El sector y la región cuenta con el Acuerdo 179 De Publicidad Exterior En Santiago De Cali, “Por Medio Del Cual Se Reglamenta La Publicidad Exterior Visual Mayor, Menor Y Avisos En El Municipio De Santiago De Cali Y Se Dictan Otras Disposiciones”	0,06	4	0,24
4. La tasa de desempleo en Colombia según el Banco de la republica refleja una tendencia a la disminución 2010-2014 de 11.79, 10.83, 10.38, 9.65 y 9.11.	0,04	3	0,12
5. Existe la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria CONARP, quien es la máxima entidad autorreguladora de la publicidad en Colombia, encargada de velar por el respeto de las normas señaladas en el Código de Autorregulación Publicitaria.	0,03	3	0,09
6. Colombia revela una tendencia al crecimiento del tamaño de la población, la cual se ve de igual manera reflejada en el Valle del Cauca y Cali.	0,06	4	0,24
7. Hay una cultura positiva de los microempresarios por factores que favorecen la posibilidad de montar empresas y prosperar en los negocios, como las facilidades para abrir y cerrar empresas y contratar trabajadores, entre otros.	0,06	4	0,24
8. Existen perfiles ocupacionales especializados en el sector que son desarrollados por instituciones académicas.	0,06	4	0,24
9. El Decreto 1369 De 2014 reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos.	0,03	3	0,09
TOTAL	1		2,5

Fuente: Creación propia

7.3 Conclusiones del análisis interno

El análisis interno busca analizar cuáles son los recursos y capacidades, e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

Entendiendo como fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición la debilidad debe considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

Se han identificado las siguientes debilidades y fortalezas claves para Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS:

FORTALEZAS

1. La empresa cuenta con las áreas de trabajo claramente definidas.
2. La empresa tiene definida la estructura organizacional, la cual es flexible y adecuada para la ejecución de los planes de la empresa.
3. La empresa cuenta con un estilo de dirección participativo-democrático, generando así un buen clima laboral, aumentando la satisfacción por el trabajo y ayudando a desarrollar habilidades en el equipo de trabajo.
4. La empresa practica regularmente un análisis financiero integral dirigido a conocer su situación financiera, con el objetivo de prepararse para un proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa.
5. Todos los productos y servicios ofrecidos por la empresa tienen muy buena aceptación por su clientela.
6. La empresa cuenta con un área de taller y almacén con una óptima distribución y circulación de las áreas de trabajo.
7. El equipo de trabajo se capacita a través de investigaciones en la web, foros y exposiciones del sector en pro de estar a la vanguardia, y traer nuevos conceptos para implementar en la empresa.
8. La empresa utiliza una combinación de medios para manejar su sistema de información, los cuales son considerados suficientes para el volumen, la precisión y la oportunidad requerida.

9. La empresa posee buenas condiciones laborales, de seguridad, salud y calidad de vida en el empleo, propiciando así un buen ambiente laboral con bajos niveles de riesgo de accidentes y/o enfermedades profesionales.
10. La situación y comportamiento financiero de la empresa es aceptable de manera general y atractiva para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo.

DEBILIDADES

1. La empresa no tiene definido los objetivos, metas y estrategias de manera formal.
2. La empresa carece una debida administración del recurso humano, no tienen proceso de selección, descripción de cargos y capacitación.
3. La empresa no ha establecido indicadores que le permitan medir los resultados de la gestión global de la empresa.
4. La empresa no utiliza óptimamente ningún sistema de apalancamiento financiero como; crédito de proveedores, créditos bancarios, y además los accionistas no están en capacidad de hacer nuevos aportes.
5. La empresa no cuenta con un sistema de costos operativos y administrativos eficiente, que genere información en forma oportuna y este alineado al sistema de control de gestión.
6. El proceso de búsqueda de nuevos clientes no se realiza de manera agresiva, dado que la capacidad de la empresa no le permite responder a un crecimiento de la demanda.
7. La empresa no realiza de manera formal y controlada el manejo de los sobrantes y desechos de los procesos productivos.
8. La empresa realiza de manera informal el proceso de planeación, seguimiento y control del sistema de producción.
9. Realizan un presupuesto de compras de manera informal y no cuentan con el proceso de orden de compra, que le permita realizar el control debido.
10. No tienen establecido un proceso para la administración de los inventarios, por lo tanto no cuentan con control cuantitativo, ni cualitativo.

7.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se realiza la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), teniendo en cuenta que es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

La matriz EFI se desarrolla en los siguientes cinco pasos:

1. Se toma la lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de análisis interno.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa, la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Clasificar cada variable en amenaza u oportunidad donde 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

En una matriz EFI el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5., los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Una análisis interno de la empresa es vital para la salud de la organización, ya que le permite obtener ventajas competitivas sobre sus rivales, la matriz EFI para Skla Publicidad y Diseño Exterior SAS tiene una puntuación ponderada total de 2.47 lo que indica que la empresa está muy cerca de estar en una posición intermedia, y que las condiciones internas de la empresa no se encuentran muy fortalecidas, por lo cual es necesario revisar las oportunidades de mejora identificadas.

Tabla 23. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1. La empresa cuenta con las áreas de trabajo claramente definidas.	0,03	3	0,09
2. La empresa tiene definida la estructura organizacional, la cual es flexible y adecuada para la ejecución de los planes de la empresa.	0,04	3	0,12
3. La empresa cuenta con un estilo de dirección participativo-democrático, generando así un buen clima laboral, aumentando la satisfacción por el trabajo y ayudando a desarrollar habilidades en el equipo de trabajo.	0,05	4	0,2
4. La empresa practica regularmente un análisis financiero integral dirigido a conocer su situación financiera, con el objetivo de prepararse para un proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa.	0,05	4	0,2
5. Todos los productos y servicios ofrecidos por la empresa tienen muy buena aceptación por su clientela.	0,07	4	0,28
6. La empresa cuenta con un área de taller y almacén con una óptima distribución y circulación de las áreas de trabajo.	0,03	3	0,09
7. El equipo de trabajo se capacita a través de investigaciones en la web, foros y exposiciones del sector en pro de estar a la vanguardia, y traer nuevos conceptos para implementar en la empresa.	0,04	4	0,16
8. La empresa utiliza una combinación de medios para manejar su sistema de información, los cuales son considerados suficientes para el volumen, la precisión y la oportunidad requerida.	0,04	3	0,12
9. La empresa posee buenas condiciones laborales, de seguridad, salud y calidad de vida en el empleo, propiciando así un buen ambiente laboral con bajos niveles de riesgo de accidentes y/o enfermedades profesionales.	0,05	4	0,2

10. La situación y comportamiento financiero de la empresa es aceptable de manera general y atractiva para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
1. La empresa no tiene definido los objetivos, metas y estrategias de manera formal.	0,07	1	0,07
2. La empresa carece una debida administración del recurso humano, no tienen proceso de selección, descripción de cargos y capacitación.	0,05	1	0,05
3. La empresa no ha establecido indicadores que le permitan medir los resultados de la gestión global de la empresa.	0,07	1	0,07
4. La empresa no utiliza óptimamente ningún sistema de apalancamiento financiero como; crédito de proveedores, créditos bancarios, y además los accionistas no están en capacidad de hacer nuevos aportes.	0,06	1	0,06
5. La empresa no cuenta con un sistema de costos operativos y administrativos eficiente, que genere información en forma oportuna y este alineado al sistema de control de gestión.	0,05	2	0,1
6. El proceso de búsqueda de nuevos clientes no se realiza de manera agresiva, dado que la capacidad de la empresa no le permite responder a un crecimiento de la demanda.	0,07	2	0,14
7. La empresa no realiza de manera formal y controlada el manejo de los sobrantes y desechos de los procesos productivos.	0,03	2	0,06
8. La empresa realiza de manera informal el proceso de planeación, seguimiento y control del sistema de producción.	0,06	1	0,06
9. Realizan un presupuesto de compras de manera informal y no cuentan con el proceso de orden de compra, que le permita realizar el control debido.	0,04	2	0,08
10. No tienen establecido un proceso para la administración de los inventarios, por lo tanto no cuentan con control cuantitativo, ni cualitativo.	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,47

Fuente: Creación propia

Tabla 24. Matriz DOFA

FO	FA
1. La producción bruta en el 2013 y los ingresos operacionales de las empresas de publicidad está en crecimiento, y se evidencia que la situación y comportamiento financiero de la empresa es aceptable de manera general y atractiva para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo 2. En el mercado existen perfiles ocupacionales especializados en el sector que son desarrollados por instituciones académicas reconocidas, lo cual se debe encadenar a la empresa, con el equipo de trabajo que se capacita a través de investigaciones en la web, foros y exposiciones del sector, en pro de estar a la vanguardia, y traer nuevos conceptos para implementar en la empresa. 3. La empresa posee buenas condiciones laborales, de seguridad, salud y calidad de vida en el empleo, propiciando así un buen ambiente laboral con bajos niveles de riesgo de accidentes y/o enfermedades profesionales, lo cual se debe mantener con el objetivo de aportar a la disminución de la tasa de desempleo en Colombia 4. Existe una cultura positiva de los microempresarios por factores que favorecen la posibilidad de montar empresas y prosperar en los negocios, la empresa debe continuar su práctica regular de realizar análisis financiero integral, con el objetivo de prepararse para un proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que el mercado está ofreciendo estas posibilidades. 5. En Colombia hay una tendencia al crecimiento del tamaño de la población, la cual se ve de igual manera reflejada en el Valle del Cauca y Cali, lo que en conjunto con el comportamiento positivo de otros indicadores económicos significa una ampliación del mercado, por lo cual la empresa debe aprovechar esta oportunidad para consolidarse y adquirir reconocimiento por su portafolio de productos y así ampliar su demanda.	1. La remuneración promedio por persona dedicada a actividades de publicidad registra incremento, pero la empresa ya tiene definida su estructura organizacional, la cual es flexible y adecuada para la ejecución de los planes de la empresa, entonces debe aprovechar los recursos existentes para no elevar sus costos de mano de obra. 2. La empresa cuenta con un estilo de dirección participativo-democrático y buenas condiciones laborales, de seguridad, salud y calidad de vida en el empleo, propiciando así un buen clima laboral, aumentando la satisfacción por el trabajo y ayudando a desarrollar habilidades en el equipo de trabajo, aportando a disminuir los indicadores que revelan que hay un alto nivel de insatisfacción de los Colombianos con sus empleos 3. La empresa práctica regularmente un análisis financiero integral dirigido a conocer su situación financiera, la cual se encuentra en condiciones aceptables, con el objetivo de prepararse para un proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa, es aquí donde se debe tener muy en cuenta la tendencia de crecimiento que tienen la tasa de interés en el país. 4. En el país se ha venido desarrollando una cultura digital, que favorece el incremento de la publicidad a través de medios digitales, por lo tanto la empresa debe aprovechar el reconocimiento que posee en el mercado con su portafolio actual para desarrollar una nueva línea de productos que tiene gran fuerza en la actualidad. 5. La empresa cuenta con un área de taller y almacén con una óptima distribución y circulación de las áreas de trabajo a la que debe agregarle el manejo de los residuos para optimizar su uso actual.

DO	DA
1. La empresa requiere que tenga un plan estratégico claramente definido para aprovechar la tendencia de crecimiento que refleja el sector en indicadores como la producción bruta y los ingresos operacionales. 2. En el mercado Existen perfiles ocupacionales especializados en el sector que son desarrollados por instituciones académicas, este es un recurso que debe aprovechar la empresa para implementar procesos de recursos humanos con los que no cuentan como los procesos de selección y capacitación, que son necesarios para obtener una ventaja competitiva. 3. Existe una cultura positiva de los microempresarios por factores que favorecen la posibilidad de montar empresas y prosperar en los negocios, pero estas debe ser soportada por indicadores que le permitan al empresario medir los resultados de la gestión global de la empresa, para que esta cultura sea sostenible en el tiempo. 4. Colombia revela una tendencia al crecimiento del tamaño de la población, la cual se ve de igual manera reflejada en el Valle del Cauca y Cali, lo que acompañado por indicadores económicos positivos se convierte en aumento de demanda, la empresa puede aprovechar esta oportunidad para aumentar su oferta y aumentar la cobertura a nuevos clientes.	1. La empresa requiere tener una debida planeación estratégica, donde pueda identificar oportunidades del mercado, como el desarrollo de la cultura digital en el país. 2. La empresa carece una debida administración del recurso humano, no tienen proceso de selección, descripción de cargos y capacitación, en lo cual debe de tener en cuenta que La remuneración promedio por persona dedicada a actividades de publicidad está registrando incremento, y la no correcta administración de este recurso generara sobrecostos a la empresa. 3. La empresa no utiliza óptimamente los créditos bancarios como sistema de apalancamiento financiero, pero debe de estar alerta en caso de usarlos porque en el mercado se presenta una tendencia de crecimiento en las tasas de interés, lo cual no favorece utilizar este sistema. 4. La actividad de la publicidad genera residuos aprovechables y no aprovechables, donde los últimos generan un riesgo potencial de peligrosidad, la empresa requiere realizar de manera formal y controlada el manejo de los sobrantes y desechos de los procesos productivos, antes de incurrir en consecuencias por no hacerlo debidamente. 5. La empresa requiere controlar su eficiencia para lo cual es muy importante formalizar su proceso de planeación, seguimiento y control del sistema de producción, teniendo en cuenta que las empresas del sector utilizan en importante medida materias primas y maquinarias importadas.

Fuente: Creación propia

8. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

8.1 Misión y Visión

A continuación se presenta el proceso de formulación y evaluación, bajo el que se construye la misión y visión de la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, teniendo en cuenta que la misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los factores y logros que se esperan alcanzar, y la visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización, orientada al mercado y a expresar con frecuencia en términos visionarios como quiere la empresa que el mundo la perciba.

8.1.1 Misión

Matriz de formulación y evaluación de la misión

1. **Cliente:** Los clientes actuales pertenecen al sector servicios, entre los cuales se encuentran autoservicios, almacenes de ropa, peluquerías, spa, centros de belleza y salud, distribuidoras de alimentos, y un porcentaje de clientes varios donde se atiende cualquier otro tipo de empresa o persona.
2. **Productos/Servicios:** La empresa ofrece soluciones innovadoras y genéricas en publicidad exterior, representadas en un catálogo de productos que están agrupados en; avisos, decoraciones, impresiones e imagen corporativa, los cuales están acompañados de servicio de asesoría, diseño y mantenimiento.
3. **Mercados:** El mercado que atiende la empresa es de tipo local, y se desenvuelve en la ciudad de Cali y su área metropolitana.
4. **Filosofía:** Su filosofía está basada en los siguientes valores:
 - Orientación al Cliente: Tenemos actitud permanente por conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos en buscar de superar sus expectativas, proporcionándoles los mejores productos y servicios.
 - Responsabilidad: Hacemos las cosas de la mejor manera, con plena atención y cuidado de nuestros actos y decisiones, conscientes de asumir sus consecuencias.
 - Transparencia: Realizamos nuestro trabajo de forma objetiva, clara, simple y verificable.
 - Respeto: Valoramos los intereses y necesidades de otro individuo, partiendo de la reciprocidad en el reconocimiento mutuo, logrando una armonía en las relaciones interpersonales.

- Integridad: Siempre hacemos lo correcto, en pro de hacer el bien propio, sin afectar los intereses de los demás.
 - Trabajo en Equipo: Porque la unión hace la fuerza, todos los integrantes de la empresa cooperamos con compromiso, compañerismo, liderazgo, armonía y responsabilidad, para logro de los objetivos organizacionales.
 - Compromiso: Creemos en las metas y valores de la organización ya que representan una promesa que convertimos en hechos y en logros para la empresa.
- 5. Auto concepto:** La empresa cuenta con las siguientes características que la hacen distintiva en el mercado:
- Ofrece precios competitivos al mercado sin afectar la calidad del producto y/o servicio, dado que no tiene gran infraestructura por lo tanto sus costos fijos no son altos.
 - Se brinda atención directa por el propietario, quien tiene la toma de decisión definitiva en asesoría, precios y descuentos.
 - Se brinda asesoría personalizada por un Diseñador Gráfico que permite ofrecer el producto y/o servicio de alta calidad acorde a la necesidad del cliente.
- 6. Imagen pública:** La empresa cuenta con clientes fidelizados, por lo cual trabajan constantemente en mantener su muy buena imagen, la cual se destaca por cualidades como; cumplimiento, calidad, trayectoria, seriedad y compromiso.
- 7. Tecnología:** La empresa cuenta con tecnología adecuada para la producción de sus productos y servicios, entre los cuales se destacan maquinarias y equipos mecánicos, eléctricos e hidráulicas, como; compresor, caladora, secador industrial, soldador y equipos de cómputo.
- 8. Efectividad reconciliatoria:** La empresa por ser una pyme familiar cuenta con un grupo de directivos con motivaciones muy arraigadas y fuertes, que potencializan los esfuerzos y deseos individuales para obtener logros corporativos.
- 9. Responsabilidad social:** La empresa enfoca su responsabilidad social, principalmente al compromiso con el desarrollo de su recurso humano.
- 10. Preocupación por supervivencia:** Se encaminara siempre los esfuerzos hacia el desarrollo sostenible de la empresa

11. Calidad inspiradora: La empresa busca satisfacer las necesidades de sus clientes de tal manera que sean superadas sus expectativas y que los clientes logren fortalecer su posicionamiento de imagen y marca en el mercado.

Declaración de Misión: Realizada la evaluación de la misión actual, y validando que cuenta con la información requerida por la matriz de formulación, la Gerencia de Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, define dejar la misión actual de la empresa.

La misión de Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS es proveer soluciones innovadoras y genéricas en publicidad exterior a nuestros clientes de tal manera que sean superadas sus expectativas y de esta forma fortalecer en el mercado su posicionamiento de imagen y marca, encaminando siempre nuestro esfuerzo hacia el desarrollo sostenible de la empresa y a la realización de nuestro recurso humano.

8.1.2 Visión

Matriz de formulación y evaluación de la visión

- 1. Elementos previos:** La visión actual de la empresa es; posicionar a SKLA Publicidad y Exterior y Diseño para el 2016 como una de las cinco mejores empresas de publicidad exterior en el Valle del Cauca, brindando soluciones, calidad en sus productos y servicios.
- 2. Situación presente de la empresa y su entorno:** La situación actual de la empresa analizada desde la perspectiva de sus entornos, la ubican como una empresa en un mercado altamente competitivo, con grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo, donde se encuentran las siguientes oportunidades y amenazas; Colombia y el sector de la publicidad cuenta con una tendencia positiva en sus indicadores económicos, el sector se encuentra en un proceso de regulación, se registra incremento en la remuneración promedio para las personas dedicadas a la labor de la publicidad, el país vive incertidumbre en cuanto a condiciones políticas y sociales, la población nacional y local tiene tendencia de crecimiento, hay inconformidad con las condiciones del mercado laboral, el país vive el desarrollo de las TIC'S y una cultura digital, el sector cuenta con perfiles profesionales competitivos, entre otras.
- 3. Elementos del pasado** (fallas y errores de la empresa): La empresa vivió una crisis financiera generada por la compra de una impresora digital de gran formato, la cual en muy corto tiempo presento fallas técnicas, que obligaron a la empresa a incurrir en gastos de repuestos y servicios de reparación importados, lo cual culmino en el cierre de la primera razón social y el nacimiento de la actual.
- 4. Futuro** (Cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentará la empresa): Existe una tendencia nacional de avance en las TIC'S Tecnologías de la información y comunicación, promovida a través del desarrollo de una cultura digital, en busca

de incrementar el uso cotidiano de internet y la circulación masiva de contenidos digitales, que finalmente queda traducido en un incremento de la participación de la publicidad digital, por lo tanto la empresa debe alinear sus estrategias de producto con esta tendencia nacional y mundial.

- 5. Imaginar la empresa a largo plazo** (Qué queremos ser): La empresa se visiona a largo plazo como una empresa líder en publicidad exterior y diseño, en la región del Valle del Cauca, por brindar soluciones innovadoras en publicidad, con productos y servicios de alta calidad.
- 6. Elaborar la estrategia** (como llegaremos a ese futuro deseado): Se llegara a este objetivo, a través de un proceso de desarrollo integro de la empresa, aprovechando sus recursos y capacidades, para adquirir una ventaja competitiva que la posicione como una empresa sólida.
- 7. Prever los obstáculos** (Como superar las dificultades): la mejor manera de prever los obstáculos está en el conocimiento propio de la empresa, ser conscientes de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa, para utilizarlas a su favor.
- 8. Concebir la arquitectura del cambio** (Cómo rediseño la empresa para enfrentar el futuro): La empresa debe de tener algunos cambios estructurales derivados de su proceso de crecimiento y desarrollo, entre estos lo más importante, es la ampliación del equipo que conforman sus áreas de trabajo actuales, y el otro es la incorporación de la publicidad digital en su portafolio, lo que implica incorporar nuevas funciones a la estructura organizacional actual.
- 9. Declaración de Visión:** Posicionar a SKLA Publicidad y Exterior y Diseño para el 2016 como una de las cinco mejores empresas de publicidad exterior en el Valle del Cauca, brindando soluciones, calidad en sus productos y servicios.

Declaración de Visión: Realizada la evaluación de la visión actual, y validando que cuenta con la información requerida por la matriz de formulación, la Gerencia de Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, define dejarla igual a excepción de que se requiere cambiar el límite de tiempo prolongándolo a un periodo de 5 años más, por lo tanto la visión propuesta queda de la siguiente manera:

Posicionar a SKLA Publicidad y Exterior y Diseño para el 2020 como una de las cinco mejores empresas de publicidad exterior en el Valle del Cauca, brindando soluciones, calidad en sus productos y servicios.

8.2 Objetivos estratégicos

Se han establecido los siguientes objetivos generales para la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS para los próximos 5 años, siendo estos los resultados esperados al aplicar las estrategias posteriormente definidas.

Crecimiento de activos

Aumentar los activos en un 20%, mediante la inversión de una planta física propia, ubicada en un sitio estratégico de la ciudad.

Crecimiento en ventas

Incrementar las ventas anualmente en un 20% respecto al año anterior, hasta lograr el doble de las ventas actuales.

Productividad

Mejorar la productividad de los procesos entre el 15% y el 20%.

Competitividad

Ser reconocidos por el alto nivel de calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Rentabilidad

Mejorar la rentabilidad sobre las ventas, con un crecimiento anual del 10%, respecto a la rentabilidad actual mínimo del 40%.

Participación en el mercado

Ampliar nuestra cobertura actual de Cali y su área metropolitana, hasta cubrir mínimo 20 municipios principales de la región del valle del cauca, posicionándonos como una empresa líder en publicidad exterior en la región valle del cauca.

Grado y naturaleza de diversificación

Diversificar nuestro portafolio incluyendo 2 nuevos productos y servicios a la vanguardia.

Grado y naturaleza de integración vertical

Adquirir 1 impresora digital de gran formato para realizar el proceso de impresión digital directamente en la empresa.

Responsabilidad social

Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio

8.3 Estrategias

En la Tabla 25. Matriz de Segmentación, se realizó el proceso de segmentación de mercado, para ser usado como punto de partida para construir las estrategias.

Tabla 25. Matriz de Segmentación Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS

EMPRESA: SKLA PUBLICIDAD EXTERIOR Y DISEÑO SAS			PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES							PRODUCTOS NUEVOS	
SEGMENTACIÓN			Avisos Luminosos	Letras Individuales	Pantallas, Pasacalles y Pendones	Decoraciones de Vehículos o Murales	Señalética	Impresiones en lona, vinilos, etc.	Imagen Corporativa	Fachadas	Diseño Pagina Web
MERCADOS ORIGINALES Y TRADICIONALES	Cali y área metropolitana	Autoservicios		X	X			X	X		
		Almacenes de ropa									
		Peluquerías	X		X						
		Spa									
		Centros de belleza y salud	X		X		X				
		Distribuidoras de alimentos			X			X			
		Clientes Varios	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MERCADOS NUEVOS	20 Municipios del Valle del Cauca	Municipios desatendidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Creación propia

Las estrategias son el camino, y los lineamientos que indican y plantean el cómo lograr la misión y los objetivos que se ha propuesto la empresa, por lo tanto se ha utilizado la herramienta Matriz de Ansoff para la construcción de las estrategias de la empresa, en la Tabla 26. Matriz de Ansoff Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS se visualiza las posibles combinaciones producto-mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Tabla 26. Matriz de Ansoff Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	<u>Penetración en el mercado</u> - Con los productos y servicios actuales de la empresa que ya cuentan con un posicionamiento se va a seguir atendiendo los mismos clientes. - Realizar promoción de ventas para aumentar el consumo de los productos y servicios actuales en los clientes tradicionales de la empresa. - Fortalecer el área de ventas para que pueda ampliar la gestión actual.	<u>Desarrollo de Productos</u> - Se fortalecerá el lanzamiento de los nuevos productos, fachadas y páginas web a los clientes tradicionales de la empresa con el objetivo de ganar participación del producto. - Desarrollar la estrategia de brindar una solución integral al cliente, con el objetivo de brindarle productos y servicios innovadores que satisfagan sus necesidades.
	Nuevos	<u>Desarrollo de mercados</u> - Con los productos y servicios actuales se trata de llegar a mercados desatendidos dentro de la región del valle del cauca. - Con los productos y servicios actuales se trata de llegar a nuevos nichos para aumentar la cobertura a nuevos tipos de empresas. - Trasladar la empresa a un sitio estratégico con el objetivo de captar nuevos clientes y un nuevo mercado.	<u>Diversificación</u> - Se fortalecerá el lanzamiento del nuevo producto llamado fachadas a nuevos clientes tanto regionales como otros tipos de empresas. - Se establecerá alianzas estratégicas con otros profesionales de la publicidad, para para ofrecer el nuevo producto llamado páginas web. - Incorporar la producción de impresión digital como producto estrella de la empresa, dirigido al mercado demandante de este producto.

Fuente: Creación propia

Por otro lado se planteará las estrategias establecidas para obtener un liderazgo en costos, que consiste en obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia a través de fuentes como; ventaja al acceso preferencial a materias primas, tecnología superior y curva de la experiencia.

- Capacitar y desarrollar el personal vinculado a la empresa para aprovechar al máximo la curva de aprendizaje con la que cuentan, y contratar el personal nuevo sin experiencia para capacitarlos según la necesidad de la empresa, y en ambos casos no incurrir en altos costos de contratar personal externo entrenado.
- Generar indicadores que le permitan medir la gestión global de la empresa

- Establecer una medida de apalancamiento financiero que le permite iniciar su proceso de crecimiento, aumentando la competitividad, la capacidad de compra y una mejora en la rentabilidad.
- Generar un sistema de costos operativos y administrativos eficiente que permita realizar seguimiento y control.
- Establecer el proceso formal de manejo de sobrantes y desechos de los procesos productivos.
- Formalizar el proceso de planeación, seguimiento y control del sistema de producción, en pro de incrementar la productividad.
- Establecer el proceso de compras que permita realizar un riguroso control de costos y gastos realizados.
- Establecer un proceso para la administración e inventarios con el objetivo de mantener el nivel óptimo para no generar costos innecesarios y liberar flujo de efectivo.
- Realizar la adquisición de maquinarias y equipos que aumenten la productividad de manera eficiente.
- Establecer acuerdos con clientes y proveedores con el objetivo de brindar el servicio más acorde a la necesidad, utilizando la materia prima necesaria y justa.

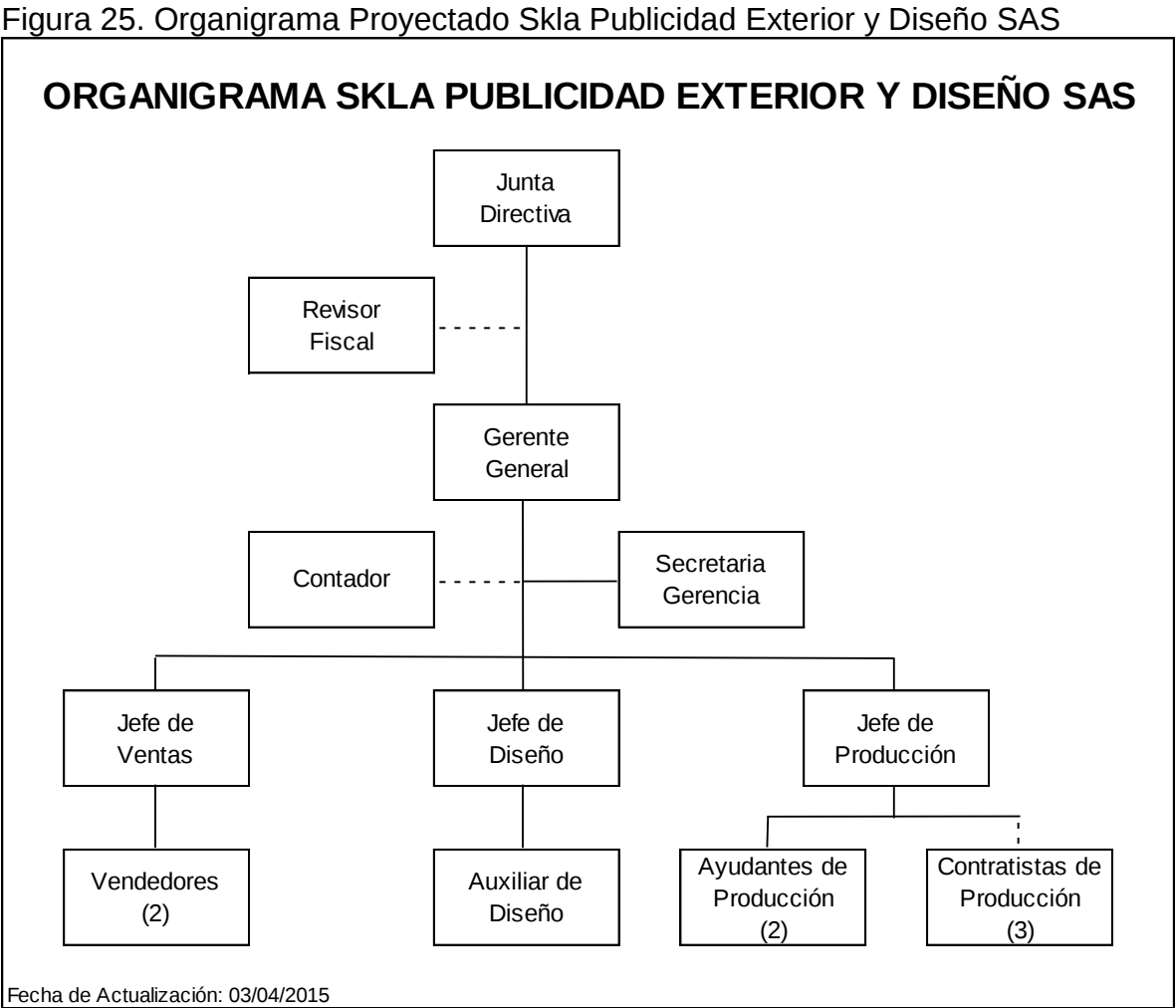
8.4 Estructura Organizativa

La estructura actual de la empresa responde a las necesidades actuales, pero para que esta sea consecuente a los objetivos y estrategias planteadas, se requiere realizar un cambio gradualmente.

La organización de las actividades de la empresa, para cumplir con los objetivos propuestos y hacer posible la implementación de las estrategias formuladas, demandan la necesidad de fortalecer el área de directiva, producción, y ventas, teniendo en cuenta que la empresa espera tener un crecimiento del 100% en un periodo de 5 años, lo que implica ampliar su fuerza de ventas para atender la participación de mercado que va a ganar, y fortalecer el área de producción para que dé respuesta eficiente a las órdenes de pedido.

Además al ser una empresa el doble de grande a la actual, requiere ampliar el equipo contable y directivo, con la vinculación de un revisor fiscal y la conformación de la junta directiva, también se plantea que para este nuevo equipo de trabajo, la dedicación de tiempo será de una persona por cada puesto de trabajo, por lo cual no existirán más roles compartidos en los empleados.

En la Figura 25. Organigrama Proyectado Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, se proyecta el cambio en la estructura de la siguiente manera;



Fuente: Creación propia

9. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

Para realizar la formulación del plan operativo se ha seleccionado el área de producción.

9.1 Análisis de la situación actual del área de producción

En la Tabla 27. Matriz de Análisis de la Situación Actual, se explica el análisis de la situación actual del área de producción, primero se establece el problema expresado en necesidades insatisfechas u oportunidades no aprovechadas, luego se procede a identificar las causas directas e indirectas que lo generan, posteriormente el efecto o los sucesos que se derivan del problema y finalmente la solución que resolverá el problema.

Tabla 27. Matriz de Análisis de la Situación Actual

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Errores en el proceso productivo	Falta de planeación, seguimiento y control del proceso productivo	Incumplimiento a los clientes y sobrecostos por reproceso	Documentar el proceso de producción con los diagramas de flujo de los procesos más importantes, y generar la viabilidad financiera para la adquisición de una impresora digital de gran formato y la compra de una planta física propia.
Deficiente administración de los inventarios	No existe un proceso formal, por lo tanto no cuentan con un sistema de administración de inventarios	Sobrecostos de almacenamiento, manejo y rendimiento, almacenamiento de inventario obsoleto, malos niveles de inventario y retrasos en el proceso de producción	Documentar y formalizar el proceso de administración de inventarios
Deficiente proceso de Compras	No se cuenta con un proceso formal, tampoco hay acuerdos comerciales y no existe una base de datos completa de los proveedores.	Incremento de costos por falta de acuerdos comerciales, impacto en la calidad del producto terminado por materia prima inapropiada y retrasos en el proceso de producción.	Documentar y formalizar el proceso de compras.
Mala conservación de la maquinaria y equipo de la empresa	No hay una cultura 5S y una falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados y contratistas	Deterioro de la maquinaria y equipo, pérdida de competitividad tecnológica, sobre costos de reparación de la maquinaria y retrasos en el proceso de producción	Desarrollar una cultura 5S y realizar la organización de la planta productiva

Mal manejo de sobrantes y desechos de los procesos productivos	Reproceso en los procesos productivos,	Riesgos ambientales, desperdicio de material reciclable, e implicaciones legales.	Documentar y formalizar el proceso de manejo de sobrantes y desechos.
No conformidad en los clientes con ciertos productos y servicios	No existe un proceso formal de control de calidad	Insatisfacción en los clientes, mala imagen de la empresa.	Documentar y formalizar el proceso de calidad.

Fuente: Creación propia

9.2 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de mejoramiento de corto plazo son:

- Incrementar la eficiencia de la producción en un 10%, con el objetivo de planeas y programar de manera adecuada las ordenes de trabajo, de tal forma que lleven a cabo en el menor tiempo y costo posible.
- Mejorar la administración de inventarios de materias primas en un 20%, con el objetivo de tener el nivel realmente requerido, y no generar sobrecostos, ocupación de espacio físico, impacto en el cumplimiento o calidad de servicio.
- Optimizar las compras realizadas en un 10%, con el objetivo de que no se afecte el proceso productivo, no se presenten reproceso o devoluciones por compras inadecuadas y lo anterior se logre a través de la implementación de un proceso y un canal definido por la gerencia.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa en un 10%, a través de la implementación de un proceso de seguimiento y control de la calidad.
- Aumentar el tiempo de duración de la maquinaria y equipo en un 20%, a través de la implementación de una cultura 5S, y la sensibilización de esta responsabilidad al personal encargado de su operación.
- Optimizar el manejo de los sobrantes y desechos del proceso productivo en un 10%, a través de la creación de un proceso que permita aprovechar estos recursos de la manera más adecuada.

9.3 Actividades para Lograr Objetivos

En la Tabla 28. Matriz Objetivos Tácticos – Actividades, se describen las actividades que serán realizadas para alcanzar los objetivos a corto plazo propuestos para el área de producción de la empresa.

Tabla 28. Matriz Objetivos Tácticos - Actividades

Empresa: Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS	Área: Producción	Periodo: Junio 2015 a Junio 2016
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	
Incrementar la eficiencia de la producción en un 10%, con el objetivo de planeas y programar de manera adecuada las ordenes de trabajo, de tal forma que lleven a cabo en el menor tiempo y costo posible.	Documentar el proceso de producción con los diagramas de flujo de los procesos más importantes	
	Generar viabilidad financiera para realizar la compra de una impresora digital de gran formato	
	Generar viabilidad financiera para realizar el diseño y construcción de una planta física propia	
Mejorar la administración de inventarios de materias primas en un 20%, con el objetivo de tener el nivel realmente requerido, y no generar sobrecostos, ocupación de espacio físico, impacto en el cumplimiento o calidad de servicio.	Documentar y formalizar el proceso de administración de inventarios	
Optimizar las compras realizadas en un 10%, con el objetivo de que no se afecte el proceso productivo, no se presenten reproceso o devoluciones por compras inadecuadas y lo anterior se logre a través de la implementación de un proceso y un canal definido por la gerencia.	Documentar y formalizar el proceso de compras.	
Mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa en un 10%, a través de la implementación de un proceso de seguimiento y control de la calidad.	Documentar y formalizar el proceso de calidad	
Aumentar el tiempo de duración de la maquinaria y equipo en un 20%, a través de la implementación de una cultura 5S, y la sensibilización de esta responsabilidad al personal encargado de su operación.	Desarrollar una cultura 5S, realizar la organización de la planta productiva y establecer las buenas prácticas para el uso de la maquinaria y equipo de la empresa.	
Optimizar el manejo de los sobrantes y desechos del proceso productivo en un 10%, a través de la creación de un proceso que permita aprovechar estos recursos de la manera más adecuada.	Documentar y formalizar el proceso de manejo de sobrantes y desechos.	

Fuente: Creación propia

9.4 Cronograma

En la Tabla 29. Programa de Actividades se describe en términos de bimestres como serán llevadas a cabo las actividades derivadas del plan operativo.

Tabla 29. Programa de Actividades.

Actividad/Bimestre	1 Jun-Jul	2 Ago-Sep	3 Oct-Nov	4 Dic-Ene	5 Feb-Mar	6 Abr-May
Documentar el proceso de producción con los diagramas de flujo de los procesos más importantes	X	X				
Generar viabilidad financiera para realizar la compra de una impresora digital de gran formato	X	X	X	X	X	X
Generar viabilidad financiera para realizar el diseño y construcción de una planta física propia	X	X	X	X	X	X
Documentar y formalizar el proceso de administración de inventarios		X	X			
Documentar y formalizar el proceso de compras.			X	X		
Desarrollar una cultura 5S y realizar la organización de la planta productiva	X	X	X		X	
Documentar y formalizar el proceso de manejo de sobrantes y desechos.			X	X		
Documentar y formalizar el proceso de calidad.	X	X	X	X	X	X

Fuente: Creación propia

9.5 Recursos y Presupuestos

En la Tabla 30. Recursos y presupuesto para Plan de Acción, se describen y valorizan los recursos requeridos para realizar las acciones programadas en el punto anterior.

Tabla 30. Recursos y Presupuesto para Plan de Acción

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	OBSERVACION
Documentar el proceso de producción con los diagramas de flujo de los procesos más importantes	Humano Económico Hora de Trabajo	\$2.000.000	Este proceso incluye la organización de las áreas productivas como señalización, estanterías y estandarización de los procesos.
Generar viabilidad financiera para realizar la compra de una impresora digital de gran formato	Humano Económico Hora de Trabajo	\$100.000.000	Este es el inicio de una inversión a largo plazo, donde para el primer año inicia su proceso de planeación y se plantea realizar el estudio técnico y financiero de la inversión.

Generar viabilidad financiera para realizar el diseño y construcción de una planta física propia	Humano Económico Hora de Trabajo	\$300.000.000	Este es el inicio de una inversión a largo plazo, donde para el primer año inicia su proceso de planeación y se plantea realizar el estudio técnico y financiero de la inversión.
Documentar y formalizar el proceso de administración de inventarios	Humano Económico Hora de Trabajo	\$1.000.000	Este proceso incluye la organización física de área de almacenamiento del material y la inversión en un sistema de información eficiente
Documentar y formalizar el proceso de compras.	Humano Económico Hora de Trabajo	\$1.000.000	Este proceso incluye la organización física de área de almacenamiento del material y la inversión en un sistema de información eficiente
Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad NTC:6001	Humano Económico Hora de Trabajo	\$5.000.000	Este proceso tarda alrededor de tres años, se plantea que en el primer año se inicie el proceso de asesoría y preparación para en tres años se realice la presentación formal ante el ente certificador.
Desarrollar una cultura 5S	Humano Económico Hora de Trabajo	\$1.000.000	Este proceso debe desarrollarse de manera continua, pero se requiere una inversión inicial para capacitación y material educativo para el equipo de trabajo.
Desarrollo de un proceso para manejo de sobrantes y desechos	Humano Económico Hora de Trabajo	\$700.000	Este proceso incluye la compra del material requerido para implementar el manejo de sobrantes y desechos, y la capacitación al personal.

Fuente: Creación propia

9.6 Responsables

El responsable de la ejecución del plan operativo es la gerencia, quien se apoyara en su labor en el jefe de producción, teniendo en cuenta que el plan operativo ha sido realizado para el área de producción.

9.7 Políticas

Se han planteado las siguientes políticas las cuales responden a las actividades planteadas

- Toda inversión debe tener una evaluación de carácter técnico y financiero, las inversiones no deben afectar el flujo de caja de la empresa
- Los procesos productivos de la empresa se llevaran a cabo de acuerdo a los diagramas de flujo generados para cada tipo de producto o servicio.

- Las compras deben ser realizadas con el estricto cumplimiento del procedimiento establecido, con el objetivo de asegurar la materia prima requerida para los procesos productivos.
- No se puede entregar al cliente ningún producto o servicio terminado, sin previa inspección de calidad.
- Se debe seguir estrictamente las buenas prácticas para el uso de la maquinaria y equipo de la empresa.
- Se deben mantener los niveles de inventarios establecidos para los productos que tienen buena rotación.

9.8 Indicadores de control

Los indicadores de gestión son una herramienta de medición, por lo general parámetros o fórmulas matemáticas, que permiten medir en forma precisa y en un momento específico, la situación de las variables que se están midiendo y que permiten comprender de manera sencilla lo que ocurre en la empresa, con el fin de realizar seguimiento a una actividad para un periodo de tiempo dado.

Se han seleccionado los siguientes indicadores como los más importantes para realizar el seguimiento y control al plan operativo de la empresa.

Indicadores Financieros: El plan operativo incluye la inversión de unos recursos, por lo tanto la empresa debe estar en la capacidad financiera para llevarlos a cabo, la cual debe ser monitoreada de tal forma que se asegure el direccionamiento de la compañía, dentro de los indicadores financieros se han seleccionado los siguientes tres como los más importantes:

- $\text{Rentabilidad de la inversión} = \text{Utilidad Neta} / \text{Total Activos}$
- $\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
- $\text{Nivel de Endeudamiento} = \text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$

Indicadores de Calidad: Estos indicadores representa una forma de hacer las cosas donde predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

- $\text{Nivel de satisfacción del cliente} = \text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas}$
- $\text{Nivel de quejas o reclamos de los clientes} = \# \text{ de Reclamos atendidos} / \text{Total reclamos realizados} * 100\%$
- $\text{Nivel de cumplimiento entregas a clientes} = \text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo} / \text{Total de Pedidos Realizados}$

Indicadores de producción: los indicadores para un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permiten la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos.

- Índice de productividad= $\text{Ventas} / \text{Recurso Utilizado}$
- Tiempo de ciclo de las órdenes de trabajo= $(\text{Fecha de finalización de la orden de trabajo} - \text{Fecha de inicio de la orden de trabajo}) / \text{Tiempo estimado de trabajo}$
- Porcentaje de desperdicio= $\text{Valor de sobrantes y desechos} / \text{Ventas}$

Indicadores de Compras: Este indicador busca disminuir los sobre costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.

- Entregas perfectamente recibidas= $\text{Pedidos Rechazados} / \text{Total de Órdenes de Compra Realizadas}$

Indicadores de Inventarios: Es importante mantener los niveles de inventarios en su tope mínimo, ya que este indicador muestra los recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido, sufrir obsolescencia y generar sobre costos a la empresa por devaluación, almacenamiento, capital inmovilizado, entre otros.

- Nivel de Inventarios= $\text{Costo del inventario} / \text{Ventas netas}$

Finalmente es muy importante realizar la medición dado que existe un vínculo fuerte entre este proceso y la planeación estratégica, permitiendo observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico, los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

10.CONCLUSIONES

Una vez analizada la problemática de la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, se constató la necesidad de formular un plan estratégico que incluyera el análisis del entorno, la caracterización del sector, el estudio de referenciación “Benchmarking”, el análisis interno, el análisis DOFA, el direccionamiento estratégico y la formulación del plan de acción con indicadores de control.

El análisis detallado del entorno y del sector de la publicidad exterior, dio como resultado grandes ventajas competitivas para la empresa, lo cual favorece el camino hacia la competitividad y su crecimiento económico, entre las más destacadas se encuentran:

Con relación al entorno, la empresa está ubicada en un país donde la tasa de desempleo está disminuyendo, en la región del Valle del Cauca y Cali se presenta una tendencia moderada de crecimiento de la población, lo cual se traduce en un aumento de la demanda y oferta de bienes y servicios, estimulando el desarrollo del país y los sectores de la economía, lo cual incrementa la cultura positiva de los microempresarios que termina favoreciendo los negocios, y de manera específica, el sector de la publicidad ha venido organizándose de manera estructurada y legal, asimismo en la actualidad cuenta con instituciones educativas que forman perfiles ocupacionales especializados para el sector, lo que finalmente se ve reflejado en la tendencia de crecimiento de su producción bruta.

En la revisión estructural del sector, se encuentra que todas las fuerzas a excepción de la amenaza de sustitutos, son consideradas como fuertes para la empresa, lo cual genera un alto nivel de competitividad, y teniendo en cuenta que la empresa es una pyme en desarrollo, abre las posibilidades para ingresar y obtener participación, sin verse altamente limitada, con relación a la amenaza de sustitutos se considera como débil, lo que genera una ventaja a las empresas del sector y por ende a Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS, ya que no cuenta con sustitutos cercanos y la probabilidad de que sean reemplazados es baja.

En el proceso de referenciación o benchmarking se logra identificar los factores claves del éxito para la empresa, los cuales son: desarrollo e innovación, calidad del producto, cumplimiento en entrega, portafolio de productos, servicio al cliente, precio competitivo, optimización de costos; y además se descubre que la empresa cuenta con grandes oportunidades de desarrollo y fortalecimiento en todos los factores en general, pero existe mayor oportunidad de mejora en el portafolio de productos y la optimización de costos, ya que obtienen una calificación baja y ponderan un peso representativo.

El análisis situacional interno de la empresa, arroja que la empresa cuenta con un comportamiento favorable de manera general en todas sus áreas, destacándose la clara definición de las áreas de trabajo, el estilo de dirección participativo-

democrático, las buenas condiciones laborales, y la situación y comportamiento financiero aceptable de la empresa, sin embargo hay grandes oportunidades de mejora que le permitirán a la empresa obtener un alto desempeño que la direccionen a alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, entre los cuales se encuentran: la planeación estratégica, el sistema de seguimiento y control, las oportunidades de mejora en el proceso de compras, administración de inventarios, manejo de sobrantes y desechos, y la utilización del apalancamiento financiero.

Teniendo en cuenta el análisis previamente realizado se definieron las estrategias planteadas en este documento, visualizando las posibles combinaciones producto-mercado y así mismo dirigidas a obtener un liderazgo en costos, las cuales son de suma importancia para que la empresa sea competitiva en el mercado publicitario.

Finalmente se formuló el plan operativo dirigido al área de producción, con el objetivo de enfocar los esfuerzos a las actividades con gran oportunidad de mejora detectadas, entre las cuales se encuentran proceso de compras, administración de inventarios, control de calidad, manejo de sobrantes y desechos, proceso productivo, donde el impacto de sus resultados le permitirán obtener una mejora continua.

Se concluye que se ha logrado de manera satisfactoria la consecución de los objetivos propuestos, y cabe resaltar la importancia de este documento para la empresa, dado que es una herramienta que le permite tomar la dirección de su futuro, formular y elegir la estrategia más adecuada para la empresa.

11.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Skla Publicidad Exterior y Diseño SAS ser rigurosa y proactiva en la aplicación del plan estratégico propuesto, con el fin de lograr su total realización y los objetivos estratégicos propuestos.

Se deben realizar reuniones periódicas para retroalimentar al equipo de trabajo, con el objetivo de fomentar el compromiso por parte de los empleados de la empresa y así lograr mejores resultados.

Debe propender por el cumplimiento de las políticas planteadas, que como tal la llevaran al logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Después de poner en marcha la ejecución del plan estratégico se recomienda mantener un proceso de seguimiento y evaluación constante de las actividades que se realizan, tomando como insumo los indicadores de control, ya que les permite evidenciar el logro de los objetivos estratégicos, detectar deficiencias, tomar las medidas necesarias a tiempo, y trabajar bajo un proceso de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA EFE, “Economía colombiana crecerá entre 3,5 y 4% en 2015: Asobancaria” {En línea}. {29 Enero de 2015} disponible en (<http://www.elespectador.com/noticias/economia/economia-colombiana-crecera-entre-35-y-4-2015-asobancar-articulo-540897>).

BANCO MUNDIAL. “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)”. {En línea}. {Consultado el 30 de Marzo de 2015}. Disponible en: (<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>).

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Estrategia Competitiva. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 2014. (232-234 p).

BETANCOURT G., Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá. ECO Editores, 2014.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 140 (23, Junio, 1994). por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el Territorio Nacional. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1994. 1 p.

CONARP. Código colombiano de autoregulación publicitaria. Bogotá. Legís S.A. 2013. 40 p.

Constitución política de Colombia. Bogotá. 1991.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2008. 416p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan nacional de desarrollo 2010 – 2014. Bogotá. Imprenta nacional de Colombia. 2011. 541 p.

DANE. Proyecciones de Población 2005 – 2020. {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/8Tablasvida1985_2020.pdf)

DÍAZ SANDOVAL, Marcela. “Pymes colombianas se modernizan”. {En línea}. {4 de Febrero de 2014}. Disponible en: (<http://www.elespectador.com/noticias/economia/pymes-colombianas-se-modernizan-articulo-472746>).

Encuesta Anual de Servicios 2013 preliminar. Bogotá. Diciembre, 2014, Vol. 1.

Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 (ECV). Bogotá. Marzo, 2014.

LARRA, Irene “El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo”. {En línea}. {12 Octubre de 2014} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/informe-sobre-satisfaccion-laboral-/14674698>).

LOZANO, Rolando “Grandes firmas duran 18 años, según un estudio”. {En línea}. {5 Septiembre de 2013} disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia>).

LÓPEZ ARIAS, Astrid. “Pymes deben atraer y retener talento para ser competitivas”. {En línea}. {20 de Febrero de 2012}. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/competitividad-pymes>).

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Emprendimiento. {En línea} {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>).

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, Vive Digital Colombia. {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-671.html>).

MINTZBERG, H y et al. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Editorial Granica, 2008.

PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Imprenta Central, Centro Editorial, 1990. 97p.

Redacción Portafolio.co “Publicidad en línea crecerá 35 % durante al menos 3 años”. {En línea} {2 Enero 2013} disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-la-publicidad-internet-colombia>).

REDACCIÓN ECONOMÍA, “Colombia, nuevo líder regional en el índice Doing Business del Banco Mundial”. {En línea}. {28 Octubre de 2014} disponible en: (<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-nuevo-lider-regional-el-indice-doing-business-articulo-524740>)

Revista Dinero, Bogotá. Diciembre 2014. Vol. No. 460

Revista Dinero, Indicadores. Bogotá. Enero 2015, Vol. No. 461