

PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015 PARA EL FORTALECIMIENTO Y
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FOTO MUNDIAL DE LA CIUDAD DE TULUÁ,
VALLE.

BLANCA ORFILIA GALLÓN MINOTA

MARIA EUGENIA GARCÍA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ, VALLE

2012

PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015 PARA EL FORTALECIMIENTO Y
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FOTO MUNDIAL DE LA CIUDAD DE TULUÁ,
VALLE.

BLANCA ORFILIA GALLÓN MINOTA

MARIA EUGENIA GARCIA

Proyecto final presentado como requisito para optar al título de Administrador de
empresas

Asesora del proyecto
Ing. María Eugenia Chaparro Rojas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ, VALLE

2012

Nota de aceptación:

JURADO 1

JURADO 2

JURADO 3

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecemos a Dios por ser nuestro guía dándonos las fuerzas necesarias para continuar.

Una mención de gratitud a todos los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, pero de manera especial a la doctora María Eugenia Chaparro nuestra Directora de tesis, por toda su colaboración y entrega al guiarnos a la feliz culminación de este proyecto.

Agradecemos la empresa Fotomundial y todo su equipo humano, quienes fueron parte fundamental en la formulación de este plan estratégico.

A todos aquellos que de alguna u otra manera participaron con valiosa información para llevar a cabo este estudio.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a ti Dios mío por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mi madre Orfa Nelly Minota por sus consejos, sus valores, por su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, a mi padre Antonio José Gallón por los ejemplos de perseverancia que lo caracterizan y me ha infundado siempre.

A mis hermanas que siempre estuvieron a mi lado y quienes siempre creyeron en mi, a Víctor Manuel quien siempre ha sido mi apoyo y estuvo a mi lado en los momentos más difíciles de mi carrera, a nuestros docentes que nos impartieron sus conocimientos para que lleguemos a ser profesionales de éxito. A todos ustedes les dedico este gran logro muchas gracias.

Blanca Orfilia

Este trabajo de grado se lo dedico con todo mi cariño y aprecio:

A Dios, por darme la oportunidad de existir y de llegar hasta aquí, a mi madre por traerme a la vida, brindarme sus cuidados y cariño infinito, a mi prima-hermana Maritza porque gracias a su insistencia y ayuda reanudé los estudios, a mi amado esposo quien ha creído en mi y siempre ha sido mi apoyo, a mis hijos Nicolás y Juan Manuel, quienes son mi alegría y mi motor.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me ayudaron en mi formación moral y profesional.

Tal vez jamás encontrare las palabras suficientes para agradecer el cariño, comprensión y apoyo brindado en los momentos buenos y malos de mi vida, pero ténganlo por seguro que siempre estarán en mi corazón.

María Eugenia

CONTENIDO

INTRODUCCION	12
2. ANTECEDENTES	14
3. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	18
3.1 SITUACION PROBLÉMICA	18
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	22
4. OBJETIVOS	23
4.1 GENERAL	23
4.2 ESPECIFICOS	23
5. MARCO REFERENCIAL	24
5.1 MARCO TEORICO	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
5.3 MARCO CONTEXTUAL	37
6. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	39
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	39
6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	39
6.3 FUENTES Y TECNICAS UTILIZADAS	40
6.3.1 Técnicas e instrumentos	40
6.3.2 Fuentes	40
7. IDENTIFICACION E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	41
7.1 RESEÑA HISTORICA	41
7.2 ORGANIGRAMA ACTUAL	41
7.3 MISION ACTUAL	42
7.4 VISION ACTUAL	42
7.5 OBJETIVOS ACTUALES	43
7.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	44
7.7 SERVICIOS Y PRODUCTOS	45
7.8 CLIENTES	45
7.9 COMPETENCIAS	45
7.10 SITUACIÓN ACTUAL	46
7.11 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	47
8 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN	48
8.1 ANALISIS EXTERNO	48
8.1.1 Entorno demográfico	48
8.1.2 Entorno económico	54
8.1.3 Entorno tecnológico	58
8.1.4 Entorno medioambiental	59
8.2 ANÁLISIS INTERNO	66
8.2.1 Capacidad directiva	66
8.2.2 Capacidad competitiva	67
8.2.3 Capacidad financiera	67
8.2.4 Capacidad tecnológica	68
8.2.5 Capacidad del talento humano	68

8.3 ANÁLISIS DOFA	72
8.3.1 Matriz EFE	72
8.3.2 Matriz EFI	75
8.3.3 Cruce DOFA	77
8.3.4 Matriz I-E	81
8.4 ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES	83
8.4.1 Matriz del perfil del sector	83
8.4.2 Matriz de evaluación integrada	89
8.4.3 Las cinco fuerzas de Porter	93
8.4.4 Matriz de segmentación de mercado	103
8.4.5 Matriz Gran Estrategia	111
9. DEFINICION DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN	113
9.1 MISION PROPUESTA	113
9.2 VISION PROPUESTA	114
9.3 PRINCIPIOS Y VALORES	115
9.4 ORGANIGRAMA	116
10. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	117
10.1 Factores claves de éxito	117
11.SEGUIMIENTO Y CONTROL AL PLAN ESTRATÉGICO	134
12. PRINCIPALES HALLAZGOS	141
13. CONCLUSIONES	142
14. RECOMENDACIONES	144
15. BIBLIOGRAFIA	145
ANEXOS	148

LISTA TABLAS

Tabla 1. Estrategias basadas en mercados y productos _____	32
Tabla 2. Estructura de la población por sexo y grupos de edad _____	48
Tabla 3. Distribucion de la poblacion tulueña por comunas,barrios y estrato ____	50
Tabla 4. Resumen de estratificacion _____	53
Tabla 5. Distribución porcentual de las actividades económicas del municipio__	57
Tabla 6. Porcentaje de personas empleadas por grupo y sector _____	58
Tabla 7. Análisis externo _____	60
Tabla 8. Análisis interno _____	69
Tabla 9. Matriz EFE _____	73
Tabla 10. Matriz EFI _____	75
Tabla 11. DOFA _____	78
Tabla 12. Matriz I-E _____	82
Tabla 13. Matriz del perfil del sector _____	83
Tabla 14. Matriz del perfil de la empresa _____	86
Tabla 15. Matriz MEI _____	89
Tabla 16. Empresas relacionadas _____	94
Tabla 17. Oferta de productos relacionados en Tuluá _____	101
Tabla 18. Productos, servicios y precios de la competencia _____	102
Tabla 19. Productos, servicios y precios de Fotomundial _____	103
Tabla 20. Matriz de segmentación de mercado _____	105
Tabla 21. Matriz Gran Estrategia _____	112
Tabla 22. Cuestionamiento para evaluar misión _____	113
Tabla 23. Elementos de la misión _____	113
Tabla 24. Aspectos a evaluar en la visión _____	114
Tabla 25.Elementos de la visión _____	114
Tabla 26. Objetivos estratégicos e indicadores _____	122
Tabla 27. Metas _____	123
Tabla 28. Plan operativo _____	125
Tabla 29. Plan de acción _____	128
Tabla 30. Tablero de indicadores año 2012 _____	135
Tabla 31. Presupuesto de ventas mensual _____	138
Tabla 32. Presupuesto de implementación del plan de capacitación _____	138

LISTA GRÁFICOS

Gráfico 1. Macro y micro localización de la empresa Fotomundial	44
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procesos de Fotomundial	47
Figura 2. Organigrama empresa Fotomundial	116

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Talleres_____	148
Anexo B. Flujo de caja_____	173
Anexo C. Presupuesto_____	174
Anexo D. Estados financieros_____	175
Anexo E. Registro Fotográfico_____	186

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el diseño en el 2012 de un plan estratégico para la empresa Foto Mundial de la ciudad de Tuluá, que oriente a su fortalecimiento y crecimiento y mediante su aplicación garantice su sostenimiento en el largo plazo a nivel regional.

Se inicia con la caracterización de la organización, con el fin de tener un conocimiento más profundo de la empresa, analizando el macro entorno en todos sus aspectos (económico, demográfico, tecnológico, medio ambiental) y descubriendo sus niveles de capacidad interna en cuanto a lo directivo, competitivo, financiero, tecnológico y del talento humano.

Mediante la utilización del análisis sugerido por Porter de “las cinco fuerzas” se logra un conocimiento más profundo del cliente, los proveedores y la competencia, identificando las condiciones del mercado actual y con el análisis del portafolio BCG se pueden ver con mayor claridad las ventajas competitivas para potencializarlas. La matriz de Evaluación Integrada MEI aporta una evaluación de las variables más representativas del entorno, indicando la relación que guardan cada una de ellas con el sector, su tendencia futura y el impacto que genera en la empresa, la matriz de segmentación de mercado analiza el grupo de consumidores y la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica de la misma.

Mediante la información que brinda la matriz EFE –EFI se lleva a cabo el cruce DOFA, formulándose la MATRIZ DOFA e identificando los objetivos y procediéndose a diseñar las estrategias, que son corroboradas a través de las matrices de comprobación: E-I y Gran Matriz Estratégica. Dichas estrategias se acompañan de un plan de acción donde se detalla la meta, el indicador,

responsable, actividades, costo y cronograma, haciéndose énfasis en la forma como se debe hacer seguimiento y control al plan estratégico.

Al final se exponen algunos hallazgos, conclusiones y recomendaciones propias del estudio pudiéndose considerar como una guía metodológica útil para el diseño de planes estratégicos futuros.

2. ANTECEDENTES

La fotografía nace realmente en el año 1816 cuando se consigue una imagen a través del uso de la cámara oscura, pero oficialmente en el año 1839, cuando se divulgó el llamado procedimiento daguerrotipo¹, seguido del procedimiento calotipo y la utilización de la cámara oscura para captar las imágenes, que a través del tiempo experimento constantes cambios y mejoras debido a los aportes realizados por diferentes investigadores.

En 1855 se impuso el sistema de negativos, que posibilitaba copias en papel a la albúmina muy artesanal que implicaba destrezas manuales y conocimientos en química y física para su práctica y que estuvieron vigentes hasta 1880, cuando las fábricas tomaron por su cuenta éstos sistemas y los hicieron menos artesanales.

En 1880 la casa Kodak hace importantes aportes a la fotografía instantánea y la cámara de carretes de película enrollable y en 1935 esa misma casa fabricó la primera película fotográfica en color moderna que permaneció hasta 2009, siendo las demás películas modernas basadas en la tecnología desarrollada por Agfacolor desde 1936.

A finales del siglo XX, aparece la primera cámara digital dando paso a un nuevo tipo de tecnología en los medios audiovisuales.

La fotografía en Colombia se inició en 1841 con la introducción del daguerrotipo y se ha ido desarrollando vertiginosamente, tal como lo expresa *González Cueto (2005)* al afirmar:

¹ Kurtz, Gerardo F. (2001). «Origen de un medio gráfico y un arte. Antecedentes, inicio y desarrollo de la fotografía en España». *Summa Artis. Historia General del Arte. Vol. XLVII. La fotografía en España: de los orígenes al siglo XXI*. Madrid: Espasa Calpe, S. A. pp. 88. [ISBN84-239-5492-7](#).

"...la fotografía en Colombia pasó de ser un pasatiempo lujoso y una novedosa herramienta técnica de la cual se valieron numerosos pintores colombianos a finales del siglo XIX y a comienzos del XX, para convertirse en nuevo lenguaje que utilizan no sólo los fotógrafos sino también los artistas que hacen de ella un valioso medio expresivo.

En ese período las modalidades que habían surgido con los inicios de la fotografía alcanzaron un alto nivel de desarrollo; los fotógrafos se especializaron y los argumentos desde los cuales éstos se aproximaron conceptualmente a las distintas temáticas se transformaron".²

La fotografía se ha desarrollado principalmente en los sectores del reportaje periodístico gráfico, publicidad y artístico.

En Tuluá, el negocio de la fotografía ha sufrido un importante crecimiento. FOTO MUNDIAL de la ciudad de Tuluá, creada en el año 2000 ofrece servicios integrales de fotografía y se encuentra entre los principales competidores locales en éste ramo. La empresa no posee un plan estratégico formulado, ni se tiene conocimiento que alguna de la empresas de la ciudad relacionadas con el sector lo haya formulado.

Se tiene referencia de los siguientes planes estratégicos existentes para el sector:

"Estrategias de posicionamiento de mercado para un estudio fotográfico"

Autores: Lic. Humberto Enrique Castelo Nuñez, Mtra. Maria del Carmen Vásquez Torres, Mtra. Zulema Corral Coronado, Mtra. Irma Guadalupe Esparza García, María Elvira López Parra.

² González Cueto, D. (2005). «Una memoria visual para el futuro: la situación de los archivos fotográficos en el Caribe colombiano». *Memorias (Revista digital de Historia y Arqueología desde el Caribe)* (Barranquilla: Universidad del Norte) **1** (001). ISSN 1794-8886

Trata sobre la elaboración de un plan de mercadotecnia que tiene como propósito el incremento en ventas y servicios en una empresa dedicada al Foto estudio.

Rehberg, M. (2000), realizó una investigación titulada “*Diseño de un Plan Estratégico para una empresa distribuidora de equipos y materiales fotográficos*, presentada ante la Universidad Metropolitana (UNIMET)”, para optar al título de Licenciado en Ciencias Administrativas, bajo la modalidad de un diseño de campo no experimental apoyado en un estudio descriptivo y documental, el autor concluyó lo siguiente:

“La industria fotográfica a nivel mundial está atravesando grandes cambios, como consecuencia de la globalización, el internet y la tecnología. Todas las empresas que directa o indirectamente forman parte de esta industria han tenido que adaptarse y modificar su tradicional estructura de negocio para poder estar a la par de esta dinámica. La empresa Foto Flash C.A., se mantuvo estática ante los inminentes cambios en su entorno, por lo cual se vio obligada analizar su situación, diseñando un plan estratégico que mejorara su posición competitiva en el mercado. Específicamente la razón de este estudio en la empresa Foto Flash C.A., es formular estrategias que ayuden a que la empresa se adapte a su entorno, sea más competitiva y continúe satisfaciendo las necesidades del consumidor mediante un servicio de calidad”. (p. 1).

Ente otros estudios relacionados, que no pertenecen al sector, se mencionan:

“Diseño de un plan estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos, C.A. (CORCA), bajo el enfoque de la administración estratégica.”

(Caso: Mc Donald’s Monte Carmelo, Puerto Ordaz III).

Gómez, A. y Varela, C. (1999) realizaron una tesis de grado titulada: “Plan Estratégico para elevar el nivel de ventas de las herramientas eléctricas (taladros) Talón de uso semi-profesional para Distribuidora AGROFOR, C.A., en el área Metropolitana de Caracas para 1999-2000”, presentada ante la Universidad Metropolitana (UNIMET) para optar al título de Licenciada en Ciencias Administrativas, bajo la modalidad de una investigación aplicada con alcance descriptivo y de campo.

“Propuesta de un modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional de Ancash Santiago Antúnez de Mayolo”, de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica para la educación superior, basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior; marco contextual y normativo vigentes; marco referencial sobre modelos de diagnóstico estratégico utilizados en universidades públicas nacionales e internacionales, y de acuerdo a la opinión de informantes claves como: directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados y empleadores de la UNASAM; para contribuir con el mejoramiento del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM, 2001 - 2010 (PED). Autora: Dra. Rosario Yslado Méndez.

“Formulación de un plan estratégico para la empresa servicios integrales Danifres S.A., ubicada en Quito”, presentada a la Escuela Politécnica Nacional”, para optar AL título de Ingeniero en Administración de procesos. Autores: Gloria Mercedes Argüello M. y Gustavo Javier Jara M. 2006.

3. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Con el paso de las antiguas cámaras analógicas con película a la imagen digital y gracias al internet que se difunde a nivel mundial, sin duda, la industria fotográfica ha sufrido una completa transformación. Este cambio en la línea del negocio de la fotografía se ve reflejado en cifras: más de 1.000 millones de euros en el mundo y que en Colombia, de acuerdo con estadísticas de Nielsen a junio 30 de este año, ha crecido en la categoría de fotografía digital un 73%.

El estándar de calidad y nitidez se mide en megapíxeles y al alcance de la mano de cualquiera se encuentran los distintos software de tratamiento de imágenes como Adobe Photoshop, ampliándose cada día más el vocabulario relacionado, traducéndose en palabras como fotologs, foto del día, fotomontaje, reportaje fotográfico, Google Earth, etc. Actualmente la industria fotográfica innova constantemente sus productos, pero se ve seriamente amenazada por la industria de celulares que riñen en imagen, videos e internet. Las opciones en la red se multiplican para los amantes de la fotografía, bien sea profesionales o aficionados, que van desde bancos de imágenes hasta tutoriales totalmente gratuitos y múltiples herramientas para su aplicación, sin límite.

Unido a ello, la red ofrece una plataforma publicitaria donde se permite crear contactos e interactuar con un número mayor de receptores y desarrollar nuevas dinámicas empresariales como las llamadas tiendas on-line, pero también el

desarrollo de Internet, ha tenido consecuencias devastadoras para la industria fotográfica y sus profesionales.

Se amplía la oferta de profesionales en este ramo, que se publicitan a través de la red, creándose una competencia más aguda, donde la exigencia es mayor para poder sobresalir entre la multitud de ofertas. Los ingresos por ende bajan, por la sobreoferta en el mercado y por sustitutos de algunos de los servicios que se ofrecen, es el caso del revelado, que prácticamente desaparece gracias a la virtualidad y que cuenta con procesos fácilmente accesibles como el retoque digital para su impresión, en máquinas comerciales de impresión casera de última tecnología.

Obliga entonces a la investigación y renovación constante de productos y servicios por parte de los protagonistas de este segmento tecnológico, como lo son: fabricantes, distribuidores, profesionales, enfocándose en la diversificación del mercado y la planificación de su oferta, con el fin de estar a la vanguardia de los requerimientos actuales.

FOTO MUNDIAL de la ciudad de Tuluá, creada en el año 2000, y desde sus inicios se destacó por ser una empresa innovadora en el campo de la fotografía integral, presentándose una fuerte expansión durante sus primeros años de vida. A pesar de ese crecimiento la gestión de FOTOMUNDIAL se caracteriza por no haber realizado una actualización de su direccionamiento estratégico desde hace cuatro años y no contar con un plan que oriente la acción empresarial hacia un objetivo común, llevándose a cabo una oferta de productos y servicios fotográficos sin ninguna planificación, sin una investigación seria de las condiciones cambiantes del mercado, sin detectar las necesidades y expectativas del cliente y sin un análisis de la competencia. Esto hace que en la actualidad presente un estancamiento, cuando se evalúa su posición actual en el sector, comparado con la que tenía hace años. Ésta pérdida de posicionamiento en la región hizo que el volumen de ventas descendiera, dando paso al fortalecimiento de la competencia

local, que ha proliferado y copiado sus estrategias, realizando ofertas atractivas a más bajo precio.

En el periodo 2006-2007 los ingresos operacionales disminuyeron en un 23%, pero del 2007 al 2008 aumentaron en un 33,48%, volviendo a caer en el periodo 2008-2009 en un 12,60% y con un repunte del 13% de 2009 al 2010, ante una vertiginosa caída del 38,36% en el último periodo 2010 – 2011.³

Ésta fluctuación año tras año causa una situación de suma incertidumbre, que se ve reflejada en la pérdida de capital humano (constante rotación de personal), lo que ocasiona traumatismos en el curso normal de las actividades y atrasos en los procesos.

La empresa FOTOMUNDIAL de la ciudad de Tuluá en la actualidad trabaja bajo el esquema de la improvisación, dejando atrás una herramienta fundamental como es la planeación. Se preocupa por la tarea diaria, pero no dimensiona el futuro. Su equipo humano se concentra en el logro de la actividad cotidiana, desconociendo el fin último de sus esfuerzos. No existe un alineamiento entre los objetivos de la compañía y los objetivos de sus actores y por ello ante cualquier situación de cambio, la compañía tambalea hasta tal punto de verse afectada su sostenibilidad económica. Día tras día ceden más terreno a la competencia y por ende sus utilidades se ven disminuidas, teniendo que tomar medidas que conllevan a la pérdida de capital humano calificado y por tanto al desmejoramiento de su calidad.

De continuar en este estado, la empresa muy seguramente se verá abocada a perder su participación en el mercado y por ende a sufrir una reducción en sus utilidades, lo que generaría un retroceso en su proceso expansivo e incluso su cierre.

³ Tomado de los estados financieros de FOTOMUNDIAL de los últimos cinco (5) años.

La pertinencia de ésta investigación radica en que si FOTOMUNDIAL no se “reinventa”, en los próximos meses se verá abocada a la pérdida de participación en el mercado, repercutiendo directamente en la fuerza productiva de la empresa y generando una baja en las utilidades y pérdida de capital humano.

Para ello, la empresa “FOTO MUNDIAL”, requiere de un plan estratégico que formulado en el 2012, trace su dirección en el largo plazo. Éste documento permitiría que el equipo administrativo de la organización, cuente con una herramienta decisoria que le sirva para repensar su accionar.

Es urgente que la empresa cuente con un plan estratégico liderado por su equipo de trabajo, que conlleve al alcance de un objetivo común, listos para enfrentar las exigencias de un entorno altamente competitivo. Atrás debe quedar la imprevisión, puesto que de la agilidad de la respuesta de la organización dependerá su subsistencia.

Se hace necesario para ello corroborar que el proceso de direccionamiento estratégico realmente soporte las metas y propósitos establecidos en el sentido de orientar al crecimiento, entendiendo este como el potencial innovador que la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos entre otros aspectos favorezcan los procesos de alcance de la máxima eficacia.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Fotomundial de la ciudad de Tuluá, Valle, para el periodo 2012-2015, que al ser desarrollado oriente a su crecimiento y fortalecimiento y garantice su sostenimiento a largo plazo en el mercado regional?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuáles son los elementos a considerar en la construcción de un plan estratégico para la empresa Fotomundial?
2. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas más representativas de la empresa a tener en cuenta para el diseño de estrategias?
3. ¿Cómo se llevan a cabo los procesos dentro de la organización?
4. ¿Cuáles son las condiciones del entorno y de qué manera influyen en la organización?
5. ¿Qué acciones debe implementar la empresa para garantizar su permanencia y asegurar su crecimiento futuro?
6. ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta al diseñar el plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos?
7. ¿Cómo se asegura su correcta implementación?
8. ¿Cuál es el costo aproximado de la implementación de dicho plan?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa FOTOMUNDIAL de la ciudad de Tuluá, Valle, para el periodo 2012-2015, que oriente a su crecimiento y fortalecimiento, garantizando su sostenimiento a largo plazo en el mercado regional.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una caracterización de la empresa
2. Construir una matriz DOFA a partir de un análisis interno y externo
3. Formular estrategias para orientar a la empresa a su crecimiento y fortalecimiento
4. Establecer un plan de acción para el desarrollo de las estrategias
5. Determinar la forma de seguimiento y control al plan de acción

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Se hace necesario para el presente trabajo investigativo iniciar dando claridad que la planeación estratégica es una herramienta de gestión, de la cual se vale la administración.

En primera instancia, planear en el ámbito de la administración es entendido como una de las funciones más importantes que se debe ejercer y que precede a cualquier otra etapa del proceso administrativo.

A continuación se exponen algunas definiciones emitidas por autores reconocidos, con el fin de ampliar el concepto:

Robert N. Anthony expresa: *“Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor⁴”,* es decir, planear es la base para determinar los riesgos a futuro. La correcta ejecución depende de una adecuada planeación, al igual que

⁴ANTHONY, Robert N. Sistemas de control de gestión. Editorial MCGRAW-HILL. INTERAMERICANA DE MEXICO. Madrid, España. 2008. ISBN 9789701066416.

los buenos resultados, puesto que el alcance de los mismos se determina en dicha etapa.

Para A. Reyes Ponce: La planeación consiste en “... *fixar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización*”⁵. Dicho de otra manera, en la planeación se determinan los resultados, los objetivos que se pretenden alcanzar, se trazan los caminos, las estrategias, partiendo de un análisis de cada una de ellas, seleccionando la más adecuada, teniendo en cuenta riesgos a futuro y vislumbrando planes de contingencia para minimizarlos.

Referente a la estrategia, el término tiene una connotación muy competitiva. Por años se usó en el ámbito militar para señalar aquel plan para derrotar al adversario. Hoy estrategia se aplica en el ámbito empresarial para designar aquellas grandes acciones encaminadas a generar grandes resultados a largo plazo, con la asignación de recursos específicos para su realización.

Peter Drucker la define como “*el espacio que debe cubrir una organización desde el negocio en el que está y en el que debería estar (presente-futuro), según la planificación*”⁶. En otras palabras, para determinar una estrategia primero se debe determinar qué tipo de empresa se desea proyectar, para así definir objetivos y políticas que orienten el pensamiento y la acción para hacerlo realidad.

Según Fred R. David la estrategia es “*la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos*”⁷, donde un elemento básico tenido en cuenta en la estrategia es la formulación o

⁵ REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Limusa, Noriega editores. México. D.F. 2004. ISBN 9681842146. Pág. 244

⁶ DRUCKER, Peter. “*Managing in Turbulent Times*”. Editorial Harpers, New York. 1980. s.d.

⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. Pág. 25.

definición de objetivos comunes (objetivos organizacionales), como el camino para que se encaminen los esfuerzos individuales en logros comunes.

En segunda instancia como lo dice Enrique Benjamín FRANKLIN: *"la administración estratégica es el conjunto de decisiones y de acciones que se usan para formular y para implementar las estrategias que habrán de proporcionar un ajuste competitivamente superior entre la organización y su medio ambiente, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales."*⁸.

En este sentido los administradores deben hacerse preguntas como: "¿Qué cambios y tendencias ocurren en el ambiente competitivo? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios deberíamos ofrecer? ¿Cómo podemos ofrecer esos productos y servicios de una manera más competitiva?".

Estas preguntas deben llevar la intención de hacer un reconocimiento de la empresa, de recordar la idea inicial para la que fue creada, de revisar con qué eficiencia y eficacia se están realizando las tareas internas, de conocer de manera cercana los clientes y sus necesidades, en fin, de tomar una radiografía de la empresa que permita dar un diagnóstico de su actual situación y sobre todo de tomar las decisiones correctas, decisiones de las que dependerá en buena medida el éxito de la empresa, pues para crecer y posicionarse se requiere de mucho más que suerte, lo anterior se logra por medio de una gestión activa y oportuna de un administrador estratégico proactivo que sepa reconocer a través de las preguntas antes mencionadas cuáles son los procesos fortalecidos en la empresa, aquellos que responden al interés de los clientes, y cuáles son aquellos procesos que requieren intervención inmediata por estar entorpeciendo la calidad del servicio. El administrador estratégico debe poder crear e implementar de manera efectiva la estrategia apropiada para la corrección de las situaciones de error, determinando si es necesario empezar a hacer las cosas de manera diferente teniendo como

⁸ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. *Cómo pensar en forma estratégica* 4th ed. Mexico City: Cengage Learning, 2006. Pág.164.

referente los puntos que están fortaleciendo a aquellas empresas consideradas como competencia.

Ahora bien, en particular la planificación estratégica que es herramienta clave para el administrador estratégico, surge en la década de los años 60 del pasado siglo, debido al éxito del libro *“Estrategias corporativas”* de Ansoff , publicado en 1965.

Se trata de un concepto que permite conocer la potencialidad como proceso interactivo y participativo, Steiner la define como *“el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”*.⁹ En ese sentido la planeación estratégica lleva a la definición clara de la misión y la visión empresarial, a la revisión de la situación interna y externa de la organización, a considerar un enfoque global de la empresa, basado en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos que afectan una gran variedad de actividades, que aunque parecen simples y genéricos son la base de la planeación estratégica tanto de los planes tácticos como de los operativos, pero como toda planeación, la estratégica debe ser móvil y flexible, cada cierto tiempo debe ser analizada para hacer los cambios que fueran necesarios. Así mismo, debe constituirse en un proceso interactivo que involucre a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Es así, como una empresa que hoy compite con poca fuerza en el mercado con otras de empresas de igual naturaleza, está en la imperiosa necesidad de buscar estrategias que propendan por su crecimiento y nuevo empoderamiento o dicho en palabras de Hernando Jaimes Amorocho :*“la empresa hoy (sin importar su tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tenga como organización para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos vistos en el*

⁹ JOHNSON H. Strategic Planning for Modern Libraries. Library Management 1994. Pág.15.

*contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo*¹⁰, es decir, lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de hace mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en las que se desarrollaría el cultivo que podemos recoger hoy.

Entran entonces en la planeación estratégica dos elementos fundamentales para el alcance de resultados, para consolidarse y crecer, para subsistir de una manera competitiva, sostenible y sustentable: planear y medir.

Es muy común encontrar que la mayoría de las medianas, pequeñas y microempresas aún no han adoptado la planeación estratégica, dejando ver la preferencia por la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta de gestión y evidenciando poco conocimiento sobre este tipo de gestión entre sus miembros. Parte de aquí la reinención que busca una empresa de estas características para reconocerse y evaluarse, para identificar sus competencias centrales, sus recursos físicos y financieros, humanos y organizacionales, y de capacidad tecnológica a través de la aplicación de instrumentos de medición y evaluación.

Al respecto, Hernando Jaimes Amorocho, acentúa la necesidad de “ *poner en circulación el conocimiento que al interior posee la organización, conocimiento que da soporte a sus fortalezas*”¹¹ o dicho por el mencionado autor apoyado en el pensamiento de Prahalad y Hamel (1995) a sus competencias centrales, entendiendo estas como fuentes de ventaja competitiva con las siguientes características: **valiosas**: ayudan a la empresa a neutralizar peligros o a aprovechar oportunidades; **Costosas de imitar**: las otras empresas no pueden

¹⁰ JAIMES AMOROCHO, Hernando. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento y Gestión, Nº 25. ISSN 1657-6276

¹¹ Ibid.

imitarlas con facilidad; **raras**: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales, e **insustituibles**: no tienen equivalente estratégico.

Entonces si los conocimientos y habilidades de cada individuo son obtenidos y aprovechados en forma eficiente esto dará la posibilidad a la empresa de posicionarse con elementos que le son propios, que no son fáciles de imitar y por lo tanto alcanzar competencias centrales que en las organizaciones corresponde a desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad y el crecimiento.

Una organización tiene ventaja competitiva cuando alcanza una mejor posición que la competencia, asegurando sus clientes y defendiéndose contra las fuerzas competitivas del mercado. Las ventajas competitivas pueden proceder de muchas fuentes como por ejemplo: alta calidad, menores costos, mejor ubicación, características insuperables del servicio o del producto, etc.

La estrategia competitiva constituye la acción cuidadosamente diseñada, pensada y analizada que una empresa pone en práctica para desarmar a su competencia y obtener una ventaja sobre ella, dicha estrategia puede ser ofensiva o defensiva, según sea las condiciones del mercado.

Porter (1980)¹² identifica tres estrategias genéricas competitivas, precisamente para neutralizar las cinco fuerzas de su modelo (las cinco fuerzas de Porter) que busca determinar la rentabilidad del sector, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa y determinar su perfil competitivo. Estas fuerzas son:

- a. Poder de negociación de los clientes
- b. Poder de negociación de los proveedores

¹² PORTER, Michel E. Competitive Strategy. 1980.

- c. Amenaza de nuevos entrantes
- d. Amenaza de productos sustitutos
- e. Rivalidad entre los competidores

Estas estrategias genéricas las calificaron como acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria y las resume en: El liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque.

La primera estrategia que habla del liderazgo en costos bajos, se basaba principalmente en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas.

La estrategia de diferenciación consistía en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en el sector como único. La diferenciación interviene como una barrera protectora contra la competencia debido a que se eleva la lealtad de marca y una menor sensibilidad al precio.

Al comparar éstas dos estrategias podemos identificar diferencias claras cómo que en la primera la reducción en los costos se da a todo nivel de la organización, sacrificando la investigación, la innovación, y hasta la misma calidad en el servicio o producto para obtener un costo tan bajo que la competencia no se atrevería a ingresar en el juego, mientras que para la segunda éstos elementos serían características diferenciadoras.

En la tercera estrategia, como su nombre lo dice, consistía en enfocarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Por tanto, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un nicho de mercado, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Porter (1990)¹³ reconoce que estas tres estrategias genéricas resultan inestables debido a las cambiantes y nuevas condiciones del mercado y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva. Por ello es importante tener en claro que la ventaja que cualquier organización pueda tener en un momento dado durará sólo por un limitado tiempo, justo antes que sus competidores reaccionen, copien o superen la estrategia, necesitándose de una nueva.

Thompson y Strickland¹⁴ refieren que para modelar una estrategia acorde se debe tener en cuenta además, en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa, su estructura interna y el ambiente actual del sector. Es así como se debe determinar si se trata de una empresa *líder, prometedora o perdedora*; si el sector se desenvuelve en un ambiente competitivo *emergente y de rápido crecimiento* o sea que está en su primera etapa de formación; de *mercados de alta velocidad*, es decir, de constante cambio que requiere de empresas que inviertan agresivamente en investigación e innoven constantemente, de gran capacidad organizacional para responder a los desafíos diarios y de alianzas estratégicas; de *industria que está madurando* y cuyo crecimiento pasa de rápido a un poco más lento y que requieren de una dosis de anticipación para rejuvenecer la demanda, o por el contrario *paralizada* o en *declive*, donde sobrevive el más fuerte, o la también llamada *fragmentada*, donde hay ausencia de competidores grandes y por último la de *mercados internacionales*, cuyas compañías se expanden hacia mercados internacionales.

¹³ PORTER, Michel E. The Competitive Advantage of Nations. 1990.

¹⁴ THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. "Administración Estratégicas". Capítulo 5 y 6. ISBN9789701064023. Editorial McGraw Hill.

Para lograr un crecimiento en ventas de la empresa, Ansoff (1976)¹⁵ asegura que existen cuatro posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos, resultando las siguientes estrategias:

Tabla 1. Estrategias basadas en mercados y productos

MERCADOS/PRODUCTOS	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	ESTRATEGIA DE <i>Penetración de mercados</i>	ESTRATEGIA DE <i>Desarrollo de productos</i>
MERCADOS NUEVOS	ESTRATEGIA DE <i>Desarrollo de Mercados</i>	ESTRATEGIA DE <i>Diversificación</i>

Fuente: Matriz de Ansoff.

Fred, David (2003)¹⁶ propone en su modelo de estrategias intensivas las siguientes: *De penetración en el mercado, la de desarrollo del mercado y desarrollo del producto*. De todas éstas será seleccionada la estrategia de *penetración en el mercado* que busca mayor incursión en los mercados para los servicios y productos actuales, introducir servicios y productos en nuevas zonas

¹⁵ Ansoff, H. Igor (1976): *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona. Pp. 127-131

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 6

geográficas y aumentar las ventas mejorando los servicios o productos presentes y desarrollando otros nuevos.

Fred R. David (2003) resume los principales elementos de la administración estratégica en las siguientes etapas, de las cuales la presente investigación se ocupará de la primera:

- *Formulación de la estrategia: consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.*
- *Implementación de la estrategia: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.*
- *Evaluación de la estrategia: es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente¹⁷*

Partiendo de los elementos descritos en la formulación de la estrategia, que es la etapa que nos ocupa, la declaración de la misión es el punto de partida, seguido de un análisis del entorno y un conocimiento más aproximado de la empresa a través de su capacidad interna y desde allí identificar los objetivos que se desean alcanzar y determinar las estrategias que conduzcan a su consecución, sin olvidar que existen varios tipos de estrategias y que su escogencia esta determinada por el tipo de empresa, el tiempo y el entorno en que se mueve.

¹⁷ FRED, R. D. Administración estratégica. 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. Pág. 22

Se encuentra además que Serna Gómez (2006)¹⁸, va más allá e incorpora otros elementos fundamentales a tener en cuenta en la formulación de la estrategia como lo son: los planes de acción (que incluya actividad, tiempo, responsable y medición), presupuesto y la difusión estratégica.

En cuanto a la tarea de medición, se debe establecer a partir de un sistema de indicadores, que verifique el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

A partir de allí, se formula el plan de acción que contiene: los objetivos a alcanzar, metas, responsables de su cumplimiento, estrategias a seguir para su cumplimiento, actividades a desarrollar por año, costo aproximado de la actividad, responsable de llevar a cabo cada actividad y puntualiza el cronograma para su aplicación.

Para la presente investigación se tendrán en cuenta éstos elementos, pues se considera que es indispensable para la formulación contar con un plan que incluya la previsión de recursos y la forma como se va a llevar a cabo.

Para desarrollar el proceso estratégico en el presente trabajo se tomarán los elementos descritos por Benjamín Betancourt G., profesor titular de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, en sus “Papeles de trabajo para planes estratégicos” y que se resumen en:

1. *Misión actual (identificación e historia de la organización)*
2. *Análisis externos*
 - 2.1 *Macroambiente*
 - 2.1.1 *Oportunidades y amenazas*
 - 2.2 *Sector*
 - 2.2.1 *Perfil competitivo*

¹⁸ SERNA, G. Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª. Edición. Panamericana Editorial Ltda. Sello Editorial 3R Editores. Bogotá.D.C. 2006.

3. *Análisis interno*
 - 3.1 *Funciones*
 - 3.2 *Procesos*
4. *Fortalezas y debilidades*
5. *Direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos)*
6. *Formulación de estrategias, estructura y diseño organizacional*
7. *Implementación de la estrategia, plan de acción, programas, proyectos y presupuestos.*
8. *Seguimiento y control, indicadores.*¹⁹

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de la presente investigación se considerarán conceptos generales referentes a la administración estratégica, resultando sumamente importante familiarizarse con ellos y asegurar un buen desarrollo del proceso de construcción del trabajo planteado:

- Planeación estratégica: Partamos de reconocer el concepto de *planeación estratégica*, que no es otra cosa que un procedimiento gerencial mediante el cual la empresa define su horizonte y a partir de él traza las estrategias para materializarlo, con el apoyo y participación de todo el equipo humano, y el reconocimiento de su capacidad interna y el análisis de los aquellos factores del entorno que de alguna u otra forma lo pueden afectar.
- Misión: El horizonte a que se refiere la planeación estratégica está marcado por la *misión*, que contiene la formulación de los propósitos organizacionales y en palabras resume la naturaleza, razón de ser y existir de la empresa.

¹⁹ BETANCOURT, Benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos. Documento de trabajo.

- Visión: Otro elemento clave de ese horizonte es la *visión*, que concentra los deseos de la empresa en el largo plazo, a dónde se pretende llegar en determinado tiempo, representando un reto y motivando al personal a su consecución.
- Factores claves de éxito: En dicha visión deben estar presentes y fácilmente detectables aquellos factores que constituyen el punto clave para que la empresa obtenga el éxito, que son imprescindibles y que sin ellos su desarrollo no se llevaría a cabo, ellos son los llamados *factores claves de éxito*.
- Objetivos globales: A partir de dichos factores se formulan los *objetivos globales*, es decir los resultados que se desean lograr para materializar la misión y visión empresarial.
- Proyecto estratégico: Las áreas de la organización que son esenciales y se espera un comportamiento excepcional de ellas para alcanzar los objetivos reciben el nombre de *proyecto estratégico*.
- Estrategia: Para llevar a cabo un proyecto estratégico es necesario diseñar una acción que concrete y ejecute los proyectos, ello recibe el nombre de *estrategia*.
- Plan de acción: Toda estrategia requiere de un plan que permita desarrollar la estrategia, hacerle seguimiento y evaluarla, dicha tarea se conoce como *plan de acción*.

- Factores internos: Una estrategia siempre está marcada por el análisis, tanto de los factores internos, como externos. En los primeros se encuentran reflejadas las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades.
- Factores Externos: Comprenden las condiciones competitivas, y están marcadas por el entorno empresarial, que influyen positiva o negativamente en su desarrollo. Identifica las oportunidades y amenazas a partir de un análisis igualmente detallado de factores como el económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo.
- Ventaja competitiva: Característica que genera una posición por encima de los rivales en un momento dado.
- Estrategia competitiva: Se refiere a la acción planeada para alcanzar una ventaja competitiva en un sector determinado.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

Desde los años 1839 año al cual se le atribuye su invención, la industria fotográfica ha sufrido un gran desarrollo. Su mayor evolución se registró en el siglo XIX, cuando se registró el paso en 1990 de la cámara analógica a la digital, sufriendo una desaceleración en su progreso en el siglo XX. En los últimos diez años se han presentado profundos cambios en la tecnología y en el lenguaje fotográfico.

5.3.1 Evolución del sector de la fotografía en Colombia. En Colombia durante la segunda mitad del siglo XX, la fotografía pasó de ser un pasatiempo reservado a pocos, a una novedosa herramienta técnica utilizada por artistas, convirtiéndola en un nuevo lenguaje y medio expresivo.

La fotografía se especializó al igual que aquellos que se dedicaron a ella, profesionalizando el oficio y convirtiendo las fotos en verdaderas piezas de arte gráfico.

La fotografía en cualquiera de sus expresiones (comercial, social, ambientalista, ensayo, artística, arquitectónica, subjetiva, abstracta, etc.) ha cobrado especial interés en la cultura urbana, multiplicándose cada día más las formas de aproximación a ella.

FOTOMUNDIAL con su sede principal ubicada en la calle 27 No. 26-15 y sucursal en el local C5 y C6 del Centro Comercial la Herradura de Tuluá, Valle, es una empresa creada en el año 2000, por un grupo familiar liderado por la señora Liliana García, que cuenta actualmente con dieciocho (18) empleados, y cuyo objeto social es el servicio de fotografía integral, compra y venta de artículos e implementos fotográficos.

5.3.2 Evolución de Fotomundial. Foto mundial maneja clientes principalmente de los estratos 3, 4,5 y 6 de la ciudad de Tuluá, dada la alta calidad de sus productos, su tecnología de punta, y sus precios muy competitivos, adicional a esto su ubicación es privilegiada puesto que sus locales se encuentran en zonas bastantes comerciales y de fácil acceso a los clientes.

Entre su principal competencia se encuentra Foto Japón, Foto Unidos, foto London, Imagen Digital, Foto Francia y Foto Impacto.

Entre los productos que ofrece FOTOMUNDIAL podemos señalar: Foto documento, revelado de rollos, impresión de fotos digitales, estudios fotográficos, restauración, montajes, colorización, digitalización, foto tarjetas, cuadros estampados, camisas estampadas, cojines y muebles estampados, cuadernos y libros estampados, fotobooks, entre otros.

6. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio de tipo descriptivo, porque mediante la formulación de un problema, se quiere posibilitar una investigación más precisa del objeto estudio, mediante la utilización de técnicas específicas de recolección y documentos de otros investigadores, realizar un diagnóstico, relacionar variables, seleccionando información importante y analizándola. Méndez Álvarez (2010) señala al respecto: *“...en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación²⁰”*. En el presente estudio se identifican características de la empresa, su entorno, expectativas y preferencias de los clientes, características de la competencia y se establecen relaciones entre dichas conductas y sus posibles consecuencias, como inicio al planteamiento de estrategias.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proceso metodológico es deductivo, puesto que mediante la observación de fenómenos generales se llega a verdades particulares, tal como el ejemplo dado por Méndez Álvarez (2010), al referirse a la planeación estratégica: *“...de la teoría*

²⁰ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. 4ª edición. Editorial Limusa S.A. México. 2010. Pág. 231

sobre planeación estratégica se espera analizar y evaluar su aplicación concreta a una empresa...²¹.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.3.1 Técnica e instrumento. La información es sometida a análisis y valoración, utilizando técnicas matemáticas de tipo estadístico. La recolección de la información en los clientes es por medio de cuestionarios.

6.3.2 Fuentes. Las fuentes consultadas fueron:

- primarias. La constituye la información de primera mano obtenida a través de los participantes en el estudio mediante observación directa, entrevistas, cuestionarios, talleres dirigidos e información relacionada directamente con la empresa.
- secundarias. Información obtenida a través de textos, documentos en línea, artículos que conlleven a la construcción de un marco referencial apropiado y que permita ofrecer una guía para la resolución del problema objeto.

²¹ Ibíd. Pág. 240

7. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

En el año 2000, un grupo familiar liderado por la señora Liliana García García. Lleva a cabo el sueño de crear una empresa innovadora en el campo de la fotografía. Nace entonces FOTOMUNDIAL como respuesta a la necesidad de la comunidad tulueña de contar con un servicio de fotografía integral, donde la tecnología, el buen servicio y el cumplimiento se colocaran al alcance de todos.

La pasión que compartía la familia por el arte fotográfico unido al deseo de prestar un buen servicio que supliera esa necesidad latente hizo posible la creación de la empresa.

Hoy cuenta con una sede principal y una sucursal en la ciudad de Tuluá, Valle.

7.2 ORGANIGRAMA

Aunque la empresa no cuenta con un organigrama propiamente dicho, su estructura organizativa está definida así:

Dos (2) administradores, uno (1) de la sede principal y otro de la sucursal

Dos (2) Cajeros-vendedores, uno (1) de la sede principal y otro de la sucursal

Tres (3) impresores, Dos (2) de la sede principal y uno (1) de la sucursal

Dos (2) diseñadores, Uno (1) de la sede principal y uno (1) de la sucursal

Cinco (5) fotógrafos, Tres (3) de la sede principal y dos (2) de la sucursal

Dos (2) vendedores, para la sede principal

Dos (2) aprendices del SENA, uno (1) para la sede principal y otro para la sucursal

Para un total de dieciocho (18) personas

7.3 MISIÓN ACTUAL

FOTOMUNDIAL tiene como misión actualmente la siguiente:

“Generar un incremento sostenible en las diferentes áreas y personas implicadas en esa labor, mediante estrategias mixtas de crecimiento en el campo humano, fortaleceremos nuestro capital más valioso.

Hacer de nuestro grupo de empleados, personas realmente felices en su labor, construyendo día a día una mejor calidad de vida para los suyos, permitiendo entregar el mejor servicio posible a la comunidad.

Cumplir con nuestro propósito de ofrecer la mejor calidad en tecnología fotográfica y cumplimiento para nuestros clientes.

Ofrecer día a día mayor valor agregado en el campo fotográfico, innovando con productos y servicios”.²²

²² Tomado del horizonte organizacional de la empresa FOTOMUNDIAL

7.4 VISIÓN ACTUAL

La empresa se trazó la siguiente visión:

“Ser la empresa líder en fotografía, con mayor cobertura y mejor servicio de la región.

Expandir el servicio mediante la apertura de nuevas sedes en Cali, en poblaciones y ciudades del sur occidente colombiano.

Hacer de la tecnología de punta junto con el Internet los mejores aliados en el servicio.

Hacer de la empresa una generadora de empleo con alto sentido social y humano”.²³

7.5 OBJETIVOS ACTUALES

La empresa FOTOMUNDIAL se ha trazado los siguientes objetivos:

Incrementar las ventas en un 30% anualmente.

Abrir nuevas sedes.

Establecer un mejoramiento continuo de la tecnología para potencializar la orden de venta a domicilio por Internet.

Capacitar constantemente al personal en sus diferentes áreas, ofreciendo un excelente servicio técnico, único y humano a los clientes.

Fortalecer la venta de los servicios diferentes a estudio fotográfico, tales como: foto documento, revelado, ampliación, restauración, etc.

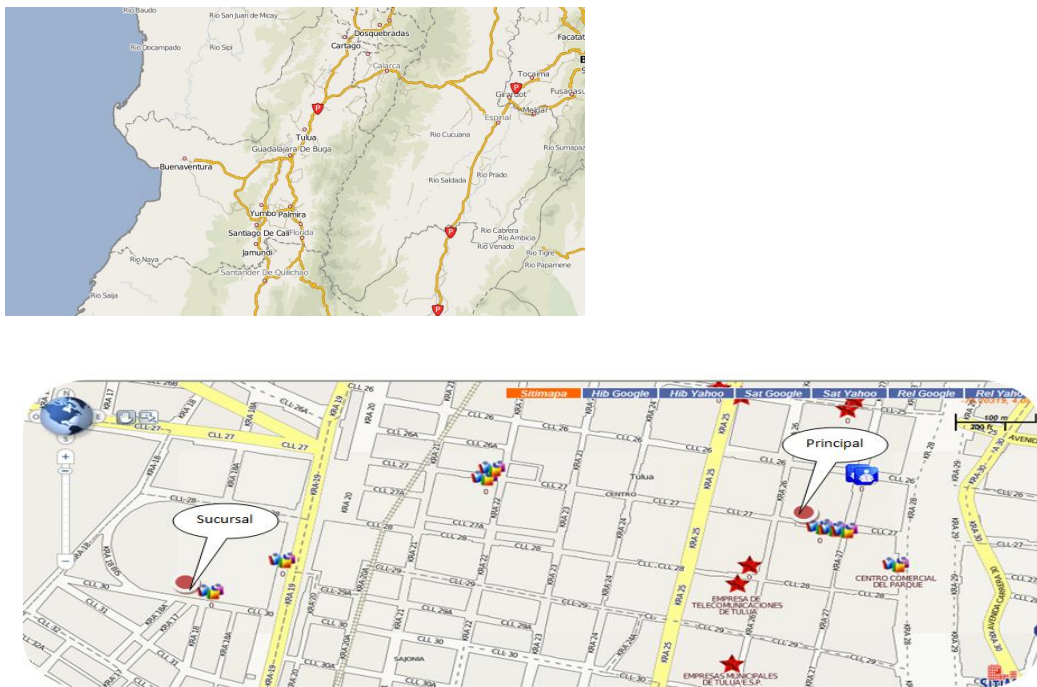
²³ Ibid.

Posicionar la marca en la mente de los consumidores de manera positiva generando lazos fuertes entre el consumidor y la marca.

7.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa FOTOMUNDIAL cuenta con su sede principal en la carrera 27 No. 26-15 de la ciudad de Tuluá, Valle y una sucursal en el Centro comercial La Herradura Local C5-C6.

Gráfica 1. Macro y micro localización de la empresa FOTOMUNDIAL



Fuente:

<http://www.google.com.co/imgres?q=mapa+de+tuluá&hl=es&sa=X&biw=1280&bih=933&tbm=isch&prmd=imvns&tbnid=FQrf3wVSJ7vpPM:&imgrefurl=http://cafeguaguau.com/2010/07/07/infocomerccio-2009-establecimientos-geolocalizados-en->

colombia/&docid=XE0V97TmRPy4oM&imgurl=http://cafeguaguau.com/wp-content/uploads/2010/07/infocomercio-2009-tulua.jpg&w=628&h=471&ei=nkxjUICVNYGm8QS00oGgC

<http://cdn.soymapas.com/wp-content/uploads/2011/07/mapa-tulua.jpg>

7.7 SERVICIOS Y PRODUCTOS

Entre los servicios que presta FOTOMUNDIAL actualmente se encuentran:

Foto documento, revelado de rollos, impresión de fotos digitales, estudios fotográficos, restauración, montajes, colorización, digitalización, foto tarjetas, cuadros estampados, camisas estampadas, cojines y muebles estampados, cuadernos y libros estampados, fotobooks, entre otros.

7.8 CLIENTES

Los principales clientes son los aficionados, o sea, las personas del común que van adquieren los productos y servicios de la empresa, principalmente de los estratos 3, 4,5 y 6 de la ciudad de Tuluá, dada la alta calidad de sus productos, su tecnología de punta, y sus precios muy competitivos; en segundo lugar son los fotógrafos, los cuales son clientes de mayor frecuencia pero a estos se les maneja unas tarifas preferenciales.

7.9 COMPETENCIA

La principal competencia es IMAGEN DIGITAL, está ubicada en la misma cuadra, ofrecen los mismos servicios aunque no cuentan con los mismos equipos,

por lo tanto la calidad es menor, pero copian las estrategias y promociones del almacén y los ofrecen a menor precio, en segundo lugar se encuentra FOTO JAPÓN, que está ubicado en frente y en tercer lugar foto impacto, por ser laboratorio. Otros competidores son: Foto Unidos, Foto London, Foto Francia y Foto Impacto.

7.10 SITUACIÓN ACTUAL

Durante los últimos cinco (5) años la organización ha ido decreciendo en cuanto a volumen de ventas, cediendo terreno a la competencia y por ende ha sufrido baja en sus utilidades y pérdida del capital humano.

Hasta el día de hoy, siete (7) de sus colaboradores más productivos han salido de la empresa, convirtiéndose en competencia directa, cinco (5) de ellos poseen local y dos (2) que ejercen como fotógrafos sociales independientes.

De manera puntual a continuación se detalla la situación de la empresa en cifras, haciendo un análisis del comportamiento de los estados financieros del último quinquenio.

Se puede observar que dicho periodo está marcado por constantes y drásticos cambios. En el periodo 2006-2007 los ingresos operacionales disminuyeron en un 23%, pero del 2007 al 2008 aumentaron en un 33,48%, volviendo a caer en el periodo 2008-2009 en un 12,60% y con un repunte del 13% de 2009 al 2010, ante una vertiginosa caída del 38,36% en el último periodo 2010 – 2011.

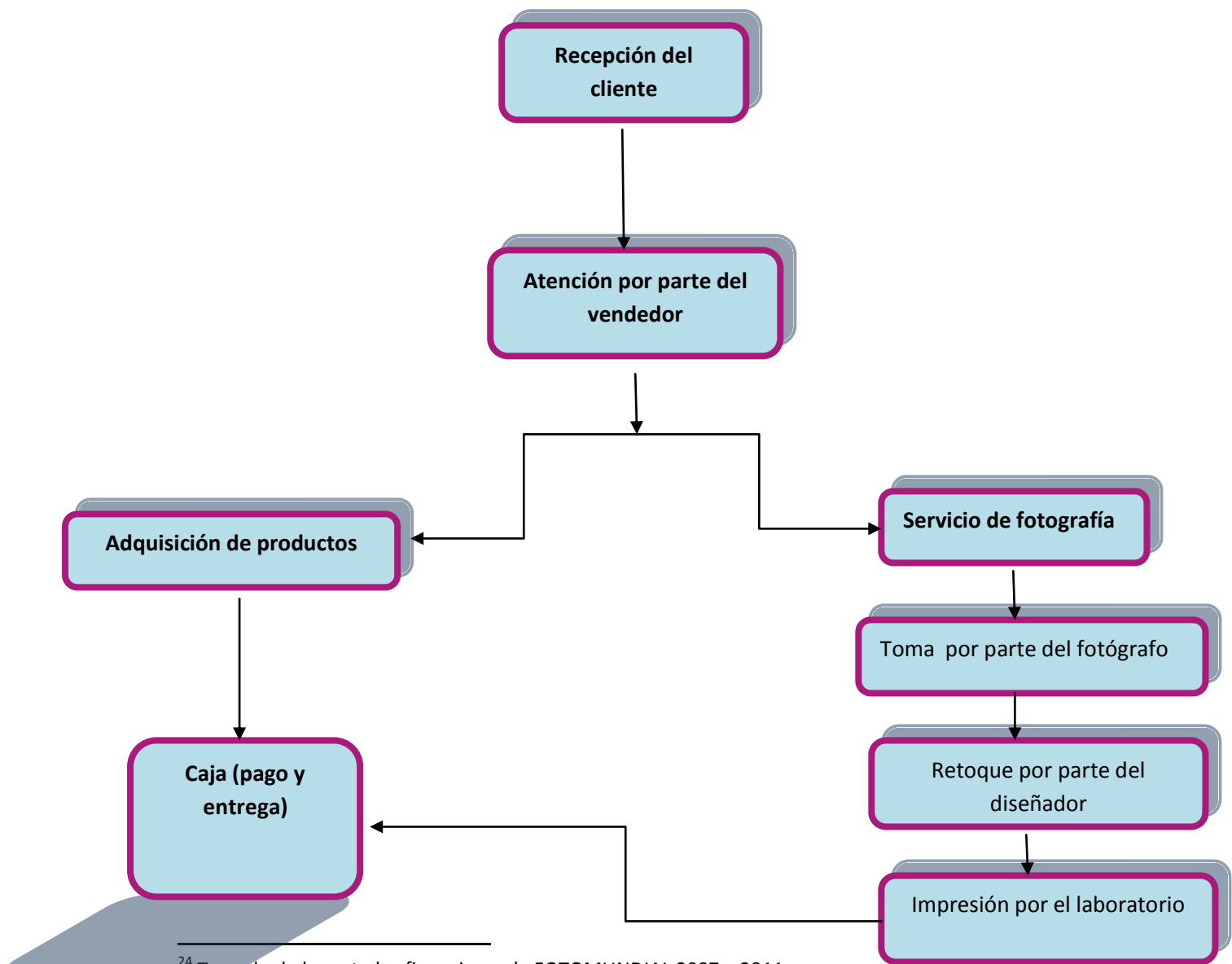
Igual comportamiento tuvieron los gastos administrativos (de personal) y por ende la utilidad operacional.

El año más crítico sin duda fue el 2007, en cuanto presentar poco personal contratado y baja utilidad. Pero el año que ha registrado mayores ingresos

operacionales y mayor número de personal contratado fue el 2008. El comportamiento del año 2011 en cuanto a ingresos operacionales (alrededor de \$ 740.000.000) se puede comparar con lo presentado en el año 2007, resultando sumamente preocupante²⁴.

7.11 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FOTOMUNDIAL

Figura 1. Procesos



²⁴ Tomado de los estados financieros de FOTOMUNDIAL 2007 a 2011.

Fuente: Fotomundial. 2011

8. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

8.1 ANÁLISIS EXTERNO

8.1.1 Entorno demográfico. Para el año 2011 la población tulueña alcanzaba los 201.688 habitantes, de los cuales 104.613 son mujeres y 97.075 son hombres. De acuerdo a la edad la población en Tuluá se distribuye así:

Tabla 2. Estructura de la población por sexo y grupos de edad.²⁵

<u>HOMBRES</u>	<u>MUJERES</u>	<u>EDAD</u>
8.186	7.747	0-4
8.107	7.807	5-9
8.746	8.172	10-14
9.539	9.121	15-19
9.226	8.797	20-24
7.926	8.389	25-29
7.033	7.686	30-34
6.238	7.024	35-39
6.271	7.766	40-44
6.229	7.701	45-49
5.266	6.356	50-54
4.113	5.097	55-59

²⁵ Dato tomado de www.dane.com.co

3.149	4.001	60-64
2.424	2.918	65-69
1.903	2.403	70-74
1.339	1.837	75-79
1.360	1.791	80 o más

Fuente: www.dane.com.co (Dato tomado del último CENSO DANE.).

En ésta variable el crecimiento poblacional constituye una oportunidad para la empresa.

La mayoría poblacional se encuentra en edades entre 0 y 49 años, siendo inversamente proporcional el decrecimiento a la edad, lo que también es una oportunidad para identificar fácilmente el nicho de mercado al cual dirigir el servicio.

De 0 a 9 años constituye una población que son los usuarios de algunos de los servicios, pero pagados por los padres, quienes tienen el poder adquisitivo para hacerlo y que están en edades que oscilan entre los 20 y 44 años, quienes serían los clientes directos.

Las remesas constituyen una importante fuente de ingresos para la población tulueña, por tanto, es importante considerar que 13.581 personas de Tuluá viven en otro país, lo que es una gran oportunidad, si se ve desde el punto de vista del aumento en el poder adquisitivo de los hogares donde alguno de sus miembros está en el extranjero y también aprovechar la coyuntura de la lejanía para perpetuar momentos familiares a través de fotografías.

El 56,10% de la población son nacidos en Tuluá, el 43,60% nacieron en otros municipios y el 0,30% nacieron en el extranjero.

Tabla 3. Distribución de la población tulueña por comunas, barrios y estratos.²⁶

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
1	Ciudad campestre	6
	El retiro	4 y 5
	Fátima	3
	Jazmín	2 y 3
	Miraflores	3
	Panamericano	3 y 4
	San Benito	2
	Victoria	3 y 4
	Villa Campestre	5
	Villa del Rio	4
2	Alvernia	4 y 5
	Céspedes	3 y 4
	Entreríos	4 y 5
	Franciscanos	3 y 4
	La Rivera	4 y 5
	Nuevo Alvernia	4 y 5
	San Vicente de Paul	3 y 4
	Santa Lucía	4 y 5
3	Asoagrin La Cruz	1
	Casa Huertas	3
	El Bosque	2 y 3
	El Cóndor	4
	El Dorado	4
	Estambul	2
	La inmaculada	1
	La Villa	3
	Las Brisas	2

²⁶ Dato tomado del ANUARIO ESTADISTICO DE TULUA 2010.

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
	Las Palmas	2
	Morales	2 y 3
	Nuevo Morales	2 y 3
	Popular	3
	San Antonio	2
	Santa Rita del Río	2
	Urbanización Peñaranda	2
	Villa Nueva	2 y 3
	El Cóndor II	4
	Urbanización Moralito	2
4	El Centro	3 y 4
	Escobar	3
	La Olas	3
	Palobonito	3
	Tomás Uribe	2 y 3
5	Avenida Cali	2 y 3
	Conjunto Residencial Lusitania	3 y 4
	Doce de octubre	3 y 4
	El Lago	4 y 5
	El Laguito	5
	El Príncipe	4 y 5
	La Bastilla	2 y 3
	La Merced	4 y 5
	Las Acacias	4 y 5
	Lusitania	3 y 4
	Sajonia	4 y 5
	Salesianos	4 y 5
	San Carlos	4
	Quintas de San Felipe	3
6	350 Años	3
	Asoagrin farfán	1 y 2
	Bolívar	2 y 3
	El Pinar	4
	La Ceiba	3
	La Esperanza	3
	Las Delicias	3
	Los Comuneros Corazón del V.	2

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
	Marandúa	3
	Playas	3
	Primero de mayo	2
	Progresar	2 y 3
	Pueblo Nuevo	2
	San Pedro Claver	2
7	Departamental	2 y 3
	Diablos Rojos	2 y 3
	El Descanso	2
	El Porvenir	2 y 3
	Farfán	2 y 3
	Guayacán	2
	José Antonio Galán	2 y 3
	Juan de Lemus y Aguirre	2 y 3
	La Campiña	3
	La Quinta	2 y 3
	Las Américas	2 y 3
	Las Nieves	2
	Las Veraneras	2
	Laureles I y II	2
	Los Tolúes	2
	Nuevo Farfán	2
	Los Olmos	3
	Prados del Norte	3
	Rojas	2 y 3
	Rubén Cruz Vélez	2 y 3
	Villa del Sur	2
8	Bosques de Maracaibo	3
	Chiminangos	2 y 3
	Diablos Rojos II	2 y 3
	El Refugio	2
	El Horizonte	2 y 3
	El Limonar	2
	Flor de la Campana	2
	Horizonte Santa Isabel	2 y 3
	Jorge Eliécer Gaitán	2 y 3
	La Independencia	2

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
	Municipal	2
	San Luis	2
	Tercer Milenio	2
	Urbanización San Luis	2
	Villa Liliana	2
9	Alameda I y II	2
	El Bosquecito	2
	El Jardín	3
	El Palmar	2
	Internacional	2
	Juan XXIII	2
	La Graciela	3
	La Trinidad	1 y 2
	Maracaibo	3
	Portales del Río	2
	Riopaila	3
	Samán del Norte	2
	Siete de Agosto	2 y 3
	Villa Colombia	2

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá.2010.

Se puede observar que en la ciudad sólo el 42% de la totalidad de barrios , están ubicados en estratos 1 y 2 , lo que indica un nivel alto de calidad de vida de los tulueños, constituyéndose en una oportunidad para ampliar la cobertura de la empresa y para captar mayor número de clientes.

Tabla 4. Resumen estratificación.

COMUNAS	POBLACIÓN	Nº BARRIOS	BARRIOS ESTRATIFICADOS	%	TOTAL HOGARES
			3-4-5-6		
1	20483	12	8	66,6	3686,9
2	7440	8	8	100	2010,8
3	20718	21	10	47,61	2665
4	5938	5	4	80	1283
5	20406	16	14	87,5	4825,7

6	22714	16	8	50	3069,4
7	29202	21	0	0	0
8	23787	18	0	0	0
9	20666	15	4	80	4468,3
TOTAL	171354	132	56		22009,1

Fuente: Elaboración propia. 2012.

En la anterior tabla donde se consolida el porcentaje de barrios en estratos 3, 4,5 y 6 por comuna, podemos corroborar que en promedio en Tuluá el 58% de los barrios corresponde a éstos estratos, lo que constituye una oportunidad.

8.1.2 Entorno económico. La crisis económica a nivel mundial aún no ha hecho estragos en la economía local. La economía colombiana pasa por un momento muy favorable, como lo muestra el crecimiento del PIB de 5,9% registrado en 2011²⁷. La economía se expande a tasas moderadas pero con tendencia positiva y millones de personas logran tener niveles de consumo que hasta hace poco estaban fuera de sus posibilidades. En el proceso la población construye patrones y hábitos que marcarán tendencias a largo plazo. La suerte futura de muchas marcas se define en esta etapa de transformación. Es ampliamente conocido que las exportaciones de los hidrocarburos son decisivas para Colombia, pero pocos recuerdan que el consumo de los hogares aportó 72 de cada 100 pesos de crecimiento económico el año anterior²⁸. Detrás de esta cifra hay una dinámica extraordinaria. Los estratos de menor ingreso están comprando una amplia gama de bienes y servicios, desde electrodomésticos hasta automóviles.

El crecimiento del PIB es positivo y se constituye en una oportunidad para la empresa, puesto que el consumo de los hogares influyó el aumento.

²⁷ Dato tomado de www.dinero.com artículo abril 12 de 2012

²⁸ Información tomada de Revista Dinero. Edición 396 de 2012.

Éste masivo consumo trajo consigo la adquisición de créditos a tasas blandas y amplios plazos, que al 2012 representan un peligro para las instituciones financieras quienes sufren un aumento en la cartera morosa por ésta línea de crédito, y que muy posiblemente traerá consigo el aumento de las tasas de interés y la restricción del crédito, como medida preventiva.

Si las tasas de interés aumentan, constituiría una amenaza a la empresa, puesto que desaceleraría el consumo en los hogares.

Estados Unidos es el socio comercial más importante de Colombia como destinatarios en promedio del 40% de las exportaciones colombianas y proveedores del 37% de importaciones. Los efectos del TLC sobre la economía colombiana dependen del grado en que se logren vencer las barreras no arancelarias vigentes en Estados Unidos, representados en requerimientos de contenido, medidas de frontera, procedimientos, normas, entre otros. Si ello disminuye, contribuiría a:

- Tener un efecto positivo sobre el ingreso beneficiando sectores de trabajo no calificado e informal, convirtiéndose en una política realmente eficaz contra la pobreza.

Ésta variable podría representar una amenaza para la empresa, puesto que al fortalecerse el comercio informal, éste podría convertirse en un competidor en materia de los insumos y artículos.

- Causaría un impacto positivo sobre las exportaciones, beneficiando mucho más sectores por eliminación de aranceles y la posibilidad de importar insumos más baratos.

Sería una oportunidad para la adquisición de insumos a más bajo costo.

- El crecimiento económico será mayor y los consumidores contarán con una gama más amplia de bienes y servicios para su elección.

Representaría una amenaza, puesto que da la oportunidad a la entrada de mayores competidores, fraccionándose el nicho de mercado debido a la gran oferta.

- El crecimiento potencial de la industria induciendo a los empresarios a mayor inversión extranjera.

La entrada de inversión extranjera estimularía la creación de nuevas empresas, lo que representa mayor competencia y por tanto sería una amenaza.

- Los sectores más beneficiados serían: Confecciones, textiles y alimentos.
- Los sectores más desfavorecidos serían: Maquinaria eléctrica, maquinaria para uso general y específico, equipo de transporte metales y madera y la actividad agropecuaria²⁹.

El efecto específico sobre el sector de la fotografía no está contemplado, pero se intuye que la entrada de maquinaria y tecnología para dicha industria favorecería la empresa y por tanto sería una oportunidad para adquirirla.

- Los resultados sectoriales dependen del nivel de elasticidad de sustitución entre los bienes domésticos y las importaciones y de las elasticidades de transformación entre los bienes domésticos y las exportaciones.

En cuanto a los patrones y cambios en el consumo, un nuevo informe publicado por la BCC Research afirma que el mercado de la fotografía digital continuara creciendo y que podrá generar 82,5 mil millones de dólares en 2016, en los mercados internacionales.³⁰

²⁹ Información tomada del Estudio “El impacto económico de un acuerdo parcial de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos. **Clara Patricia Martín y Juan Mauricio Ramírez, investigadores del Banco de la República. noviembre de 2004. Bogotá. D.C.**

³⁰ Dato tomado de www.bccresearch.com/Digital Photography: Global Markets. Report:IFT0306, March 2012.

En este mercado, se espera que el segmento de cámaras digitales y lentes experimente un crecimiento anual del 5,8%, llegando casi a \$50 mil millones en 2016. Sin embargo, el segmento de impresoras fotográficas y equipos de procesamiento muestran una tendencia negativa y todo indica que se contraerá levemente a \$24,7 mil millones, representando una disminución de \$300 millones en comparación con 2011.

Se puede entender como una amenaza puesto que la facilidad para acceder a las nuevas tecnologías podría ocasionar la pérdida de clientes en cuanto a impresiones fotográficas se refiere.

En Colombia el aumento en el salario mínimo para el 2012 corresponde al 5,80% y en un 6.6% el subsidio de transporte.

Es una oportunidad por cuanto el aumento en el salario mínimo aumenta la capacidad adquisitiva de los colombianos, lo que generaría mayor consumo de los hogares.

Según el Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), ya se puede definir que la inflación anual creció en Colombia 4,02 % siendo esta cifra más alta de lo que esperaba el Banco Central para este año.

El aumento de la tasa de inflación constituye una amenaza puesto que desestimula el consumo en los hogares.

Podemos decir que la localidad de Tuluá cuenta con 5.852 empresas aproximadamente, las cuales están divididas en diferentes sectores económicos.

Tabla 5. Distribución porcentual de las actividades económicas del municipio.³¹

SECTOR	PORCENTAJE DE EMPRESAS	No. DE EMPRESAS
--------	------------------------	-----------------

³¹ Dato tomado del ANUARIO ESTADISTICO DE TULUA

INDUSTRIA	8.00%	468
COMERCIO	52.90%	3096
SERVICIOS	34.30%	2007
OTRAS ACTIVIDADES	4.80%	281

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá. 2010.

Estos diferentes sectores económicos crean un significativo número de puestos de trabajo, lo que se puede interpretar como una oportunidad para la empresa, al contar con clientes potenciales con capacidad de compra. Como se puede observar el sector comercio es el que mayor porcentaje de empresas presenta, seguido de servicios, siendo una amenaza para la empresa, puesto que son muchas las empresas dedicadas al comercio de productos y servicios fotográficos.

Tabla 6. Porcentaje de personas empleadas por grupo y sector³²

GRUPO DE PERSONAS EMPLEADAS	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	OTRAS (no se posee dato concreto)
De 0 a 10	8,10%	58,10%	33,80%	0,00%
De 11 a 50	9,70%	25,70%	64,60%	0,00%
De 51 a 200	11,40%	25,00%	63,60%	0,00%
200 o mas	20,00%	0,00%	80,00%	0,00%

Fuente: anuario estadístico de Tuluá. 2010.

Ésta variable nos indica que el sector servicios es el que posee medianas y grandes empresas, por tanto puede ser una amenaza, al considerar que muchas de esas empresas se dedican al servicio fotográfico.

8.1.3 Entorno tecnológico. La tecnología se apoderó de la fotografía. La imagen digital es más cruda y registra más información, es más práctica y rápida en

³² Dato tomado del ANUARIO ESTADISTICO DE TULUA

condiciones extremas de luz, cosa que no sucedía con la fotografía análoga por el cambio de rollo. Al sufrir un declive el revelado, se impone lo digital que viene relacionado directamente con el Internet, los computadores, el teléfono celular, las memorias, los accesorios tecnológicos y demás aparatos de última tecnología.

La utilización de la nueva tecnología ha propiciado que los procesos se simplifiquen, hoy el usuario puede controlar todo el proceso desde su inicio hasta su terminación.

El internet ha causado una completa transformación de la industria fotográfica. La red es una plataforma publicitaria para el fotógrafo profesional, pero esa facilidad de acceso trae consigo también consecuencias no muy positivas: La creciente competencia crea una sobre oferta a bajo costo o en el peor de los casos la sustitución total de sus servicios.

Ésta variable constituye una amenaza por la abundancia de oferta que se da y por la competencia desleal que se genera en cuanto a precios.

8.1.4 Entorno medio ambiental. El desarrollo de la fotografía de película ha disminuido en los últimos tiempos, gracias a la incorporación de nuevas tecnologías como la fotografía digital. La fotografía de película incorporaba numerosas sustancias químicas dañinas cuyos desechos no eran manejados adecuadamente en detrimento del medio ambiente, al igual que la impresión a gran escala, que generaba gran cantidad de tinta, papel y energía. La industria fotográfica ha reducido su impacto ambiental puesto que la pre visualización del trabajo fotográfico reduce considerablemente la impresión y el derroche de insumos del pasado. Es una amenaza para el servicio de impresión que presta la empresa.

A continuación se resume y clasifica la información resultado del análisis externo, efectuado por los miembros de los equipos estratégicos de la empresa:

Tabla 7. Análisis externo.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1. El crecimiento poblacional tiene tendencia al aumento	O			x	
2. La mayoría poblacional se encuentra en edades entre 0 y 49 años	O			x	
3. La migración al extranjero está aumentando	O			x	
4. La estratificación se encuentra concentrada en los niveles 3, 4, 5 y 6	O			x	
5. Crecimiento del PIB	O			x	
6. Hay tendencia al aumento de las tasas de interés (2011)	A	X			
7. El TLC producirá: fortalecimiento del comercio informal	A	X			

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
8. TLC: Bajos aranceles	O				X
9. TLC: Crecimiento económico y amplia gama de oferta de productos y servicios	A	X			
10. TLC: Mayor Inversión extranjera	A	X			
11. TLC: Entrada de maquinaria (bajos aranceles para adquisición de insumos, productos y maquinaria)	O				X
12. Se registra fácil acceso a nuevas tecnologías (incentiva la fácil entrada y acceso a nuevas tecnologías, aumentando comercio informal)	A	X			
13. Se presenta un aumento significativo en el SMLV	O			x	
14. Aumenta significativamente la inflación	A		x		
15. La distribución de sectores en la ciudad, favorece al comercio, seguido de servicios	A		x		
16. Respecto al tamaño de empresas por sector, se presenta que las medianas y grandes empresas están concentradas en el sector servicios.	A		x		
17. El cuidado del medio ambiente tiende a reducir la impresión fotográfica	A		x		

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
18. Los compradores se concentran en pocas compañías	A		x		
19. Grado de dependencia de los canales de distribución (La fidelidad de los clientes es relativa)	A	X			
20. Hay gran posibilidad de negociación del comprador con otra empresa	A	X			
21. El volumen de ventas por comprador se condensa en los clientes que registran menos fidelidad	A	X			
22. Gran facilidad del cliente de cambiar de empresa (oferta)	A	X			
23. Disponibilidad de información para el comprador (No se cuenta con un despliegue en publicidad)	A	X			
24. Existencia de gran cantidad de sustitutos (compañías que ofrecen productos semejantes), a bajos costos y que se encuentran muy cercanos.	A		x		
25. Existe gran sensibilidad del comprador respecto al precio (Precios de la competencia)	A	X			
26. Gran ventaja diferencial (exclusividad) del producto. (Productos que otra empresa fotográfica no ofrece)	O				X

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
27. Análisis del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de ingresos). Los clientes que más frecuentemente demandan servicios son los que dejan mayor margen de utilidad.	O				X
28. Poco probable el cambio de proveedor.	O				X
29. Grado de diferenciación de los productos del proveedor. Ofrecen valores agregados.	O				X
30. No hay concentración de los proveedores	O			x	
31. No existe amenaza de integración de los proveedores	O			x	
32. No existe amenaza de integración de los competidores	O			x	
33. Costes de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final es bajo porque se le compra directamente al productor.	O				X
34. No existen barreras de entrada (limitaciones legales para el ingreso de nuevas empresas fotográficas)	A	X			
35. Diferencias de producto en propiedad, porque hay exclusividad en algunos servicios que presta la empresa.	O				X

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
36. Hay valor de la marca y recordación.	O			x	
37. Es fácil el acceso a la distribución de insumos para fotografía por parte de FOTOMUNDIAL	O				X
38. Se ha podido adquirir tecnología de punta	O				X

Fuente: Elaboración Propia. 2012.

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

A – Amenaza

AM – Amenaza Mayor

am – Amenaza Menor

O – Oportunidad

OM – Oportunidad Mayor

om – Oportunidad Menor

En el análisis externo se pueden evidenciar amenazas mayores como:

- Tendencia al aumento de las tasas de interés (2011)
- La firma del TLC producirá: fortalecimiento del comercio informal
- Crecimiento económico y amplia gama de oferta de productos y servicios
- Mayor Inversión extranjera
- Se incentiva la fácil entrada y acceso a nuevas tecnologías, aumentando el comercio informal

- Grado de dependencia de los canales de distribución (La fidelidad de los clientes es relativa)
- Hay gran posibilidad de negociación del comprador con otra empresa
- El volumen de ventas por comprador se condensa en los clientes que registran menos fidelidad
- Gran facilidad del cliente de cambiar de empresa (oferta)
- No disponibilidad de información para el comprador (No se cuenta con un despliegue publicitario)
- Existe gran sensibilidad del comprador respecto al precio (Precios de la competencia)
- No existen barreras de entrada (limitaciones legales para el ingreso de nuevas empresas fotográficas)

Pero se cuenta con grandes oportunidades como:

- TLC: Bajos aranceles
- TLC: Entrada de maquinaria (bajos aranceles para adquisición de insumos, productos y maquinaria)
- Gran ventaja diferencial (exclusividad) del producto. (Productos que otra empresa fotográfica no ofrece)
- Análisis del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de ingresos). Los clientes que más frecuentemente demandan servicios son los que dejan mayor margen de utilidad.
- Poco probable el cambio de proveedor.

- Grado de diferenciación de los productos del proveedor. Ofrecen valores agregados.
- Costes de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final es bajo porque se le compra directamente al productor.
- Diferencias de producto en propiedad, porque hay exclusividad en algunos servicios que presta la empresa.
- Es fácil el acceso a la distribución de insumos para fotografía por parte de FOTOMUNDIAL
- Se ha podido adquirir tecnología de punta

8.2 ANÁLISIS INTERNO

Para llevar a cabo el análisis interno se aplica una entrevista dirigida y no estructura, marcada por preguntas abiertas. Se organizaran grupos estratégicos, por áreas funcionales y de participación total dado el número de empleados que es reducido.

8.2.1 Capacidad Directiva. Las siguientes con las preguntas:

¿La organización posee una estructura definida y conocida por todos?

¿Cada uno de los empleados tiene clara sus funciones?

¿Tienen definido la misión, visión, valores, principios y objetivos?

¿Cada uno de los miembros del equipo identifica su contribución a su alcance?

¿La información dentro de la organización es clara y eficaz?

¿Se planean estrategias para medir e intervenir los riesgos psicosociales y mejorar el clima laboral?

¿Cómo se percibe el clima laboral dentro de la organización?

8.2.2. Capacidad competitiva. Corresponde a:

¿Cuál es la reputación de la organización en el medio?

¿Poseen un claro conocimiento de los competidores y su participación en el mercado?

¿En qué se diferencia la organización de la competencia? (precio, calidad, oferta, servicio al cliente, etc)

¿Cuáles son los valores agregados que ofrece la organización?

¿Se tienen identificados los productos estrella de la empresa? (más rentabilidad, más venta)

¿Se tiene conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente?

¿Se tiene definido quién es el cliente?

¿Se mide periódicamente el índice de satisfacción del cliente?

¿Se innova constantemente en el portafolio de servicios?

¿Se investiga sobre el desarrollo de nuevos productos o servicios, identificando el mercado objetivo?

8.2.3 Capacidad financiera. Se detalla a continuación:

¿Se cuenta con un pronóstico de ventas?

¿Se controlan los costos de producción, son altos?

¿Se tiene capacidad de endeudamiento?

¿Se cuenta con cartera morosa?

¿Los estados de resultado (G y P) qué muestran?

¿Las cuentas por pagar son a corto, mediano o largo plazo?

¿Se lleva a cabo un flujo de caja?

¿Se lleva un control de los inventarios de materia prima?

¿Se tiene control de activos fijos?

8.2.4 Capacidad Tecnológica. Las preguntas son:

¿Qué nivel tecnológico se maneja en la organización?

¿Cómo es el nivel tecnológico respecto a la competencia?

¿Se innova y se incorporan nuevas tecnologías en la producción del servicio constantemente?

8.2.5 Capacidad del talento humano. Se desea indagar sobre:

¿Se lleva a cabo proceso de selección e inducción de personal?

¿Se cuenta con un manual de cargos y se tiene definido los perfiles del personal?

¿Existe alta rotación de personal?

¿Se mide y controla el índice de ausentismo en la organización?

¿Se cuenta con personal calificado?

¿Se mide el desempeño periódicamente?

¿Se brinda capacitación constante al personal sobre aquellas competencias faltantes?

¿Se brinda todas las condiciones legales de contratación?

¿Se tiene establecida una escala de estímulos y reconocimientos dentro de la empresa?

Tabla 8. Análisis Interno.

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1. No se posee una estructura administrativa definida	D	X			
2. No se tienen funciones establecidas y conocidas	D	X			
3. Se cuenta con un Horizonte organizacional definido	F				X
4. El horizonte organizacional no es conocido ni apropiado por todos	D	X			
5. La comunicación es efectiva	F				X
6. No se cuenta con una medición del clima laboral, ni intervención de riesgos	D	X			
7. Se tiene una buena reputación local	F				X
8. Se cuenta con un amplio conocimiento de los competidores	F				X
9. Existen elementos de diferenciación con la competencia (precio, calidad, oferta, servicio)	F				X
10. Se cuenta con valores agregados servicio a domicilio, atención personalizada, etc.	F				X
11. No se posee conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente	D	X			
12. No se tiene establecida una herramienta de medición de la satisfacción del cliente	D	X			
13. La empresa no aplica innovación constante a sus productos	D	X			
14. No se hace investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios	D	X			

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
15. No se cuenta con un pronóstico de ventas	D	X			
16. Se ejerce control de costos	F				X
17. Se cuenta con capacidad de endeudamiento	F			x	
18. Se lleva a cabo un buen manejo de cartera	F			x	
19. No se cuenta con información oportuna de estados de resultados	D	X			
20. Se manejan adecuadamente las cuentas por pagar	F			x	
21. Se cuenta con un flujo de caja positivo	F				X
22. Se ejerce control de inventarios de materia prima y activos	F			x	
23. Se cuenta con un alto nivel tecnológico	F				X
24. Se lleva a cabo un proceso de selección de personal	F				X
25. La rotación de personal es baja	F			x	
26. No se ejerce control de ausentismo	D	X			
27. Los conocimientos del personal son empíricos	D		x		
28. No se cuenta con un instrumento de medición del desempeño	D	X			
29. No se brinda capacitación constante al personal	D	X			
30. No se cuenta con una escala de estímulos y reconocimientos a trabajadores	D		x		

Fuente: Elaboración Propia. 2012.

ANÁLISIS INTERNO

F – Fortaleza

FM – Fortaleza Mayor

fm – Fortaleza Menor

D – Debilidad

DM – Debilidad Mayor

dm – Debilidad Menor

Como resultado del análisis interno se detectaron las siguientes debilidades mayores:

- No se posee una estructura administrativa definida
- No se tienen funciones establecidas y conocidas
- El horizonte organizacional no es conocido ni apropiado por todos
- No se cuenta con una medición del clima laboral, ni intervención de riesgos
- No se posee conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente
- No se tiene establecida una herramienta de medición de la satisfacción del cliente
- La empresa no aplica innovación constante a sus productos
- No se hace investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios
- No se cuenta con un pronóstico de ventas
- No se cuenta con información oportuna de estados de resultados
- No se ejerce control de ausentismo
- No se cuenta con un instrumento de medición del desempeño
- No se brinda capacitación constante al personal

Y fortalezas mayores como:

- Se cuenta con un Horizonte organizacional definido
- La comunicación es efectiva
- Se tiene una buena reputación local
- Se cuenta con un amplio conocimiento de los competidores
- Existen elementos de diferenciación con la competencia (precio, calidad, oferta, servicio)
- Se cuenta con valores agregados servicio a domicilio, atención personalizada, etc.
- Se ejerce control de costos
- Se cuenta con un flujo de caja positivo
- Se cuenta con un alto nivel tecnológico
- Se lleva a cabo un proceso de selección de personal

8.3ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA se lleva a cabo mediante las siguientes matrices:

8.3.1 Matriz EFE. Mediante la matriz de evaluación de factores externos se pondera el peso de cada una de las variables mayores, que hacen parte del análisis externo.

Tabla 9. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. TLC: Bajos aranceles	0.05	1	0.05
2. Entrada de maquinaria	0.08	3	0.24
3. Gran ventaja diferencial (exclusividad) del producto. (Productos que otra empresa fotográfica no ofrece)	0.07	2	0.14
4. Análisis del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de ingresos que deja). Los clientes frecuentes demandan servicios que más utilidad deja.	0.09	4	0.36
5. No es fácil el cambio de proveedor	0.05	1	0.05
6. grado de diferenciación de los productos del proveedor. Ofrecen valores agregados	0.05	1	0.05
7. Costes de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final es bajo porque se le compra directamente al productor.	0.09	4	0.36
8. Diferencias de producto en propiedad, porque hay exclusividad en	0.05	1	0.05

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
algunos servicios que presta la empresa			
9. Es fácil el acceso a la distribución de insumos para fotografía por parte de Fotomundial	0.07	2	0.14
10. Se ha podido adquirir tecnología de punta	0.05	1	0.05
Subtotal	0.65		1.49
AMENAZAS			
1. Hay tendencia al aumento de las tasas de interés	0.01	1	0.01
2. El TLC producirá: fortalecimiento del comercio informal	0.03	4	0.12
3. TLC: Crecimiento económico y amplia gama de oferta de productos y servicios	0.03	3	0.09
4. TLC: Mayor Inversión extranjera	0.03	3	0.09
5. Se registra fácil acceso a nuevas tecnologías	0.1	4	0.4
6. Grado de dependencia de los canales de distribución (La fidelidad de los clientes es relativa)	0.01	2	0.02
7. Hay gran posibilidad de negociación del comprador con otra empresa	0.03	2	0.06
8. El volumen por comprador se condensa en los clientes que registran menos fidelidad	0.01	2	0.02
9. Gran facilidad del cliente de cambiar de empresa (oferta)	0.03	2	0.06
10. Baja Disponibilidad de información para el	0.01	1	0.01

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
comprador (No se cuenta con gran despliegue publicitario)			
11. Existe gran sensibilidad del comprador respecto al precio (Precios de la competencia)	0.03	2	0.06
12. No existen barreras de entrada (limitaciones legales para el ingreso de nuevas empresas fotográficas)	0.03	3	0.09
Subtotal	0.35		1.03
TOTAL	1.0		2.52

LA EMPRESA POSEE GRANDES OPORTUNIDADES QUE DEBE APROVECHAR.

Se obtuvo un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas.

Fuente: Papeles de Trabajo de Benjamín Betancurt.

8.3.2 Matriz EFI. La Matriz de evaluación de factores internos pondera el peso de cada una de las variables mayores, resultado del análisis interno.

Tabla 10. Matriz EFI.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
1. Se cuenta con un Horizonte organizacional definido	0.05	1	0.05
2. La comunicación es efectiva	0.05	1	0.05
3. Se tiene una buena reputación local	0.08	4	0.32
4. Se cuenta con un	0.05	1	0.05

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
amplio conocimiento de los competidores			
5. Existen elementos de diferenciación con la competencia (precio, calidad, oferta, servicio)	0.08	4	0.32
6. Se cuenta con valores agregados	0.07	2	0.14
7. Se ejerce control de costos	0.07	2	0.14
8. Se cuenta con un flujo de caja positivo	0.07	3	0.21
9. Se cuenta con un alto nivel tecnológico	0.05	3	0.15
10. Se lleva a cabo un proceso de selección de personal	0.05	2	0.10
Subtotal	0.62		1.53
DEBILIDADES			
1. No se posee una estructura administrativa definida	0.015	1	0.015
2. No se tienen funciones establecidas y conocidas	0.015	1	0.015
3. El horizonte organizacional no es conocido ni apropiado por todos	0.015	1	0.015
4. No se cuenta con una medición del clima laboral, ni intervención de riesgos	0.04	3	0.12
5. No se posee conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente	0.05	4	0.20
6. No se tiene establecida una herramienta de medición de la satisfacción del cliente	0.05	3	0.15
7. La empresa no aplica la innovación constante a sus	0.05	3	0.15

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
productos			
8. No se hace investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios	0.05	3	0.15
9. No se cuenta con un pronóstico de ventas	0.02	2	0.04
10. No se cuenta con información oportuna de estados de resultados	0.015	1	0.015
11. No se ejerce control de ausentismo	0.015	1	0.015
12. No se cuenta con un instrumento de medición del desempeño	0.02	2	0.04
13. No se brinda capacitación constante al personal	0.04	2	0.08
Subtotal	0.38		1.005
Total	1.0		2.535

LA EMPRESA DEBE POTENCIARLIZAR SUS FORTALEZAS PARA LOGRAR UN MEJOR EQUILIBRIO, MINIMIZANDO LAS DEBILIDADES.

LAS OPORTUNIDADES SON MAYORES QUE LAS DEBILIDADES.

Se obtuvo un puntaje ponderado total por encima de 2.5, lo que indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

Fuente: Papeles de trabajo de Benjamín Betancurt.

8.3.3 Cruce DOFA. Se toman los factores que han obtenido los mayores puntajes en el total ponderado de la matriz EFI y la matriz EFE, haciéndose una lista en los cuadrantes correspondientes, cotejándose las fortalezas listadas con las amenazas listadas y así tratar de identificar aquellas que hacen sinergia. Igualmente las fortalezas con las oportunidades para aprovecharlas. Se repite el

mismo procedimiento entre debilidades – amenazas y debilidades – oportunidades, con esos factores se deberá idear una estrategia. Así al final tendremos cuatro tipos de estrategias: FO – FA – DO – DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno.

Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

El propósito del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuales son las estrategias a utilizar. No todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.

Tabla 11. DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Se cuenta con un Horizonte organizacional definido	1. No se posee una estructura administrativa definida
	2. La comunicación es efectiva	2. No se tienen funciones establecidas y conocidas
	3. Se tiene una buena reputación local	3. El horizonte organizacional no es conocido ni apropiado por todos
	4. Se cuenta con un amplio conocimiento de los competidores	4. No se cuenta con una medición del clima laboral, ni intervención de riesgos
	5. Existen elementos de diferenciación con la competencia (precio, calidad,	5. No se posee conocimiento

	oferta, servicio) 6. Se cuenta con valores agregados 7. Se ejerce control de costos 8. Se cuenta con un flujo de caja positivo 9. Se cuenta con un alto nivel tecnológico 10. Se lleva a cabo un proceso de selección de personal	de las necesidades y expectativas del cliente 6. No se tiene establecida una herramienta de medición de la satisfacción del cliente 7. La empresa no aplica la innovación constante a sus productos 8. No se hace investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios 9. No se cuenta con un pronóstico de ventas 10. No se cuenta con información oportuna de estados de resultados 11. No se ejerce control de ausentismo 12. No se cuenta con un instrumento de medición del desempeño 13. No se brinda capacitación constante al personal
OPORTUNIDADES 1. TLC: Bajos aranceles 2. TLC: Entrada de maquinaria 3. Gran ventaja diferencial (exclusividad) del producto. (Productos que otra empresa fotográfica no ofrece) 4. Análisis del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de ingresos que deja). Los clientes que más frecuentemente demandan	FO F3O9 Acceder a la distribución de productos aprovechando la buena reputación de la empresa. F6O6 Contribuir a la retención de clientes a través de los valores agregados. F7O7 Controlar los costos genera beneficios para la	DO D5O3 Conocer las preferencias del cliente a través del análisis de la demanda de los productos exclusivos que ofrece la empresa D5O4 Conocer las necesidades y expectativas analizando al cliente que más frecuenta la empresa

servicios más utilidad dejan 5. No es fácil el cambio de proveedor 6. grado de diferenciación de los productos del proveedor. Ofrecen valores agregados 7. Costes de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final es bajo porque se le compra directamente al productor. 8. Diferencias de producto en propiedad, porque hay exclusividad en algunos servicios que presta la empresa 9. Es fácil el acceso a la distribución de insumos para fotografía por parte de Foto mundial 10. Se ha podido adquirir tecnología de punta	compra directa al fabricante F8O7 Estimular la compra directa al fabricante al contar con un flujo de caja positivo	D6O4 Aplicar encuesta a clientes frecuentes para medir grado de satisfacción D7O2 Incentivar la innovación aprovechando las facilidades que ofrece el TLC con entrada de tecnología y maquinaria de punta D8O2 Desarrollar investigación aprovechando los beneficios del TLC, en cuanto al fácil acceso a nuevos mercados internacionales. D9O7 Estimular la compra directa al fabricante utilizando la información de un buen pronóstico de ventas
AMENAZAS 1. Hay tendencia al aumento de las tasas de interés 2. El TLC producirá: fortalecimiento del comercio informal 3. TLC: Crecimiento económico y amplia gama de oferta de productos y servicios 4. TLC: Mayor Inversión extranjera 5. Se registra fácil acceso a nuevas tecnologías 6. Grado de dependencia de los canales de distribución (La fidelidad de los clientes es relativa) 7. Hay gran posibilidad de	FA F 5A1 Preparar estrategias para potencializar los elementos que nos diferencian de la competencia F3 A4 Potencializar la buena imagen de la empresa contrarrestando la entrada de nuevos competidores F5 A6 Diseñar un programa para recuperación y retención de clientes utilizando los elementos diferenciadores de la competencia como estrategia F5A6 Mantener la fidelidad de los clientes a través de la	DA D4A5 Implementar encuesta que mida clima laboral para intervenir riesgos psicosociales , aprovechando el fácil acceso a la tecnología D6 A11 Realizar un estudio de PRECIOS , teniendo en cuenta que éste constituye un elemento importante para lograr la satisfacción del cliente D7A2 innovar constantemente los servicios para contrarrestar la competencia D8A5 Contrarresta la amenaza que representa el fácil acceso a tecnología a

negociación del comprador con otra empresa 8. El volumen por comprador se condensa en los clientes que registran menos fidelidad 9. Gran facilidad del cliente de cambiar de empresa (oferta) 10. Disponibilidad de información para el comprador (No se cuenta con un despliegue en publicidad) 11. Existe gran sensibilidad del comprador respecto al precio (Precios de la competencia) 12. No existe barreras de entrada (limitaciones legales para el ingreso de nuevas empresas fotográficas)	optimización de los elementos diferenciadores	través de la investigación de nuevos productos D12A5 Establecer evaluación del desempeño y control de ausentismo , aprovechando acceso a tecnología D13A5 Iniciar un programa de capacitación del personal aprovechando el fácil acceso a la tecnología
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia. 2012.

8.3.4 Matriz de comprobación IE. La matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas. Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y el total ponderado, de la EFI o la EFE, dentro de la matriz IE debe ser analizado de la siguiente forma:

Entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil. Una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte.

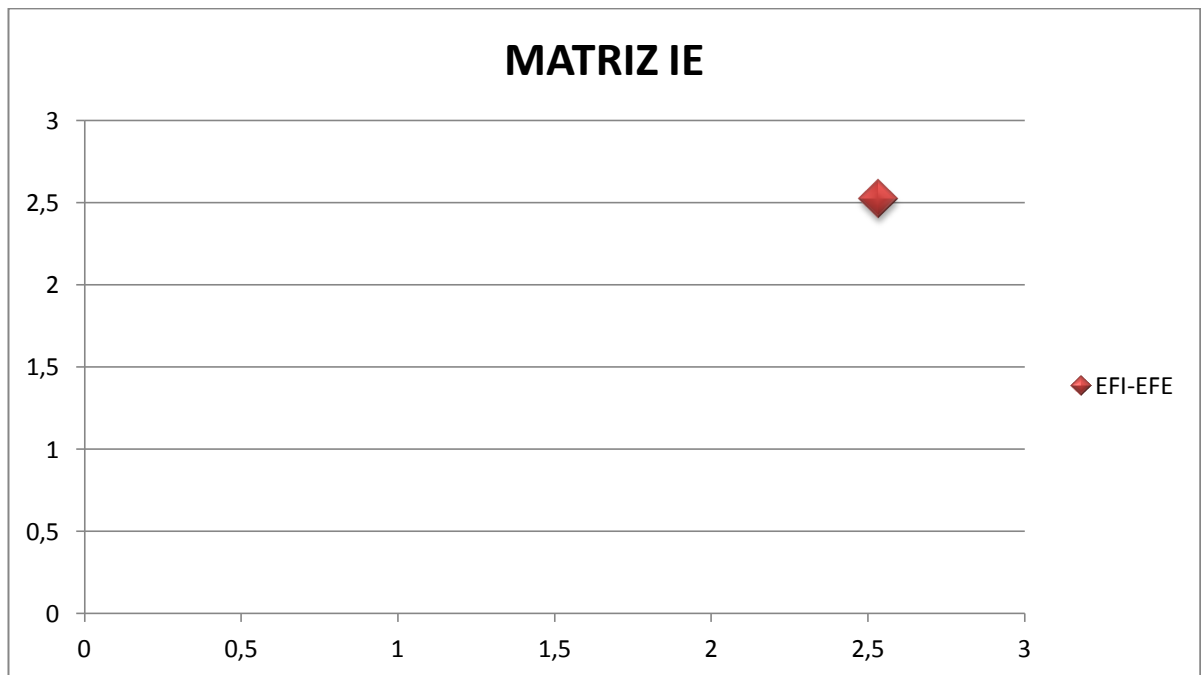
Esta es una matriz de nueve celdas: Las celdas I, II y IV corresponden a estrategias para crecer y construir. Las celdas III, V y VII corresponden a estrategias para conservar y mantener. Las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar.

Las siguientes son las implicaciones estratégicas de esta matriz: Celdas I, II y IV “Crecer y construir”. Estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) y Estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

Celdas III, V y VII “Conservar y Mantener”. La penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

Celdas VI, VIII y IX “Cosechar o enajenar”. Atrincheramiento y Desprendimiento o desinversión

Tabla. 12. Matriz IE.



La empresa presenta una posición promedio (entre 2.0 y 2.99), situándose en el cuadrante III, lo que indica que corresponde a estrategias para conservar y mantener, lo que implica estrategias intensivas para penetración en el mercado y desarrollo del producto.

8.4 ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES

8.4.1 La matriz del perfil competitivo. Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Tabla 13. Perfil competitivo del sector.

FUERZA		REPULSION		N	ATRACCIÓN		
		--	-		+	++	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores	Grande	X					Peq.
Diversidad de competidores	Grande	X					Peq.
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos					X	Bajos
Incrementos de capacidad	Grande					X	Cont.
Capacidad diferenciación del producto	Baja	x					Alta
Importancia para la empresa	Alta			X			Baja
Rentabilidad del sector	Baja					x	Alta
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización de los activos	Alta			X			Baja
Costo de salida	Alto			X			Bajo
Interacción estratégica	Alta					x	Baja
Barreras	Altas		x				Bajas

FUERZA		REPULSION		N	ATRACCIÓN		
		--	-		+	++	
<i>emocionales</i>							
<i>Restricciones sociales del gobierno</i>	Altas					X	Bajas
BARRERAS DE ENTRADA							
<i>Economía de escala</i>	Bajas				X		Altas
<i>Diferenciación del producto</i>	Baja	x					Alta
<i>Costos de cambio para el cliente</i>	Bajos	X					Altos
<i>Acceso a canales de distribución</i>	Amplio	X					Ltdo
<i>Necesidades de capital</i>	Bajas			X			Altas
<i>Acceso a tecnologías de punta</i>	Amplio	X					Ltdo
<i>Acceso a materias primas</i>	Amplio	X					Ltdo
<i>Protección gubernamental</i>	Baja	X					Alta
<i>Efecto de la curva de experiencia</i>	Bajo	X					Alto
<i>Reacción esperada</i>	Baja	X					Alta
PODER DE LOS PROVEEDORES							
<i>Número de proveedores importantes</i>	Bajo					X	Alto
<i>Importancia del sector para proveedores</i>	Peq.					X	Grande
<i>Costo de cambio del proveedor</i>	Alto					X	Bajo
<i>Integración hacia adelante</i>	Alta	X					Baja

FUERZA		REPULSION		N	ATRACCIÓN		
		--	-		+	++	
<i>del proveedor</i>							
PODER DE LOS COMPRADORES							
Número de clientes importantes	Bajo				x		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta		X				Baja
Rentabilidad del cliente	Baja		X				Alta
PRODUCTOS SUSTITUTOS							
<i>Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo</i>	Grande	x					Peq.
<i>Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto</i>	Alta	X					Baja
PERFÍL NUMÉRICO (SUMA)		14 DM	3 Dm	4	2 Fm	9 FM	

Fuente: Modelo tomado de “Análisis sectorial y competitividad” de Benjamín Betancourt G. Pág. 153.

El sector presenta 14 debilidades mayores, 3 debilidades menores, 9 fortalezas mayores y 2 fortalezas menores.

Tabla 14. Perfil competitivo de la empresa.

FUERZA		REPULSION		N	ATRACCIÓN		
		--	-		+	++	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores	Grande	x					Peq.
Diversidad de competidores	Grande	x					Peq.
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos					X	Bajos
Incrementos de capacidad	Grande					X	Cont.
Capacidad diferenciación del producto	Baja				x		Alta
Importancia para la empresa	Alta			X			Baja
Rentabilidad del sector	Baja					x	Alta
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización de los activos	Alta		X				Baja
Costo de salida	Alto		X				Bajo
Interacción estratégica	Alta				x		Baja
Barreras emocionales	Altas	x					Bajas
Restricciones sociales del gobierno	Altas					X	Bajas
BARRERAS DE ENTRADA							
Economía de escala	Bajas				X		Altas
Diferenciación del producto	Baja			x			Alta
Costos de	Bajos	X					Altos

FUERZA		REPULSION		N	ATRACCIÓN		
		--	-		+	++	
<i>cambio para el cliente</i>							
<i>Acceso a canales de distribución</i>	Amplio	X					Ltdo
<i>Necesidades de capital</i>	Bajas			X			Altas
<i>Acceso a tecnologías de punta</i>	Amplio	X					Ltdo
<i>Acceso a materias primas</i>	Amplio	X					Ltdo
<i>Protección gubernamental</i>	Baja	X					Alta
<i>Efecto de la curva de experiencia</i>	Bajo	X					Alto
<i>Reacción esperada</i>	Baja	X					Alta
PODER DE LOS PROVEEDORES							
<i>Número de proveedores importantes</i>	Bajo					X	Alto
<i>Importancia del sector para proveedores</i>	Peq.					X	Grande
<i>Costo de cambio del proveedor</i>	Alto					X	Bajo
<i>Integración hacia adelante del proveedor</i>	Alta					x	Baja
PODER DE LOS COMPRADORES							
<i>Número de clientes importantes</i>	Bajo				x		Alto
<i>Integración hacia atrás del cliente</i>	Alta		X				Baja
<i>Rentabilidad del cliente</i>	Baja				x		Alta

FUERZA		REPULSION		N	ATRACCIÓN		
		--	-		+	++	
PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande	x					Peq.
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta	X					Baja
PERFÍL NUMÉRICO (SUMA)		12 DM	3 Dm	3	5 Fm	9 FM	

Fuente: Modelo tomado de “Análisis sectorial y competitividad” de Benjamín Betancourt G. Pág. 153.

La empresa presenta 12 debilidades mayores, 3 debilidades menores, 9 fortalezas mayores y 5 fortalezas menores.

En comparación, se considera que se trata de empresa que ejerce una competencia fuerte en un sector de crecimiento rápido.

La empresa se encuentra en un negocio atractivo, con alta rentabilidad, cuyo crecimiento es rápido, que cuenta con un buen número de diversos competidores, con tendencia al aumento, dado que se ven estimulados por las bajas barreras de entrada. Los costos de almacenaje de los productos y de prestación de servicios son bajos, presentando varios sustitutos y haciendo más intensa la competencia.

La empresa cuenta con algunos servicios diferenciados, por tanto posee algunas máquinas especializadas de alta tecnología y un número considerable de empleados.

En cuanto a los proveedores, existen muchos sustitutos para sus productos, aunque difieren en calidad, siendo tres (3) los proveedores mayoristas tradicionales de marcas reconocidas. La empresa compra directamente al proveedor mayorista, que para algunos productos son exclusivos. La competencia en su mayoría se surte de distribuidores minoristas.

Los fotógrafos profesionales constituyen un importante gremio con poder de negociación, puesto que el volumen de sus compras es alto, con alta posibilidad de integración hacia atrás.

Los productos sustitutos van en aumento, con tendencia a mejorar su relación precio-función respecto a los actuales productos.

8.4.2 Matriz de evaluación integrada. Con ésta herramienta se evalúa de manera detallada las variables más representativas del entorno, dentro de los cuales se encuentran las fuerzas del mercado, indicando la relación que guardan cada una de ellas con el sector, su tendencia futura y el impacto que genera en la empresa.

Tabla 15. Matriz MEI.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tasas de interés	Directa. Tiene que ver con todos los sectores de la economía, puesto que de allí depende en gran medida la estimulación o des estimulación	Tendencia a subir.	Hace que el consumo baje, por tanto se presentan pérdidas en ventas.

	del consumo en general.		
• TLC (firma del Tratado de Libre Comercio)	Directa.	Presenta impactos favorecedores (baja en aranceles para adquisición de insumos, productos y maquinaria) y desfavorecedores (aumento del comercio informal, sobre oferta de productos y servicios, entrada de nuevos competidores).	Puede generar pérdida de clientes, sobre oferta de productos y entrada de nuevos y fuertes competidores.

• Nuevas tecnologías	Directa.	Aumento de entrada y fácil acceso a nuevas tecnologías.	El fácil acceso puede originar pérdida de clientes, y la entrada de nuevas tecnologías es una oportunidad para la modernización y simplificación de procesos.
• Clientes	Directa	Los clientes representan la razón de ser de la organización. La tendencia del cliente es la de encontrar un proveedor que ofrezca además de calidad a un buen precio (necesidades), valores agregados (expectativas).	Satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas genera fidelización del mismo y crea un voz a voz positivo, que redundará en nuevos clientes.

• Proveedores	Directa	El proveedor es fundamental para satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente. La tendencia del proveedor es ofrecer mayores valores agregados que se pueden transmitir como beneficios al cliente.	Al realizar compras directamente a los productores se genera una ventaja competitiva, puesto que al no haber intermediario bajan los costos para la empresa y se puede competir con precios más favorables.
• Nuevos entrantes	Directo.	Los constantes cambios que presenta el entorno empresarial, favorecen la entrada de nuevos competidores. Por tanto, la tendencia de ésta variable es el crecimiento.	La apertura económica y el no contar con barreras de entrada, representan una amenaza para la empresa, porque facilita el ingreso de nuevos competidores al mercado., puesto que el ofrecimiento de productos relacionados y servicios distintos a los de laboratorio, no requieren un capital muy alto.

• Sustitutos	Directo.	Los productos sustitutos hacen que el cliente sustituya servicios y la competencia aproveche para bajar los precios. La entrada de productos sustitutos va en aumento.	Los productos sustitutos son aprovechados por los clientes y competencia, para satisfacer sus necesidades y ofrecer precios más bajos en detrimento de la calidad, respectivamente.
• Competencia	Directo	La competencia tiende a incrementarse de forma rápida y a ofrecer productos y servicios sustitutos a bajo costo, ejerciendo una competencia desleal.	La sobre oferta de productos y servicios hace que la demanda adquiera poder e imponga las condiciones de mercado, siendo contraproducente para la empresa.

Fuente: Elaboracion Propia. 2012.

8.4.3 Las cinco (5) fuerzas de Porter. Mediante ésta evaluación se analizan las fuerzas que rigen el mercado.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Las organizaciones relacionadas con la fotografía en Tuluá, según datos de la Cámara de Comercio son 34, de las cuales sólo FOTO MUNDIAL aparece como

una empresa PEQUEÑA, que cuenta con 2 puntos de venta, las demás son consideradas MICROEMPRESAS, con un solo punto de venta.

Tabla 16. Empresas relacionadas registradas en Tuluá, Valle.

No	NOMBRE	DIRECCIÓN	M.I	FECHA MATRICUL A	ACTIVOS	TAMAÑO	ACTIVIDAD REGISTRADA
1	LABORATORIO FOTOGRAFICO "DA VINCE"	CRA.25 NRO. 13 11	39.83 4	2002-01-03	500.000	MICRO	LABORATORIST A FOTOGRAFICO.
2	FOTO IMPACTO	C 26 23 59	37.54 2	2001-02-16	3.400.000	MICRO	VENTA DE ARTICULOS Y ACCESORIOS FOTOGRAFICOS.
3	FOTO MUNDIAL II	-C.C. LA HERRADURA LOCAL C5-C6	48.20 9	2004-10-15	823.860.000	PEQUEÑ A	VENTA DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS.
4	FOTO MUNDIAL	C 27 26 15	37.61 3	2001-02-27	1.288.601.00 0	PEQUEÑ A	VENTA DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS.
5	MARQUETERIA Y FOTOGRAFIA JVN	CL. 5 NRO. 22 62	49.78 7	2005-04-27	500.000	MICRO	ESTUDIOS FOTOGRAFICOS Y TODO LO RELACIONADO CON MARQUETERIA
6	MAGIFOTO COLOR	CL. 27 # 26-72 LC 117 CC DEL P	62.33 1	2008-09-26	1.100.000	MICRO	COMERCIO AL POR MENOR DE CAMARAS FOTOGRAFICAS, ROLLOS LENTES PARA
7	TALLER PENTAX	K27 24 42	16.53 8	1990-09-05	2.000.000	MICRO	REPARACION Y MANTENIMIENT O DE TODA CLASE DE EQUIPO FOTOGRAFICO
8	DISEÑADOS PRODUCCIONES	CARRERA 26 N° 29-43	66.75 4	2010-03-10	2.150.000	MICRO	AGENCIA DE FOTOGRAFIA, REALIZACION DE PUBLICIDAD BTL Y ATL, REALI
9	FOTOASESORIA S Y SERVICIOS EN TRANSITO Y	C 23 20 48	58.04 0	2007-07-03	1.000.000	MICRO	FOTOGRAFIA PROFESIONAL Y PERITAJE

	TRANSPORTE						FOTOGRAFICO LEGAL. ASESORIA E
10	CENTRO FOTOGRAFICO	CRA.26 NRO. 26 20	32.19 2	1998-10-16	5.081.000	MICRO	SERVICIOS DE FOTOGRAFIA FOTOACABADO
11	EURO-FOTO	CRA.28 NRO. 24 68	44.44 8	2003-08-05	5.000.000	MICRO	FOTOGRAFIA PROFESIONAL
12	HUGO SALGADO L. VIDEO Y FOTOGRAFIA PROFESIONAL	--EDIFICIO BANCOLOMBI A	44.51 0	2003-08-13	2.300.000	MICRO	SERVICIO DE FOTOGRAFIA PROFESIONAL
13	PROYECTIONS	CRA. 25 NRO. 22 73	45.55 2	2004-01-26	3.100.000	MICRO	ALQUILER AYUDAS AUDIOVISUALES
14	REPARACIONES INDUSTRIALES "OLIVER"	CRA.25 NRO. 8 05	47.35 3	2004-07-08	700.000	MICRO	REPARACIONES INDUSTRIALES Y COMERCIALES, MANTENIMIENT O DE EQUIPOS
15	LAS DELICIAS DE JACKY Y DANY	CL. 13 NRO. 24A 03	54.60 0	2006-07-04	1.450.000	MICRO	FOTOGRAFIA.
16	MARCA Y VIDA	MANZANA 5 CASA 9 B/ BOSQUES DE	54.69 2	2006-07-13	1.100.000	MICRO	FOTOGRAFIAS LIBROS Y PUBLICACIONES .
17	SUPER NOVA PRODUCCIONES	C 26C 1 08	56.10 8	2007-01-12	1.250.000	MICRO	FILMACIONES Y FOTOGRAFIAS.
18	TOGAS TULUA	K 28A 2 16 60	57.29 5	2007-04-13	1.400.000	MICRO	ALQUILER DE TOGAS FOTOGRAFIA DIGITAL
19	FOTO LONDON DIGITAL	CL. 27 NRO. 26 53	61.33 9	2008-06-23	5.000.000	MICRO	TOMA DE FOTOGRAFIAS VENTA DE ROLLOS Y ACCESORIOS PARA FOTOGRAFI
20	FG STUDIOS	CR 28A N°11A-	63.71	2009-03-17	2.000.000	MICRO	ACTIVIDADES

	FOTOGRAFICOS	46	3				DE FOTOGRAFIA
21	GOMOS DEL ARTE	CRA. 32 NRO. 29 45	66.92 5	2010-03-29	2.000.000	MICRO	FOTOGRAFIA, VIDEO, DISEÑO GRAFICO.
22	TOGAS TULUA CRISFA	CRA 28 A 2 N° 16-60	67.27 5	2010-05-06	2.100.000	MICRO	ALQUILER Y VENTA DE TOGAS Y ESTUDIOS FOTOGRAFICOS
23	FOTO UNIDOS CAFALI L P M	CRA. 26 NRO. 29 75	68.66 1	2010-11-05	2.150.000	MICRO	ESTUDIO FOTOGRAFICO, FILMACION
24	FOCAL F & C	CL. 22 NRO. 23 12	68.78 7	2010-11-30	2.200.000	MICRO	ESTUDIO FOTOGRAFICO, FILMACIONES EN GENERAL, FOTOGRAFIAAS PARA DO
25	STUDIO FOTOGRAFIA PROFESIONAL HF	CRA. 23 NRO. 21 40	70.54 6	2011-06-23	860.000	MICRO	FOTOGRAFIA DIGITAL
26	ACKERMANN FOTO	CRA. 25 NRO. 29 52	70.84 9	2011-08-05	26.616.000	MICRO	ESTUDIO FOTOGRAFICO, REVELADO, FOTOGRAFIA SOCIAL Y PUBLICITARIA
27	TU IMAGEN DIGITAL ID	CL. 27 NRO. 26 44	68.18 0	2010-09-02	18.805.728	MICRO	REVELADO FOTOGRAFICO. VENTA DE ACCESORIOS PARA FOTOGRAFIA.
28	CREAR PUBLICIDAD	CRA.29 NRO. 17 01	24.08 4	1995-01-13	1.600.000	MICRO	AVISOS, VALLAS, SENALIZACION.
29	CENTRO FOTOGRAFICO MODERNO	CL.5 A NRO. 22 62	40.08 2	2002-01-29	320.000	MICRO	FOTOGRAFIA Y MARQUETERIA.
30	TELURO PRODUCCIONES	CL. 31 NRO. 22 20	40.46 2	2002-03-05	6.000.000	MICRO	FOTOGRAFIA SOCIAL E INDUSTRIAL, LOCAL, REGIONAL, NACIONAL.

31	FOTO ALVAREZ	CRA. 26 NRO. 24 60	1.472	1972-10-16	500.000	MICRO	SERVICIO DE FOTOGRAFIA, REVELADO DE ROLLOS, ETC.
32	FERNANDO PARDO PARDO	CRA.27 NRO. 31 60	14.52 3	1989-06-16	2.000.000	MICRO	REVELADO DE ROLLOS, SERVICIO DE FOTOGRAFIA, ETC.
33	STUDIO PIXEL DIGITAL	CRA. 25 NRO. 29 62	70.03 2	2011-04-29	4.600.000	MICRO	SERVICIO DE FOTOGRAFIA.
34	FOTO FRANCIA ARTE FINO	C.C. TULUA LA 14 LC A 13	68.91 5	2011-01-05	2.000.000	MICRO	REALIZACION DE RETRATOS Y ESTUDIOS FOTOGRAFICOS.

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá. 2012.

La mayoría de los clientes son fieles al servicio de la empresa. El cliente aficionado es el cliente considerado habitual, al contrario del cliente profesional que se va por temporadas, atraído por menores precios de la competencia.

Las empresas de la competencia poseen clientes fieles según la especialidad de cada una y por su reconocimiento en el mercado.

Existe gran posibilidad de negociación, ya que los competidores utilizan como estrategia el precio para captar nuevos clientes. La mayoría de competidores son ex empleados de la empresa, que establecen negocios relacionados.

Un cliente profesional demanda servicios mínimo una vez a la semana, cancelando \$ 400.000 en promedio. Existen clientes profesionales que demandan servicios a diario cancelando un promedio diario de \$65.000.

Es muy fácil que los clientes cambien de empresas al demandar ciertos productos o servicios que son comunes para los ofertantes. Existe una amplia gama y diversidad de precios, así como de calidad, es decir, existen servicios semejantes y estándar que son objeto de competencia feroz entre competidores.

La publicidad no es una política dentro de la empresa, no es utilizada como estrategia y por lo tanto se hace en forma esporádica. Cuando se ha realizado se ha utilizado el medio radial (cuñas en emisoras locales), medio escrito (semanario el tabloide) y medio televisivo (Canal local PSC), para lanzar servicios promocionales, en fechas especiales. No ha se medido el impacto de dicha publicidad.

Existe una amplia gama de empresas que ofrecen productos y servicios sustitutos y cuya cercanía es notoria.

El cliente es muy sensible al precio, sin tener en cuenta otros atributos (calidad).

La empresa ofrece servicios que otras empresas no ofrecen, gracias a la avanzada tecnología con la que cuenta, es decir, ofrece servicios diferenciales.

Existen clientes aficionados no habituales (demandan servicios una vez al mes), que dejan un margen de utilidad del 80%. El cliente profesional es considerado habitual (demanda servicios mínimo una vez a la semana), dejando un margen de utilidad del 30% aproximadamente.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Existen tres (03) proveedores principales (productores directos) que son: kodak, Sofocol y Fujii. Cuando alguno de ellos no tiene stock para atender el pedido, se acude a un distribuidor para evitar parar la producción, aunque los precios son elevados.

Cada proveedor posee una ventaja, con respecto al otro, por ejemplo: SOFOCOL ofrece 60 días de plazo para el pago y aplica descuento, FUJII regala los sobres de recepción de pedido, KODAK, posee gran stock y disponibilidad inmediata de envío.

Los productos de los tres proveedores se diferencian en:

Calidad del papel- textura, precio y marca.

Los químicos se compran a dos proveedores porque las dos máquinas impresoras utilizan diferente producto cada una.

No existe concentración de productores directos. Los distribuidores autorizados de dichas marcas se encuentran localizados en las principales ciudades del país.

Los proveedores de insumos que son productores son únicos y representan marcas reconocidas.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La entrada de nuevos competidores es fácil, no existe una normatividad que restrinja su funcionamiento. El capital del cual debe disponer una empresa nueva para constituirse es relativamente bajo en cuanto al ofrecimiento de servicios relacionados y distribución de productos del ramo, aunque para el ofreciendo servicios de laboratorio la inversión inicial resulta un poco más alta debido a la tecnología de punta con la que se debe contar.

Existen ciertos servicios que sólo FOTOMUNDIAL ofrece, lo que hace que sea exclusivo y lo puede convertir fácilmente en proveedor, incluso para la competencia.

El tener la capacidad de comprar directamente a los productores, también ofrece una ventaja para bajar los costos del producto, sin desmejorar la calidad.

La marca FOTOMUNDIAL es reconocida a nivel local y regional y goza de buena reputación, consolidándose a través del tiempo.

El acceso a la tecnología y la posibilidad de adquisición hace a la empresa más competitiva.

- **Amenaza de productos sustitutos**

El fácil acceso a internet, el desarrollo de la tecnología, la entrada de la cámara digital, hace que el mismo usuario controle el proceso de fotografía desde su inicio hasta su terminación, sin mayores dificultades y utilizando éstas herramientas que se pueden considerar sustitutos, que se proliferan a diario, aunque no supera en calidad.

Existen un número considerable de empresas en la ciudad que ofrecen productos y servicios sustitutos a bajo precio y se encuentran muy cerca de los puntos de venta de FOTOMUNDIAL. Entre los servicios y productos sustitutos tenemos:

Para la Impresión de fotos digitales el sustituto es la impresión digital con impresora tradicional casera; los estudios fotográficos son sustituidos por las fotografías tomadas por un fotógrafo profesional en eventos o no profesional en casa y con cámaras no profesionales; la digitalización es sustituida por reproducción de imagen impresa en un escáner tradicional; las foto tarjetas por las tarjetas tradicionales de papelería o por fotos corrientes con efectos de programas bajados de internet; los cuadernos y libros por cuadernos tradicionales sin fotografía; los Foto books por álbum tradicional o programas para guardar y exhibir fotos ; la restauración o retoque digital se hace de manera casera utilizando programas automáticos para ajustar las fotos bajados de internet.

- **Rivalidad entre los competidores**

Existe una fuerte rivalidad entre competidores. La competencia la ejercen mediante el precio, más no en la calidad.

Los competidores más fuertes identificados son:

1. Foto impacto
2. Imagen Digital
3. Foto Japón

Otros competidores identificados, que a la vez se convierten en clientes para otros servicios, son:

Aficionados

Profesionales

Otros competidores que ofrecen algunos de los servicios son:

Foto London

Foto Unidos

Tabla 17. Oferta de productos relacionados en Tuluá.

OFERTA DE SERVICIOS RELACIONADOS EN TULUÁ
LABORATORISTA FOTOGRAFICO
VENTA DE ARTICULOS Y ACCESORIOS FOTOGRAFICOS
ESTUDIOS FOTOGRAFICOS Y TODO LO RELACIONADO CON MARQUETERIA
COMERCIO AL POR MENOR DE CAMARAS FOTOGRAFICAS, ROLLOS, LENTES
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE TODA CLASE DE EQUIPO FOTOGRAFICO
AGENCIA DE FOTOGRAFIA, REALIZACION DE PUBLICIDAD BTL Y ATL
SERVICIO DE FOTOGRAFIA PROFESIONAL
FOTOGRAFIAS LIBROS Y PUBLICACIONES
FILMACIONES Y FOTOGRAFIAS
FOTOGRAFIA DIGITAL
VENTA DE ROLLOS Y ACCESORIOS PARA FOTOGRAFIA
FOTOGRAFIA, VIDEO, DISEÑO GRAFICO
ALQUILER Y VENTA DE TOGAS Y ESTUDIOS FOTOGRAFICOS
ESTUDIO FOTOGRAFICO, REVELADO, FOTOGRAFIA SOCIAL Y PUBLICITARIA
REVELADO FOTOGRAFICO
AVISOS, VALLAS, SENALIZACION
FOTOGRAFIA SOCIAL E INDUSTRIAL, LOCAL, REGIONAL, NACIONAL
REALIZACION DE RETRATOS

Fuente:Elaboracion Propia. 2012.

Tabla 18. Productos, servicios y precios de la competencia.

EMPRESA	SERVICIOS	PRECIO
Imagen Digital	Estudio fotográfico	\$ 95.000
	Estudio fotográfico y ampliación	\$ 195.000
Foto London	Cuadro, DVD, Estudio	\$ 200.000 y \$ 250.000
	Estudio y ampliación	\$ 180.000
	Impresión fotos digitales	\$ 800 y \$ 1.000
	Digitalización	\$ 5.000
Foto Unidos	Estudio fotográfico	Desde \$ 40.000
	Digitalización	\$ 5.000
	Revelado	\$ 1.000 c/u
Foto impacto	Estudio	\$ 200.000
	Fotobooks	\$ 300.000
	Impresión	\$ 600, \$ 800 y \$ 1.000 s/g tamaño
Foto Japón	Foto estudio familiar	\$ 29.000
	Foto documentos instantánea x 8	\$ 7.000
	Fotobooks	\$ 32.000
	Otras líneas de productos: Canon: Compactas. Lentes y Flashes. Impresoras y Accesorio. Cámaras. Computadores y accesorios. Audio y video. Telefonía y entretenimiento. Regalos y Soluciones. Hogar: Cuidado personal. TV Novedades. Electrodomésticos. Iluminación. Pilas. Juguetería. Juegos Didácticos. Juegos de mesa. Figuras de colección. Audio y Video. Reproductores. Accesorios. Marcos Digitales. Consolas. Computadores E-Book y Tablets. Impresoras. Accesorios. Telefonía: Accesorios para Blackberry. Accesorios para celular. E-Book.	

Fuente: elaboración Propia. 2012

Tabla 19. Productos, servicios y precios de Fotomundial.

PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO
Impresión digital Profesional	\$ 500
Restauración	\$ 15.000
Impresión digital aficionado	\$ 1.000
Estudios fotográficos	\$ 30.000
Foto tomada en estudio	\$ 10.000
Fotos para documentos	\$ 5.000
Estudios fotográficos con cuadro y vaso	\$ 200.000

Fuente: Portafolio de servicios Foto mundial a junio de 2012.

8.4.4 Matriz de segmentación. Se divide el Mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad., características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes .

Algunas de las variables utilizadas son:

- Segmentación geográfica, que consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. En ése caso por poblaciones.
- Segmentación demográficas, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, los ingresos, la ocupación, la religión, la raza.
- Segmentación socioeconómica, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

d. Segmentación sicográfica, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.

Tabla 20. Matriz de segmentación de mercado.

FOTOMUNDIAL				PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES											NUEVOS PRODUCTOS					
															ESTAMPADOS				AMPLIACIONES	
				FOTO DOCUMENTOS	REVELADO DE ROLLOS	IMPRESION DE FOTOS DIGITALES	FOTOGRAFICOS	RESTAURACIÓN	MONTAJES	COLORIZACIÓN	DIGITALIZACIÓN	FOTO TARJETAS	FOTOBOKS	ARTE POP						
“ABC” SEGMENTACION				Cuadros	Camisas	Cojines y muebles	Cuadernos y libros													
MERCADOS	ORIGINAL	ES	TRADICIONALES	Tuluá, Zona de influencia																
				Estrato 1 – 2 – 3																
				Estrato 4 – 5 – 6																

FOTOMUNDIAL				PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES											NUEVOS PRODUCTOS				
															ESTAMPADOS	AMPLIACIONES			
“ABC” SEGMENTACION				FOTO DOCUMENTOS	REVELADO DE ROLLOS	IMPRESION DE FOTOS DIGITALES	FOTOGRAFICOS	RESTAURACIÓN	MONTAJES	COLORIZACIÓN	DIGITALIZACIÓN	FOTO TARJETAS	FOTOBOOKS	ARTE POP			Cuadros	Camisas	Cojines y muebles
							Sector Empresarial												
			Sector Educativo																
			Sector Salud																
			Sector Gubernamental																

FOTOMUNDIAL				PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES												NUEVOS PRODUCTOS			
														ESTAMPADOS				AMPLIACIONES	
“ABC” SEGMENTACION				FOTO DOCUMENTOS	REVELADO DE ROLLOS	IMPRESION DE FOTOS	DIGITALES	FOTOGRAFICOS	RESTAURACIÓN	MONTAJES	COLORIZACIÓN	DIGITALIZACIÓN	FOTO TARJETAS	FOTOBOKS	ARTE POP	Cuadros	Camisas		
							Comunidad en General												
			Desplazados																
			Minorías (Afrodescendientes, indígenas)																
			Discapacitados																

FOTOMUNDIAL				PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES												NUEVOS PRODUCTOS				
														ESTAMPADOS		AMPLIACIONES				
“ABC” SEGMENTACION				FOTO DOCUMENTOS	REVELADO DE ROLLOS	IMPRESION DE FOTOS	DIGITALES	FOTOGRAFICOS	RESTAURACIÓN	MONTAJES	COLORIZACIÓN	DIGITALIZACIÓN	FOTO TARJETAS					FOTOBOKS	ARTE POP	Cuadros
							Madres Cabeza Familia													
			Población Económicamente activa																	
			Población 0-5 años																	
			Población 6-14 años																	

FOTOMUNDIAL				PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES												NUEVOS PRODUCTOS				
														ESTAMPADOS		AMPLIACIONES				
“ABC” SEGMENTACION				FOTO DOCUMENTOS	REVELADO DE ROLLOS	IMPRESION DE FOTOS	DIGITALES	FOTOGRAFICOS	RESTAURACIÓN	MONTAJES	COLORIZACIÓN	DIGITALIZACIÓN	FOTO TARJETAS					FOTOBOKS	ARTE POP	Cuadros
							Población 15-25 años													
			Población 26 años en adelante																	
			Católicos																	
			Otras religiones																	

FOTOMUNDIAL			PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES												NUEVOS PRODUCTOS						
															ESTAMPADOS		AMPLIACIONES				
“ABC” SEGMENTACION			FOTO DOCUMENTOS	REVELADO DE ROLLOS	IMPRESION DE FOTOS	DIGITALES	FOTOGRAFICOS	RESTAURACIÓN	MONTAJES	COLORIZACIÓN	DIGITALIZACIÓN	FOTO TARJETAS	FOTOBOKS	ARTE POP					Cuadros	Camisas	Cojines y muebles
			MERCADOS NUEVOS			Mercado A (Cali)															
Mercado B (Roldanillo)																					
Mercado (Sevilla)																					

Fuente: Papeles de trabajo del profesor Benjamín Betancurt

8.4.5 Matriz Gran Estrategia. Sirve para la formulación alternativa de estrategias, a la vez que corrobora junto a la matriz IE, la escogencia del tipo de estrategia.

Cuenta con cuatro cuadrantes. En el eje de las X se ubica la posición competitiva de la empresa. En el eje de las Y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado. Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el:

Cuadrante I son: Desarrollo del mercado, Penetración en el mercado, Desarrollo del producto, Integración hacia adelante /atrás / horizontal, Diversificación concéntrica.

Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante II son: Penetración en el mercado, Desarrollo del producto, Integración horizontal, Desinversión, Liquidación.

Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante III son: Atrincheramiento, Diversificación concéntrica / horizontal, En conglomerado, Desinversión, Liquidación.

Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante IV son: Diversificación concéntrica, Diversificación horizontal, Diversificación de conglomerado, Empresas de riesgo compartido.

Tabla 21. Matriz gran estrategia.

	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	II	I Desarrollo, penetración del mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante/atrás/horizontal, Diversificación concéntrica	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	III	IV	
	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Lo anterior corrobora lo indicado en la matriz IE, puesto que la empresa posee una posición competitiva fuerte y pertenece a un mercado de crecimiento rápido, por tanto, se sitúa en el cuadrante I, proponiendo estrategias como: Desarrollo del mercado, Penetración en el mercado, Desarrollo del producto, Integración hacia adelante /atrás / horizontal, Diversificación concéntrica, coincidiendo en las estrategias de Desarrollo del producto y penetración en el mercado.

9. DEFINICIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN

9.1 MISIÓN PROPUESTA

Para la definición de la nueva misión, se realiza un taller con todo el personal donde se evalúa la misión actual partiendo del siguiente cuestionamiento:

Tabla 22. Cuestionamientos para evaluar misión

¿En qué negocio estamos?
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?
¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?
¿Cuáles son los valores institucionales?
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?

Fuente: Encuesta aplicada 2012.

Y se redefine una misión que responda a:

Tabla 23. Elementos de la misión

1. Determinación de propósitos Básicos (beneficios)
2. Servicios y/o productos fundamentales
3. Que hacer: Medios para logros propósitos básicos
4. Grupos referencia o clientes
5. Por qué se hacen la cosas (principios-valores)
6. Calidad inspiradora (elemento diferenciador)

Fuente: Encuesta aplicada 2012.

La siguiente es la misión resultante:

“FOTOMUNDIAL es una empresa privada que brinda productos y servicios de alta calidad relacionados con el arte fotográfico, a profesionales y aficionados Centro

vallecaucanos, con última tecnología y un comprometido, calificado e innovador equipo humano, siendo socialmente responsables”.

9.2 VISIÓN PROPUESTA

A través de un taller con la participación de todos los empleados, se evalúa la visión actual revisando que cumpla con los siguientes aspectos:

Tabla 24. Aspectos a evaluar en la visión

Amplia y detallada
Positiva y alentadora
Realista y posible
Consistente con la misión
Todos estén reflejados (partes interesadas)
Ausente de ambigüedades

Fuente: Encuesta aplicada 2012.

Y se redefine la nueva visión, cuidando que contenga:

Tabla 25. Elementos de la visión

1. Dimensión de Tiempo
2. Beneficios para todas las partes interesadas
3. Amplitud y detalle en lo que se quiere ser (clara para todo el personal)
4. Perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje)
5. Realista y Posible (en el tiempo definido)
6. Consistencia con principios y valores (Misión)

Fuente: Encuesta aplicada 2012.

La siguiente es la visión resultante:

“FOTOMUNDIAL se proyecta al 2015 como la empresa vallecaucana líder en productos y servicios relacionados con el arte fotográfico, en proceso de

expansión y que a través de tecnología de punta, innovación, capacitación constante de su personal y mejoramiento continuo, logre superar las expectativas de sus clientes y contribuya al desarrollo de la región”.

8.3 PRINCIPIOS Y VALORES

De acuerdo con la misión y visión propuestas se pide al personal que defina ¿Cuál deberían ser los valores y sus principios?

Se realiza una lista de valores y principios, relacionando principios y valores, explicando cómo se evidencia en las personas la vivencia de dichos valores y mediante consenso se eligen los principios y valores de la empresa.

Los siguientes son los principios y valores escogidos:

PRINCIPIOS

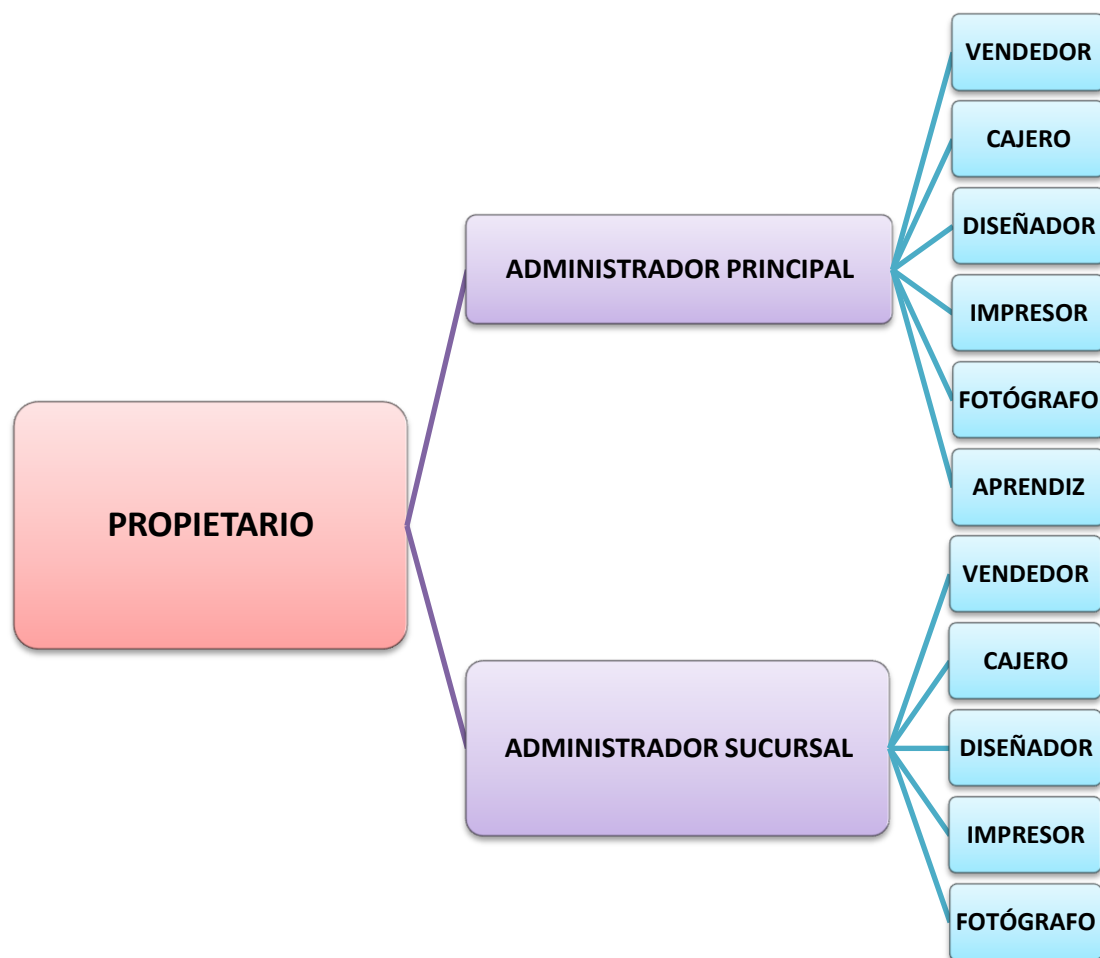
- Confiabilidad
- Innovación
- Trabajo en equipo

VALORES

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad

9.4 ORGANIGRAMA

Figura 2. Organigrama empresa FOTOMUNDIAL



Fuente: Información tomada de FOTOMUNDIAL. 2011.

10. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

10.1 Factores claves de éxito. En primer lugar se identificaron los factores claves de éxito de la visión, clasificando de acuerdo a los objetivos estratégicos y que están relacionados según Benjamín Betancourt en “Papeles de trabajo”, con la supervivencia de la organización en el largo plazo, su crecimiento, sus utilidades, su nivel de competitividad y la responsabilidad social, así:

- *Objetivos financieros*
- *Objetivos de crecimiento*
- *Objetivos de competitividad*
- *Objetivos de responsabilidad social*

OBJETIVO FINANCIERO , QUE DA RESPUESTA A LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS Y LA PALABRA CLAVE ES:

“expansión”

Y se relaciona con:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Nivel de Endeudamiento
- Rotaciones

OBJETIVO DE CRECIMIENTO, PARA CREAR VALOR Y DIFERENCIACIÓN AL CLIENTE, LA PALABRA CLAVE ES:

“Superar las expectativas del cliente”

Relacionado con:

- Ingresos y ventas
- Participación en el mercado
- Activos
- Patrimonio

OBJETIVO DE COMPETITIVIDAD, QUE DA RESPUESTA A LOS REQUISITOS Y EXPECTATIVAS TANTO DE LOS CLIENTES EXTERNOS COMO INTERNOS, LA PALABRA CLAVE ES:

“mejoramiento continuo”

Relacionado con:

- Productividad
- Calidad
- Innovación

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL , PARA LOGRAR UNA RESPUESTA ADECUADA A LOS BENEFICIOS RECIBIDOS DEL ENTORNO, LA PALABRA CLAVE ES:

“contribuya al desarrollo de la región”

Relacionado con:

- Empleo

- Ambiente
- Entorno Social

10.2 Objetivos estratégicos. Con cada factor clave de éxito, se redactó un objetivo estratégico, teniendo en cuenta: acción, nivel y plazo, además especificando quiénes deben lograrlo, cómo se va a lograr y para qué se va a lograr.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE1
Objetivo financiero
¿Que guiará la eficiencia financiera?

Alcanzar la expansión de la empresa a nivel regional

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia:

F3O9 Acceder a la distribución de productos aprovechando la buena reputación de la empresa.

D9O7 Estimular la compra directa al fabricante utilizando la información de un buen pronóstico de ventas

F7O7 Controlar los costos genera beneficios para la compra directa al fabricante

F8O7 Estimular la compra directa al fabricante al contar con un flujo de caja positivo

F3 A4 Potencializar la buena imagen de la empresa contrarrestando la entrada de nuevos competidores

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE2
Objetivo de crecimiento

¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

Cumplir las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, respondiendo a las normas legales y ofreciendo mayores valores agregados en sus productos y servicios.

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia:

F6O4 Contribuir a la retención de clientes a través de los valores agregados.

D8O2 Desarrollar investigación aprovechando los beneficios del TLC, en cuanto al fácil acceso a nuevos mercados internacionales.

D5O3 Conocer las preferencias del cliente a través del análisis de la demanda de los productos exclusivos que ofrece la empresa

D5O4 Conocer las necesidades y expectativas analizando al cliente que mas frecuenta la empresa

D6 A11 Realizar un estudio de PRECIOS, teniendo en cuenta que éste constituye un elemento importante para lograr la satisfacción del cliente

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE3
Objetivo de competitividad
¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos para lograr la competitividad?

Lograr un sistema de continuo mejoramiento en sus procesos con el fin de ser más competitivos a nivel regional

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia:

D7O2 Incentivar la innovación aprovechando las facilidades que ofrece el TLC con entrada de tecnología y maquinaria de punta

F5A1 Preparar estrategias para potencializar los elementos diferenciadores de la competencia

D7A2 innovar constantemente los servicios para contrarrestar la competencia

D8A5 Contrarresta la amenaza que representa el fácil acceso a tecnología a través de la investigación de nuevos productos

F5A6 Mantener la fidelidad de los clientes a través de la optimización de los elementos diferenciadores

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE5
Objetivo de responsabilidad social
¿Qué se necesita para alcanzar los objetivos y optimizar la productiva empresarial?

Capacitar al personal constantemente, de manera que se logre innovación en productos y servicios y se contribuya al desarrollo de la región.

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia:

D4A5 Implementar encuesta que mida clima laboral para intervenir riesgos psicosociales, aprovechando el fácil acceso a la tecnología

D12A5 Establecer evaluación del desempeño y control de ausentismo, aprovechando acceso a tecnología

D6O4 Aplicar encuesta a clientes frecuentes para medir grado de satisfacción

D13 A5 Iniciar un programa de capacitación del personal aprovechando el fácil acceso a la tecnología

Tabla 26. Objetivos estratégicos e indicadores.

objetivo estratégico No.1	Indicadores
<i>Alcanzar la expansión de la empresa a nivel regional</i>	1. Cumplimiento de ventas presupuestadas $X = (\text{Total ventas} / \text{Total presupuesto de ventas}) * 100$
	Margen de contribución $X = (\text{Venta Real Producto} / \text{Costo Real Directo Producto}) * 100$
Objetivo estratégico No.2	Indicadores
<i>Cumplir las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, respondiendo a las normas legales y ofreciendo mayores valores agregados en sus productos y servicios.</i>	3. Satisfacción del cliente $X = (\text{No. De encuestas contestadas satisfactoriamente} / \text{No. Total de encuestas realizadas}) * 100$ Se considera que una encuesta es contestada satisfactoriamente cuando el 60% de los aspectos evaluados son calificados con satisfactorio.
	4. Evaluación del empleado por el cliente $X = (\text{No. De aspectos calificados con 3} / \text{No. De aspectos evaluados}) * 100$
Objetivo estratégico No.3	Indicadores
<i>Mejorar continuamente los procesos de la organización que conlleve a la competitividad a nivel regional.</i>	5. Acciones de mejoramiento $X = (\text{No. Total de acciones preventivas y correctivas de mejora efectivas} / \text{No. Total de acciones cerradas}) * 100$
	6. Correctivos para satisfacer al cliente $X = (\text{No. De PQR atendidas} / \text{No. Total de PQR recibidas}) * 100$

Objetivo estratégico No.4	Indicadores
<i>Capacitar al personal constantemente, de manera que se logre innovación en productos y servicios y se contribuya al desarrollo de la región.</i>	7. Cumplimiento del plan de capacitación X= (No. De actividades de capacitación ejecutadas/No. Total de actividades de capacitación planeadas)*100
	8. Efectividad de la capacitación X= (No. De empleados con resultado de la evaluación del desempeño igual o mayor a 80%/ No. Total de empleados evaluados) *100

Fuente: Autoría propia.2012.

Los indicadores se convirtieron en metas anuales para cada año establecido (2012 al 2015), fecha en la cual culmina la visión y se le asigna un responsable.

Tabla 27. Metas.

METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 1(Indicador 1) Aumentar el cumplimiento de las ventas presupuestadas	Administrador	80%	90%	100%	110%
METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 2 (Indicador 2) Mantener un margen de rentabilidad por producto adecuado	Administrador	De 20 a 30%	De 20 a 30%	De 20 a 30%	De 20 a 30%
METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 3 (Indicador 3) Aumentar la satisfacción de los clientes	Administrador	60%	70%	80%	90%
METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 4 (Indicador 4) Aumentar el desempeño individual	Administrador	60%	70%	80%	90%

METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 5 (indicador 5) Aumentar la eficacia en la toma de acciones correctivas y preventivas de mejora	Administrador	70%	80%	90%	100%
METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 6 (Indicador 6) Aumentar el seguimiento a la atención de PQR	Administrador	75%	85%	95%	100%
METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 7 (indicador 7) Aumentar el cumplimiento del plan de capacitación	Administrador	70%	80%	90%	100%
METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 8 (indicador 8) Aumentar el buen desempeño de los empleados	Administrador	60%	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia. 2012.

A continuación encontrarán el resumen del plan operativo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos con su correspondiente plan de acción:

Tabla 28. Plan operativo.

OBJETIVO No.	ESTRATEGIA	INDICADORES	META	RESPONSABLE
1. Alcanzar la expansión de la empresa a nivel regional	Generar un presupuesto de ventas acorde a las políticas de expansión, aumentando su cumplimiento hasta superar las expectativas	Cumplimiento de ventas presupuestadas $X = (\text{Total ventas} / \text{Total presupuesto de ventas}) * 100$	Aumentar el cumplimiento de las ventas presupuestadas	Administrador
	calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	Margen de contribución $X = (\text{Venta Real Producto} / \text{Costo Real Directo Producto}) * 100$	Mantener un margen de rentabilidad adecuado por producto	Administrador
2. Cumplir las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, respondiendo a las normas legales y ofreciendo mayores valores agregados en sus productos y servicios.	Medir el grado de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente $X = (\text{No. De encuestas contestadas satisfactoriamente} / \text{No. Total de encuestas realizadas}) * 100$ Se considera que una encuesta es contestada satisfactoriamente cuando el 60% de los aspectos evaluados son calificados con satisfactorio.	Aumentar la satisfacción de los clientes	Administrador
	Calificar el desempeño del vendedor	Evaluación del empleado por el cliente $X = (\text{No. De aspectos calificados con 3} / \text{No. De aspectos evaluados})$	Aumentar el desempeño individual	Administrador

OBJETIVO No.	ESTRATEGIA	INDICADORES	META	RESPONSABLE
		<i>El puntaje de calificación va de 1 a 3 siendo: 1=bajo, 2=medio, 3=alto</i>		
<i>3 Mejorar continuamente los procesos de la organización que conlleve a la competitividad a nivel regional.</i>	Generar acciones de mejora correctivas y preventivas eficaces	Acciones de mejoramiento $X = (\text{No. Total de acciones preventivas y correctivas de mejora efectivas} / \text{No. Total de acciones cerradas}) * 100$	Aumentar la eficacia en la toma de acciones correctivas y preventivas de mejora	Administrador
	Implementar un procedimiento para canalizar y atender oportunamente las no conformidades de los clientes y sus inquietudes	Correctivos para satisfacer al cliente $X = (\text{No. De PQR atendidas} / \text{No. Total de PQR recibidas}) * 100$	Aumentar el seguimiento a la atención de PQR	Administrador

OBJETIVO No.	ESTRATEGIA	INDICADORES	META	RESPONSABLE
4. Capacitar al personal constantemente, de manera que se logre innovación en productos y servicios y se contribuya al desarrollo de la región.	implementar un plan de capacitación que intervenga dichos riesgos psicosociales detectados	Cumplimiento del plan de capacitación $X = \frac{\text{No. De actividades de capacitación ejecutadas}}{\text{No. Total de actividades de capacitación planeadas}} \times 100$	Aumentar el cumplimiento del plan de capacitación	Administrador
	Medir la efectividad de las capacitaciones	Efectividad de la capacitación $X = \frac{\text{No. De empleados con resultado de la evaluación del desempeño igual o mayor a 80\%}}{\text{No. Total de empleados evaluados}} \times 100$	Aumentar el nivel de desempeño de los empleados	Administrador

Fuente: Elaboración propia. 2012.

Tabla 29. Plan de acción

OBJETIVO No.	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)	RESPONSABLE ACTIVIDAD	CRONOGRAMA (MESES)											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Alcanzar la expansión de la empresa a nivel regional	Aumentar el cumplimiento de las ventas presupuestadas	Gerente comercial	Generar un presupuesto de ventas acorde a las políticas de expansión, aumentando su cumplimiento hasta superar las expectativas	Elaborar un pronóstico de ventas	0	Administrador y equipo	x											
				Presupuestar las ventas con base en ese pronóstico	0	Administrador	x											
				Hacer seguimiento a su cumplimiento	0	Administrador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Mantener un margen de rentabilidad adecuado por producto	Administrador	calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	Establecer costo real por producto y servicio	0	Administrador	x					x						
				Establecer precio de venta por producto y servicio teniendo en cuenta mercado y margen de	0	Administrador	x					x						

OBJETIVO No.	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)	RESPONSABLE ACTIVIDAD	CRONOGRAMA (MESES)											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				rentabilidad establecido														
2. Cumplir las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, respondiendo a las normas legales y ofreciendo mayores valores agregados en sus productos y servicios.	Aumentar la satisfacción de los clientes	Administrador	Medir el grado de satisfacción del cliente	Elaborar encuesta de satisfacción del cliente	0	Administrador	x											
				Aplicar encuesta a clientes	100.000	Administrador		x					x					
				Tabular resultados	50.000	Administrador		x					x					
				Analizar y aplicar acciones de mejora	0	Administrador			x					x				
	Aumentar el desempeño individual	Administrador	Calificar el desempeño del vendedor	Elaborar evaluación del cliente al vendedor	0		x											
				Aplicar evaluación e informar resultados	100.000		x	x				x	x					

OBJETIVO No.	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)	RESPONSABLE ACTIVIDAD	CRONOGRAMA (MESES)											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				hacer seguimiento a compromisos	0				x	x	x			x	x	x	x	x
3. Mejorar continuamente los procesos de la organización que conlleve a la competitividad a nivel regional	Aumentar la eficacia en la toma de acciones correctivas y preventivas de mejora	Administrador	Generar acciones de mejora correctivas y preventivas eficaces	Analizar quejas, reclamos y sugerencias	0	Administrador, Gerente comercial Y equipos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				Analizar posibles fallas internas presentadas y detectar oportunidades de mejora	0	Administrador, Y equipos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				Formular acciones correctivas y preventivas basadas en quejas, reclamos, sugerencias, fallas internas detectadas, oportunidad	0	Administrador, Y equipos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBJETIVO No.	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)	RESPONSABLE ACTIVIDAD	CRONOGRAMA (MESES)											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				es de mejora														
				Hacer seguimiento , cerrar acciones y medir eficacia	0	Administrador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Aumentar el seguimiento a la atención de PQR	Administrador	Implementar un procedimiento para canalizar y atender oportunamente las no conformidades de los clientes y sus inquietudes	Establecer un procedimiento para atender Preguntas, Quejas y Reclamos de los clientes	0	Administrador	x											
				Implementar un buzón para su recolección y socializar con el cliente	200.000	Administrador y empleados	x											
				Atender PQR y hacer	0	Administrador y empleados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBJETIVO No.	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)	RESPONSABLE ACTIVIDAD	CRONOGRAMA (MESES)												
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
				seguimiento															
4. Capacitar al personal constantemente, de manera que se logre innovación en productos y servicios y se contribuya al desarrollo de la región.	Aumentar el cumplimiento del plan de capacitación	Administrador	implementar un plan de capacitación que intervenga riesgos psicosociales detectados	Elaborar encuesta que mida el clima laboral	0	Administrador	x												
				Aplicar encuesta	50.000	Administrador	x												
				Tabular y analizar resultados	0	Administrador	x												
				Planear actividades de capacitación	0	Administrador		x											
				Ejecutar cronograma y hacer seguimiento	*Ver presupuesto	Administrador			x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Aumentar el nivel de desempeño de los empleados		Medir la efectividad de las capacitaciones	Elaborar evaluación que mida el desempeño del personal	0	Administrador	x												
				Aplicar evaluación	50.000	Administrador Empleados	x					x							
				Informar resultados y hacer compromisos de mejora	*Ver presupuesto	Administrador y empleados		x					x						
				Hacer seguimiento a	0	Administrador			x	x	x			x	x	x	x	x	

OBJETIVO No.	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)	RESPONSABLE ACTIVIDAD	CRONOGRAMA (MESES)											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				compromisos														

Fuente: Elaboración propia. 2012.

11. SEGUIMIENTO Y CONTROL AL PLAN ESTRATÉGICO

Para ejercer seguimiento al plan estratégico se propone utilizar un tablero de indicadores, de tal forma que se establezca un control visual absoluto sobre los resultados de los mismos.

Mediante la casilla “valor” que utiliza un color para identificar el resultado del indicador al ser comparado con la meta (el color verde considera que se encuentra equivalente a la meta trazada, el color amarillo significa que se debe tener precaución con el resultado, pues se está alejando de la meta, y rojo indica que está totalmente alejado de ella), se pretende que de una manera rápida se logre identificar aquel objetivo estratégico que no se está alcanzando y tomar acciones oportunas.

Dicho control se implementará por cada año proyectado, puesto que la meta es cambiante y la periodicidad de medición y análisis esta establecida de acuerdo a la frecuencia del indicador. Éste tablero es diseñado para el control de la alta gerencia (dueño) y será alimentado por cada uno de los responsables en el proceso.

Tabla 30. Tablero de indicadores año 2012.

CLASE DE OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	FRECUENCIA		META DEL AÑO	VALOR
				Medición	Análisis		
Financiero	7. Alcanzar la expansión de la empresa a nivel regional	8. Cumplimiento de ventas presupuestadas $X = (\text{Total ventas} / \text{Total presupuesto de ventas}) * 100$	Administrador	Mensual	Mensual	Aumentar el cumplimiento de las ventas presupuestadas 80%	Alerta
		2. Margen de contribución $X = (\text{Venta Real} - \text{Costo Real Directo Producto}) * 100$	Administrador	Semestral	Semestral	Mantener un margen de rentabilidad adecuado por producto De 20 a 30%	Precaución
Crecimiento	9. Cumplir las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, respondiendo a las	3. Satisfacción del cliente $X = (\text{No. De encuestas contestadas satisfactoriamente} / \text{No. Total de encuestas realizadas}) * 100$ <i>Se considera que una encuesta es contestada satisfactoriamente cuando el 60% de los aspectos evaluados son</i>	Administrador	semestral	semestral	Aumentar la satisfacción de los clientes 60%	Equilibrio

CLASE DE OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	FRECUENCIA		META DEL AÑO	VALOR
				Medición	Análisis		
	normas legales y ofreciendo mayores valores agregados en sus productos y servicios.	calificados con satisfactorio. 10. Evaluación del empleado por el cliente X= (No. De aspectos calificados con 3/No. De aspectos evaluados) El puntaje de calificación va de 1 a 3 siendo: 1=bajo, 2=medio, 3=alto	Administrador	Semestral	Semestral	Aumentar el desempeño individual 60%	
Competitividad	3 Mejorar continuamente los procesos de la organización que conlleve a la competitividad a nivel regional	11. Acciones de mejoramiento X= (No. Total de acciones preventivas y correctivas de mejora efectivas/ No. Total de acciones cerradas)*100	Administrador	Mensual	Mensual	Aumentar la eficacia en la toma de acciones correctivas y preventivas de mejora 70%	
		6. Correctivos para satisfacer al cliente X= (No. De PQR atendidas/No. Total de PQR recibidas)*100	Administrador	Mensual	Mensual	Aumentar el seguimiento a la atención de PQR 75%	

CLASE DE OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	FRECUENCIA		META DEL AÑO	VALOR
				Medición	Análisis		
Responsabilidad social	12. Capacitar al personal constantemente, de manera que se logre innovación en productos y servicios y se contribuya al desarrollo de la región.	7.Cumplimiento del plan de capacitación $X = \frac{\text{No. De actividades de capacitación ejecutadas}}{\text{No. Total de actividades de capacitación planeadas}} * 100$	Administrador	Mensual	Mensual	Aumentar el cumplimiento del plan de formación 70%	
		13. Efectividad de la capacitación $X = \frac{\text{No. De empleados con resultado de la evaluación del desempeño igual o mayor a 80\%}}{\text{No. Total de empleados evaluados}} * 100$	Administrador	Semestral	Semestral	Aumentar el nivel de desempeño de los empleados 60%	

Fuente: Papeles de trabajo de Benjamín Betancourt.

12. PRESUPUESTOS

Tabla 31. Presupuesto de ventas mensual

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
57.600 (equivale a 18 clientes profesionales aproximadamente)	Impresión digital Profesional	\$ 500	\$ 28.800.000
20	Restauración	\$ 15.000	300.000
5.400	Impresión digital aficionado	\$ 1.000	5.400.000
50	Estudios fotográficos	\$ 30.000	1.500.000
50	Foto tomada en estudio	\$ 10.000	500.000
300	Fotos para documentos	\$ 5.000	1.500.000
10	Estudios fotográficos con cuadro y vaso	\$ 200.000	2.000.000
TOTAL MENSUAL			\$ 40.000.000

Fuente: Presupuesto de ingresos Foto mundial 2012.

El presupuesto mensual de ventas, se incrementará cada mes en un 2.5%

Tabla 32. Presupuesto de implementación plan de capacitación de personal

ACTIVIDAD PROPUESTA	DIRIGIDA A	RECURSOS REQUERIDOS	COSTO APROXIMADO
Divulgación de la filosofía organizacional y plan estratégico	Todo el personal	Locación Video beam Pantalla Computador Equipo de amplificación del sonido Refrigerios Fotocopias	\$ 100.000

		Facilitador interno (Propietario o administrador)	
Servicio al cliente	Todos	Locación Video beam Pantalla Computador Equipo de amplificación del sonido Refrigerios Fotocopias Capacitador (Contratista)	\$ 250.000
Clínica de ventas	Todos	Locación Video beam Pantalla Computador Equipo de amplificación del sonido Refrigerios fotocopias Capacitador (contratista)	\$ 250.000
Sistema de gestión de calidad	Todos	Locación Video beam Pantalla Computador Equipo de amplificación del sonido Refrigerios fotocopias Capacitador(contratista)	\$ 250.000

Manejo de las TIC'S	Todos	Locación Video beam Pantalla Computador Equipo de amplificación del sonido Refrigerios fotocopias Capacitador(contratista)	\$ 200.000
Talleres para Intervención de riesgos psicosociales, con temas según resultado de encuesta de evaluación del clima laboral	Todos	Locación Video beam Pantalla Computador Equipo de amplificación del sonido Refrigerios fotocopias Capacitadores (Facilitados por ARP)	\$ 100.000 c/u
Capacitaciones específicas de acuerdo al resultado de la evaluación del desempeño de cada empleado	Cada uno de los empleados	Curso, conferencia o taller contratado externamente	Variable

Fuente: Elaboración Propia

13. PRINCIPALES HALLAZGOS

- FOTOMUNDIAL es una empresa que pasa por un momento de crisis, no obstante gozar de una buena reputación y de ser pionera en algunos de los productos y servicios que ofrece.
- Se evidencia en los últimos cinco años, una fluctuación en sus ingresos operacionales, debido al decrecimiento de las ventas.
- No se utilizan herramientas administrativas que garanticen una eficaz gestión.
- Su estrategia comercial se basa en la intuición y percepción de su micro entorno, sin ofrecer mayores proyecciones.
- Posee en la actualidad un valioso equipo humano, con gran espíritu innovador y creativo.
- La empresa tiene continua rotación de personal, debido a la pérdida paulatina de sus colaboradores.
- A partir del análisis interno se encontró que posee un alto porcentaje de fortalezas que contrarrestan las debilidades detectadas.
- El análisis del entorno evidenció amenazas latentes que pueden ser minimizadas por las oportunidades que se manifiestan en su actividad empresarial.

14. CONCLUSIONES

- Se propicio un conocimiento más directo de la organización, a través de la caracterización de la empresa.
- Los análisis del entorno y de la capacidad interna de la organización, mediante la elaboración de las matrices EFE e EFI respectivamente, arrojan resultados ponderados mayores a 2,5, lo que indica que la empresa aprovecha sus oportunidades para enfrentar sus amenazas y que la empresa mantiene una posición interna fuerte. Las oportunidades presentan un ponderado mayor que las debilidades, indicando que es una coyuntura favorable para la empresa.
- Mediante los factores que han obtenido los mayores puntajes en el total ponderado de la matriz EFI y la matriz EFE se realiza el cruce DOFA, ideándose estrategias alternativas.
- La matriz IE que tiene como parámetros el ponderado de la matriz EFE e EFI, da como resultado que la empresa se encuentra en una posición promedio (entre 2.0 y 2.99), situándose en el cuadrante III, lo que indica que corresponde a estrategias para conservar y mantener, lo que implica estrategias intensivas para penetración en el mercado y desarrollo del producto.
- La matriz Gran estrategia sitúa a la empresa en el cuadrante I, con una posición en el mercado fuerte en un mercado de crecimiento rápido, lo que implica estrategias de Desarrollo del mercado, Penetración en el mercado, Desarrollo del producto, Integración hacia adelante /atrás / horizontal, Diversificación concéntrica.

- Las matrices IE y de Gran Estrategia coinciden en su resultado al indicar que las estrategias de desarrollo del producto y penetración en el mercado son las más indicadas para la empresa.
- La reformulación de la filosofía u horizonte organizacional es congruente con el resultado de los análisis.
- Se estableció una estructura administrativa apropiada de manera que conlleve a la organización interna de la empresa, delimitando funciones, estableciendo jerarquías y niveles de responsabilidad.
- Se trazaron objetivos financieros, de crecimiento, de competitividad y de responsabilidad social, que responden a los factores claves de éxito identificados, de: Expansión, Superación de expectativas del cliente, mejoramiento continuo, contribución al desarrollo de la región.
- La priorización de estrategias obedece al tipo de estrategias indicadas para la empresa, producto de los análisis: *Penetración del mercado* (mercados actuales –productos actuales) y *desarrollo del producto* (mercados actuales-productos nuevos) y al confirmar las características de la empresa que es *prometedora* y del ambiente del sector que corresponde a *mercados de alta velocidad*.

15.RECOMENDACIONES

- Socializar el plan estratégico con todos los empleados, de manera que se genere identificación con su alcance.
- Hacer seguimiento constante al cumplimiento del plan estratégico, a través del tablero de indicadores diseñado.
- Divulgar periódicamente el resultado del seguimiento al cumplimiento de los indicadores y así lograr el compromiso de cada uno de los colaboradores en la formulación de acciones que conlleven al mejoramiento continuo.
- Realizar una revisión periódica a las estrategias formuladas y los elementos del direccionamiento estratégico, haciendo los ajustes respectivos, teniendo en cuenta que el análisis interno y externo debe hacerse periódicamente dado el cambio constante del micro y macro entorno.
- Al considerarse que en las ventajas competitivas y por ende en la estrategia que se aplica para alcanzarla, tiene un tiempo limitado de vida útil, se debe alternar entre estrategias agresivas e intensivas.
- Dado el tipo de estrategias se recomienda que se invierta agresiva y constantemente en investigación e innovación, que se fortalezca su capacidad interna y se creen alianzas.

16. BIBLIOGRAFIA

Ansoff, H. Igor (1976): *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona. Pp.127-131.

ANTHONY, Robert N. Sistemas de control de gestión. Editorial MCGRAW-HILL. INTERAMERICANA DE MEXICO. Madrid, España. 2008. ISBN 9789701066416.

BETANCOURT, Benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos. Documento de trabajo.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. Pág. 25.

DRUCKER, Peter. "Managing in Turbulent Times". Editorial Harpers, New York. 1980. s.d.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. *Cómo pensar en forma estratégica* 4th ed. Mexico City: Cengage Learning, 2006. Pág.164.

FRED, R. D. Administración estratégica. 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. Pág. 22.

GONZÁLEZ CUETO, D. «Una memoria visual para el futuro: la situación de los archivos fotográficos en el Caribe colombiano». *Memorias (Revista digital de Historia y Arqueología desde el Caribe)* (Barranquilla: Universidad del Norte) **1** (001). 2005. ISSN 1794-8886

JAIMES AMOROCHO, Hernando. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento y Gestión, N° 25. ISSN 1657-6276

JOHNSON H. Strategic Planning for Modern Libraries. Library Management 1994. Pág.15.

KURTZ, Gerardo F. «Origen de un medio gráfico y un arte. Antecedentes, inicio y desarrollo de la fotografía en España». *Summa Artis. Historia General del Arte. Vol. XLVII. La fotografía en España: de los orígenes al siglo XXI*. Madrid: Espasa Calpe, S. A. 2001. pp. 88. [ISBN84-239-5492-7](#).

MARTÍN, Clara; RAMÍREZ, Juan M. Investigadores del Banco de la República. “El impacto económico de un acuerdo parcial de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos”. Noviembre de 2004. Bogotá. D.C.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. 4° edición. Editorial Limusa S.A. México. 2010. Pág. 231.

PORTER, Michel E. Competitive Strategy. 1980.

PORTER, Michel E. The Competitive Advantage of Nations. 1990.

REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Limusa, Noriega editores. México. D.F. 2004. ISBN 9681842146. Pág. 244.

SERNA, G. Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª. Edición. Panamericana Editorial Ltda. Sello Editorial 3R Editores. Bogotá.D.C. 2006.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. “Administración Estratégicas”. Capítulo 5 y 6. ISBN9789701064023. Editorial MGGraw Hill.

Alcaldía Municipal de Tuluá. Anuario estadístico. Tuluá, Valle. 2010.

_____. _____.Tuluá, Valle. 2005.

Cámara de Comercio. Tuluá, Valle. 2012.

Fotomundial. Estados financieros. Tuluá, Valle. 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.

_____. Horizonte organizacional Tuluá, Valle. 2011.

CIBERGRAFÍA:

En línea Disponible en internet en la dirección: [www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/top-of-mind/148440](http://www.dinero.com/edicion-impres/impres/caratula/articulo/top-of-mind/148440). Versión virtual del 12 de abril de 2012.

En línea Disponible en internet en la dirección: <http://www.bccresearch.com/>. Market Research Reports and Technical Publications).

En línea Disponible en internet en la dirección: <http://www.dane.com>.

En línea Disponible en internet en la dirección:[http:// www.bccresearch.com/Digital](http://www.bccresearch.com/Digital) Photography: Global Markets. Report: IFTO306, March 2012.

ANEXOS

Anexo a. Talleres

ANALISIS DE MISION Y VISION ACTUALES

Valentina Pesquera

MISIÓN	
MISION: "Generar un incremento sostenible en las diferentes áreas y personas implicadas en esa labor, mediante estrategias mixtas de crecimiento en el campo humano, fortaleceremos nuestro capital más valioso. Hacer de nuestro grupo de empleados, personas realmente felices en su labor, construyendo día a día una mejor calidad de vida para los suyos, permitiendo entregar el mejor servicio posible a la comunidad. Cumplir con nuestro propósito de ofrecer la mejor calidad en tecnología fotográfica y cumplimiento para nuestros clientes. Ofrecer día a día mayor valor agregado en el campo fotográfico, innovando con productos y servicios"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos?	En una empresa dedicada a la venta de fotografía y accesorios
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva	calidad del producto, innovación, promoción y precios accesible.
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?	La organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera estar a la vanguardia
¿Quiénes son nuestros clientes?	Tenemos 2 tipos de clientes = Fotógrafos y los aficionados

¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?	-fotografía como = -documentos -revelado e impresión de rollos -foto estudios -" tarjetas -estampados -fotobook -accesorios -vasos -paravientos etc.
¿Cuáles son los valores institucionales?	respeto, solidaridad, confiabilidad, compromiso, trabajo en equipo
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?	-estar a la vanguardia del mercado actual para así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valoración de la misión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACION (B)	CLASIFICACION (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Determinación de propósitos Básicos (beneficios)	16,66		
2. Servicios y/o productos fundamentales	16,66		
3. Que hacer: Medios para logros propósitos básicos	16,66		
4. Grupos referencia o clientes	16,66		
5. Por qué se hacen la cosas (principios-valores)	16,66		
6. Calidad inspiradora (elemento diferenciador)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA MISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque institucional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

LA VISIÓN	
VISION: "Ser la empresa líder en fotografía, con mayor cobertura y mejor servicio de la región. Expandir el servicio mediante la apertura de nuevas sedes en Cali, en poblaciones y ciudades del sur occidente colombiano. Hacer de la tecnología de punta junto con el internet los mejores aliados en el servicio. Hacer de la empresa una generadora de empleo con alto sentido social y humano"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada	Es amplia y detallada a lo que queremos llegar, con nuestro mercado.
Positiva y alentadora	tiene una imagen positiva en todos los aspectos
Realista y posible	la tecnología va avanzando constantemente.
Consistente con la misión	Brindar cada día el mejor esfuerzo, mejoramiento y perfección de nuestros productos y servicios
Todos estén reflejados (partes interesadas)	
Ausente de ambigüedades	

NOTA

¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido (3 a 4 años)

Valoración de la Visión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACIÓN (B)	CLASIFICACIÓN (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Dimensión de Tiempo	16,66		
2. Beneficios para todas las partes interesadas	16,66		
3. Amplitud y detalle en lo que se quiere ser (clara para todo el personal)	16,66		
4. Perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje)	16,66		
5. Realista y Posible (en el tiempo definido)	16,66		
6. Consistencia con principios y valores (Misión)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA VISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque organizacional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la Nueva misión y visión defina ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores por principio. (máximo 3 principios)
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD	COMPROMISO X	HONESTIDAD X
RESPECTO X	LIBERTAD	SOLIDARIDAD X
SINCERIDAD	EQUIDAD	JUSTICIA
LEALTAD X	PERSEVERANCIA	SABIDURIA
PIEDAD	CORAJE	COMPASIÓN
HUMILDAD	TOLERANCIA	SENCILLEZ

PRINCIPIOS

EFICIENCIA	RECONOCIMIENTO	INTEGRIDAD
EMPRENDIMIENTO	AMISTAD	ORDEN
CONFIABILIDAD X	CREATIVIDAD	AUTODOMINIO

INICIATIVA		APRENDIZAJE		AVENTURA	
ALEGRIA		INFLUENCIA		INTELIGENCIA	
CONFIANZA		FELICIDAD		CLARIDAD	
EXCELENCIA		HONOR		COOPERACION	
TRABAJO EN EQUIPO	X	ORIGINALIDAD		EXITO	
FLEXIBILIDAD		CALIDAD		SEGURIDAD	
CONTROL		INNOVACION	X	HUMOR	
SERVICIO		INOCENCIA		ADMINISTRACION	
SENSIBILIDAD		TRABAJO DURO		AMOR	
APOYO		OBEDIENCIA		COLABORACION	

Valor 1	Valor 2
Principio 1	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>Conducta 2</u>

Valor 3	Valor 4
Principio 2	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>Conducta 2</u>

Valor 5	Valor 6
Principio 3	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>Conducta 2</u>

ANDRES.

ANALISIS DE MISION Y VISION ACTUALES

MISION	
MISION: "Generar un incremento sostenible en las diferentes áreas y personas implicadas en esa labor, mediante estrategias mixtas de crecimiento en el campo humano, fortaleceremos nuestro capital más valioso. Hacer de nuestro grupo de empleados, personas realmente felices en su labor, construyendo día a día una mejor calidad de vida para los suyos, permitiendo entregar el mejor servicio posible a la comunidad. Cumplir con nuestro propósito de ofrecer la mejor calidad en tecnología fotográfica y cumplimiento para nuestros clientes. Ofrecer día a día mayor valor agregado en el campo fotográfico, innovando con productos y servicios"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos?	En un establecimiento comercial dado a la Fotografía - servicios
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva	ideas nuevas y actualizadas frente a Estudios - Tecnología para Satisfacción del Cliente
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?	Basicamente la organización existe para brindarle a nuestros Usuarios un lugar con excelente servicios al cliente y sobre todo calidad del producto "papel - Impresión" nuevas tendencias en los estudios.
¿Quiénes son nuestros clientes?	en general toda la ciudadanía pero sobre todo el Fotógrafo Profesional - Aficionado

¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?	Comercializamos productos tecnológicos - servicios Fotográficos - cubrimiento de eventos sociales y/o Empresariales
¿Cuáles son los valores institucionales?	Respeto - Trabajo Equipo solidaridad - Responsabilidad
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?	Innovar sobre lo último en relación al mundo Fotográfico y al mundo de la tecnología

Valoración de la misión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACION (B)	CLASIFICACION (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Determinación de propósitos Básicos (beneficios)	16,66		
2. Servicios y/o productos fundamentales	16,66		
3. Que hacer: Medios para logros propósitos básicos	16,66		
4. Grupos referencia o clientes	16,66		
5. Por qué se hacen la cosas (principios-valores)	16,66		
6. Calidad inspiradora (elemento diferenciador)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA MISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque institucional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

LA VISIÓN	
VISION: "Ser la empresa líder en fotografía, con mayor cobertura y mejor servicio de la región. Expandir el servicio mediante la apertura de nuevas sedes en Cali, en poblaciones y ciudades del sur occidente colombiano. Hacer de la tecnología de punta junto con el internet los mejores aliados en el servicio. Hacer de la empresa una generadora de empleo con alto sentido social y humano"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada	Amplia y Detallada porque Tiene claro lo que quiere ser en el Mañana
Positiva y alentadora	Positivo y alentadora porque siempre tiene presente al Usuario / Talento Humano
Realista y posible	Realista y Posible porque esta en constante cambio para Mejorar día a día
Consistente con la misión	son consientes /consistentes productivos dan lo Mejor de si para con sus funciones
Todos estén reflejados (partes interesadas)	
Ausente de ambigüedades	

NOTA

¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido (3 a 4 años)

Valoración de la Visión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACIÓN (B)	CLASIFICACIÓN (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Dimensión de Tiempo	16,66		
2. Beneficios para todas las partes interesadas	16,66		
3. Amplitud y detalle en lo que se quiere ser (clara para todo el personal)	16,66		
4. Perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje)	16,66		
5. Realista y Posible (en el tiempo definido)	16,66		
6. Consistencia con principios y valores (Misión)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA VISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque organizacional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la Nueva misión y visión defina ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores por principio.(máximo 3 principios)
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD		COMPROMISO	X	HONESTIDAD	X
RESPECTO	X	LIBERTAD		SOLIDARIDAD	
SINCERIDAD		EQUIDAD		JUSTICIA	
LEALTAD		PERSEVERANCIA		SABIDURIA	
PIEDAD		CORAJE		COMPASIÓN	
HUMILDAD		TOLERANCIA		SENCILLEZ	

PRINCIPIOS

EFICIENCIA		RECONOCIMIENTO		INTEGRIDAD	
EMPRENDIMIENTO		AMISTAD		ORDEN	
CONFIABILIDAD	X	CREATIVIDAD		AUTODOMINIO	

INICIATIVA		APRENDIZAJE		AVENTURA	
ALEGRIA		INFLUENCIA		INTELIGENCIA	
CONFIANZA		FELICIDAD		CLARIDAD	
EXCELENCIA		HONOR		COOPERACION	
TRABAJO EN EQUIPO	X	ORIGINALIDAD		EXITO	
FLEXIBILIDAD		CALIDAD		SEGURIDAD	
CONTROL		INNOVACION	X	HUMOR	
SERVICIO		INOCENCIA		ADMINISTRACION	
SENSIBILIDAD		TRABAJO DURO		AMOR	
APOYO		OBEDIENCIA		COLABORACION	

Valor 1		Valor 2	
Principio 1	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio)		
	<u>Conducta 2</u>		

Valor 3		Valor 4	
Principio 2	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio)		
	<u>Conducta 2</u>		

Valor 5		Valor 6	
Principio 3	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio)		
	<u>Conducta 2</u>		

Mayra Alejandra

ANALISIS DE MISION Y VISION ACTUALES

MISIÓN	
MISION: "Generar un incremento sostenible en las diferentes áreas y personas implicadas en esa labor, mediante estrategias mixtas de crecimiento en el campo humano, fortaleceremos nuestro capital más valioso. Hacer de nuestro grupo de empleados, personas realmente felices en su labor, construyendo día a día una mejor calidad de vida para los suyos, permitiendo entregar el mejor servicio posible a la comunidad. Cumplir con nuestro propósito de ofrecer la mejor calidad en tecnología fotográfica y cumplimiento para nuestros clientes. Ofrecer día a día mayor valor agregado en el campo fotográfico, innovando con productos y servicios"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión SI
¿En qué negocio estamos?	Fotografía
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva	
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?	la calidad
¿Quiénes son nuestros clientes?	Comercialización y servicios Fotográficos

¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?	
Todo lo relacionado con fotografía, cámaras, impresoras, folios, etc	
Para prestarles un buen servicio a nuestros clientes de los mejores productos tecnológicos.	
¿Cuáles son los valores institucionales?	
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?	

Valoración de la misión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACION (B)	CLASIFICACION (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Determinación de propósitos Básicos (beneficios)	16,66		
2. Servicios y/o productos fundamentales	16,66		
3. Que hacer: Medios para logros propósitos básicos	16,66		
4. Grupos referencia o clientes	16,66		
5. Por qué se hacen la cosas (principios-valores)	16,66		
6. Calidad inspiradora (elemento diferenciador)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA MISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque institucional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

LA VISIÓN	
VISION: "Ser la empresa líder en fotografía, con mayor cobertura y mejor servicio de la región. Expandir el servicio mediante la apertura de nuevas sedes en Cali, en poblaciones y ciudades del sur occidente colombiano. Hacer de la tecnología de punta junto con el internet los mejores aliados en el servicio. Hacer de la empresa una generadora de empleo con alto sentido social y humano"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión Si
Amplia y detallada	
Positiva y alentadora	
Realista y posible	
Consistente con la misión	
Todos estén reflejados (partes interesadas)	
Ausente de ambigüedades	

NOTA

¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido (3 a 4 años)

Valoración de la Visión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACIÓN (B)	CLASIFICACIÓN (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Dimensión de Tiempo	16,66		
2. Beneficios para todas las partes interesadas	16,66		
3. Amplitud y detalle en lo que se quiere ser (clara para todo el personal)	16,66		
4. Perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje)	16,66		
5. Realista y Posible (en el tiempo definido)	16,66		
6. Consistencia con principios y valores (Misión)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA VISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque organizacional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la Nueva misión y visión defina ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores por principio.(máximo 3 principios)
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD		COMPROMISO	X	HONESTIDAD	X
RESPECTO	X	LIBERTAD		SOLIDARIDAD	
SINCERIDAD ✓		EQUIDAD		JUSTICIA	
LEALTAD		PERSEVERANCIA		SABIDURIA	
PIEDAD		CORAJE		COMPASIÓN	
HUMILDAD ✓		TOLERANCIA		SENCILLEZ	
PRINCIPIOS					
EFICIENCIA ✓		RECONOCIMIENTO		INTEGRIDAD	
EMPRENDIMIENTO		AMISTAD		ORDEN	
CONFIABILIDAD ✓	X	CREATIVIDAD		AUTODOMINIO	

INICIATIVA		APRENDIZAJE		AVENTURA	
ALEGRIA		INFLUENCIA		INTELIGENCIA	
CONFIANZA		FELICIDAD		CLARIDAD	
EXCELENCIA		HONOR		COOPERACION	
TRABAJO EN EQUIPO	X	ORIGINALIDAD		EXITO	
FLEXIBILIDAD		CALIDAD		SEGURIDAD	
CONTROL		INNOVACION	X	HUMOR	
SERVICIO		INOCENCIA		ADMINISTRACION	
SENSIBILIDAD		TRABAJO DURO		AMOR	
APOYO		OBEDIENCIA		COLABORACION	

Valor 1	Valor 2
Principio 1	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>Conducta 2</u>

Valor 3	Valor 4
Principio 2	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>Conducta 2</u>

Valor 5	Valor 6
Principio 3	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>Conducta 2</u>

SANSEA

ANALISIS DE MISION Y VISION ACTUALES

MISION	
MISION: "Generar un incremento sostenible en las diferentes áreas y personas implicadas en esa labor, mediante estrategias mixtas de crecimiento en el campo humano, fortaleceremos nuestro capital más valioso. Hacer de nuestro grupo de empleados, personas realmente felices en su labor, construyendo día a día una mejor calidad de vida para los suyos, permitiendo entregar el mejor servicio posible a la comunidad. Cumplir con nuestro propósito de ofrecer la mejor calidad en tecnología fotográfica y cumplimiento para nuestros clientes. Ofrecer día a día mayor valor agregado en el campo fotográfico, innovando con productos y servicios"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos?	es un negocio de fotografía y productos
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva	la calidad y el servicio
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?	existe para satisfacer las necesidades, generando una nueva visión a la venta de producto fotográfico
¿Quiénes son nuestros clientes?	aficionados y fotógrafos y público en general

¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?	estudios fotográficos documentos, revólveres impresión digital foto tarjetas / fotobooks maravillas, notación venta de cascos y cameras fotográficas
¿Cuáles son los valores institucionales?	corresponsabilidad y trabajo en equipo.
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?	preocupación sobre las últimas tendencias de la fotografía / ofrecer las mejores fotografías

Valoración de la misión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACION (B)	CLASIFICACION (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Determinación de propósitos Básicos (beneficios)	16,66		
2. Servicios y/o productos fundamentales	16,66		
3. Que hacer: Medios para logros propósitos básicos	16,66		
4. Grupos referencia o clientes	16,66		
5. Por qué se hacen la cosas (principios-valores)	16,66		
6. Calidad inspiradora (elemento diferenciador)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA MISION	
0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque institucional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

LA VISIÓN	
VISION: "Ser la empresa líder en fotografía, con mayor cobertura y mejor servicio de la región. Expandir el servicio mediante la apertura de nuevas sedes en Cali, en poblaciones y ciudades del sur occidente colombiano. Hacer de la tecnología de punta junto con el internet los mejores aliados en el servicio. Hacer de la empresa una generadora de empleo con alto sentido social y humano"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada	es amplia lo que se quiere ser
Positiva y alentadora	positivo porque piensa en los beneficios empresa y componente humano
Realista y posible	realista esta en constante evolucion y sus equipo trabajo
Consistente con la misión	son conscientes brindan su servicio y participacion en el trabajo real
Todos estén reflejados (partes interesadas)	
Ausente de ambigüedades	

NOTA

¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido (3 a 4 años

Valoración de la Visión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACIÓN (B)	CLASIFICACIÓN (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Dimensión de Tiempo	16,66		
2. Beneficios para todas las partes interesadas	16,66		
3. Amplitud y detalle en lo que se quiere ser (clara para todo el personal)	16,66		
4. Perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje)	16,66		
5. Realista y Posible (en el tiempo definido)	16,66		
6. Consistencia con principios y valores (Misión)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA VISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque organizacional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la Nueva misión y visión defina ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores por principio. (máximo 3 principios)
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD		COMPROMISO	X	HONESTIDAD	X
RESPECTO	X	LIBERTAD		SOLIDARIDAD	
SINCERIDAD		EQUIDAD		JUSTICIA	
LEALTAD		PERSEVERANCIA		SABIDURIA	
PIEDAD		CORAJE		COMPASIÓN	
HUMILDAD		TOLERANCIA		SENCILLEZ	

PRINCIPIOS

EFICIENCIA	/	RECONOCIMIENTO		INTEGRIDAD	/
EMPRENDIMIENTO		AMISTAD		ORDEN	
CONFIABILIDAD	X	CREATIVIDAD		AUTODOMINIO	

INICIATIVA		APRENDIZAJE		AVENTURA	
ALEGRIA		INFLUENCIA		INTELIGENCIA	
CONFIANZA		FELICIDAD		CLARIDAD	
EXCELENCIA	Y	HONOR		COOPERACION	
TRABAJO EN EQUIPO	X	ORIGINALIDAD		EXITO	
FLEXIBILIDAD		CALIDAD		SEGURIDAD	
CONTROL		INNOVACION	X	HUMOR	
SERVICIO		INOCENCIA		ADMINISTRACION	
SENSIBILIDAD		TRABAJO DURO		AMOR	
APOYO		OBEDIENCIA		COLABORACION	

Valor 1	honestidad	Valor 2
Principio 1	Conducta 1 (qué evidencia el principio)	
confiabilidad		
	Conducta 2	

Valor 3		Valor 4
Principio 2	Conducta 1 (qué evidencia el principio)	
innovación		
	Conducta 2	

Valor 5		Valor 6
Principio 3	Conducta 1 (qué evidencia el principio)	
	Conducta 2	

Ricky Perez JAA

ANALISIS DE MISION Y VISION ACTUALES

MISION	
MISION: "Generar un incremento sostenible en las diferentes áreas y personas implicadas en esa labor, mediante estrategias mixtas de crecimiento en el campo humano, fortaleceremos nuestro capital más valioso. Hacer de nuestro grupo de empleados, personas realmente felices en su labor, construyendo día a día una mejor calidad de vida para los suyos, permitiendo entregar el mejor servicio posible a la comunidad. Cumplir con nuestro propósito de ofrecer la mejor calidad en tecnología fotográfica y cumplimiento para nuestros clientes. Ofrecer día a día mayor valor agregado en el campo fotográfico, innovando con productos y servicios"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos?	en el oficio fotográfico que se ofrece todo en fotografía
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva	cada día ofrecer nuevos estudios y tecnología en fotografía
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?	Para satisfacer al centro del valle en el campo fotográfico, y vender un producto, fortalecer la fotografía
¿Quiénes son nuestros clientes?	Los fotógrafos y los particulares aficionados al campo fotográfico

¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?	Foto BOOK VASOS estampados Café Tarjetas Aplicaciones Montajes Café
¿Cuáles son los valores institucionales?	Confianza, seguridad y trabajo en equipo
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?	Cada día investigar más sobre la protección ambiental y ofrecerla.

Valoración de la misión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACION (B)	CLASIFICACION (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Determinación de propósitos Básicos (beneficios)	16,66		
2. Servicios y/o productos fundamentales	16,66		
3. Que hacer: Medios para logros propósitos básicos	16,66		
4. Grupos referencia o clientes	16,66		
5. Por qué se hacen la cosas (principios-valores)	16,66		
6. Calidad inspiradora (elemento diferenciador)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA MISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque institucional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

LA VISIÓN	
VISION: "Ser la empresa líder en fotografía, con mayor cobertura y mejor servicio de la región. Expandir el servicio mediante la apertura de nuevas sedes en Cali, en poblaciones y ciudades del sur occidente colombiano. Hacer de la tecnología de punta junto con el internet los mejores aliados en el servicio. Hacer de la empresa una generadora de empleo con alto sentido social y humano"	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada	en AMPLIA Detallada al máximo
Positiva y alentadora	La imagen positiva Para beneficio de todos los de la empresa comprometidos
Realista y posible	cada día la tecnología avanza y evoluciona muy rápido.
Consistente con la misión	ofrecer un producto nuevo con esfuerzo, entusiasmo y brindar PERCEPCIÓN en FOTOGRAFÍA
Todos estén reflejados (partes interesadas)	
Ausente de ambigüedades	

NOTA

¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido (3 a 4 años)

Valoración de la Visión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACIÓN (B)	CLASIFICACIÓN (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Dimensión de Tiempo	16,66		
2. Beneficios para todas las partes interesadas	16,66		
3. Amplitud y detalle en lo que se quiere ser (clara para todo el personal)	16,66		
4. Perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje)	16,66		
5. Realista y Posible (en el tiempo definido)	16,66		
6. Consistencia con principios y valores (Misión)	16,66		
TOTAL	100		

RANGOS DE LA VISION

0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque organizacional
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito

PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la Nueva misión y visión defina ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores por principio (máximo 3 principios)
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD		COMPROMISO	X	HONESTIDAD	X
RESPECTO	X	LIBERTAD		SOLIDARIDAD	
SINCERIDAD		EQUIDAD		JUSTICIA	
LEALTAD		PERSEVERANCIA		SABIDURIA	
PIEDAD		CORAJE		COMPASIÓN	
HUMILDAD		TOLERANCIA		SENCILLEZ	

PRINCIPIOS

EFICIENCIA		RECONOCIMIENTO		INTEGRIDAD	
EMPRENDIMIENTO		AMISTAD		ORDEN	
CONFIABILIDAD	X	CREATIVIDAD		AUTODOMINIO	

Principios

INICIATIVA		APRENDIZAJE		AVENTURA	
ALEGRIA		INFLUENCIA		INTELIGENCIA	
CONFIANZA		FELICIDAD		CLARIDAD	
EXCELENCIA		HONOR		COOPERACION	
TRABAJO EN EQUIPO	X	ORIGINALIDAD		EXITO	
FLEXIBILIDAD		CALIDAD		SEGURIDAD	
CONTROL		INNOVACION	X	HUMOR	
SERVICIO		INOCENCIA		ADMINISTRACION	
SENSIBILIDAD		TRABAJO DURO		AMOR	
APOYO		OBEDIENCIA		COLABORACION	

Valor 1	Valor 2
Principio 1	Conducta 1 (qué evidencia el principio)
	Conducta 2

Valor 3	Valor 4
Principio 2	Conducta 1 (qué evidencia el principio)
	Conducta 2

Valor 5	Valor 6
Principio 3	Conducta 1 (qué evidencia el principio)
	Conducta 2

Anexo B. Flujo de caja

FOTO MUNDIAL CENTRO			
FLUJO DE CAJA PROYECTADO			
JULIO DE 2012			
	Presupuestado	Real	Diferencia
1. SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS	-	-	-
Banco Caja Social	-	-	-
Caja	-	-	-
INGRESOS			
Fotoacabado, Estudios y Ventas	49,000,000	41,314,000	7,686,000
2. TOTAL INGRESOS	49,000,000	41,314,000	7,686,000
EGRESOS OPERATIVOS			
Pago a Proveedores	9,680,834	4,761,150	4,919,684
Gastos Varios	-	-	-
Gastos Operacionales	28,431,792	26,076,871	2,354,921
Provisiones	-	-	-
Otros Egresos LILIANA Y LUIS	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-
Pago de Impuestos	-	-	-
3. TOTAL EGRESOS	38,112,626	30,838,021	7,274,605
4. FLUJO NETO OPERATIVO (2 - 3)	10,887,374	10,475,979	411,395
FLUJO FINANCIERO			
Egresos Amortización Deuda (-)	12,707,000	7,255,000	5,452,000
Desembolso Nuevos Créditos (+)	-	-	-
Aportes Socios (+)	-	-	-
5. FLUJO FINANCIERO NETO	12,707,000	7,255,000	5,452,000
OTROS FLUJOS			
Egresos Inversión Abono Local Palmetto	-	-	-
Otros Flujos	-	-	-
6. SUBTOTAL OTROS FLUJOS	-	-	-
7. FLUJO NETO TOTAL (4 + 5 + 6)	(1,819,626)	3,220,979	(5,040,605)
8. SALDO FINAL DE CAJA (1 + 7)	(1,819,626)	3,220,979	(5,040,605)

[illegible]

Anexo d. Estados financieros.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO
A 31 de Diciembre de 2007
(en miles de pesos)

		DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2006	Aumento Disminución
ACTIVO				
CORRIENTES				
Disponible	(Nota No. 2)	\$ 10.918	\$ 26.331	\$ (15.413)
Inversiones	(Nota No. 3)	\$ 1.613	\$ 1.301	\$ 312
Deudores	(Nota No. 4)	\$ 266.622	\$ 255.522	\$ 11.100
Inventarios	(Nota No.1.1.1)	\$ 6.401	\$ 6.314	\$ 87
Total Activos Corrientes		\$ 285.554	\$ 289.468	\$ (3.914)
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Propiedad Planta y Equipo	(Nota No.5)	\$ 130.612	\$ 119.108	\$ 11.504
Menos: Depreciación Acumulada	(Nota No. 6)	\$ (88.012)	\$ (75.778)	\$ (12.234)
Total Propiedad Planta y Equipo		\$ 42.600	\$ 43.330	\$ (730)
OTROS ACTIVOS				
Diferidos	(Nota No. 7)	\$ 92.507	\$ 3.256	\$ 89.251
Total Otros Activos		\$ 92.507	\$ 3.256	\$ 89.251
TOTAL ACTIVOS		\$ 420.661	\$ 336.054	\$ 84.607
PASIVO				
CORRIENTE				
Obligaciones Financieras	(Nota No. 8)	\$ 90.121	\$ 25.329	\$ 64.792
Proveedores	(Nota No. 9)	\$ 49.836	\$ 44.339	\$ 5.497
Cuentas por Pagar	(Nota No. 10)	\$ 124.342	\$ 125.431	\$ (1.089)
Impuestos, gravámenes y tasas	(Nota No. 11)	\$ 40.893	\$ 3.621	\$ 37.272
Anticipos y Avances Recibidos	(Nota No. 12)	\$ -	\$ 7.191	\$ (7.191)
Total Pasivo Corriente		\$ 305.192	\$ 205.911	\$ 99.281
TOTAL PASIVO		\$ 305.192	\$ 205.911	\$ 99.281
PATRIMONIO				
Capital Autorizado	(Nota No. 13)	\$ 50.000	\$ 50.000	
Utilidades o Excedentes Acumuladas	(Nota No. 13)	\$ -	\$ 12.255	\$ (12.255)
Capital Suscrito y Pagado	(Nota No. 13)	\$ 50.000	\$ 50.000	
Superávit de Capital	(Nota No. 13)	\$ 25.349	\$ 25.349	
Revalorización del Patrimonio	(Nota No. 13)	\$ 10.599	\$ 10.599	
Reserva Legal	(Nota No. 13)	\$ 16.919	\$ 15.250	\$ 1.669
Utilidad del Ejercicio		\$ 12.602	\$ 16.690	\$ (4.088)
total Patrimonio		\$ 115.469	\$ 130.143	\$ (14.674)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 420.661	\$ 336.054	\$ 84.607

SEVERO ALBERTO CONDE R.
Representante Legal

MAURICIO GIRAL JONAS CASTRO B.
Contador Público Revisor Fiscal
T.P. No. 75,575-T T.P.No.24094-T

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
De Enero 1 a Diciembre 31 de 2007
(en miles de pesos)

		DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2006	Aumento Disminución
INGRESOS OPERACIONALES	(Nota No. 14.1)	\$ 795.635	\$ 1.028.749	\$ (233.114)
Menos: COSTO DE VENTAS	(Nota No. 16)	\$ 580.234	\$ 696.928	\$ (116.694)
UTILIDAD BRUTA		\$ 215.401	\$ 331.821	\$ (116.420)
GASTOS GENERALES		\$ 159.852	\$ 255.446	\$ (95.594)
Gastos Administrativos	(Nota No. 17.1)	\$ 142.902	\$ 243.525	\$ (100.623)
Gastos de Venta	(Nota No. 17.2)	\$ 16.950	\$ 11.921	\$ 5.029
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 55.549	\$ 76.375	\$ (20.826)
Gastos Financieros	(Nota No. 17.3)	\$ 13.505	\$ 20.715	\$ (7.210)
UTILIDAD DESPUÉS DE FINANCIACION		\$ 42.044	\$ 55.660	\$ (13.616)
Otros Ingresos	(Nota No. 14.2)	\$ 26.870	\$ 11.500	\$ 15.370
Otros Egresos	(Nota No. 18)	\$ 15.419	\$ 34.964	\$ (19.545)
UTILIDAD ANTES DE LA CORRECCIÓN MONETARIA		\$ 53.495	\$ 32.196	\$ 21.299
Corrección Monetaria	(Nota No. 15)	\$ -	\$ 2.097	\$ (2.097)
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO		\$ 53.495	\$ 34.293	\$ 19.202
Provisión Impuesto de Renta (35%)	(Nota No. 19)	\$ 40.893	\$ 17.603	\$ 23.290
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 12.602</u>	<u>\$ 16.690</u>	\$ (4.088)

Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros (Ley 222 de 1995)

LILIANA LABRADA BONILLA
Representante Legal

MAURICIO GIRALDO
Contador Público
T.P.No.75575-T

JONAS CASTRO B.
Revisor Fiscal
T.P.No.24094-T

BALANCE GENERAL COMPARATIVO
A 31 de Diciembre de 2008
(en miles de pesos)

		DICIEMBRE 2008	DICIEMBRE 2007	Aumento Disminución
ACTIVO				
CORRIENTES				
Disponible	(Nota No. 2)	\$ 25,797,091	\$ 10,918	\$ 25,786,173
Inversiones	(Nota No. 3)	\$ 14,048,752	\$ 1,613	\$ 14,047,139
Deudores	(Nota No. 4)	\$ 1,659,414,044	\$ 286,622	\$ 1,659,147,422
Inventarios	(Nota No. 1, 1.1)	\$ 157,740,000	\$ 6,401	\$ 157,733,599
Total Activos Corrientes		\$ 1,856,999,887	\$ 285,554	\$ 1,856,714,333
		#/REFI		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Propiedad Planta y Equipo	(Nota No. 5)	\$ 1,490,882,251	\$ 130,612	\$ 1,490,751,639
Menos: Depreciación Acumulada	(Nota No. 6)	\$ (276,899,695)	\$ (88,012)	\$ (276,811,683)
Total Propiedad Planta y Equipo		\$ 1,213,982,556	\$ 42,600	\$ 1,213,939,956
OTROS ACTIVOS				
Diferidos	(Nota No. 7)	\$ -	\$ 92,507	\$ (92,507)
Total Otros Activos		\$ -	\$ 92,507	\$ (92,507)
TOTAL ACTIVOS		\$ 3,070,982,443	\$ 420,661	\$ 3,070,561,782
PASIVO				
CORRIENTE				
Obligaciones Financieras	(Nota No. 8)	\$ 102,216,128	\$ 90,121	\$ 102,126,007
Proveedores	(Nota No. 9)	\$ 1,400,095,902	\$ 49,836	\$ 1,400,046,066
Cuentas por Pagar	(Nota No. 10)	\$ 59,802,840	\$ 124,342	\$ 59,678,498
Impuestos, gravámenes y tasas	(Nota No. 11)	\$ -	\$ 40,893	\$ (40,893)
Anticipos y Avances Recibidos	(Nota No. 12)	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Corriente		\$ 1,562,114,870	\$ 305,192	\$ 1,561,809,678

LARGO PLAZO				
Obligaciones Financieras	(Nota No. 12)	#REF!	\$ -	#REF!
TOTAL PASIVO				
		#REF!	\$ 305,192	#REF!
PATRIMONIO				
Capital Autorizado	(Nota No. 13)	#REF!	50,000	-
Utilidades o Excedentes Acumuladas	(Nota No. 13)	\$ -	\$ 50,000	-
Capital Suscrito y Pagado	(Nota No. 13)	\$ 685,506,113	50,000	
Superávit de Capital	(Nota No. 13)	\$ 297,428,785	25,349	
Revalorización del Patrimonio	(Nota No. 13)	\$ 76,686,707	10,599	
Reserva Legal	(Nota No. 13)	#REF!	16,919	#REF!
Utilidad del Ejercicio		39,730,167	12,602	\$ 39,717,565
total Patrimonio		#REF!	115,469	#REF!
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				
		#REF!	\$ 420,661	#REF!

SEVERO ALBERTO CONDE R.
Representante Legal

MAURICIO GIRALDO B. JONAS CASTRO B.
Contador Público Revisor Fiscal
T.P. No. 75.575-T T.P.No.24094-T

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
De Enero 1 a Diciembre 31 de 2008
(en miles de pesos)

		DICIEMBRE 2008	DICIEMBRE 2007	Aumento Disminución
INGRESOS OPERACIONALES	(Nota No. 14.1)	\$ 1.196.225.201	\$ 795.635	\$ 1.195.429.566
Menos: COSTO DE VENTAS	(Nota No. 16)	\$ 341.528.387	\$ 580.234	\$ 340.948.153
UTILIDAD BRUTA		\$ 854.696.814	\$ 215.401	\$ 854.481.413
GASTOS GENERALES		\$ 625.996.895	\$ 159.852	\$ 625.837.043
Gastos Administrativos	(Nota No. 17.1)	\$ 624.306.631	\$ 142.902	\$ 624.163.729
Gastos de Venta	(Nota No. 17.2)	\$ 1.690.264	\$ 16.950	\$ 1.673.314
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 228.699.919	\$ 55.549	\$ 228.644.370
Gastos Financieros	(Nota No. 17.3)	\$ 149.143.646	\$ 13.505	\$ 149.130.141
UTILIDAD DESPUÉS DE FINANCIACION		\$ 79.556.273	\$ 42.044	\$ 79.514.229
Otros Ingresos	(Nota No. 14.2)	\$ 23.949.111	\$ 26.870	\$ 23.922.241
Otros Egresos	(Nota No. 18)	\$ 63.775.217	\$ 15.419	\$ 63.759.798
UTILIDAD ANTES DE LA CORRECCIÓN MONETARIA		\$ 39.730.167	\$ 53.495	\$ 39.676.672
Corrección Monetaria	(Nota No. 15)	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO		\$ 39.730.167	\$ 53.495	\$ 39.676.672
Provisión Impuesto de Renta (35%)	(Nota No. 19)	\$ -	\$ 40.893	\$ (40.893)
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 39.730.167</u>	<u>\$ 12.602</u>	\$ 39.717.565

Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros (Ley 222 de 1995)

LILIANA LABRADA BONILLA
Representante Legal

MAURICIO GIRALDO
Contador Público
T.P.No.75575-T

JONAS CASTRO B.
Revisor Fiscal
T.P.No.24094-T

BALANCE GENERAL
A 31 de Diciembre de 2009

ACTIVO

CORRIENTES

Disponible	\$	11.014.534
Deudores	\$	176.271.252
Inventarios	\$	35.503.191
Total Activos Corrientes	\$	222.788.977

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Propiedad Planta y Equipo	\$	847.814.405
Menos: Depreciación Acumulada	\$	(382.067.513)

Total Propiedad Planta y Equipo	\$	465.746.892
--	-----------	--------------------

OTROS ACTIVOS

Intangibles	\$	67.635.193
Diferidos	\$	454.014.259
Total Otros Activos	\$	521.649.452

TOTAL ACTIVOS	\$	1.210.185.321
----------------------	-----------	----------------------

PASIVO

CORRIENTE

Obligaciones Financieras	\$	46.182.349
Proveedores	\$	49.446.042
Cuentas por Pagar	\$	471.863.250
Impuestos, Gravámenes y Tasas	\$	2.999.968
Obligaciones Laborales	\$	14.476.113
Total Pasivo Corriente	\$	584.967.722

TOTAL PASIVO	\$	584.967.722
---------------------	-----------	--------------------

PATRIMONIO

Capital Social	\$	502.350.823
Revalorización de Patrimonio	\$	48.197.687
Utilidad del Ejercicio	\$	74.669.089
Total Patrimonio	\$	625.217.599

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	1.210.185.321
----------------------------------	-----------	----------------------

LILIANA GARCIA GARCIA
CC. 31.204.497

CARLOS HERNANDO GALVEZ
Contador

ESTADO DE RESULTADOS
De Enero 01 a Diciembre 31 de 2009

INGRESOS OPERACIONALES	\$	1.045.483.694
Menos: COSTO DE VENTAS	\$	537.203.396
UTILIDAD BRUTA	\$	508.280.298
GASTOS GENERALES	\$	357.178.707
Gastos Administrativos	\$	357.178.707
Gastos de Venta	\$	-
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	151.101.591
Gastos Financieros	\$	82.925.274
UTILIDAD DESPUÉS DE FINANCIACION	\$	68.176.317
Otros Ingresos	\$	6.492.772
Otros Egresos	\$	-
UTILIDAD ANTES DE LA CORRECCIÓN MONETARIA	\$	74.669.089
Corrección Monetaria	\$	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	<u>74.669.089</u>

LILIANA GARCÍA GARCIA
CC. 31.204.497

CARLOS HERNANDO GALVEZ
Contador

LILIANA GARCIA GARCIA
BALANCE GENERAL
A 31 de Diciembre de 2010

ACTIVO		
CORRIENTES		
Disponible	(Nota No. 2)	\$ 25.797.091
Inversiones	(Nota No. 3)	\$ 14.048.752
Deudores	(Nota No. 4)	\$ 1.659.414.044
Inventarios	(Nota No. 1.1.1)	\$ 157.740.000
Total Activos Corrientes		\$ 1.856.999.887
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Propiedad Planta y Equipo	(Nota No.5)	\$ 1.490.882.251
Menos: Depreciación Acumulada	(Nota No. 6)	\$ (276.899.695)
Total Propiedad Planta y Equipo		\$ 1.213.982.556
OTROS ACTIVOS		
Diferidos	(Nota No. 7)	\$ -
Total Otros Activos		\$ -
TOTAL ACTIVOS		\$ 3.070.982.443
PASIVO		
CORRIENTE		
Obligaciones Financieras	(Nota No. 8)	\$ 102.216.128
Proveedores	(Nota No. 9)	\$ 1.400.095.902
Cuentas por Pagar	(Nota No. 10)	\$ 59.802.840
Impuestos, Gravámenes y Tasas	(Nota No. 11)	\$ -
Obligaciones Laborales	(Nota No. 11.1)	\$ 29.698.377
Total Pasivo Corriente		\$ 1.591.813.247
TOTAL PASIVO		\$ 1.591.813.247
PATRIMONIO		
Capital	(Nota No. 13)	\$ 685.506.113
Superávit de Capital	(Nota No. 13)	\$ 297.428.785
Revalorización de Patrimonio	(Nota No. 13)	\$ 76.686.707
Utilidades o Excedentes Acumuladas	(Nota No. 13)	\$ 379.817.423
Utilidad del Ejercicio	(Nota No. 13)	\$ 39.730.167
Total Patrimonio		\$ 1.479.169.195
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 3.070.982.442

Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros (Ley 222 de 1995)

LILIANA GARCIA GARCIA
NIT 31.204.497

CARLOS HERNANDO GALVEZ G.
Contador Público
T.P. No. 78.549 - T

Liliana garcia garcia
ESTADO DE RESULTADOS
De Enero 01 a Diciembre 31 de 2010

INGRESOS OPERACIONALES	(Nota No. 14.1)	\$ 1.196.225.201
Menos: COSTO DE VENTAS	(Nota No. 16)	\$ 341.528.387
UTILIDAD BRUTA		\$ 854.696.814
GASTOS GENERALES		\$ 625.996.895
Gastos Administrativos	(Nota No. 17.1)	\$ 624.306.631
Gastos de Venta	(Nota No. 17.2)	\$ 1.690.264
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 228.699.919
Gastos Financieros	(Nota No. 17.3)	\$ 149.143.646
UTILIDAD DESPUÉS DE FINANCIACION		\$ 79.556.273
Otros Ingresos	(Nota No. 14.2)	\$ 23.949.111
Otros Egresos	(Nota No. 18)	\$ 63.775.217
UTILIDAD ANTES DE LA CORRECCIÓN MONETARIA		\$ 39.730.167
Corrección Monetaria	(Nota No. 15)	\$ -
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO		\$ 39.730.167
Provisión Impuesto de Renta	(Nota No. 19)	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 39.730.167</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros (Ley 222 de 1995)

LILIANA GARCIA GARCIA
NIT 31.204.497

CARLOS HERNANDO GALVEZ G.
Contador Público
T.P. No. 78.549 - T

BALANCE GENERAL
A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2011

ACTIVO

CORRIENTES

Disponible	(Nota No. 2)	\$	12.763.000
Inversiones	(Nota No. 3)	\$	-
Deudores	(Nota No. 4)	\$	68.913.000
Inventarios	(Nota No. 1.1.1)	\$	36.245.000
Total Activos Corrientes		\$	117.921.000

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Propiedad Planta y Equipo	(Nota No.5)	\$	1.665.999.000
Menos: Depreciación Acumulada	(Nota No. 6)	\$	(210.700.000)

Total Propiedad Planta y Equipo **\$ 1.455.299.000**

OTROS ACTIVOS

Diferidos	(Nota No. 7)	\$	709.719.000
Valorizaciones	(Nota No. 7)	\$	-
Total Otros Activos		\$	709.719.000

TOTAL ACTIVOS **\$ 2.282.939.000**

PASIVO

CORRIENTE

Obligaciones Financieras	(Nota No. 8)	\$	168.207.000
Proveedores	(Nota No. 9)	\$	473.406.000
Cuentas por Pagar	(Nota No. 10)	\$	192.737.000
Impuestos, Gravámenes y Tasas	(Nota No. 11)	\$	-
Obligaciones Laborales	(Nota No. 11.1)	\$	21.049.000
Total Pasivo Corriente		\$	855.399.000

TOTAL PASIVO **\$ 855.399.000**

PATRIMONIO

Capital	(Nota No. 13)	\$	685.506.000
Superávit de Capital	(Nota No. 13)	\$	297.428.000
Revalorización de Patrimonio	(Nota No. 13)	\$	76.686.000
Utilidades o Excedentes Acumuladas	(Nota No. 13)	\$	312.942.000
Utilidad del Ejercicio	(Nota No. 13)	\$	54.978.000
Total Patrimonio		\$	1.427.540.000

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **\$ 2.282.939.000**

Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros (Ley 222 de 1995)

LILIANA GARCIA GARCIA
NIT 31.204.497

CARLOS HERNANDO GALVEZ G.
Contador Público
T.P. No. 78.549 - T

**ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 01 A SEPTIEMBRE 30 DE 2011**

INGRESOS OPERACIONALES	(Nota No. 14.1)	\$ 737.254.000
Menos: COSTO DE VENTAS	(Nota No. 16)	\$ 98.945.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 638.309.000
GASTOS GENERALES		\$ 368.818.000
Gastos Administrativos	(Nota No. 17.1)	\$ 366.353.000
Gastos de Venta	(Nota No. 17.2)	\$ 2.465.000
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 269.491.000
Gastos Financieros	(Nota No. 17.3)	\$ 117.588.000
UTILIDAD DESPUÉS DE FINANCIACION		\$ 151.903.000
Otros Ingresos	(Nota No. 14.2)	\$ 131.000
Otros Egresos	(Nota No. 18)	\$ 97.056.000
UTILIDAD ANTES DE LA CORRECCIÓN MONETARIA		\$ 54.978.000
Corrección Monetaria	(Nota No. 15)	\$ -
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO		\$ 54.978.000
Provisión Impuesto de Renta	(Nota No. 19)	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 54.978.000</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos Estados Financieros (Ley 222 de 1995)

LILIANA GARCIA GARCIA
NIT 31.204.497

CARLOS HERNANDO GALVEZ G.
Contador Público
T.P. No. 78.549 - T

Anexo e. Registro fotográfico del trabajo realizado.



