PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA PERIODO 2018-2021

MAURICIO LUNA SOLÍS

Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2017

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA PERIODO 2018-2021

Trabajo de Grado para optar al título de:
Administrador de Empresas

MAURICIO LUNA SOLÍS

Presentado al Profesor:
JAIME AGUILAR MORENO
Economista – Magister en Economía Aplicada
Coordinador del Programa Académico de Administración de Empresas

Directora:
LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS
Administradora de Empresas - Especialista en Finanzas
Magíster en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2017

Guadalajara de Buga, Noviembre 28 de 2017

Profesor:
JAIME AGUILAR MORENO
Coordinador del Programa Académico de Administración de Empresas
Universidad del Valle sede Buga
Guadalajara Buga, Valle

ASUNTO: Concepto del Proyecto realizado por el estudiante Mauricio Luna Solís, "Plan de Direccionamiento Estratégico para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga periodo 2018-2021".

Cordial saludo:

Es de gran agrado para Creo Impresión y Publicidad S.A.S, y para mí como represente de la organización, informarle que el trabajo realizado por el estudiante Mauricio Luna Solís, "Plan de Direccionamiento Estratégico para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga periodo 2018-2021", merece nuestro concepto favorable, debido a que cumple con los objetivos y es de gran utilidad para la empresa. El documento le deja a la organización un insumo importante en cuanto a la información en el desarrollada.

Para Creo Impresión y Publicidad S.A.S es de mucho interés este proyecto, el cual se tendrá en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

Cordialmente,

DORA LILIANA PANIAQUA CAICEDO
Administradora.

Carrera 9 No. 5-65 PBX. (2) 238 2526 Celular: 318 392 0580 Whatsapp: 316 811 3348
www.creopublicidad.com E-mail: creoimpresiones@gmail.com

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis amigos y familiares en general.

También dedico este proyecto a mi esposa, compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo y apoyo en momentos de decline y cansancio.

A Ana María Carreño, Cristian David Villarruel, Juan Pablo Estrada y Jairo Andrés Torres, amigos invaluables los cuales fueron pilares fundamentales en el apoyo y sostén en momentos de dificultad dentro del proceso de este proyecto.

A todos ellos dedico este proyecto, que, sin ellos, no hubiese podido ser.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme la inteligencia y la capacidad de cumplir con mis objetivos y metas propuestas.

A mi familia por su paciencia y apoyo, y sobre todo por creer en mí y ayudarme de corazón en alcanzar mis objetivos.

A la Universidad del Valle, Sede Buga y en especial a la Facultad de Ciencias de la Administración por formarme como profesional integro, a mis profesores por brindarme su conocimiento, experiencia y consejos; en especial a Jaime Aguilar Moreno, quien creyó en mis capacidades para la culminación de este proyecto.

A mi directora Luz Karina García Contreras por brindarme su amistad, orientación, acompañamiento y paciencia en todo el proceso de formación, por haber aceptado trabajar conmigo; que por ese entonces creo suponía un reto a la hora de dejarme guiar, sin embargo, bajo su tutela he trabajado arduamente por seguir sus consejos y metodologías para el desarrollo de este trabajo.

A Creo Impresión y Publicidad por abrirme las puertas y darme la oportunidad de realizar mi proyecto con ellos, brindarme la información y tiempo requerido para la construcción del mismo; en especial a Don Jimi Valencia Rodriguez y Doña Dora Liliana Paniaqua Caicedo, por su colaboración y paciencia durante el proceso.

CONTENIDO

No.

LISTA DE ANEXOS 1
INTRODUCCIÓN 1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.1 ANTECEDENTES 3
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA 7
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 8
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 8
2. OBJETIVOS 10
2.1 OBJETIVO GENERAL 10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 10
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 11
4. MARCO DE REFERENCIA 13
4.1. MARCO TEÓRICO 13
4.1.1 Concepto de Competitividad 14
4.2.2 Evolución cronológica del concepto de Competitividad 16
4.2.3 Concepto de Estrategia 19
4.2.4 Direccionamiento Estratégico 20
4.3 MARCO CONCEPTUAL 23
4.4 MARCO CONTEXTUAL 24
4.4.1 Aspectos generales de la República de Colombia 24
4.4.2 Aspectos generales del Valle del Cauca 26
4.4.3 Análisis contextual del municipio de Guadalajara de Buga 28
4.4.4 Presentación Institucional 34
5. METODOLOGÍA 36
5.1 TIPO DE ESTUDIO 36
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 36
5.3 DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN 37

5.3.1 Fuentes Primarias 37
5.3.2 Fuentes Secundarias....37
5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN....37
5.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN....39
6. ANÁLISIS DEL SECTOR PARA CREO IMPRESIONES Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA....40
6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA A PARTIR DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 40
6.1.1 Rivalidad entre competidores 42
6.1.2 Amenaza de nuevos competidores 43
6.1.3 Poder de negociación de proveedores....45
6.1.4 Poder de negociación de los compradores 46
6.1.5 Productos sustitutos 47
6.2 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER APLICADAS A CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA 47
7. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA....49
7.1 ANÁLISIS EXTERNO DE CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA 50
7.1.1 Dimensión Política....50
7.1.2 Dimensión Económica....53
7.1.3 Dimensión Tecnológica 63
7.1.4 Dimensión Social....70
7.1.5 Dimensión Demográfica 74
7.1.6 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)....76
7.2 ANÁLISIS INTERNO DE CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA 78
7.2.1 Análisis Variables Internas en Creo Impresiones y Publicidad S.A.S....79
7.2.2 Encuesta Personal Administrativo....82
7.2.3 Encuesta Personal Operativo....85
7.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI....87
8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING) PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA....90

8.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO 90
8.1.1 Posicionamiento de Marca 90
8.1.2 Apoyo de TIC's 91
8.1.3 Logística de distribución 91
8.1.4 Logística de almacenamiento 91
8.1.5 Fidelización 91
8.1.6 Servicio al Cliente 92
8.1.7 Precio Competitivo 92
8.1.8 Modalidad de Pago 92
8.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC 93
8.2.1 Radares de Comparación Valor y Valor Sopesado 94
8.3 ANÁLISIS BENCHMARKING 98
9. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CREO IMPRESIONES Y PUBLICIDAD S.A.S 99
9.1 MATRIZ DOFA 99
9.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 103
10. PLAN DE ACCIÓN: SEGUIMIENTO Y CONTROL CREO IMPRESIÓN Y PIBLICIDAD S.A.S 106
11. CONCLUSIONES 116
12. RECOMENDACIONES 118
BIBLIOGRAFÍA 119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Antecedentes de Investigación 3
Tabla 2 Definiciones de Competitividad.....15
Tabla 3 Fases de Investigación 39
Tabla 4 Variable Alianzas Estratégicas en el Sector Gráfico 52
Tabla 5 Variable Producto Interno Bruto (PIB).....54
Tabla 6 Variable Factores de Importación 55
Tabla 7 Variable Tasa de Cambio Representativa en el Mercado (TRM).....56
Tabla 8 Variable Ingreso Per Cápita.....57
Tabla 9 Variable Índice Precio al Consumidor 58
Tabla 10 Variable Impuestos 58
Tabla 11 Panorama Laboral.....60
Tabla 12 Pronóstico Económico 61
Tabla 13 Informalidad 62
Tabla 14 Acceso a la Tecnología.....64
Tabla 15 Avances Tecnológicos 65
Tabla 16 Innovación.....66
Tabla 17 Velocidad del Desarrollo Tecnológico.....67
Tabla 18 Avances en las TIC's 68
Tabla 19 Automatización de Procesos como medio para Optimizar Tiempo.....69
Tabla 20 Tasa de Desempleo.....71
Tabla 21 Nivel de Pobreza.....72
Tabla 22 Política Salarial 73
Tabla 23 Tasas de Migración.....75
Tabla 24 Matriz EFE: Evaluación de Factores Externos.....77
Tabla 25 Resultados Administrativos Direccionamiento Estratégico 83
Tabla 26 Resultados Administrativos Talento Humano 83
Tabla 27 Resultados Administrativos Mercadeo y Ventas.....84
Tabla 28 Resultados Administrativos Producción.....84
Tabla 29 Resultados Administrativos Finanzas 85
Tabla 30 Resultados Operarios Direccionamiento Estratégico.....85
Tabla 31 Resultados Operarios Administración.....86
Tabla 32 Resultados Operarios Talento Humano.....86
Tabla 33 Matriz EFI: Evaluación de Factores Internos 88
Tabla 34 Matriz del perfil competitivo - MPC 93
Tabla 35 Análisis DOFA Creo Impresiones y Publicidad S.A.S 101
Tabla 36 Plan de acción, seguimiento y control Creo Impresión y Publicidad S.A.S 107
Tabla 37 Subtotales presupuesto plan de acción, seguimiento y control Creo Impresión y Publicidad S.A.S.....111

Tabla 38 Totales presupuesto plan de acción, seguimiento y control Creo Impresión y Publicidad S.A.S.....115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Relación de los principales Conceptos que se abordaran en el desarrollo de las Teorías que soportan la presente Investigación 13
Ilustración 2 Estrategias Genéricas de Michael Porter 20
Ilustración 3 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....17
Ilustración 4 Diamante Competitivo de Michael Porter 19
Ilustración 5 Mapa Físico-Político República de Colombia 25
Ilustración 6 Ubicación Geográfica del Departamento Valle del Cauca 27
Ilustración 7 Ubicación Geográfica del Municipio de Guadalajara de Buga.....29
Ilustración 8 Logo de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S 35
Ilustración 9 Introducción a las Cinco Fuerzas de la Competitividad 41
Ilustración 10 Cinco Fuerzas de Michael Porter Aplicado a Creo Impresión y Publicidad S.A.S 48
Ilustración 11 Radar de valor Creo Impresión y Publicidad 94
Ilustración 12 Radar de valor sopesado Creo Impresión y Publicidad 95
Ilustración 13 Radar de valor Litobuga Impresores.....96
Ilustración 14 Radar de valor sopesado Litobuga Impresores 96
Ilustración 15 Radar de valor DM3.....97
Ilustración 16 Radar de valor sopesado DM3 97

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Encuesta Personal Administrativo.....124
Anexo B Encuesta Personal Operativo.....125

RESUMEN

Este trabajo de grado se realizó con el fin de proporcionar a Creo Impresión y Publicidad una perspectiva clara y precisa sobre el direccionamiento de la organización en un sector en constante cambio, a través de la aplicación de diversas herramientas que permitieron la generación de conocimientos y el análisis de los nuevos retos y tendencias del mercado de la industria gráfica tanto regional como nacional.

Mediante la realización de un “Plan de Direccionamiento Estratégico para Creo Impresión Y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga Periodo 2018-2021”, se logró que la organización adoptara un norte de manera participativa. El plan se realiza en el año 2017 a través de un estudio descriptivo, aplicando encuestas y reuniones esporádicas en la empresa, y una participación importante de miembros de la junta directiva; las cuales permiten analizar factores claves tanto internos como externos que son punto de partida para la formulación de estrategias claves generadoras de valor.

Este trabajo de grado genera la información necesaria para establecer cursos de acción efectiva en las organizaciones, en caso concreto de Creo Impresión y Publicidad; así como también permite la efectiva toma de decisiones en busca de procesos de mejoramiento, aprovechar las potencialidades propias de cada empresa, y adaptar su funcionamiento a las exigencias y expectativas del siglo XXI.

Palabras Clave: Estrategia, Planeación, Industria Gráfica, Ventaja Competitiva, Mercadeo.

INTRODUCCIÓN

En Colombia las PyMES, juegan un papel muy importante en la economía nacional. Son generadoras de empleo e impulsan el sistema financiero del país, así mismo son una gran fuente de ingresos para el Estado por conceptos de impuestos, dinamizan los mercados y varias de ellas han logrado expandir sus operaciones hacia el exterior, alcanzando desarrollo y progreso no sólo para ellas, sino para el país.

No obstante, varias de las PyMES no logran desarrollarse al ritmo esperado, que es aquel que supera el punto de equilibrio y se empieza a obtener utilidades; en los últimos años varias de estas empresas han tenido que salir del mercado al no poder sostenerse y al decrecimiento de la economía global. En los procesos de globalización especialmente en la economía que Colombia se hizo partícipe desde hace varios años atrás, se ha vislumbrado que únicamente aquellas empresas con mayor sentido de organización y estrategia son las que perduran por más tiempo en el mercado; han entrado al país múltiples multinacionales con costos de producción bajos, gran atención al cliente y con una reconocida imagen en el mercado, es por esto que los empresarios colombianos se han enfocado es mejorar sus procesos productivos y administrativos, para lograr que sus productos sean más competitivos frente a los nuevos mercados que cada día son más exigentes.

Es por esto que, la planeación estratégica se ha convertido con el pasar de los años en una herramienta esencial de la administración de empresas, que permite implementar herramientas concretas para la optimización de la gestión en las organizaciones, mejorando sus resultados.

Sin embargo; lograr mejorar los procesos en ocasiones no es tarea sencilla, se debe comenzar con un cambio de mentalidad al interior de la organización desarrollado por sus directivas y colaboradores e incluso por sus propios clientes. La empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga, creada hace más de seis años es una muestra de esto, es una empresa joven en el mercado y que los últimos años ha aprovechado oportunidades de crecimiento y expansión, no obstante, se hace necesario un análisis de cómo la empresa hace la apropiación de sus recursos, establecer la representación de la misma en el mercado, entre otras cuestiones que nos proporcione las herramientas necesarias para continuar con una gestión adecuada por parte de la gerencia, de este modo guiando a toda la organización dentro de un marco de reconocimiento propio, evitando que se generen inconvenientes en sus procesos administrativos, financieros, de mercado y gestión humana.

Es así como el plan de direccionamiento estratégico, el cual es el tema de estudio, de esta investigación; busca el crecimiento sustancial de la organización que permita optimizar de esta forma todos sus procesos y haciendo que la misma tenga las herramientas más adecuadas para conquistar nuevos mercados.

La primera parte del proyecto consistirá en entrar a la empresa e identificar todos sus componentes a nivel administrativo, financieros, su misión y visión, su estructura organizacional, sus objetivos corporativos, sus metas, el sistema administrativo y la realización de los proyectos, el ambiente laboral, conocer sus debilidades, oportunidades, las fortalezas y las amenazas, conocer el proceso de toma de decisiones y cómo está orientado el poder dentro de la organización.

El segundo componente, refiere el proceso de formulación, en donde se integraron los diferentes aspectos del análisis en la matriz integrada de debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, finalmente y de manera articulada con el análisis y formulación previa, para la definición de estrategias las cuales guardan relación con los ejes estratégicos de la empresa.

Finalmente se establecerá un sistema de seguimiento el cual velará por el cumplimiento de las estrategias planteadas anteriormente.

Este proceso permitirá desarrollar el plan estratégico y definir el sistema de evaluación y control del mismo, de tal modo que se complementen las acciones establecidas con un sistema paralelo de medición de eficacia y eficiencia, así como el cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión de Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En los últimos años es posible encontrar algunos estudios o investigaciones relacionadas con los temas de planeación estratégica en empresas de la industria gráfica, en la siguiente tabla se sintetizan algunos estudios:

Tabla 1 Antecedentes de Investigación

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Juan Rodrigo Rendón M. (2015)	*Direccionamiento Estratégico: Elementos Claves para orientar el Crecimiento Empresarial.*	La metodología para el PE, consiste en desglosar términos relacionados con la Planeación y toma como partida los aportes de Porter (1979) sobre el análisis de las 5 fuerzas de Porter para esclarecer el rumbo que deben tomar en el momento de realizar una planeación estratégica.	Como resultado de esta conferencia se logra informar y direccionar los esfuerzos de los participantes en la ciudad de Medellín en el año 2015, brindando las herramientas básicas para hacerlo y sostener un crecimiento empresarial en la zona.
Ernesto Cantillo Guerrero (2013)	*Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla.*	Utiliza una metodología exploratoria descriptiva para identificar y establecer las tendencias del mercado, para así diseñar una entrevista con expertos del área de mercadeo con el fin de identificar factores claves de la gestión de mercadeo que ayuden a las empresas.	Se obtiene un resumen del diagnóstico de tendencias de mercado y datos relevantes del sector gráfico en Colombia y a nivel internacional, dicha información permite una mejor ejecución al momento de realizar planeación estratégica en empresas relacionadas con dicha industria.
José Luis Botero Ardila (2011)	*Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES.*	Esclarece las diferentes modalidades de gestión que se establecen dentro de las PyMES, además de formular los puntos a seguir para el desarrollo de un modelo de planeación estratégica para PyMES.	El producto final es que el lector comprenda los fundamentos básicos para el desarrollo de una planeación estratégica en PyMES dado que el desarrollo del mismo ejercicio en organizaciones de mayor tamaño tiende a ser más extenso dadas las composiciones de las empresas. Además, brinda las herramientas para realizar análisis estructural de la organización, Procedimiento para realizar matrices competitivas y de mercado. También incluye posibles opciones estratégicas para la empresa.

Tabla 1. (Continuación)

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Jairo Mauricio Guzmán Rojas (2015)	*El valor de la planeación estratégica para las PyMES de la industria gráfica frente a los efectos de los tratados de libre comercio.*	Recuento histórico sobre las PyMES de la industria gráfica en Colombia y su evolución, además de esclarecer las necesidades, la incidencia del TLC, la importancia de la planeación estratégica y que es la planeación estratégica.	Establece que las PyMES del sector gráfico presentan novedades a una mayor velocidad que otras empresas y las novedades en su desarrollo administrativo requiere de una planeación estratégica adecuada para esclarecer el rumbo de las empresas en el cumplimiento de sus objetivos, también se exploró las necesidades de las empresas del sector las cuales sirvieron para realizar un diagnóstico, el cual se utilizó como herramienta para subsanar debilidades ante el TLC.
Nubia Ximena Barragán Dueñas (2010)	*Guía metodológica para la planificación estratégica en PyMES del sector servicios basada en el balanced scorecard.*	Establece en porcentajes la participación y procedencia de las PyMES del país y su procedencia socio económica, implicando que la mayoría d dichas empresas radica en no estar preparadas para procesos de planeación efectivos.	Como conclusión se obtuvo que en este sector se tienen falencias en su misión y visión dado que en la mayoría de casos se enfocan por establecer que su servicio es de calidad con el fin de atraer clientes, dejando de lado procesos más importantes y coherentes; entre ellos su capital humano.
Juan Carlos Gutierres Herrera, Alex Hernando Vega Moya, Erick José Vega Moya. (2011)	*Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica IMPERIO S.A.*	En su investigación de tipo explicativa se plantearon objetivos de estudio, de los cuales se recolectaron información con la realización de una matriz DOFA y PEYEA para establecer la posición estratégica interna y externa de IMPERIO S.A	Recalcan la importancia del uso de las herramientas diseñadas por la administración para optimizar el funcionamiento de las empresas, dado que no sólo se establece un diagnóstico de la organización, si no que se trazan rutas por las cuales se conserva y se proyectara la imagen de esta empresa, la cual lleva una trayectoria de más de 20 años.
Maria Augusta García Asitimbay (2013)	*Plan de marketing estratégico para la industria gráfica rocafuerte en la ciudad de Cuenca.*	Se realiza un desglose de la terminología a utilizar y una descripción de la organización utilizando herramientas como la matriz DOFA para establecer el posicionamiento estratégico de la empresa de estudio.	De producto final se obtiene un plan estrategia de marketing para la organización de estudio; establece que la industria gráfica cuenta con problemas en cuanto a diferenciación de productos, lo cual conduce a enfocarse en otros aspectos como el servicio, casi la totalidad de la industria está conformada por empresas familiares, además que los clientes no se encuentran satisfechos con lo que obtienen por el precio que pagan, entre otras discrepancias entre los clientes y la empresa.

Tabla 1. (Continuación)

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Leidy Yurany Pacheco Rodríguez (2009)	*Plan estratégico de mercadeo para la empresa Litotámara.*	Se establece estrategias de marketing para la organización dada una preocupación sobre un decremento de las utilidades, lo que lleva a la investigación establecer los puntos donde se encuentran fallas, amenazas y debilidades.	A modo de conclusión se establece que las empresas pertenecientes a la industria gráfica permanecen en constante competencia, debido a la demanda y facilidad de producción e impresión, dado a los avances tecnológicos en este campo que se encuentran en cambio continuo, por otra parte, se establece que la empresa de estudio pese a sus dificultades económicas puede sopesarlas gracias a su talento humano ya que tienen altos niveles de pertenencia y una alta disposición al fortalecimiento de la misma.
Yorlady Andrea Moreno Suarez, Jorge Alexander Rodríguez Martínez. (2009)	*Propuesta de un plan estratégico para la empresa Anillados Gráficos Ltda.*	Se trata de un estudio de caso, donde se desarrolla en un proceso cíclico y progresivo, el cual parte de la definición del tema de estudio y por consiguiente se estudia estos temas a profundidad en el objeto de estudio.	Luego de un análisis exhaustivo se establecen las diferentes debilidades de la organización gracias a un estudio DOFA, las cuales se encuentran en la estructura administrativa de la empresa, dado que no se cuenta con planeación alguna, pues no se tenía contemplada como una actividad fundamental para el desarrollo y proyección de la misma.
Andrés Camilo González Vargas, Germán Leonardo Mendoza Rojas (2012)	*Sistema de planeación programación y control de producción en Artes Gráficas Real Ltda.*	La investigación se realiza a la luz de un método descriptivo dado que se evalúa el estado actual de la empresa para luego inducir una mejora que permita describir las acciones a tomar, esto se encuentra enmarcado a los objetivos específicos de la empresa.	Como resultado se tiene un plan estratégico para la organización el cual satisface las necesidades en los aspectos de la planeación, programación y control de la producción de Artes Gráficas Real Ltda.
Grabriel Toledo Brintrup (2012)	*Diseño de sistema de gestión estratégico para la imprenta: Aldebaran Impresos*	Se realizó un estudio estadístico con base a encuestas internas y externas, buscando encontrar un nicho de mercado no explorado con base a lo que el mercado está ofreciendo, se establece una matriz DOFA con la intención de esclarecer la posición de la empresa de estudio, para plantear la estrategia a seguir.	Se obtuvo en colaboración del equipo de la empresa un esquema solido e integral para la administración y gestión que permite, a través de mejoras en la cadena de valor obtener mejores resultados financieros.
Humberto Serna Gomez (2015)	*Manual de diagnóstico estratégico*	Establece que la mejor forma de formula una planeación estratégica es aclarando la ubicación estratégica de la empresa, dado que a partir del conocimiento del entorno y del sector, formular un diagnóstico estratégico es más simple. Por lo que utiliza como metodología el PESTAL y las 5 fuerzas de Porter.	Se obtiene como resultado un manual de uso básico para la formulación de estrategias en las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1. (Continuación)

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Esperanza Suárez Gil, Teresa de Jesus Altahona Quijano (2009)	*Libro práctico planeación estratégicas en las MIPyMES*	Establece el uso de la planeación estratégica y su importancia la definición de misión y visión, entorno, que es la matriz DOFA y su uso, procedimiento para la definición de objetivos y estrategias y el modo de ejercer control sobre los indicadores para continuar con un buen trabajo.	El resultado final es una guía para pequeñas y medianas empresas del cómo lograr establecer una planeación estratégica y su importancia en empresas emergentes como los son estas.
Noemí Juana Paredes Castillo (2003)	*Enfoque de planeamiento estratégico para la empresa gráficas de la UNMSM*	Usa la teoría del enfoque de sistemas y el planeamiento estratégico para diagnosticar y analizar la empresa objeto de estudio con la finalidad de aportar a su mejoramiento y desarrollo como unidad estratégica de negocio.	Se deduce que a partir del estudio uno de los centros de producción de la universidad tiene gran importancia como unidades generadoras de recursos que deben fomentarse y consolidarse a partir de un plan estratégico integral.
Diego Alexander Zuluaga Valero, Gabriel Arturo Caipa Olaya (2009)	*Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A*	Se desarrolla a través de la investigación empresarial, la cual se fundamenta en la comprensión de la realidad de la organización objeto de estudio teniendo en cuenta factores críticos dentro de las diferentes áreas de la empresa. Sustentándose en la recolección de información por medio de observación y encuestas donde se establecieron prioridades, reflexiones e inferencias esenciales para el desarrollo del plan de acción.	Se produce un plan de direccionamiento estratégico contemplando posibilidades de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las áreas y/o procesos administrativos, dichas estrategias permitirán a la empresa abrir los ojos y cuestionarse desde sus cimientos hasta su cabeza y corregir donde existan debilidades y/o amenazas latentes para el crecimiento de la misma.

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes bibliográficas abordadas.

Dentro de la revisión de antecedentes se encontraron pocos estudios sobre planeación estratégica dentro de la industria gráfica, en estos diversos artículos, monografías y libros, los planes estratégicos que fueron recopilados, permiten establecer parámetros para lograr las condiciones óptimas competitivas sobre el sector, donde se debe integrar el plan estratégico desde la alta dirección hasta los eslabones inferiores para sí tomar las acciones necesarias que se presentan en el entorno.

Dicho esto, se observó que los antecedentes comparten estructura metodológica para el desarrollo de los planes estratégicos, sin tener en cuenta que no todos comparten la misma localización de ejecución y por supuesto la población con la que se trabajó tampoco en la misma.

Se establece que a pesar de que en su cantidad son pocos los relacionados con la industria gráfica, los pocos elementos encontrados permiten establecer pautas para el camino a seguir dentro de esta investigación, así de este modo presentar resultados óptimos a la empresa objeto de estudio.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las organizaciones de hoy para sobrevivir y prosperar, necesitan convertirse en resistentes. Esto radica en la identificación de los cambios, sus riesgos asociados y las oportunidades tempranas los cuales son producto del constante crecimiento de los mercados a nivel global. Por lo tanto, se hace necesario que las organizaciones cumplan con una serie de requisitos que les garanticen una ventaja competitiva para así diferenciarse de otras, la cual es posible lograr gracias a la adopción de un Plan de acción estratégico que favorezca los logros, objetivos establecidos y las haga más competitivas, al reconocer las necesidades de todas las partes interesadas.

En un sector como el de la industria gráfica hablar de cambio no es una situación del momento, dado que dicha industria se ha caracterizado a lo largo del tiempo por mantener una permanente orientación al cambio desde los insumos, que se mejoran para ofrecer una mayor eficiencia, desde lo tecnológico, que genera impactos de mejoramiento al proceso productivo, además el requerimiento de especialidades y competencias con las que debe contar el recurso humano para poder potencializar todos estos componentes que la acelerada evolución tecnológica va exigiendo en la industria.

Por ende, los empresarios de dicho sector se encuentran más experimentados que los de otros sectores en permitirse arriesgar mucho más para facilitar el cambio; sin embargo, hoy por hoy, no es cuestión solamente de querer sino de poder, esto en razón a que hay variables exógenas con las que se debe tener en cuenta a la hora de establecer estrategias en cuanto al direccionamiento de la empresa.

En la industria gráfica cada vez son más las empresas que salen al mercado, pero muchas veces no han realizado estrategias que los ayuden a posicionarse y continuar brindando sus servicios en la industria, por lo cual terminan desapareciendo; dado lo anterior, como lo manifiesta Ricard Casals:

"Es importante entender el sector para valorar las proyecciones de futuro es decir ¿qué va a pasar en los próximos cinco años?, ¿hasta qué punto va lo digital?, a partir de allí es necesario ver para donde vamos, ¿cuáles son las últimas tendencias del mercado?, ¿cuál el crecimiento bruto del país?, para así poder generar una táctica que sea útil tanto para los clientes, como los socios, dueños y proveedores"[1].

Dada esta situación de cambio constante en la industria gráfica es preciso la implementación de un plan de direccionamiento estratégico, haciendo uso del modelo de Planeación Estratégica, el cual permita ajustar los procesos de dirección de la empresa a los lineamientos administrativos del siglo XXI, con la adecuada participación de todos los miembros de la organización, de tal modo que se puedan comprometer con los objetivos corporativos, en pro del mejoramiento de la empresa, el aprovechamiento de oportunidades, un análisis de posibles debilidades y establecer posibles amenazas futuras o inminentes.

Con poco más seis años de funcionamiento, la Gerencia de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, con el fundamento de las exigencias de competitividad actual en la industria gráfica y reconociendo el valor de sus activos intangibles, el cual está representado en las habilidades, talento y conocimiento de sus empleados, su red de clientes, base de datos, su clima organizacional, la capacidad inherente de los empleados en compartir el conocimiento, determina adoptar el modelo de Planeación Estratégica, de tal modo se logre asegurar su continuidad y sostenimiento a corto, mediano y largo plazo, con relación a lo anterior es que surge la pregunta en la que se fundamenta esta investigación.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A partir del problema antes descrito surge la siguiente pregunta principal:

¿Cuál debe ser el plan de direccionamiento estratégico para el periodo 2018-2021 para la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

También surgen algunas preguntas secundarias tales como:

[1] CASALS Ricard.La Importancia de una buena planeación, en el mercado de la industria gráfica. En: Revista NOTIGRAF.No. 49 (2014) ISSN 0123-31066. [En Línea] [Citado el 11 septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.andigraf.com.co/files/boletines/boletin_49.pdf>

- ¿Conoce Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga el sector al cual pertenece?

- ¿Cómo está caracterizado el entorno externo y las capacidades internas de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga?

- ¿Cómo es la competencia de Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga a nivel municipal?

- ¿Cuáles son las estratégicas que se deben establecer dentro del plan de direccionamiento estratégico para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga?

- ¿Cómo debe realizarse el control y evaluación del plan estratégico 2018-2021 de Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de direccionamiento estratégico para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el sector al cual pertenece la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021.

- Realizar un diagnóstico interno y externo para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021.

- Formular un análisis de la competencia de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021.

- Definir las estrategias que se deben establecer dentro del plan de direccionamiento estratégico para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021.

- Diseñar un sistema de control y evaluación para el plan estratégico de Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La formulación de una planeación estratégica que se adecué a las características de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, conllevará a enriquecer la gestión de la industria gráfica de Guadalajara de Buga, al proveer de dirección a la empresa para formular estrategias de acción, que permitirán adecuar las prácticas administrativas al funcionamiento de la organización como centro de emprendimiento y sustentabilidad para la misma.

El presente estudio, se justifica en la medida que trata de esclarecer la problemática de la gestión de la industria gráfica y la planificación estratégica que se realiza en Creo Impresión y Publicidad S.A.S, esperando que este proceso investigativo, que es de por sí, pertinente y necesario dadas las condiciones de crecimiento de la empresa, sea de la más alta calidad y sirva para que la organización objeto de estudio, tome decisiones acertadas y adecuadas para el futuro de la empresa para el mejoramiento de la calidad en la búsqueda del mejoramiento constante de Creo Impresión y Publicidad S.A.S.

En consecuencia, a los propósitos anteriormente expuestos, la investigación se justifica desde el punto de vista teórico, debido al aporte documental que la presente investigación ofrece, servirá de soporte y apoyo para futuras investigaciones relacionadas al tema. Desde el punto de vista teórico coincide con lo que platea Serna:

> *"El gerente debe ser un nuevo gerente, con mucha capacidad de liderazgo visible y, por tanto, con una visión muy clara de la institución. El equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial"*[2].

De acuerdo a esta afirmación el gerente deberá poseer un pensamiento estratégico, donde pueda a través de su liderazgo realizar cambios en la gestión de la empresa, para promover la reflexión y poseer una actitud positiva ante los cambios que pueden afectar el desempeño de la organización, dado que la industria gráfica se encuentra expuesta a variaciones de cambios que pueden hacer que una empresa quede por fuera del mercado si no afronta los cambios. También presenta una utilidad metodológica, dado que ayudará a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos que serán sometidos a un proceso de validez y confiabilidad, además de permitir aplicarse a otro tipo de investigaciones que estén enmarcadas en la misma temática.

Así mismo, desde el punto de vista práctico, los resultados del presente trabajo permitirán sugerir criterios y acciones que fortalezcan la calidad de la gestión administrativa por parte de la gerencia de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, así mismo ayudar a fomentar la participación del talento humano, inducir hacia una

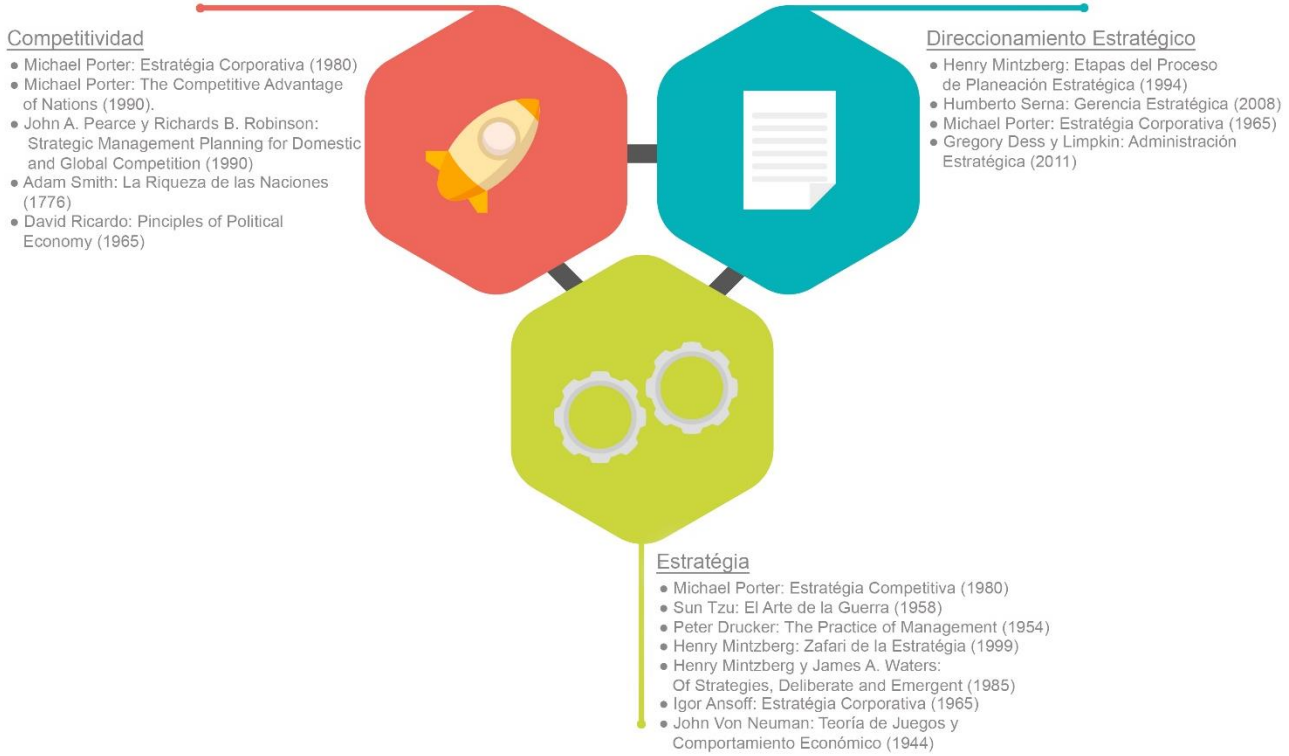
[2] Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Colombia.: Décima edición. P. 176.

planificación efectiva que se ajuste a las diversas funciones y objetivos propuestos, incluso ayudará a tomar en cuenta las aptitudes individuales, lo que conduciría a ejercer las funciones de la empresa con una mayor eficiencia y eficacia, lográndose una adecuada sinergia entre los miembros de Creo Impresión y Publicidad S.A.S.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Ilustración 1 Relación de los principales Conceptos que se abordaran en el desarrollo de las Teorías que soportan la presente Investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes bibliográficas abordadas.

4.1.1 Concepto de Competitividad

La competitividad es un concepto el cual se hace referencia y por el que usualmente se debate, dentro del ámbito académico como político. Si bien en general se asigna a la competitividad un papel preponderante en el crecimiento de los países, puesto que la misma impacta sobre la capacidad de las economías de penetrar en el mercado, no se bebe olvidar que existen numerosos factores que se conjugan bajo este caso donde se favorece o no la entrada de nuevas empresas al mercado.

En la literatura no existe una definición única de este concepto, constituyéndose la misma en un concepto algo difuso y complejo al momento de medir. Por ejemplo, Müller describe que:

> *"Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles, y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabas tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de estas palabras es competitividad"*[3].

En ese sentido, Porter afirma que *"no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas"*[4]. De la misma forma Porter reconoce que el significado puede ser variable cuando se enmarca en un contexto diferente, bien puede llamarse, empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o el enfoque que la define.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), destaca la competitividad como aquella que "comprende la capacidad integral de una economía para aumentar su producción, con tasas de crecimiento altas y sostenidas con mayor bienestar de la población".[5]

Por su parte, Chudnovsky y Porta argumentan que "la competitividad internacional es un concepto muy utilizado en la discusión corriente para referirse al desempeño de una firma, una industria o un país en la economía internacional. Sin embargo, un concepto aparentemente tan obvio ha dado lugar a las más variadas definiciones, lo cual pone de relieve no sólo la falta de consenso acerca del concepto en la literatura económica sino también la ambigüedad y dificultades que el mismo encierra"[6]

---

[3] Müller, G. The Kaleidoscope of Competitiveness. Revista Espacios, Vol. 15. 1994. p. 57.
[4] Porter, M. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press. 1990. p. 46
[5] ALARCO, German, et al. Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectiva recientes. Lima-Perú: Editorial planeta Perú S.A, 2011. p. 52.
[6] Chudnovsky, D. y Porta, F. La Competitividad Internacional. Principales Cuestiones Conceptuales y Metodológicas. CENIT. Documento de Trabajo N° 3. 1990. p. 115.

En la siguiente tabla se reseñan algunas definiciones de competitividad:

Tabla 2 Definiciones de Competitividad

Definición	Autor/es
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.	Porter (1990)
La aptitud para vender aquello que es producido.	Mathis et al. (1988)
Una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.	European Management Forum (1980)*
La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.	Haguenauer (1989)
Tanto la eficiencia (alcanzar las metas al menor costo posible) como la efectividad (alcanzar los objetivos correctos). Es la elección de las metas a nivel industria la que es crucial. La competitividad incluye tanto los fines como los medios utilizados para alcanzar esos fines.	Buckley et al. (1988)
La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones.	Chesnais (1981)
La habilidad de un país de alcanzar, en forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.	World Economic Forum (WEF, 1996)
La capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.	Fagerberg (1988)
Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.	Fajnzylber (1988)

Tabla 2 (Continuación)

Definición	Autor/es
La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	OCDE (1996)
Una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.	Cohen (1994)
La habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional al mismo tiempo que gana retornos mayores sobre sus recursos.	Scott y Lodge (1985)

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes bibliográficas abordadas.

De las definiciones presentadas es factible distinguir entre la competitividad internacional y a nivel microeconómico de aquella macroeconómica que representa a los países. Del mismo modo, las definiciones divergen en el alcance, como por ejemplo algunas puramente al comercio entre empresas o países, y extendiéndose otras al nivel de vida.

4.2.2 Evolución cronológica del concepto de Competitividad

Este término es el resultado de siglos de historia del pensamiento económico, el cual se encuentra presente desde un principio en las teorías de comercio internacional primitivas, para finalmente divergir como un campo diferente de análisis. Varios economistas han influido de una u otra forma en la elaboración, hoy de alto grado de complejidad, del término competitividad, con lo cual se presentarán brevemente los aportes de cada uno en la evolución del concepto.

Para lo cual se hará necesario distinguir tres etapas en la evolución de competitividad: primero la ventaja comparativa, seguido de la ventaja competitiva y finalmente la sistémica.

- **Competitividad asociada a la ventaja comparativa**

Las primeras ideas del término nacieron con la teoría del comercio internacional. El comercio internacional constituye uno de los motores de crecimiento de la economía y por ese motivo ha despertado la atención de economistas desde hace

siglos. Dicho de otra forma, se refiere al comercio internacional como el motor que impulsa el crecimiento económico y a la competitividad internacional como el combustible del motor.

Los pioneros en prestar interés por el comercio exterior fueron los mercantilistas, quienes consideraban al mismo como una variable estratégica. Esta corriente del pensamiento definía que la riqueza de un país se establecía con la acumulación de oro y plata, y para lograr dicha ventaja proponían que el país debía exportar todo lo que pudiera e importar tan poco como fuera posible. Esta visión de la competitividad, por lo tanto, implicaba maximizar las exportaciones netas o la balanza comercial con el exterior.

Para los mercantilistas, todo sobre el comercio internacional se resumía en un juego de suma cero, pues existirían naciones exportadoras netas que se enriquecerían en cuanto, otras naciones importadoras netas las cuales, drenarían sus riquezas.

Por otra parte, Adam Smith, afirmaba que todos los países podían obtener beneficios del comercio internacional, y que no resultarían de forma inevitable ganadores y perdedores en el proceso. Para este autor, el comercio entre dos naciones estaba basado en la ventaja absoluta, lo que consiste en la producción a costos unitarios menores. El argumento esgrimido es el siguiente: cuando una nación es más competitiva que otra (tiene una ventaja absoluta) en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación (la cual tiene una desventaja absoluta) al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de la cual tienen ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta. Es así que el beneficio del comercio surgía porque existía la posibilidad a la división internacional del trabajo.

Sin embargo, la teoría de Smith no admitía el comercio entre naciones cuando una de ellas era más eficiente en la producción de todos los bienes. Para esclarecer cómo podía ocurrir, David Ricardo extendió la teoría de la ventaja absoluta a la de la ventaja comparativa. Desde esta teoría, aun cuando una nación fuera menos competitiva o eficiente que otras en la producción de mercancías, quedaba todavía la posibilidad de comercio mutuamente benéfico recíproco si un país contaba con un ratio de costos relativos de producción entre bienes diferente de las demás naciones.

La ventaja comparativa, entonces, predice que hay ganancias que provienen del comercio por la mayor producción en el bien en el que un país tiene una ventaja comparativa y la menor producción de otro bien. Al exportar el bien en el que se tiene ventaja comparativa, un país puede aumentar el consumo de ambos bienes. Es así que en el comercio pueden ganar ambas partes, aunque en este caso se permitía que los países se especializaran en la producción de una mayor variedad de bienes.

Las afirmaciones de David Ricardo no consideran cuestiones distributivas, pues el trabajo es el único factor de producción en el modelo y se supone que puede moverse libremente entre industrias, sin que haya posibilidades de que los individuos resulten perjudicados por el comercio. Por tanto, el modelo Ricardiano sugiere que los países no solamente ganan con el comercio, sino que todos los individuos implicados mejoran como consecuencia del mismo, porque el comercio no afecta la distribución de ingreso.

Posteriormente a lo desarrollado por Ricardo apareció el modelo de Heckscher y Ohlin, establece dotaciones factoriales, que predice que si un país tiene una buena abundancia relativa de un factor; bien sea trabajo o capital, este país tendrá una ventaja comparativa en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor. Es decir que la ventaja comparativa se determina por las dotaciones factoriales. En consecuencia, estos países tienden a exportar los bienes intensivos en aquellos factores que poseen abundancia en relación a otras naciones. A este modelo también se le conoce como la teoría de las proporciones factoriales.

Resumiendo, este segmento, las teorías hasta el momento mencionadas identifican al concepto de competitividad con los costos relativos o la ventaja de precios. Además, se desprende de las mismas que dados los supuestos de ausencia de rozamientos y fallas de mercados, incluso que no se requiere intervención por parte del Estado.

- **Competitividad asociada a la ventaja competitiva**

Prosiguiendo con la idea hay que entender lo que en palabras de Doryan et al menciona:

> *"En las últimas décadas han surgido nuevas líneas de investigación sobre la competitividad, cuyos resultados muestran con creciente claridad que los países más desarrollados no se especializan necesariamente en el sentido que señalaba la teoría tradicional (…) los intentos por explicar qué tan exitosas son las industrias y el comercio de un país, con base en su dotación de factores de la producción o en la economías de escala, no permite comprender fácil o concluyentemente la competitividad de las naciones"*[7].

A partir de esto, en los nuevos enfoques de competitividad las variables explicativas pasan a ser la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de producción, la iniciativa empresarial, la inversión que se da en capital humano, la información y conocimiento, etc.

[7] Doryan, E.; Sánchez, J.; Pratt, L.; Gutiérrez, F. Garnier, L.; Monge, G. y Marshall, L. "Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas". Incae Business School. 1999. p 24.

Porter hizo un avance principal en estos desarrollos, él es quien acuño el término de “ventaja competitiva” de las naciones en contraposición al de “ventaja comparativa” vigente hasta el momento.

Dentro de los aportes de Michael Porter, establece en primer lugar que la prosperidad nacional no se hereda, sino que se crea. Consecuente a esta afirmación se entiende que no puede surgir de las dotaciones factoriales, ni tampoco de medidas que promuevan la competitividad de manera espuria como la devaluación, tasas de interés, entre otras.

Es así que el elemento clave de la competitividad para Porter es la capacidad de la industria para innovar y mejorar, de forma permanente, como el autor afirma:

“Además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer las cosas que a veces parecen comunes. La innovación puede manifestarse en el diseño de productos nuevos, en el proceso de producción en la manera de enfocar el mercado, o un nuevo modo de capacitar u organizar”[8].

Por lo tanto, Porter, destaca el rol de las empresas como generadoras de competitividad nacional, pues es en ellas que se localizará el proceso innovador. Dado que la innovación constante requiere un esfuerzo continuo, ya que las innovaciones pueden ser imitadas por los competidores, e inusual, pues existen fuerzas dentro de las organizaciones que desincentivan el cambio, la presencia de entornos desafiantes, con múltiples variables.

De este modo se encuentran factores de la ventaja competitiva de las naciones, las cuales se pueden encontrar en un ámbito empresarial (cadena de producción), industrial (las cinco fuerzas de un sector) y a nivel nacional (el diamante de la ventaja competitiva).

Para Michael Porter el primer factor son las estrategias genéricas las cuales son: liderazgo global en costos, la diferenciación y la concertación, a través de estas dos una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector y de este modo conseguir una ventaja competitiva sostenible que permita superar a las firmas rivales.

[8] *PORTER, M. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press. 1990. p. 36.*

Ilustración 2 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Fuente: Elaboración propia basada en el libro de la ventaja competitiva de Michael Porter.

El siguiente factor son las cinco fuerzas del sector desde el punto de vista de Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad al largo plazo de un mercado, o de algún segmento perteneciente a este. En conclusión, la organización debe evaluar los objetivos y recursos que esta posea frente a las cinco fuerzas que moldean la competitividad industrial.

Ilustración 3 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Fuente: Elaboración propia basada en el libro de la ventaja competitiva de Michael Porter.

Por último, el tercer factor, el diamante competitivo el cual es una base que sirve para diagnosticar la situación competitiva de un país o región, estas cuatro fuerzas que conforman el diamante son interdependientes: el efecto que una pueda tener depende del estado en que se encuentras las otras tres, pudiendo verse limitado el avance de la economía por la flaqueza de alguno de los vértices del diamante. Sin embargo, tales vértices se auto-refuerzan, conformando un sistema.

Dentro de este diamante existen dos elementos los cuales son los más poderosos para estimular y magnificar las interrelaciones del mismo, los cuales son la rivalidad local y la concentración geográfica. Es en este punto donde surge, entonces, la relevancia del concepto de clúster (complejo industrial).

Los clúster representan una manifestación de las relaciones que existen entre los vértices del diamante. Dichas interacciones entre las cuatro fuentes de competitividad generan las condiciones para la formación de clústers y, a su vez,

la dinámica de dichos clústers influye en distintos aspectos como lo es; la estructura de la competencia, ya que facilita conocer las estrategias de los rivales y dando presiones para la innovación; la oferta de factores, es decir se establece una relación más estrecha con proveedores y así de este modo se brinda la posibilidad de compartir factores de producción avanzados, abaratando su acceso; las características de la demanda, pues se permite conocer anticipadamente las necesidades de los clientes y se logra prever la tendencia de la demanda; las industrias afines y de apoyo, promueve desarrollos e investigaciones en nuevas tecnologías y genera economías de abastecimiento de especialistas en el sector.

De tal modo que, los clústers afectan la competencia desde tres frentes: incrementan la eficiencia y la productividad de las firmas integrantes, mejoran la capacidad de innovación de empresas e industrias y fomentan la formación de nuevas empresas que profundizarán las ventajas del clúster.

En esta visión del modelo se puede comprender de forma dinámica el aporte de Michael Porter, ahora se entiende mejor que los vínculos con compradores, proveedores y distintas organizaciones, las cuales establecen las empresas en ámbitos geográficos en donde operan, no únicamente son vitales para la mejora de la eficiencia, sino que en las dinámicas que se desarrollan gracias a la competitividad y la rivalidad se obtiene como resultado incrementos en la tasa de innovación. Según Porter, desde esta perspectiva, tiene relevancia que las empresas que son altamente competitivas a nivel mundial tienden a agruparse, desarrollando así vínculos.

Ilustración 4 Diamante Competitivo de Michael Porter

Fuente: Elaboración propia basada en el libro de la ventaja competitiva de Michael Porter.

4.2.3 Concepto de Estrategia

Así mismo como el concepto de competitividad, las definiciones del término estrategia son múltiples y variadas, entre estas definiciones podemos encontrar:

Michael Porter *"la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente".* Ser diferente personifica la escogencia deliberada de un conjunto de actividades diferentes para prestar una mezcla única de valor[9]

Para **Alfred Chandler**, quien es el precursor del pensamiento estratégico, define a la estrategia como: *"la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos*

[9] PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. Citado por: SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ED. Bogotá, DC.: 3R Editores, 2008. P.20.

de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas"[10]*.*

De forma general se puede plantear que la estrategia, son acciones potenciales las cuales requieren de decisiones por parte de las directivas y grandes porciones de los recursos de la empresa. Consecuente a esto, afecta la prosperidad a largo plazo de la organización, sus efectos son notorios en un plazo mínimo de cinco años y por ende siempre está orientada hacia el futuro. También repercute de modo multifuncional o multidivisional, lo cual requiere que la empresa considere factores externos e internos en los cuales se halla inmersa. *"Muchas definiciones de estrategia consideran que está operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y los clientes los objetivos empresariales"*[11]*.*

Por lo tanto, estrategia[12]

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía
2. Alinea las actividades con la estrategia
3. Construye una diferencia con su competencia
4. Asegura gestión por procesos
5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes
6. Eficiencia organizacional. Es un supuesto básico. Un commodity.

El resultado de dicho proceso debe conducir hacia la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente imitable, además de duradera en el tiempo y rentable.

4.2.4 Direccionamiento Estratégico

Para Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin, la dirección estratégica es un *"Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.* Dentro de esta definición se halla encerrados dos elementos principales que tocan el núcleo de la dirección estratégica: Primero, supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Es decir, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de metras estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. En segundo lugar, la esencia de la dirección estratégica se

[10] CHANDLER, Alfred. Citado por: SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. p. 19

[11] SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. p. 20

[12] Ibíd. p. 21

encuentra en el estudio del por qué unas empresas superan a otras. Así, los directivos necesitan determinar cómo es una empresa desde el punto de vista competitivo, de forma que puedan obtener ventajas que sean sostenibles durante un largo periodo de tiempo[13].

Para llevar a cabo el proceso de dirección estratégica las organizaciones deben realizar tres procesos los cuales se denominan como: *análisis estratégico, formulación estratégica e implementación estratégica.*

- **Análisis Estratégico**

Es considerado el punto de partida del proceso de dirección estratégica, consiste en todo el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias desarrolladas. Este análisis consta de los siguientes procesos[14].

Analizar los propósitos y objetivos organizativos: Las empresas deben tener claridad sobre las metas y objetivos para canalizar todos los esfuerzos de la organización hacia fines comunes. La visión, misión y objetivos estratégicos de una organización establecen una jerarquía de metas las cuales se alinean desde para llegar a la construcción de la ventaja competitiva.

Analizar el entorno: Las directivas deben permanecer vigilantes sobre el entorno, así como analizar su competencia. Esta información es crítica para identificar oportunidades y amenazas. Existen dos tipos de entorno: un entorno general que está comprendido por varios elementos, como segmentos demográficos, tecnológicos y económicos. En segundo lugar, el entorno sectorial o competitivo el cual se compone por los competidores y demás organizaciones las cuales pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Analizar el interior de la empresa: Ayuda a identificar tanto fortalezas como debilidades que pueden, determinar el éxito de la organización en un sector.

Valorar los intangibles de la empresa: El conocimiento del talento humano y otros activos intelectuales de una organización son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual[15].

- **Formulación Estratégica**

Se desarrolla en tres niveles, los cuales son:

1. *La estrategia a unidad de negocio (estrategia competitiva)*

[13] DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. Tom. Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. España: McGraw-Hill Interamericana, 2003. p. 8
[14] Ibíd. p. 12-13
[15] DESS y LUMPKIN. Op. Cit. p. 13

En este nivel se trata de determinar cómo desarrollar la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica enmarcada en un entorno competitivo. Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

Por lo tanto, para la ejecución de este nivel existen tres grandes estrategias: ***liderazgo en costes***, la cual se basa en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras; con esta estrategia una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de toda la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de la misma. La segunda estrategia ***diferenciación***, requiere que la empresa (o unidad de negocio) cree productos y/o servicios únicos y que estén valorados como tal; aquí el énfasis básico está en los atributos que no son el precio, y por los que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobre precio. Finalmente, una empresa que persigue una estrategia de ***especialización***, debe dirigir su atención o su enfoque hacia gamas de producto, grupos de compradores o mercados geográficos objetivo más limitados[16].

2. *La estrategia a nivel corporativo:*

Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.

3. *Las estrategias a nivel funcional*

La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

[16] Ibíd. p. 195

- **Implementación Estratégica**

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posea controles adecuados estratégicos y diseños organizativos[17], que le faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la alta gerencia en el proceso de planeación, de tal modo que la organización pueda evaluar el desempeño de la misma en relación a los indicadores de gestión especificados para ello.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Clúster: Reunión de empresas de un mismo sector en un mismo territorio, que concentran economías internas y externas, centraliza proveedores, productores, clientes, trabajadores y maquinaria nuevas o de segunda que funcione como repuestos o autopartes para desarrollar el proceso productivo.[18]

Control: Comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas[19].

Dirección: La dirección se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos. La dirección explica porque ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado[20].

Estrategia: Es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes[21].

Metas: Estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar, la finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión o visión.

Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Objetivos Corporativos: Resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización[22].

---

[17] DESS y LUMPKIN. Op. Cit. p. 16
[18] BETANCOURT G., Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. 20 ed. Cali: Poemia, 2005. p.116
[19] DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson educación, 2008. p. 135
[20] DAVID. Op. cit. p. 135
[21] BETANCOURT G. Op. cit. p 191
[22] (SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. p. 225)

Principios Corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional[23].

Valor: En un sentido económico es la aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Según la definición de la Real Academia Española, significa la cualidad de las cosas en cuya virtud se dan para poseer cierta suma de dinero o algo equivalente[24]

Valores: Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión.

Visión: Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro[25].

4.4 MARCO CONTEXTUAL

4.4.1 Aspectos generales de la República de Colombia

Colombia está ubicada en Latinoamérica más precisamente en el sur del continente americano, esta ubicación le permite rodearse de un gran nivel de agua por el norte con el mar caribe y al oeste con el océano pacifico. Indagando sobre sus más característicos aspectos, Colombia posee una población alrededor de 47.662.000[26] habitantes, población que se subdivide en sus 32 departamentos direccionados por la capital distrital, Bogotá. La mayor población la comprenden los departamentos del Valle del cauca, Cundinamarca, Atlántico, y por el contrario la menor población está concentrada en el Amazonas y en la Orinoquia. Las principales ciudades son Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín. En la composición demográfica se puede describir que Colombia es un territorio ubicado estratégicamente, permitiéndole tener un nivel de diversidad amplio en todos sus campos.

Ampliando un poco más el contexto mencionado, es importante delinear las zonas verdes que componen a todo el territorio colombiano desde sus tres cordilleras entre ellas la cordillera de los andes que atraviesa gran parte del continente americano hasta el territorio amazónico.

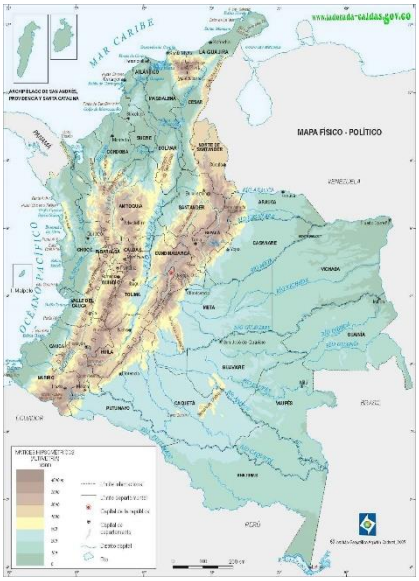
---

[23] SERNA, Op. cit. p 59.
[24] BETANCOURT G. Op. cit. p 158.
[25] SERNA, Op. cit. p. 61
[26] DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. [En Línea]. [Citado el 28 de Septiembre de 2017]. Disponible en:<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.

Colombia contiene cuatro vertientes hidrográficas muy importantes que son la del Orinoco, amazonas, la del pacifico y atlántico y cabe mencionar al rio Magdalena es considerado como la principal arteria de la nación su composición climatológica se puede considerar como la mayor estrategia que tiene el país ya que su clima es de tipo tropical, esta afirmación denota “que cada uno de los pisos climatológicos de la región andina le corresponde un cultivo y vegetación característicos” además la composición en “las áreas cálidas se producen cultivos de plantación. En las tierras templadas es el piso que presenta mayor abundancia de vegetación, mientras que el piso frio se da la tierra del pino y del roble” ; lo que se puede decir en cuanto a la vegetación del territorio es lo que florece y se cultiva en sus regiones, la región Pacífica por su alta humedad y sus suelos débiles produce escasamente cultivos de supervivencia, al igual que la amazónica a diferencia que esta ultima la favorece la variedad de flora y fauna, la andina aprovecha la estrategia climatológica del país para cultivar caña de azúcar, café papa, hortalizas, flores, entre otros; la zona Caribe se favorece en cultivos de arroz, plátano, maíz, ñame, yuca y otros más, y los llanos orientales donde los principales cultivos son la palma aceitera, el cacao y el algodón.

En el aspecto minero e industrial la república se caracteriza por la explotación del petróleo y el carbón, y la producción de hierro, níquel y en metales preciosos como el oro, la plata y las esmeraldas; entre las industrias más destacadas se encuentra el cemento, la textil y el papel debido al amplio campo forestal explotado en la zona amazónica.

Ilustración 5 Mapa Físico-Político República de Colombia



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi SIGAC. [En Línea]. Disponible en: http://www.uclm.es/area/dip/WEBCONFLICTO/datos%20colombia_archivos/Matis_Colombia%5B1%5D.pdf

Continuando con la estructura económica de Colombia, se puede describir un momento histórico para que sea más amplio el concepto, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX se delibero las exportaciones del café, petróleo y las bananas y tras la gran depresión de los años 30, se anunció un periodo de industrialización el cual declinó en los años 70 debido a un mayor crecimiento en el sector terciario, pero para finales del siglo XX se presenta una desaceleración en el crecimiento del país en todos sus aspectos debido al aumento de los grupos guerrilleros, las bacrim y el narcotráfico iniciado desde los años 70. Ya para el siglo XXI el sector industrial ha mejorado gracias a la apertura de zonas de francas, del comercio exterior con políticas arancelarias más flexibles llegando así a firmarse el TLC (Tratado de libre comercio), y también la entrada de multinacionales al país.

La infraestructura del país presenta una construcción de más de 115.000 km en carreteras, 43 aeropuertos y puertos de embarcación y turismo en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Buenaventura y Tumaco.

En su parte cultural se resalta en la escultura, al reconocido pintor Fernando Botero con sus representativas pinturas “las gordas de botero”, también en la literatura reconociendo en la época del romanticismo una gran obra llamada “La María” en 1867 escrita por Jorge Isaacs y para la época contemporánea predomino la obra del reconocido Gabriel García Márquez con el lanzamiento de Cien años de soledad (1967). En el aspecto musical, para mediados del siglo XX empieza a surgir la necesidad de ofrecer más allá de la música alegre desbordada en la zona norte del país, una música con aires de folclor y es en esta época donde se empiezan a grabar las primeras sonadas de música popular tradicional.

4.4.2 Aspectos generales del Valle del Cauca

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia. Tiene una superficie de 21.195 km^2 que cubren 1,5% del territorio nacional. Está ubicado en el suroccidente del país, limita al norte con los departamentos de Chocó y Risaralda, al oriente con Quindío y Tolima, al sur con Cauca y al occidente con el Océano Pacífico.

El departamento posee en su territorio un fértil valle surcado por el Río Cauca, encajado entre dos cordilleras, que se extiende al oeste sobre una posición del denominado Chocó Biogeográfico, dando lugar a subregiones variadas: el andén del Pacífico de tierras bajas y húmedas cubiertas en buena proporción por bosques tropicales; el valle geográfico del río Cauca, y las dos cordilleras que lo enmarcan. Su variedad geográfica, topográfica y climatológica, que lo hacen rico en biodiversidad, su patrimonio hídrico y su posición estratégica como salida al

Pacífico por el puerto de Buenaventura, constituyen potencialidades para su economía y sus grupos étnico-sociales.

En 2005 el departamento tenía 4.161.425 personas que representaban el 9,7% de la población del país, residente en su gran mayoría (86,4%) en áreas urbanas. Con cerca de 200 habitantes por kilómetro cuadrado, es uno de los más densamente poblados del país. El tejido urbano está distribuido principalmente en el valle geográfico del río Cauca; en Cali, su capital, que agrupa el 51% de los pobladores y en una red de ciudades intermedias entre las que sobresalen Buenaventura, Buga, Candelaria, Cartago, Jamundí, Palmira. Tuluá y Yumbo. Su denso tejido urbano, interconectado por una buena malla vial y una adecuada plataforma comunicativa, constituye una ventaja para la región.

En materia económica el Valle del Cauca se ha caracterizado por ser una de las regiones de mayor desarrollo económico del país, especialmente desde mediados del siglo XX, junto con Bogotá y Antioquía. El departamento contribuye con alrededor del 11% del producto interno bruto (PIB) nacional. Los pilares de la economía vallecaucana son los sectores terciarios (transporte, educación, salud, recreación, comercio, bancos, inmobiliarias y administración pública, que representan el 65% del PIB regional; el secundario (industria y construcción) con el 23% y el agropecuario con el 8%.

Ilustración 6 Ubicación Geográfica del Departamento Valle del Cauca

Fuente: Glooge Maps. [en línea]. Disponible en:<https://www.google.com.co/maps/place/Valle+del+Cauca/@4.0177508,-76.9767769,9z/data=!4m5!3m4!1s0x8e36f22a860c418f:0xeb83e1617a654ca0!8m2!3d3.8008893!4d-76.6412712 >

4.4.3 Análisis contextual del municipio de Guadalajara de Buga

4.4.3.1 Reseña histórica

Primera Fundación (Fecha en investigación) ordenada por el gobernador Sebastián de Belalcázar. Buga La Vieja Segunda Fundación, 1554 - 1555 ordenada por Pedro Fernández del Busto y ejecutada por Giraldo Gil de Estupiñán recibiendo el nombre de: Nueva Jerez de los Caballeros.

Su ubicación era en las Cabeceras del Río Bugalagrande (Corregimiento la Marina en Tuluá). La Tercera Fundación, 1557 - 1559. El Gobernador que la ordenó fue Luis de Guzmán y ejecutada por Rodrigo Díez de Fuenmayor y recibió el nombre de Guadalajara de Buga

El Traslado de la fundación se hizo el 4 de marzo de 1570, ordenado y ejecutado por el gobernador Álvaro de Mendoza y Carvajal, bautizándole Guadalajara de Nuestra Señora de la Victoria de Buga. El traslado definitivo se registra en 1573 al sitio que hoy ocupa, ordenado por el gobernador Jerónimo de Silva y ejecutado por Beltrán de Unzueta recibiendo el nombre de Guadalajara de Buga.

El primer Alcalde fue el capitán Melchor Velásquez de Valdenebro, y primer Alférez Real el capitán Diego Lazo de la Vega, quien también se desempeñó como alcalde. En 1810 fue una de las ciudades confederadas del Valle del Cauca; sus hijos apoyaron la causa libertadora como ocurrió con los hermanos Cabal, y algunos terminaron su vida como héroes de la patria, tal el caso del general José María Cabal.

El Libertador Simón Bolívar visitó a Buga en dos ocasiones, quedando señaladas con sendas placas conmemorativas: 11 de enero de 1822 y entre el 26 y el 27 de diciembre de 1829.

4.4.3.2 Aspectos físicos

El municipio de Guadalajara de Buga se localiza en el Centro del Valle del Cauca a 74 Km de Cali. Con una extensión de 832 kilómetros cuadrados, una altitud de 969 metros sobre el nivel del mar, una temperatura de 24 grados centígrados y suelos en los pisos térmicos cálidos, medio, frío y páramo, Buga presenta una gran potencialidad para la diversificación de productos.

En las afueras del casco urbano se han asentado diversas industrias principalmente vinculadas al procesamiento de producción agrícola.

Buga es considerada la “Estrella del tráfico de carga del occidente colombiano”. Su ubicación geográfica es estratégica, facilitándole la comunicación con el Norte

y Sur del Departamento y el Puerto de Buenaventura, y con el resto del país y del exterior. Los proyectos de mejoramiento de la malla vial en los últimos años han consolidado esta situación: doble calzada Buga-La Paila, doble calzada Palmira-Buga y proyecto doble calzada Buga-Madroñal.

En términos de la posición astronómica, el municipio está situado a 3º 54’ 07" de latitud norte y 76° 18’ l4"de longitud al oeste, coordenadas respecto al meridiano de Greenwich.

Adicionalmente, el municipio al Norte Limita con el Municipio de San Pedro, por el perímetro rural por la Quebrada Presidente, desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca. Al Nordeste, con el Municipio de Tuluá, por el Río Tuluá hasta el nacimiento en el Páramo de Barragán en la Cordillera Central. Al Sur, con el perímetro rural de Guacarí, por el Río Sonso desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca. Al Oriente, con el departamento del Tolima, por la sierra alta de la Cordillera Central desde el nacimiento del Río Tuluá hasta un punto frente al nacimiento del Río Sonso. Al Sudeste, con el Municipio de Ginebra. Al Occidente, con el perímetro rural del Municipio de Yotoco, por el Río Cauca desde la desembocadura del Río Sonso hasta la Quebrada de Presidente. Por el Sur Oriente con el Municipio de Cerrito.

Coordenadas planas X = 923 M Y = 1.086.500 M
Extensión total: 832 Km2
Extensión área urbana: 16.2 Km2
Extensión área rural: 816 Km2

Ilustración 7 Ubicación Geográfica del Municipio de Guadalajara de Buga

Fuente: Google Maps [en línea]. Disponible en: https://www.google.com.co/maps/place/Buga,+Guadalajara+de+Buga,+Valle+del+Cauca/@3.8990988,-76.3345815,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e39ec93c47a211b:0xade3dc568e433f40!8m2!3d3.9005079!4d-76.3021889>

4.3.3.3 Aspectos demográficos

De acuerdo con el DANE a junio del año 2012, según censo de la población, Guadalajara de Buga tiene una población total de 115.772 habitantes, el 85.8% de ellos habitan en la cabecera del municipio y el 14.2% restantes en la parte rural, lo cual genera un fuerte abandono del sector rural debido a los problemas que enfrenta el campo, especialmente relacionados con los de orden social y la crisis del sector agropecuario.

De la población total del municipio se presenta que el 51% de los habitantes son mujeres y los 49% restantes son hombres.

El crecimiento de la población para los periodos 2005-2012 y 2012-2020 es relativamente bajo, del 0.5% y 0.75% respectivamente. En otras palabras, se encuentra en condición casi estacionaria, recibiendo la fuerza de atracción de Cali e incluso de otras ciudades mayores. El freno a su crecimiento se asocia al proceso de deterioro de su economía agroindustrial, a partir de la apertura de los años 90.

4.3.3.4 Aspectos económicos

- **Actividad Agrícola**

Desde la época colonial Guadalajara de Buga se caracterizó por ser una ciudad de haciendas y centro social de pastores y agricultores. Se cultivaba caña de azúcar, aunque las tierras eran ocupadas fundamentalmente para la ganadería. En menor cantidad se cultivaba cacao, café maíz, yuca y plátano. A partir de los años 30 ciertos cultivos tradicionales comienzan a ser reemplazados por otros que van a contribuir con los nuevos procesos agroindustriales que aparecen en el Valle del Cauca.

El municipio de Guadalajara de Buga presentaba 6932 hectáreas sembradas, de las cuales el 80% son cultivos permanentes (azúcar, café y frutales), y el 20% restantes transitorios (maíz, sorgo, soya, frijol, entre otros).

- **Actividad Pecuaria**

Guadalajara de Buga ha conservado su tradición ganadera, aunque con una mayor diversidad pecuaria, donde sobresale la producción avícola, siendo una de las ciudades que más le aporta al departamento en este aspecto. También se presenta producción bovina, porcina y bufalina. También se encuentra producción de ovejas y de caballos.

- **Industria**

El origen de la Industria en Guadalajara de Buga se puede establecer en el momento en que se funda la Compañía Fosforera Colombiana S.A. en agosto de 1926. En la década de los 30, cuando se inicia el proceso de sustitución de importaciones en el país, van apareciendo en la ciudad otras industrias pioneras alrededor de la producción azucarera y ganadera, transformándolas en dulces y confiterías.

En la medida que la ciudad fue superándolas dificultades estructurales que permitían un desarrollo dinámico del sector fueron asentándose otras como: GRASAS S.A. en 1952; FINCA S.A. y SOLLA entre 1953 y 1955; PURINA en 1961.

En la década de los años 70, se fortalece el sector avícola desarrollando actividades propias de la cría, procesamiento y comercio, destacándose en este sector El Recreo Ltda., "CARIOCA"; Avícola El Trébol Ltda., etc. A su vez el sector ganadero diversifica su producción a través de los derivados de la leche fundando Lácteos El Establo Ltda.; Lácteos El Placer; Agropecuaria San Antonio.

La dinámica que adquiere este sector en los años 70 permite que se asienten en la ciudad fábricas que apoyan la agroindustria local como Conalvidrios, Harineras y Aceites S.A., Industrias Metálicas y Plásticas, Colombiana de Modelados S.A., "COMOLSA". Además, el sector de bebidas se consolida con el establecimiento de Coca-Cola y Gaseosas del Valle.

En la actualidad, el 41% de la industria de la ciudad está dedicada al procesamiento de alimentos, generando el 51% del empleo, destacándose la producción de concentrados para animales con dos grandes empresas (Finca S.A. y Balanceados S.A.) y una mediana (Agrinal Colombia S.A.). La fabricación de aceites y grasas la representa dos grandes empresas (Grasas S.A. y Concentrados S.A.). Productos de molinería con una gran empresa (Molinos Santa Marta SAS) y el procesamiento de productos lácteos con una empresa mediana y varias microempresas.

El 16.7% de las empresas industriales se dedica a la fabricación de productos metálicos, piezas, equipos y máquinas y el 8.6% a la fabricación de productos de madera y un 6.9% a confecciones como los más importantes. Del análisis de la parte empresarial y agropecuaria se puede deducir que se genera más del 50% del empleo entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, y que además la industria genera alrededor del 16% del mismo, lo cual implica que en la región tiene importancia el sector agroindustrial, especialmente las empresas de aceites comestible, alimentos para animales, preparación y conservación de carnes, fabricación de productos lácteos y productos de molinería (trilladoras) como las más significativas. Debe resaltarse que en ésta actividad el número de empleos por unidad productiva es mayor que en el resto de las actividades económicas, lo que implica una mayor generación de valor agregado y por tanto de ingresos para

una parte significativa de la población y por ende de demanda de consumo. Como puede observarse la vocación agrícola y pecuaria, la fertilidad de los suelos, el clima de los pisos térmicos, la posición geográfica ha permitido el desarrollo agroindustrial en el municipio de Guadalajara de Buga.

El sector turístico está muy desarrollado y cuenta con buena infraestructura que acoge la gran afluencia de peregrinos a la centenaria Basílica donde se venera la imagen del Cristo Milagroso, además de los atractivos naturales, la arquitectura colonial, las ferias y fiestas y los eventos culturales.

Entre las principales instituciones financieras que se encuentran en la ciudad, esta Bancolombia, Banco de Bogotá, AV Villas, Banco Popular, Davivienda, Banco de Occidente, Banco WWB, Banco Caja Social, Banco BBVA, entre otros. El sector cooperativo también tiene representación en el municipio.

Se puede concluir que existe una estrecha integración intersectorial entre la actividad agrícola y la industrial, lo cual demarca la vocación económica del municipio y sus alrededores.

4.4.3.5 Aspectos culturales y sociales

Guadalajara de Buga es una ciudad reconocida en el ámbito nacional por su desarrollo cultural. La actividad literaria y artística de sus gentes, el desarrollo de eventos como como el Encuentro Nacional de Música Coral de Buga y el Encuentro Internacional de Narradores de Historias y Leyendas con una larga trayectoria que rescata la tradición oral y alimenta con historias de otros lugares los imaginarios de su gente.

El interés de los habitantes por la valoración y conservación de su patrimonio arquitectónico y su constante tertulia evocadora de sus gentes y sus costumbres perfilan a la ciudad como rica en tradiciones.

Guadalajara de Buga y sus alrededores, cuentan con un patrimonio cultural de gran de gran importancia, siendo algunos considerados como patrimonio histórico y cultural. Por ejemplo, las iglesias como La Catedral, San Francisco, San Antonio, Santo Domingo y la Basílica del Señor de Los Milagros de gran belleza arquitectónica. Además, posee construcciones arquitectónicas de los siglos XVI, XVII y XVIII, como Los Portales de Fuenmayor, el Palacio de Justicia, El Hotel Guadalajara con arquitectura colonial, Hostal del Regidor con estilo de época romántica. El obelisco El Faro que rinde homenaje a Don Alejandro Cabal Pombo y señala la ruta Buga-Madroñal-Buenaventura. También son importantes el edificio de la Universidad del Valle, El Museo del Señor de Los Milagros y La Alcaldía Municipal, El teatro Municipal, de arquitectura neoclásica republicana.

Como actores de este desarrollo, en Buga, hacen presencia diversas instituciones del área cultural como: La Casa de la Cultura, la Academia de Historia Leonardo Tascón, Corpacoros y Corarte.

- **Turismo**

A escala regional y nacional el municipio de Guadalajara de Buga, es considerado la capital religiosa de Colombia, donde llegan cerca de 3.000.000 personas al año, provenientes de diferentes lugares del Valle del Cauca, Colombia y del mundo. En Semana Santa y en el mes de septiembre, el municipio recibe un número considerado de turistas con el fin de ingresar a la Basílica del Señor de Los Milagros.

Guadalajara de Buga y sus municipios aledaños ofrece un polo de desarrollo ecoturístico por la presencia de lugares como la Laguna de Sonso, El Bosque de Yotoco, el Lago Calima, la Cuenca del Río Guadalajara, los museos arqueológicos de Restrepo y Darién, y otras zonas que son de interés por su gran variedad en flora y fauna.

- **Recursos y servicios**

Buga se encuentra en un sitio geográfico privilegiado, en ella convergen las principales carreteras que atraviesan el occidente colombiano, la Carretera Panamericana y la Panorama. Dista 74 km de Cali, capital departamental, y 126 km de Buenaventura, primer puerto colombiano sobre el Pacífico. Su red férrea está conectada con el Ferrocarril del Pacífico. Se encuentra cerca al Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón en Palmira, al Aeropuerto Santa Ana en Cartago, al Aeropuerto Internacional Matecaña de Pereira y al Aeropuerto Heriberto Gil Martínez de Tuluá. Esta infraestructura facilita la comunicación de Buga con el resto del país y el sur del continente.

Dispone de todos los servicios públicos, entidades financieras, hospitales, clínicas, centros de salud, estadio, escuelas, colegios, universidades, emisoras, bibliotecas, teatros, coliseos, hoteles, almacenes de cadena.

Por su importancia comercial, Buga es una de las 6 ciudades del departamento que cuenta con su propia Cámara de Comercio, que presta los servicios y cumple funciones públicas delegadas por el Gobierno Nacional llevando el registro mercantil, el registro de proponentes y el registro de entidades sin ánimo de lucro; funciones privadas de representación y vocería de los intereses de los empresarios, y de promoción del desarrollo económico y social en Buga y su área de jurisdicción que comprende: Guacarí, El Cerrito, Ginebra, Yotoco, Restrepo, Darién, San Pedro y El Dovio.

- **Social**

Guadalajara de Buga y la región fueron afectadas por la incidencia del conflicto armado, particularmente a principios del siglo XXI, lo cual se ha reflejado en los índices de desplazamiento (como expulsor, especialmente entre el 2007 y el 2009); sin embargo, es la ciudad que también presenta el mayor desplazamiento como receptor, por hechos acaecidos en las áreas rurales de la cordillera central. Si bien estos han disminuido, uno de los principales problemas que viene viviendo en Guadalajara de Buga, es el de la violencia, derivada de las actividades de micro y narcotráfico y de las bandas criminales, lo que se convierte en una amenaza y limitante al desarrollo del municipio.

4.4.4 Presentación Institucional[27]

4.4.4.1 Reseña histórica

Creo lleva más de 6 años en el sector del Mercadeo y las Artes Gráficas. A través de este tiempo es mucho el trabajo que se ha realizado y bastante la experiencia acumulada, nuestro continuo desarrollo nos han llevado a mejorar los servicios que ofrecemos y hoy en día contamos con un portafolio muy amplio que beneficia a nuestros clientes como primera instancia y en quienes nos basamos para fortalecer nuestros conocimientos y nuestra empresa.

4.4.4.2 Principios corporativos

Misión

Ser para nuestros clientes un invaluable recurso de apoyo comercial, en alianza estratégica para fortalecer y crecer su negocio, brindando todo nuestro conocimiento, experiencia y profesionalismo en Diseño Publicidad, Mercadeo y nuevos medios. Ser un agente de cambio en la manera como se define y se aplica la publicidad para mejorar los resultados en eficiencia y obtención de metas establecidas.

Visión

Lograr un reconocimiento empresarial en el país por la calidad de nuestro servicio, producto y personal. Adaptando nuestra infraestructura, conocimientos y capacidad a la necesidad de nuestros clientes logrando un vínculo laboral firme y estable en base a la satisfacción.

[27] Información suministrada por la Empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga.

Valores

- **Competencia Profesional:** Ponemos a disposición de nuestros clientes un equipo experimentado en todas las áreas de la producción gráfica, para asegurarles la mejor solución técnica actualmente disponible.

- **Actitud de Servicio:** Somos proactivos en la planificación y el seguimiento del proceso de producción, para asegurar el logro de los objetivos de nuestros clientes de modo de cumplir o exceder sus parámetros de calidad.

- **Comunicación Franca y Abierta:** Investigamos en profundidad las necesidades de nuestros clientes para aportarles un asesoramiento honesto y veraz, apoyado en el compromiso de transparencia que asumen todos los integrantes de nuestro equipo.

Ilustración 8 Logo de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S

Fuente: Creo Impresión y Publicidad S.A.S

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a realizar es de tipo descriptivo-exploratorio. La descripción lleva al investigador a presentar los hechos tal y como ocurren. Es decir, que agrupa y convierte en información, tanto hechos y eventos, los cuales caracterizan a Creo Impresión y Publicidad S.A.S; objeto de estudio, de tal modo que, permite establecer las condiciones necesarias para la explicación de los mismos.

El trabajo de tipo exploratorio permite aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, de este modo se logra obtener información necesaria para de llevar a cabo una investigación más completa, que para el contexto particular de este trabajo se refleja en la relación de los términos en los que se basa este estudio; ya que según como lo explica Carlos Eduardo Méndez Álvarez[28]: el estudio exploratorio es el primer paso del conocimiento científico que se utiliza para obtener la información necesaria acerca de un problema de investigación y el desarrollo del direccionamiento solo se logra a través de estos estudios, que tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo del trabajo de grado.

En conclusión, se busca crear una imagen descriptiva fiel del objeto de estudio apoyado en las características propias de la empresa, lo que permite medir conceptos y variables, lo que a su vez deja reconocer más fácilmente las debilidades propias de la organización.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se halla soportada por el método inductivo, dado que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, partiendo de premisas que serán develadas por los estudios y la observación realizada en la organización. Para alcanzar el objetivo de llegar a una conclusión, que para el caso particular de esta investigación se traduce en la identificación de características y aspectos claves de la empresa objeto de análisis, con el fin de diseñar una propuesta acorde con las necesidades de Creo Impresión y Publicidad S.A.S para el periodo 2018-2021.

[28] MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodologia: Diseño y desarrollo del proceso de investigacion. México: Limusa, 2008, p. 228.

5.3 DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias

Para la recolección de datos; los cuales apoyarán la investigación posteriormente, se hará uso de información suministrada por fuentes primarias como: entrevistas, reuniones y formularios aplicados a los empleados de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, de esta forma se pretende conocer la percepción que poseen las personas que integran a la organización, además de observación no participativa dentro de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se realizarán encuestas y entrevistas tanto al personal de la organización, lo que permitirá apreciar más de cerca el nivel de satisfacción y las inquietudes más relevantes que se perciben a través de los clientes externos.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Como fuentes segundarias se dispone de recursos como: documentos oficiales de la industria gráfica. Para la elaboración del marco teórico se recurre a fuentes electrónicas, publicaciones como revistas y documentos institucionales de la Universidad del Valle y material bibliográfico disponible en la biblioteca de la Universidad del Valle.

5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas son los medio empleados para recolectar información[29], es decir, se entiende como técnicas de información todas aquellas herramientas a la cuales se debe acudir para llevar a cabo el desarrollo de la metodología investigativa. Para realizar el plan de direccionamiento estratégico y los indicadores de control para Creo Impresión y Publicidad S.A.S, las técnicas empleadas serán el análisis de contenido y análisis de datos, las cuales permitirán primero encontrar la revisión bibliográfica más adecuada y segundo definir de la manera más acorde para precisar los textos y el análisis a abordar. Siguiente a esto se procederá a realizar encuestas y entrevistas al cuerpo administrativo y empleados de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, aplicando realizando la observación de los procesos de la organización y su Talento Humano, para obtener así, los resultados, Para mayor claridad sobre las técnicas a desarrollar, se dará una breve descripción del proceso que se llevará a cabo con cada una:

[29] Ibíd. p. 249.

- **Análisis de contenido:** Revisión de fuentes bibliográficas que apoyen la elaboración del marco teórico indicado al momento de seleccionar adecuadamente la información, que satisfagan el objetivo propuesto por las investigadoras.

- **Encuestas:** Las encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las aptitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación[30]. A partir de lo anterior la aplicación de dicha técnica traerá consigo el detalle y el análisis de la satisfacción por parte del personal y miembros de la organización.

- **Entrevistas:** La entrevista está determinada por una serie de preguntas que supone en su aplicación una muestra de individuos con distintas características y una posibilidad de acceso diferente. El estudio se enfoca en desarrollar esta técnica tanto los empleados de la organización como para clientes habituales de la misma, con el fin de obtener información de diferentes ámbitos, para con ello configurar un resultado óptimo que describa lo que, en gustos y opiniones, sirvan de aportes en el resultado de los objetivos propuestos a desarrollar.

- **Observación no participante:** El investigador se mantiene al margen del fenómeno estudiado, como un espectador pasivo, que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna. Se evita la relación directa con el fenómeno, pretendiendo obtener la máxima objetividad y veracidad posible.

[30] Ibíd. p 249.

5.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3 Fases de Investigación

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES/RIESGOS
Plan de direccionamiento estratégico para Creo Impresión Y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021				
Analizar el sector al cual pertenece la empresa Creo Impresión y Publicidad de Guadalajara de Buga para el periodo 2018-2021.	Investigar y consultar el sector de las empresa.	Internet-documentos de las empresas-computador-papel -impresora	Descripcion del sector	Que no se encuentre información sistematizada suficiente
Realizar un diagnóstico interno y externo para Creo Impresión y Publicidad.	Investigar y consultar los trabajos de grado antecesoras sobre direccionamiento estratégico.	Trabajos de grado bajo la misma línea investigativa-- Computador-Internet- Bases de Datos	Marco de referencia	Que no se encuentre información sistematizada suficiente
	Investigar y consultar las guías sobre procesos de direccionamiento estratégico.	Charlas, artículos de revista y escritos relacionados sobre el tema -- Computador-Internet -publicaciones	Marco de referencia	Que no se encuentre información sistematizada suficiente
	Realizar entrevistas con la administración y el recurso humano de Creo Impresión Y Publicidad S.A.S	Computador con hoja de cálculo- Internet- impresora- papel	Cuestionario diligenciado	Cuestionario diligenciado
	Recolección de documentación pertinente: historia de la empresa, proyectos y planes.	Trabajos de grado bajo la misma línea investigativa- Computador- Internet- documentos internos de la organización.	Marco de referencia	No obtener la autorizacion para la obtención de la información
Formular un análisis de la competencia de la empresa Creo Impresión y Publicidad para el periodo 2018-2021.	Revisión bibliográfica sobre benchmarking	Libros-bases de datos-Internet- Computador-impresora-papel	Marco de referencia	Marco de referencia
	Eleccion del instrumento a aplicar para identificar y analizar la competencia		Definicion del Instrumento a aplicar	Definicion del Instrumento a aplicar
	Aplicación de instrumento		cuestionario diligenciado	cuestionario diligenciado
	Procesamiento de la Información		Informe de Resultados	Informe de Resultados
	Analisis de los resultados e informe			
Definir las estrategias que se deben establecer dentro del plan de direccionamiento estratégico para Creo Impresión y Publicidad para el periodo 2018-2021.	Revisión bibliográfica sobre Direccionamiento Estratégico	Libros-bases de datos-Internet- Computador-impresora-papel	Marco de referencia	Marco de referencia
	Eleccion del instrumento a aplicar para identificar y analizar la competencia		Definicion del Instrumento a aplicar	Definicion del Instrumento a aplicar
	Aplicación de instrumento		cuestionario diligenciado	cuestionario diligenciado
	Procesamiento de la Información		Informe de Resultados	Informe de Resultados
	Analisis de los resultados e informe			
Diseñar un sistema de control y evaluación para el plan estratégico de Creo Impresión y Publicidad para el periodo 2018-2021.	Revisión bibliográfica sobre modelos de evaluación	Libros-bases de datos-Internet- Computador-impresora-papel	Marco de referencia	Marco de referencia
	Eleccion del instrumento a aplicar para identificar y analizar la competencia		Definicion del Instrumento a aplicar	Definicion del Instrumento a aplicar
	Aplicación de instrumento		cuestionario diligenciado	cuestionario diligenciado
	Procesamiento de la Información		Informe de Resultados	Informe de Resultados
	Analisis de los resultados e informe			

Fuente: elaboración propia

6. ANÁLISIS DEL SECTOR PARA CREO IMPRESIONES Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA

Iniciando con el desarrollo de los objetivos propuestos en esta investigación, se presenta a continuación un análisis efectuado al sector al cual pertenece la empresa Creo Impresiones y Publicidad S.A.S. Este análisis se hace necesario debido a que la mayoría de los empresarios, directivos y empleados de empresas coinciden en la importancia de conocer y saber que ocurre en su entorno empresarial, específicamente en el sector, dado que establece las pautas para la generación de estrategias con sentido y enmarcadas a las características que moldean el ejercicio del mercado.

El análisis del sector en una empresa es una necesidad, pero a la vez para muchos, es una quimera o un Grial imposible de alcanzar. Pero, ¿por qué? La respuesta es más sencilla de lo que se piensa, El análisis del sector en una empresa supone sacar a la luz problemas que están allí, pero que simplemente se desconocen o se ignoran, para no enfrentarlos.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el sector al cual pertenece Creo Impresión y Publicidad S.A.S, es al referido como; artes gráficas, el cual se conoce como el sector editorial e impresión, incluye tres actividades las cuales son; edición, actividades de impresión y actividades de servicios relacionadas con la impresión.

Se encuentra en la división 58 Actividades de Edición; la cual “comprende la edición de libros, fascículos, folletos, diccionarios, enciclopedias, atlas, mapas y gráficos; edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas; la edición de directorios, listas de correo y otras actividades de edición, así como la edición de software o programas de informática”[31].

6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA A PARTIR DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de Michael Porter, constituye el marco de referencia más utilizado para la evaluación del sector. Este modelo presenta la existencia de cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria:

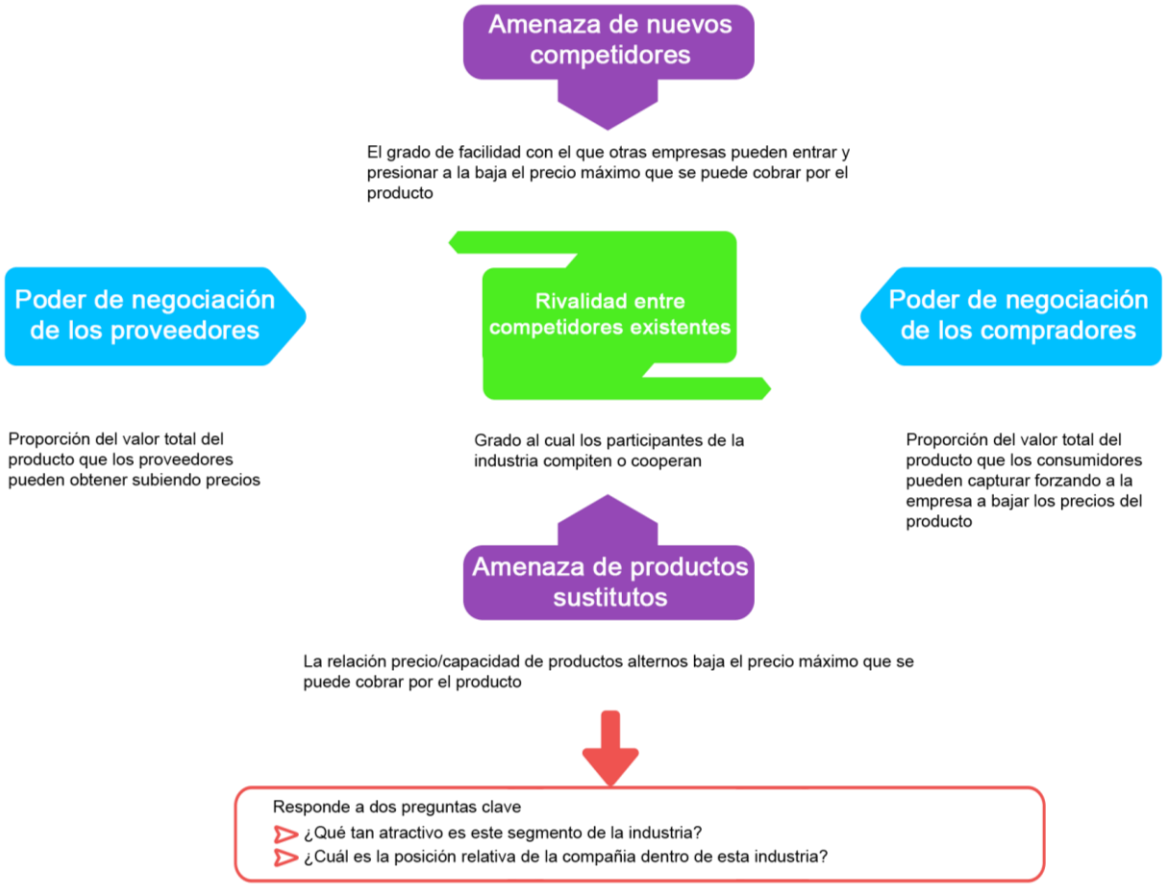
1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores

[31] DANE. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. 2012. P. 364.

5. Amenaza de entrada de productos sustitutos.

Es así que, las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre competidores, la presión de productos sustitutos, el poder negociador de compradores y proveedores suponen los puntos fundamentales sobre los cuales la empresa debe establecer el análisis estructural del sector. Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las posibles oportunidades y amenazas que se hayan implícitas en los sectores. También, sugiere el grado de competencia y el rendimiento del sector las cuales están sujetos a dichas fuerzas.

Ilustración 9 Introducción a las Cinco Fuerzas de la Competitividad



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Ccompetitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Piramide: Bogotá, 1980.

6.1.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad se produce cuando uno o más competidores ven la oportunidad de mejorar su posición. En muchos sectores, los movimientos competitivos por una empresa ejercen notables efectos sobre sus competidores y así pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Las empresas son mutuamente dependientes, dado que las acciones realizadas por una de ellas, puede cambiar las reglas de juego inmediatamente o paulatinamente, en consecuencia, con la agresividad de dicha acción.

Actualmente en el sector editorial e impresión existe una competencia desigual en precios y calidad, y para desarrollar una ventaja competitiva hay que saber entender y conocer muy bien el macro y microambiente, sobre todo si se quiere permanecer en el mercado, dicho lo anterior; se debe generar una diferenciación que genere un posicionamiento frente a otras empresas que cuenten con tecnología y economías de escala, lo que las hacen muy fuertes en el mercado como empresas que se encuentran en la capital del Valle del Cauca.

La forma usual de competencia, especialmente en cuanto a precios, son altamente inestables y, muy probablemente, dejan al sector en peor situación desde un punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precios son inmediatamente imitadas rápida y fácilmente por sus rivales, que en el caso del sector de Guadalajara de Buga el sector se halla en una guerra del centavo.

Por otro lado, las batallas de publicidad pueden aumentar la demanda o elevar el nivel de diferenciación de producto en el sector en beneficio de todas las empresas, sin embargo, esta estrategia es difícilmente imitada, dado que depende de los recursos y disponibilidad de tiempo y esfuerzo que la organización esté disponible a invertir para lograr una marca diferenciada del resto.

- **Número de competidores**

En el sector gráfico de la ciudad de Guadalajara de Buga se hallan distintas empresas con grados de potencialidad a la hora de afectar el sector en sí, esto se debe a que, la cantidad de talleres o microempresas debilita el sector con una guerra del centavo, pues la estrategia de reducción de precio es fácilmente imitada y a una velocidad mayor que cualquier otra estrategia para diferenciar la marca.

No obstante, las empresas de renombre en Guadalajara de Buga como lo son Creo Impresión y Publicidad y Litobuga Impresores, las cuales tienen una marca reconocida y unos precios que, aunque no compiten dentro de la guerra del centavo establecen parámetros de calidad en sus productos, lo que implica que el sector cuenta con empresas fuertes y que se preocupan por la imagen de la marca dentro del entorno.

- **Diversidad de competidores**

El sector gráfico en Guadalajara de Buga cuenta con un sin número de competidores, dentro del sector ofreciendo servicios similares los que necesariamente no representan la misma línea de procesos dentro de las empresas, es decir, por más que exista variedad de empresas dentro del sector, muchas no ofrecen los mismos servicios y productos a pesar de encontrarse enmarcados en el sector gráfico.

Barreras de salida

- **Costo de salida**

El costo de salida dentro de este sector se halla enmarcada a nivel de la especialización, tanto de su maquinaria, insumos como de sus empleados, ya que, son factores que sólo sirven o son requeridos dentro del mismo sector, lo que posiblemente dificulte la liquidez de la empresa.

- **Especialización de los activos**

En la medida que los activos de las empresas de este sector son especializados únicamente a labores de impresión digital, su valor puede verse afectado dadas las circunstancias mismas de la especialización del activo, ya que, no puede liquidarse con facilidad, es así que, finalmente dichos elementos son utilizados para la creación de nuevas empresas del mismo sector, las cuales, por lo general son de un empleado que las puede llegar a recibir como forma de pago o las compra a sus antiguos jefes.

6.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Cuando un sector de la industria posee muchas ganancias y muchos beneficios por explotar, no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentando la competencia y reduciendo la rentabilidad.

> Actualmente en el sector editorial e impresión se puede observar el desarrollo paulatino de empresas con asociaciones de pequeños talleres creativos, quienes debido a la situación económica se han visto en la necesidad de reunir recursos por parte de cada uno de ellos para lograr cumplir con la demanda del servicio, para lograr de este modo mantenerse en un mercado competitivo teniendo en cuenta la infraestructura tecnológica, las relaciones con proveedores y clientes además de la trayectoria que se posee.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se ven atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y

maximizar sus ganancias, pero, hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc. La existencia de dichas barreras viene acompañada de los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Barreras de entrada

- **Necesidades de capital**

El requisito de fuertes inversiones en planta, publicidad o investigación y desarrollo supone una barrera disuasoria en el sector, dado que la maquinaria para laborar en dicho mercado es costosa, además que requiere de los espacios necesarios donde poder establecer dicha maquinaria.

Se considera que se requiere de una cantidad importante de recursos económicos para poder ingresar a este sector, ya que entre las consideraciones que se tienen para esta apreciación, se mencionan como requisitos a una competencia legal y legítima:

1. Empresas formales, esto es debidamente constituidas y que su funcionamiento este acorde a las disposiciones legales y marcos regulatorios

2. Equipos o maquinaria, comprados legalmente y conforme a lo dispuesto por ley

3. Capital social fuerte para poder participar en licitaciones con distintas empresas del sector privado y público

Lo anterior toma especial relevancia al revisar el número de empresas ubicadas en este sector, ya que gran parte de estas son consideradas empresas pequeñas, y en su mayoría operan desde la informalidad y sin estándares de calidad que permitan fortalecer al sector. Es importante anotar que, los comerciantes minoritarios diariamente no le permiten a las medianas y grandes empresas llegar a más consumidores, ya que, en ocasiones desde la informalidad, o desde la carencia de un estudio de costos, logran precios muy por debajo de los estándares del sector.

La informalidad y la piratería son dos de los problemas que afectan directamente a la Industria de la Comunicación Gráfica, por un lado, la informalidad afecta la competitividad de las empresas legales, pues estás ultimas se ven presionadas a bajar precios para competir con las informales afectando su rentabilidad. Por parte

de la piratería, esta práctica ilegal afecta a las editoriales y sus impresores, inundando el mercado con textos que violan los derechos de autor e impresos en talleres clandestinos donde se omiten las normas básicas de carácter laboral y ambiental que debe cumplir cualquier empresa que opere en Colombia.

- **Efecto de la curva de experiencia**

La reducción de costos unitarios en función de la experiencia acumulada puede ser decisiva en sectores los cuales implican un alto contenido de mano de obra, operaciones complejas y procedimientos sofisticados en el proceso logístico del negocio.

Este factor hace referencia a las ventajas competitivas de las empresas del sector, las cuales han sido reforzadas por el transcurso del tiempo, así como también durante su curva de aprendizaje y que les permite tener una relación muy fuerte, de forma que logran una gran fidelización con sus compradores y que, por lo tanto, son barreras de entrada para nuevos competidores.

En este sector se señala al Know How como la principal ventaja competitiva, ya que abarca toda la experiencia de una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado, en acciones propias de la gestión empresarial, tales como la tecnología de productos, procesos, entre otros.

Concluyendo, el mercado grafico está en constante crecimiento, esto conlleva que se generen más empresas dedicadas a este servicio. Por ello entrar al mercado requiere de esfuerzo y dedicación e implementar estrategias que permitan obtener un diferenciador frente la competencia, entonces la curva de aprendizaje, será una barrera de entrada clave en el sector, por el hecho de que la calidad, servicio y procesos óptimos se consiguen con la experiencia y el aprendizaje con personal capacitado y con experiencia.

6.1.3 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque esto implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios.

Es importante que los proveedores manejen altos estándares de calidad, existe una amplia gama de proveedores con precios asequibles en cuanto a material y servicios, es importante contar con al menos 4 o 5 proveedores, ya que cada uno manejan precios diferentes dependiendo el trabajo a realizar, esto ayudará a dar un mejor servicio y precios a los clientes finales. Las negociaciones se basan en los trabajos y en los tiempos de entrega de ellos, los precios a negociar, se hacen

teniendo en cuenta el trabajo que se va a desarrollar, por cantidad y por materiales.

- **Rentabilidad del proveedor**

Los proveedores varían sus precios dependiendo de los excesos de demanda, las cuales fluctúan con el tiempo; es decir en momentos donde las empresas del sector se ven saturadas con órdenes de trabajo especialmente en tiempos de campañas políticas que es el momento en el que la industria gráfica genera la mayoría de sus ingresos; en caso de escases en algún material con alta demanda, los proveedores pueden presionar en los precios de dicho material.

Para aligerar dicha carga Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga posee un rubro de siete proveedores, facilitando así el control de costos en materia prima.

6.1.4 Poder de negociación de los compradores

Basados en el volumen de compra, se encuentra una alta negociación del cliente, puesto que la idea es conseguir volúmenes para manejar economías de escala, todo comprador que maneje altos volúmenes tendrá buena palanca negociadora y de compra, gracias a lo anterior se puede decir que, las empresas son sensibles al precio, la decisión final debe favorecer a ambas partes lo cual, le da un gran poder de negociación a los compradores.

Por otra parte, si se habla de diferenciación de productos, en la industria gráfica no existen muchas diferencias en el servicio, la diferenciación se daría en la calidad y tiempos de entrega de los mismos. Es importante tener identidad de marca lo cual da confianza a los clientes, El impacto en el desempeño que este negocio requiere son óptimos tiempos de entrega. Son un punto clave para muchos de los clientes y un punto clave para crear un impacto y ganar su confiabilidad.

- **Número de compradores importantes**

Es de vital importancia para el sustento de la compañía tener más de un cliente fuerte que componga el rubro de ingresos de la misma, en este sentido es un factor crítico a la hora de analizar la industria gráfica ya que, lo que usualmente hace la competencia es una guerra del centavo donde quien cobre menos por lo general tendrá un mayor número de clientes; sin embargo para la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga, dicho ejercicio no representa los ideales corporativos con los que trabaja la misma.

6.1.5 Productos sustitutos

Realizando una investigación de fuentes secundarias en el momento no existe una figura muy clara de productos sustitutos en la industria gráfica, cabe la posibilidad que, mediante la investigación y desarrollo, se presenta la oportunidad de que un proveedor ofrezca estos sustitutos a futuro.

6.2 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER APLICADAS A CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA

En general, el sector gráfico se caracteriza por exhibir unas barreras de entrada y salida de una dificulta intermedia, cuestión que nos ayuda a comprender el exiguo tamaño medio de sus correspondientes unidades productivas, pues la obtención de la maquinaria necesaria para trabajar en el sector posee costos significativos que en la realidad enmarcada en Colombia no cualquier persona posee, es así que se identifica un tamaño particular de las empresas de dicho sector, la mayoría son PyMES dados los costos que implican y la dificulta de realizar economías en escala por el mismo producto.

La industria gráfica utiliza en su proceso productivo una variada gama de equipos muy sofisticados y con tecnología muy avanzada, pero estos equipos son universales, es decir, que están fabricados por la industria de equipos gráficos (alemanes y japoneses, fundamentalmente), y que son válidos para toda clase de talleres gráficos, dada esta singularidad del sector, su maquinaria posee una estandarización en el modo de trabajo, sin embargo esta estandarización no se debe confundir a la hora de querer salir del sector, puesto que la maquinaria supone una barrera de salida a las empresas.

Además, el proceso productivo gráfico no es apto para fabricar en masa, tratándose de vallas publicitarias, pendones y cualquier otro tipo similar de trabajos, además las máquinas de imprimir de menor tamaño hacen lo mismo que las de mayor tamaño, sólo que en más tiempo. Por consiguiente, la maquinaria gráfica puede considerarse como específica cuando consideramos la cuestión desde la totalidad del sector gráfico, ya que no encuentran aplicación alguna fuera del propio sector, pero en realidad son universales cuando la óptica la fijamos en la individualidad de cada empresa, por cuanto los equipos de una empresa pueden ser perfectamente utilizados por otra empresa gráfica. Estas características dan lugar a un mercado de ocasión de equipos gráficos de naturaleza mundial muy activo.

De este modo, la creación de una nueva empresa gráfica es relativamente accesible, ya que se puede comenzar con maquinaria de reducido tamaño y a un coste asequible. Asimismo, las barreras de salida no son muy elevadas, ya que el

empresario quebrado siempre será capaz de recobrar en el mercado de equipo usado una parte de la inversión realizada en activos gráficos.

Además, si se tiene en cuenta que el trabajador gráfico es extremadamente especializado (sus habilidades no sirven para desempeñarse en otros sectores), se comprende que cuando una empresa del sector desaparece, con frecuencia tiene lugar la creación de una o de más empresas de menor o de similar dimensión. Por consiguiente, con la estructura de inversión señalada, las diferentes barreras de entrada y salida, y la especificidad de su fuerza de trabajo, resulta lógico que la industria gráfica se encuentre conformada por una amplia pléyade de microempresas, una de las características más relevante del sector gráfico.

Ilustración 10 Cinco Fuerzas de Michael Porter Aplicado a Creo Impresión y Publicidad S.A.S

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cinco fuerzas de Porter aplicadas a Creo Impresión y Publicidad S.A.S

7. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA

De acuerdo con Betancourt, la exploración del entorno, conduce a identificar cuáles son las variables o macrofuerzas relevantes que pueden afectar el presente y futuro de la organización, señalando, que es importante no solo identificarlas, sino conocer el grado de impacto que pueden ejercer sobre la empresa y las posibilidades que se tienen de controlarlas[32]. Para definir la posición estratégica de una organización, el estudio del entorno juega un papel fundamental debido a que el medio en el cual esté inmersa, condicionará a la empresa obligándola a adaptarse al mismo, anticipándose a los cambios que se produzcan en él, aprovechando las oportunidades que ofrezca y advirtiendo sus amenazas.

En éste sentido, Arano, Cano y Olivera[33], manifiestan que las organizaciones para sobrevivir requieren un permanente intercambio con las fuerzas que integran el ambiente dado a que el entorno es infinito y por lo tanto, las estrategias de una empresa no surgen de la nada y deben responder al entorno del negocio en el que la organización se encuentra inmersa.

Por ello, la dirección debe analizar el tipo de ambiente con el cual interactúa su organización, y tener claridad de los distintos niveles en los que la estrategia de la empresa actúa tanto con su sector, el macro ambiente como el ambiente interno en el diseño de la estrategia[34]. Asimismo, comprender que existen, a su vez, distintas fuerzas involucradas directamente como un condicionante o limitante para el buen desempeño de los resultados finales en una organización.

De esta forma, para la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S, la cual es el objeto de estudio de la presente investigación, se realizó un análisis del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y su situación interna (Fortalezas y Debilidades). Para el primero, se empleó el modelo de evaluación externa propuesta por Fred R. David, el cual permite identificar amenazas y oportunidades a partir de fuerzas externas. Empleando la metodología MEFE (matriz de evaluación de factores externos), se resumieron y evaluaron algunos factores externos que pueden afectar a la empresa objeto de estudio.

Posteriormente para la situación interna se recurrió a la MEFI (matriz evaluación de factores internos), que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna para dirección estratégica. Esta matriz permitió resumir y evaluar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, al igual que proporcionó una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

---

[32] BETANCOURTH, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Santiago de Cali (2011): Editorial Univalle,

[33] ARANO CHÁVEZ Raúl Manuel , CANO FLORES Milagros y OLIVERA GÓMEZ Daniel Armando. La importancia del entorno general en las empresas. En: Revista Ciencia Administrativa, 2012(2) 62-65.

[34] BETANCOURTH, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Op. Cit.

7.1 ANÁLISIS EXTERNO DE CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA

Betancourt manifiesta que, el entorno general comprende situaciones y fuerzas conductoras de carácter genérico, que no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización, aunque pueden afectar las decisiones de largo plazo. Entre otras se encuentran fuerzas, tendencias o dimensiones económicas, sociales, culturales, demográficas, tecnológica, jurídicas, ambientales, políticas. Además el Autor manifiesta que es importante determinar los contextos global, regional y local en los cuales se presentan[35].

Para David, las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales, señala, además que existen cinco fuerzas clave: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas[36].

De acuerdo a lo anterior, para el desarrollo de la presente investigación del análisis externo, se describió y analizó las dimensiones que se encuentran en el entorno o medio ambiente externo las cuales se considera, están más relacionadas o interfieren a la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S, como son la dimensión: política, económica, tecnológica, social, legal, demográfica y ecológica cabe resaltar que a dichas dimensiones pertenecen distintas variables las cuales se analizaron de igual manera, como se expone a continuación:

7.1.1 Dimensión Política

Según David, "los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones[37]", todo ello enmarcado en un entorno que es afectado por diferentes fuerzas que en el mayor de los casos afectan a las organizaciones de forma positiva o negativa, según sus convenga para sus estrategias y la situación de la empresa.
Por su parte, Martínez y Milla[38], consideran que los procesos políticos y la legislación influencian las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse, pues las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar

[35] Ibíd.
[36] DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación. 2011, p 90.
[37] Ibíd.
[38] PEDROS, Daniel Martinez; GUTIÉRREZ, Artemio Milla. Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos, 2012. 51 P. ISBN 8499694039, 9788499694030.

de forma evidente los intereses de una organización, asimismo ellos proponen ejemplos de factores políticos que inciden en una empresa como son: cambios políticos previstos, cambios en la legislación laboral, ayudas e incentivos por parte del gobierno, legislación fiscal y de seguridad social, legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos, legislación referente a la protección del consumidor e incentivos públicos.

Asimismo Paturel[39], manifiesta que en este contexto, la empresa puede ejercer muy pocas presiones; sin embargo, un cambio de régimen puede generar sensibles cambios en el sector estudiado e incluso en el mundo de los negocios (por ejemplo, perspectivas de nacionalización o reducción de algún gasto en el presupuesto, creación de zonas económicas particulares, aplicación de políticas de infraestructura...).

Por su parte, Betancourt[40], señala que podemos considerar la importancia que tiene el estudio de este entorno para las organizaciones, más cuando ellas son las que generan un impacto directo en la conducta de los agentes económicos y el comportamiento de la microeconomía o los costos de transacción. Según el autor, el entorno político se encuentra en estrecha relación con el gubernamental dado que, las instituciones impactan la conducta de los agentes económicos y el comportamiento de transacción porque se establecen sobre la conducta humana regulando las elecciones y la toma de decisiones a reglas específicas.

[39] (PATUREL, Robert. Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. En revista Innovar. No. 28 (2006). [En Línea]. Disponible en:<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>)

[40] BETANCOURTH, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Op. Cit.

Tabla 4 Variable Alianzas Estratégicas en el Sector Gráfico

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Alianzas estratégicas en el sector gráfico	Amenaza	Según ANDIGRAF, como expresa en su informativo de la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica; "dentro de las oportunidades para la industria gráfica resaltó a la Alianza del pacífico que representa el 37% del PIB latinoamericano y para Colombia el 20% de sus exportaciones y el 27% de sus importaciones. Además tiene desgravación arancelaria, visados eliminados, entre otros"[41].	Tomando como referencia los boletines generados por ANDIGRAF, la alianza del Pacífico, aunque por el momento apunte al mercado internacional como Perú, Ecuador y Venezuela, no tendría ningún inconveniente en abarcar el mercado del suroccidente de Colombia, generando economías de escala, las cuales sacarían del mercado a diferentes empresas dentro del gremio.	Estas alianzas principalmente se encuentran relacionadas con el sector ya están presentes en la industria, las empresas que pertenecen a esta misma línea económica crean las alianzas con el fin de obtener mejores resultados progreso, crecimiento y reconocimiento.	Para Creo Impresión y Publicidad S.A.S, las alianzas estratégicas es un aspecto negativo y a su vez se considera una amenaza directa para la empresa, ya que si en el gremio se alían dos o más empresas en pro de una meta específica ocasiona cambios fuertes y negativos para la empresa con relación a las ventas y la economía.

Fuente: Elaboración propia

[41] NOTIGRAF. Jornada de líderes mandos medios; "Al rescate del líder que está dentro de mí". En: Revista NOTIGRAF. No.60 (2017) ISSN 0123-3106, p. 19.

7.1.2 Dimensión Económica

De acuerdo con Betancourt, en el entorno económico se presentan las variables que condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso pueden provocar impactos en otros entornos" [42], las organizaciones en general deben estimar en sus actividades empresariales que establecen día a día, que existen entornos económicos que puede afectar positiva o negativamente las empresas, puesto que este entorno al ser muy dinámico en cambios, cifras y demás tiene una gran influencia.

Los factores económicos juegan un papel importante a la hora de establecer estrategias para las organizaciones, pues ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia a plantear, es por ello que Pérez, argumenta que su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes y las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa[43].

De acuerdo a lo anterior, dentro de esta dimensión Albrecht[44] señala que existen diferentes parámetros económicos que influyen sobre las variadas perspectivas de crecimiento empresarial, en particular se tiene como ejemplo, el PIB, (producto interno bruto), los niveles de empleo u ocupación, las tasas de interés, costos regulatorios, las variaciones en el cambio de la moneda entre muchos otros. Todos estos componentes hacen parte del entorno económico, los cuales generan un impacto en las empresas bien pueden afectarlas de forma positiva o negativa, según sea su comportamiento.

[42]BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Op.Cít.
[43] PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guia Practica de Planeación Estratégica. Facultad de Administración Universidad del Valle Cali, 1990.
[44] ALBERCHT, Karl; FEDERICO, VILLEGAS. El Radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Paidós, 1999. 288 P.ISBN 9501210731, 9789501210736.

Tabla 5 Variable Producto Interno Bruto (PIB)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Producto Interno Bruto (PIB)	Oportunidad	Según datos de ANDIGRAF, "la industria gráfica tiene un porcentaje de participación del 6%, teniendo Brasil y Chile los porcentajes de participación más altos, comparativamente con su producción industrial cercanos al 6,7% y 6,4% respectivamente. Colombia muestra un 5% dentro de la industria total, este porcentaje se ha mantenido constante en los últimos cinco años. Por su parte la representatividad más baja es localizada en Perú y Ecuador con el 3,4% cada una"[45].	Con el referente de ANDIGRAF se tiene que el sector gráfico en Colombia se encuentra estable, pues por cinco años consecutivos mantiene un porcentaje de 5% respecto a la industria manufacturera en Latinoamérica, lo que significa que las empresas están teniendo un margen estable de utilidades, sin embargo cabe destacar que ante tal invariabilidad pueden existir problemas de trasfondo.	Al presentar esta estabilidad por un periodo tan prolongado como lo son cinco años, en un sector que está en constantes cambios sobre todo en su maquinaria de producción es claro que afecta directamente al sector y los comportamientos del mismo en el país.	Para Creo Impresión y Publicidad S.A.S, esta estabilidad del sector supone una oportunidad para preparar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

[45] NOTIGRAF. Industria Gráfica en Latinoamérica en 2016 y 2017 En: Revista NOTIGRAF. No.60 (2017) ISSN 0123-3106. p. 8.

Tabla 6 Variable Factores de Importación

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Factores de Importación	Oportunidad	"Los principales países proveedores en porcentaje de importaciones por insumo en 2017 son: en tintas, Estados Unidos y Suiza con un 30% y 17%; en papeles y cartón, Finlandia y Chile con un 21% y 18%; en mantillas, Estados Unidos y China con un 26% y 15%; en banner, China y Brasil con un 31% y 16% y en vinilos Estados Unidos y China con un 29% y 27% respectivamente"[46].	Estos resultados de ANDIGRAF, se debe a la especialización de productos como el papel y la tecnología necesaria para las maquinas que son parte esencial de las empresas en el sector.	Las importaciones al sector establecen la facilidad de conseguir nueva maquinaria, nuevos insumos, repuestos, etc. Es de esta manera que la industria gráfica contará con productos y maquinaria de calidad para el desarrollo de sus actividades.	En cuanto a Creo Impresión y Publicidad S.A.S, dichas importaciones facilitan la creación de planes de reducción de costos en cuanto de materia prima o la ampliación en lo que se refiere a maquinaria planta y equipo.

Fuente: Elaboración propia

[46] NOTIGRAF. Jornada de líderes mandos medios; "Al rescate del líder que está dentro de mí". En: Revista NOTIGRAF. No.60 (2017) ISSN 0123-3106, p. 19.

Tabla 7 Variable Tasa de Cambio Representativa en el Mercado (TRM)

<table>
<tr><th>VARIABLE</th><th>CLASIFICACIÓN</th><th>COMPORTAMIENTO</th><th>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</th><th>RELACIÓN CON EL SECTOR</th><th>IMPACTO CON LA EMPRESA</th></tr>
<tr>
<td>Tasa de cambio representativa en el mercado (TRM)</td>
<td>Amenaza</td>
<td>En cuanto al comportamiento según la Superintendencia Financiera de Colombia tenemos:
<table><tr><th></th><th>2017</th></tr><tr><th>Mes</th><th>Tasa</th></tr><tr><td>Enero</td><td>2.921,90</td></tr><tr><td>Febrero</td><td>2.919,17</td></tr><tr><td>Marzo</td><td>2.885,57</td></tr><tr><td>Abril</td><td>2.947,85</td></tr><tr><td>Mayo</td><td>2.921,00</td></tr><tr><td>Junio</td><td>3.050,43</td></tr><tr><td>Julio</td><td>2.997,59</td></tr><tr><td>Agosto</td><td>2.948,09</td></tr></table>[47].</td>
<td>Con relación a los datos suministrados por la Superintendencia financiera ha presentado una variación en cuanto al incremento del valor del dólar en el mercado colombiano como se aprecia en la tabla su valor más alto en lo corrido del año es de 3.050.43 en el mes de junio.</td>
<td>En este sentido el sector se ve afectado dado que la mayoría de insumos y maquinaria proviene del exterior y si el dólar tiende a aumentar su valor con relación al peso el sector se ve seriamente afectado.</td>
<td>Con relación a la empresa puede llegar verse afectada en el sentido que sus proveedores pueden obtener los insumos necesarios para trabajar del exterior, lo que supondría una amenaza para la misma.</td>
</tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

[47] Superintendencia financiera de Colombia[Enlínea]https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9332 [Consultado el 26 de Octubre del 2017]

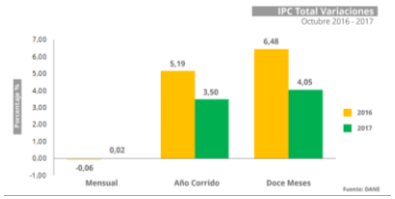
Tabla 8 Variable Ingreso Per Cápita

<table>
<tr><th>VARIABLE</th><th>CLASIFICACIÓN</th><th>COMPORTAMIENTO</th><th>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</th><th>RELACIÓN CON EL SECTOR</th><th>IMPACTO CON LA EMPRESA</th></tr>
<tr>
<td>Ingreso per Cápita</td>
<td>Amenaza</td>
<td>Cálculos de FocusEconomics, afirma que mensualmente sondea analistas sobre los indicadores económicos de la región, muestran que el PIB per cápita de Colombia ha estado por debajo del promedio latinoamericano, además que viene en detrimento anual del mismo.
<table>
<tr><th colspan="2">GDP per capita (USD)</th></tr>
<tr><th>Año</th><th>Tasa</th></tr>
<tr><td>2012</td><td>7,932</td></tr>
<tr><td>2013</td><td>8,060</td></tr>
<tr><td>2014</td><td>7,929</td></tr>
<tr><td>2015</td><td>6,030</td></tr>
<tr><td>2016</td><td>5,801</td></tr>
</table>
[48]</td>
<td>La razón por la cual Colombia no ha alcanzado mejores niveles, se debe a que ni el crecimiento real ni la inflación han sido suficientemente altos para nivelar las diferencias en el PIB per cápita comparándolo entre los países de la región. Por otra parte, se puede tomar en cuenta un aumento en la inmigración en Colombia como un factor que aumenta la tasa de crecimiento poblacional, dadas las complicaciones económicas en Venezuela, especialmente en el caso de Buga donde se ha evidenciado un aumento en la población proveniente de este país.</td>
<td>La relación con el sector radica en una disminución de ganancias dado que el dinero en circulación en la población se ve reducida puesto que los incrementos o el incremento en si del salario mínimo en relación a otros países es efímero, lo que impide un desarrollo en el estilo de vida de los colombianos.</td>
<td>Para la empresa, esto se traduce en una disminución de posibles clientes los cuales pueden impulsar los movimientos en la economía de la misma. Sin embargo cabe entender que por lo general, quienes hacen uso de los servicios de las empresas de este sector, en su mayoría son las empresas y no la población en general.</td>
</tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

[48] Focus-economics [Enlínea] https://www.focus-economics.com/countries/colombia [Consultado el 26 de Octubre del 2017]

Tabla 9 Variable Índice Precio al Consumidor

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Índice Precio del Consumidor	Amenaza	"Según el DANE con relación con el mes de agosto de 2017 la variación del IPC en los últimos doce meses (septiembre de 2016 - agosto de 2017) fue 3,87%. Este resultado es 4,22 puntos porcentuales menor que la variación reportada en el mismo periodo del año anterior (8,10%)"[49].  Fuente: DANE	El índice en los precios del consumidor ha mostrado una tendencia a la baja en comparación con el año anterior y el año en curso 2017, presentado una diferencia amplia en cuanto a variación en los gastos de consumo de la población colombiana.	En cuanto al sector su relación con el IPC le permite conocer las variaciones, las bajas en la industria y que son determinantes para el desarrollo y crecimiento del sector, dado que al presentar decrecimiento impacta negativamente en la industria.	Cuando el IPC como es el caso del presente año está presentando variaciones negativas que no solo afecta los colombianos, sino la empresa, puesto que esas personas no van a optar contratar los servicios de la misma, ya que tienen que suplir otras necesidades primordiales, y la organización será la más afectada económicamente por tanto no van contar con los potenciales clientes que tengan poder adquisitivo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Variable Impuestos

[49] DANE[En línea] http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc[consultado 26 de Octubre del 2017]

<table>
<tr><th>VARIABLE</th><th>CLASIFICACIÓN</th><th>COMPORTAMIENTO</th><th>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</th><th>RELACIÓN CON EL SECTOR</th><th>IMPACTO CON LA EMPRESA</th></tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>Amenaza</td>
<td>Según Procolombia, “La sobretasa de impuesto a la renta se crea para 2017 con 34% y 2018 con 33% para empresas que tienen utilidad de más de 800 millones, el IVA se encuentra en un 19%, impuestos de transacciones financieras en 0,4%, ganancias ocasionales del 10%”[50].</td>
<td>
<table>
<tr><th>IMPUESTO</th><th>DEFINICIÓN</th><th>TARIFA</th></tr>
<tr><td>Renta y Ganancia Ocasional</td><td>El impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa. El impuesto de ganancia ocasional es complementario al impuesto sobre la renta y grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.</td><td>Impuesto de renta: 34%[1]
Ganancia Ocasional: 10%</td></tr>
<tr><td>Sobretasa Impuesto sobre la Renta</td><td>Se crea una sobretasa para 2017 y 2018 para contribuyentes con utilidades superiores a 800 millones de pesos.</td><td>6% para 2017
4% para 2018</td></tr>
<tr><td>Impuesto al Valor Agregado (IVA)</td><td>Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes.</td><td>Tarifa general del 19%</td></tr>
<tr><td>Impuesto al consumo</td><td>Impuesto indirecto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas.</td><td>4%, 8% y 16%</td></tr>
<tr><td>Impuesto a las Transacciones Financieras</td><td>Impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia.</td><td>0,4% por operación.</td></tr>
<tr><td>Impuesto de Industria y Comercio</td><td>Impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial. Se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes.</td><td>Entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía.</td></tr>
<tr><td>Impuesto Predial</td><td>Impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el inmueble.</td><td>Entre 0,3% a 3,3%.</td></tr>
</table>
Fuente: Procolombia[51]

De acuerdo con la tabla, estos son los impuestos que deben pagar los empresarios colombianos; impuestos tales como, IVA, impuesto de industria y comercio, sobretasa de impuestos sobre la renta, impuesto predial y tributario, estos son los principales impuestos que deben cancelar las empresas colombianas para funcionar de manera legan en el mercado colombiano.
</td>
<td>Los impuestos afectan directamente al sector dado que una sobre tasa en los impuestos dificulta el desarrollo del sector, lo que se traduciría como un incremento de la informalidad y la piratería en el mismo, lo cual se ve mucho en este sector.</td>
<td>El impacto en la organización se notaría inmediatamente, pues entre mayor número de obligaciones las utilidades de la empresa se verían menguadas y disminuye las posibilidades de crecimiento.</td>
</tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

[50] Procolombia [En línea] http://www.inviertaencolombia.com.co/images/C7_regimen_tributario.pdf [Consultado 28 de Octubre del 2017]
[51] Procolombia [En línea] http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html [Consultado 28 de Octubre del 2017]

Tabla 11 Panorama Laboral

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Panorama Laboral	Oportunidad	Un estudio realizado por de Adecco dice que la reforma tributaria impacta sobre decisión de cambiar de trabajo y que existen menos emprendedores, "la mayoría de los entrevistados no están pensando en crear su propio negocio. Así lo aseguró el 58 por ciento de ellos, frente al 77 por ciento que el año pasado había dicho que sí estaría dispuesto a iniciar su propio emprendimiento"[52]	"De igual manera, según Adecco, el 92,2 por ciento de los empleados colombianos quiere que su empresa les brinde mayor capacitación laboral, mientras que el 7,8 por ciento restante no le considera necesario"[53]. Esto evidencia el decreciente deseo por los colombianos de emprender negocios y la predilección de pertenecer a una organización y encontrar estabilidad.	Dentro del sector gráfico, la falta de emprendimiento de los colombianos se traduce en términos de que la competencia posiblemente no se encuentre en aumento, lo que deja una cuota de mercado de mayor porción a quienes se encuentran establecidos.	La organización se ve beneficiada de la falta de creación de empresa por parte de los habitantes deja la posibilidad de apropiarse de una cuota mayor de mercado, permitiendo un crecimiento para la misma.

Fuente: Elaboración propia

[52] El Tiempo [En línea] http://www.eltiempo.com/economia/sectores/panorama-laboral-en-el-2017-en-colombia-59649 [Consultado 28 de Octubre del 2017]
[53] Ibíd.

Tabla 12 Pronóstico Económico

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Pronóstico económico	Oportunidad	Con un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, la industria gráfica promete seguir en ascenso este año. Esto se debe a que "el sector participa con el 3,7% del PIB de la industria manufacturera y según Andrés Gutiérrez, gerente de Visual SING, quien es experto en este sector, el comportamiento positivo se explica por cuenta de la diversificación de los clientes"[54].	"De acuerdo a cifras recopiladas de la Superintendencia de Sociedades, las empresas de la industria gráfica dedicadas a las actividades de impresión facturaron en el año 2015 aproximadamente $2,6 billones. En este sentido, las cifras del DANE al cierre de 2016 indican que, en términos reales, las ventas de la industria se incrementaron 2,8% y 4.6% en términos nominales"[55].	El sector paulatinamente a crecido y el desarrollo de las empresas se debe a que, ya no se "limitan a las grandes marcas las que quieren crear contenido publicitario, ahora pequeñas y medias empresas participan, además de diseñadores y hasta el sector arquitectónico"[56].	La organización se ve beneficiada de la falta de creación de empresa por parte de los habitantes deja la posibilidad de apropiarse de una cuota mayor de mercado, permitiendo un crecimiento para la misma.

Fuente: Elaboración propia

[54] Portafolio [En línea] http://www.portafolio.co/economia/industria-grafica-promete-seguir-creciendo-este-ano-505628 [Consultado 28 de Octubre del 2017]
[55] Ibíd.
[56] Ibíd.

Tabla 13 Informalidad

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Informalidad	Amenaza	"La industria está afectada ampliamente por la informalidad. A lo largo de la cadena productiva se dice que el 74 por ciento de las empresas subcontratan alguna parte del proceso, también se identifica que el 54 por ciento de las 6.300 empresas que tiene el sector en el país son informales"[57].	"La informalidad y la piratería son dos de los problemas que afectan directamente a la Industria de la Comunicación Gráfica, por un lado, la informalidad afecta la competitividad de las empresas legales, pues estás ultimas se ven presionadas a bajar precios para competir con las informales afectando su rentabilidad. Por parte de la piratería, esta práctica ilegal afecta a las editoriales y sus impresores, inundando el mercado con textos que violan los derechos de autor e impresos en talleres clandestinos donde se omiten las normas básicas de carácter laboral y ambiental que debe cumplir cualquier empresa que opere en Colombia"[58].	Los índices de rentabilidad del sector se ven afectados por la informalidad y piratería, pues obligan a los empresarios legalizados a competir con precios y esto ocasionalmente podría hacerlos incurrir en pérdidas.	En Guadalajara de Buga, donde se encuentra la empresa dicha informalidad afecta a la misma pues, se ve un crecimiento de empresas relacionadas al sector, sin embargo son varias las cuales se encuentran trabajando desde la informalidad, no obstante la empresa no caerá en una guerra del centavo y su ideología radica en ofrecer productos de calidad

Fuente: Elaboración propia

[57] El Tiempo [En línea] http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/industria-grafica-paisa-un-sector-que-pinta-bien-69570 [Consultado 28 de Octubre del 2017]

[58] (Informe de sostenibilidad 2013: Industria editorial y de la comunicación gráfica, Capitulo VI. Competencia desleal: informalidad y piratería. P. 42.)

7.1.3 Dimensión Tecnológica

Hoy en día existen una serie de marcos de innovación cuyo objeto es ofrecer a las organizaciones una serie de directrices que permitan realizar una gestión sistémica de la misma, mejorando a la vez, su capacidad innovadora como factor de diferenciación de la competencia. A pesar de que la organización puede desarrollar su propia tecnología, ésta generalmente se obtiene del medio ambiente general.

Es por ello que Pérez, señala que el estudio del entorno tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aportar criterios para la formulación de los planes de la empresa[59].

Para David, las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes[60].

De acuerdo a lo anterior, si se quiere ser competitivo, la administración debe preocuparse de las innovaciones tecnológicas y así poder evaluar si se incorporan a la organización, especialmente en el sector gráfico, donde los avances tecnológicos en materia de calidad de impresión y de nuevas formas de lograr procesos productivos se encuentra en constante evolución.

[59] PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guia Practica de Planeación Estratégica. Op. Cít.
[60] DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Op. Cít.

Tabla 14 Acceso a la Tecnología

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Acceso a la tecnología	Oportunidad	El acceso a la tecnología aplicable al diseño no difiere en toda Colombia, por ejemplo: "las universidades de la región están trabajando muy de la mano con el sector empresarial, están muy interesadas en fomentar la investigación y se hacen esfuerzos importantes para mantenerse actualizadas en las tendencias que toma esta industria en el mundo. Las iniciativas como Implanta y Ruta N (iniciativas de fomento de la innovación) han permeado positivamente al sector"[61].	"De la mano de la tecnología, este sector ha logrado incursionar en la producción de envolturas de dulces y galletas, etiquetas para cajas de leche o bolsas de café, así como de envases de bebidas y hasta empaques de medicamentos. Incluso, muchos de esos productos tienen elementos de seguridad –lo que dificulta la falsificación– o una gama de colores, entre estos los fluorescentes, que hace unos años eran impensables, pero que empezaron a ser utilizados en este 2017"[62].	Esta industria lentamente ha ido pasando de las imprentas análogas (como las offset, que necesitan planchas) a las digitales, las cuales no tienen nada parecido con las de tipos móviles inventadas hace 500 años, lo que mejora considerablemente los tiempos de entrega entre otras ventajas de producción.	La empresa cuenta con maquinaria de tecnología digital, lo cual es un beneficio a favor de sus clientes, además dadas las ventajas que se obtiene con esta maquinaria requiere menos operarios para su correcto uso.

Fuente: Elaboración propia

[61] El Tiempo [En línea] http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/industria-grafica-paisa-un-sector-que-pinta-bien-69570 [Consultado 28 de Octubre del 2017]

[62] El Tiempo [En línea] http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/la-nueva-revolucion-de-las-imprentas-96650 [Consultado 28 de Octubre del 2017]

Tabla 15 Avances Tecnológicos

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Avances tecnológicos	Oportunidad	"Offset, tipografía, láser, flexografía, serigrafía, digital, impresión 3D, impresión electrónica, imprimir sobre diferentes tipos de cerámicas y adoptar tecnologías para mejorar los insertos en los periódicos y la eficiencia en troquelado; son las últimas tendencias del sector"[63]. Así lo expuso María Alexandra Gruesso, presidente ejecutiva de Andigraf en el marco del evento realizado el 13 de septiembre por la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá.	El sector gráfico busca nuevas tecnologías que permita diversificar el portafolio de productos que puede llegar a ofrecer, en este sentido el desarrollo de nuevas tecnologías que faciliten y permitan esto, es bien visto, tal fue con el caso de le impresión 3D la cual le dio un giro al sector.	El avance de la tecnología no solo promueve que el sector se desarrolle a nuevos horizontes, si no, que la competencia se fortalezca y el dinamismo del mercado se amplié, además de evitar la monopolización de los servicios, esto dado la gran diversidad de productos a ofrecer en el mercado.	En cuanto a la organización se ven oportunidades que pueden ser aprovechadas en cuanto a desarrollos tecnológicos que son inexistentes en Guadalajara de Buga, esto requiere un análisis de si la empresa desea ampliar su portafolio de productos en cuanto a la capacidad de la maquinaria adquirida a futuro.

Fuente: Elaboración propia

[63] NOTIGRAF.Asustos claves que enfrenta la industría gráfica. En: Revista NOTIGRAF. No.60 (2017) ISSN 0123-3106, p. 20

Tabla 16 Innovación

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Innovación	Oportunidad	"Los diferentes tipos de innovaciones asociados al proceso de producción, al servicio, al producto, a la implementación de maquinaria, equipo, materia prima e insumos de tecnología reciente, permitirán, al empresario del sector gráfico, identificar las posibles estrategias que ha de implementar para el crecimiento y desarrollo de esta industria"[64].	En síntesis, la creación de estrategias innovadoras por parte de los empresarios de la industria gráfica, hace que aquellas prácticas desarrolladas en los procesos, fruto del estudio juicioso de la información del sector, así como también de analizar y establecer las capacidades de la empresas para innovar, se constituyan en el principal de los cimientos de un desarrollo evolutivo y empresarial.	La innovación no solo está relacionada con el avance tecnológico y maquinaria de punta que pueda conseguir las empresas del sector, si no que la medida de como integran la prestación del servicio al cliente puede llegar a proponer nuevos cambios en la forma como debe ser abordados los mismos para impulsar la economía del mismo.	La organización debe tener en cuenta que las tecnologías que permiten desarrollos innovadores no pueden limitarse únicamente a maquinas o materiales para ser usados.

Fuente: Elaboración propia

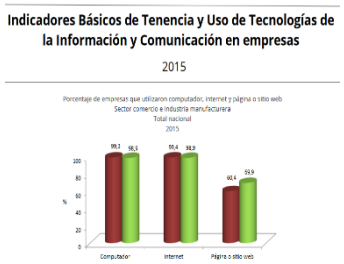
[64] Legis [En línea] http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_850/contrapartida_850.asp [Consultado 28 de Octubre del 2017]

Tabla 17 Velocidad del Desarrollo Tecnológico

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Velocidad del desarrollo tecnológico	Amenaza	"El uso de internet creció con fuerza en América Latina pero acusa un fuerte rezago en la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías que debe superar aceleradamente si quiere retomar el crecimiento económico, advirtió este martes la Cepal"[65].	"América Latina enfrenta un "punto de inflexión": o adopta rápidamente medidas que le permitan superar sus rezagos en materia tecnológica o se quedará atrás en cuanto a desarrollo económico, coincidieron expertos en el segundo día de la Conferencia de la Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) de la Cepal que se desarrolla este martes en San José."[66]	Aunque Colombia tenga facilidades en términos de importación, los desarrollos que se elaboran en el país son pocos y esto en medida que no se sabe aprovechar el conocimiento de las personas, por ende el sector queda rezagado en algunos aspectos.	La empresa podría quedar desactualizada en algún momento en el que se dé un boom de introducción de nuevas tecnologías en el país, por lo tanto podría tener dificultades a futuro si no se encuentra preparada para dicho panorama.

[65] El Tiempo [En línea] http://www.eltiempo.com/tecnosfera/tutoriales-tecnologia/america-latina-carece-de-desarrollo-tecnologico-29865 [Consultado 28 de Octubre del 2017]
[66] Ibíd.

Tabla 18 Avances en las TIC's

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Avances en las TIC's	Oportunidad	Según el último informe publicado entre los años 2010-2015 por el Ministerio de las TIC, se observa un sector evolucionado, donde las metas de política del cuatrenio 2010- 2014 se han cumplido, y donde aparecen términos como el de Economía Digital e Internet de las Cosas para ofrecer nuevos retos en el mercado. La evidente transformación del sector TIC, hace que hoy su crecimiento no se refleje en la manera como se mide actualmente dentro del Producto Interno Bruto de Colombia"[67].	 Fuente: DANE[68] Con relación a las cifras emitidas por el DANE, en la actualidad las empresas principalmente utilizan estos medios tecnológicos para realizar negociaciones, enviar recibir correos, acceder a consultas de sitios web, con el pasar de los años se ha observado como las TIC han tenido gran acogida por los empresarios colombianos que han decidido pertenecer a este mercado digital.	EL beneficio que ofrece el avance en las TIC's al sector grafico es amplio dado la infinidad de usos que se pueden desarrollar, no solo en productos, si no a beneficio mismo de la empresa en términos de feedbacks y otros servicios que desarrollen las empresas para mejorar su competitividad.	El uso de las TIC´s en la empresa no es indiferente, pues gracias a estas se tienen canales abiertos de comunicación entre la empresa y los clientes más importantes, sin embargo es necesario plantearse como aprovechar mucho más los canales disponibles por las TIC´s.

Fuente: Elaboración propia

[67] Ministerio de las TIC [En línea] https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf [Consultado 28 de Octubre del 2017]
[68] DANE [En línea] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2015.pdf[consultado 28 de Octubre del 2017]

Tabla 19 Automatización de Procesos como medio para Optimizar Tiempo

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Automatización de procesos como medio para optimizar tiempo	Oportunidad	"La aparición de tecnologías disruptivas presenta una importante oportunidad para el crecimiento de Colombia y otras economías. Existen múltiples aplicaciones de estas tecnologías que permiten crear valor para organizaciones del sector privado y del sector público, principal - mente: ●Automatización de actividades realizadas por humanos ● Digitalización de procesos físicos ● Creación de nuevos productos y servicios ● Creación de nuevos procesos y actividades ● Creación de nuevas plataformas de interacción Naturalmente estas aplicaciones deben traducirse en mejoras en productividad, eficiencia, calidad o seguridad de las tareas realizadas."[69]	"Esta oportunidad digital se vuelve particularmente relevante en el panorama actual de crecimiento que está atravesando Colombia y prácticamente toda la región. 70% del crecimiento en Colombia durante los últimos 15 años provino de aumento en el empleo, en contraposición con mayor productividad. La caída en las tasas de fertilidad implica que el crecimiento en Colombia podría reducirse 50% en los próximos 15 años debido al achicamiento esperado en la fuerza laboral, si no se observa un incremento en la productividad.[70]"	El sector se relaciona con esta variable pues sus procesos en general están totalmente sistematizados con el fin de que no se queden en la obsolescencia y mejoren cada día como lo vienen haciendo. Cabe resaltar, que el sector necesita avanzar de la mano de la tecnología donde se denote como una industria integra en todos sus aspectos y por medio de este impulse a la transformación y evolución del mismo	Para la empresa la automatización de procesos es vital según las ordenes de trabajo que tengan, lo que facilita los demás procesos y las cargas dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia

[69] GROSMAN, Nicolas.Automatización de actividades realizadas por humanos. En Notigraf. No. 60. (2017). ISSN 0123-3106. P. 6
[70] Ibíd.

7.1.4 Dimensión Social

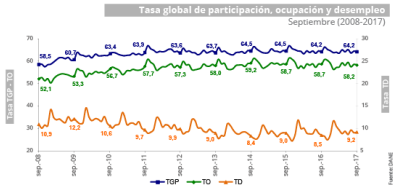
La dimensión social como la argumenta Albrecht, supone que “el propósito del entorno social es comprender la dinámica social que determina las intenciones de aquellos cuyas acciones pueden propiciar o impedir el crecimiento de una empresa”[71], la dimensión social dentro de las organizaciones es de suma importancia en el desarrollo de las organizaciones ya que, sin lugar a dudas el éxito o logro de los objetivos empresariales, se encuentra en estrecha relación con esta dimensión, en ella se tiene la relación entre el entorno interno y externo de la empresa.

En este sentido Betancourt expresa que la rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos en la actualidad, ha hecho a los directivos considerar otros aspectos, como lo son el efecto que una organización puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados con ella, es decir la responsabilidad social, de acuerdo con el cual la empresa no es ajena al bienestar de la comunidad de su entorno y no debe ahorrar esfuerzos en el logro de éste objetivo[72].

Para Pérez[73], el entono social de una organización debe propender analizar variables en su situación actual y tendencias en su comportamiento como: la composición social de una población y en particular de la atendida por la empresa, el análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo, el análisis de la ocupación de la población, las tendencias del comportamiento del salario mínimo legal, el análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de una población y en particular de la que interesa a la empresa según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida bienestar básicas : salud, vivienda, educación e infraestructura.

[71] ALBRECHT, Karl. El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Paidos Empresa (1991). P. 203
[72] BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Op.Cít.
[73] PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guia Practica de Planeación Estratégica. Op.Cít.

Tabla 20 Tasa de Desempleo

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Tasa de desempleo	Amenaza	 Fuente: DANE En septiembre de 2016 la tasa de desempleo fue 8,5%. Además el número de ocupados fue 22 millones 397 mil personas, el nivel más alto desde que hay cifras comparables (2001) para los meses de septiembre.	En septiembre de 2017 se completan siete periodos consecutivos con tasa de desempleo de un dígito para los meses de septiembre. En este mismo mes, la tasa de desempleo en las 13 ciudades y Áreas Metropolitanas fue 10,5%, en septiembre de 2016 fue 9,2%.	La relación al sector es directa puesto que si existe un incremento en dicho indicador, las personas y las mismas empresas contaran con menos capital el cual invertir o gastar en el mercado, las economías serian gravemente afectadas.	En el mismo sentido que el sector, la empresa por lo general atiende a sin fin de personas, con vinculación a empresas o sin ella, así que a una mayor tasa de desempleo la economía de la misma seria afectada de forma negativa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Nivel de Pobreza

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Nivel de pobreza	Oportunidad	"El Dane reveló los resultados sobre pobreza Multidimensional y pobreza Monetaria del año pasado, en los que se destacó que la pobreza multidimensional cayó 2,4% en 2016. Según la entidad, la pobreza multidimensional el año pasado se ubicó en 17,8%, frente al 20,2% en 2015. El director del Dane, Mauricio Perfetti del Corral, señaló que en la última década 5.133.000 de personas salieron de la pobreza multidimensional"[74].	"La pobreza multidimensional en Colombia ha mantenido una tendencia decreciente desde el 2010: pasó de 30,4% al inicio de la década a 17,8% en 2016. Esto significa que el país pasó de tener 13´719.000 de personas en condición de pobreza multidimensional en 2010 a 8´586.000 en 2016, lo que equivale a una reducción de 5´133.000 personas en ese periodo"[75].	Las empresas del sector se ven beneficiadas dado que, la capacidad adquisitiva de las personas se ve en incremento, lo que permite el desarrollo del mercado nacional lo que se requerirá los servicios de las empresas que comprenden este sector.	La empresa se ve beneficiada en el mismo sentido que el sector, sin embargo a una menor escala dado a su alcance geográfico, pues está enmarcada al contexto de Guadalajara de Buga y las zonas aledañas.

Fuente: Elaboración propia

[74] Portafolio [En línea] http://www.portafolio.co/economia/pobreza-extrema-en-colombia-2016-504332 [Consultado 28 de Octubre del 2017]
[75] DANE [En línea] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_16.pdf [consultado 28 de Octubre del 2017]

Tabla 22 Política Salarial

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Política salarial	Amenaza	En la actualidad en cuanto al comportamiento salarial para "el año 2017 es de un mínimo diario de 25.590.56 pesos y mínimo mensual de 737.717.00 pesos. En Colombia el artículo 56 de la Constitución política y la Ley 278 de 1996 decretan que el ajuste anual del salario mínimo se da en torno a un acuerdo entre una comisión tripartita, también denominada Comisión Permanente de Concertación de Políticas Laborales y Salariales, conformada por: Ministerios de hacienda, trabajo, agricultura entre otros"[76].	 Fuente: Banco de la República[77] En los últimos ocho años se ha observado una variación con relación a los salarios tomando como referente el año 2010 su salario mínimo para ese entonces era de 515.000.00, en la actualidad año 2017 el salario mínimo está en 737.717.00 pesos, generando un aumento en los sueldos de los colombianos	Esta variable traduce al sector un incremento a tener en cuenta a la hora de nuevos empleados sin importar el tamaño de la empresa, siempre y cuando sean empresas legales en sus procesos, pues es bien sabido de la informalidad en el sector y su normatividad es dudosa para procesos formales empresariales.	Para la empresa es de la misma medida que para el sector una amenaza dado que es una variable a tener muy en cuenta a la hora de empezar procesos de crecimiento y desarrollo de la misma.

Fuente: Elaboración propia

[76] Salario Mínimo[En línea] http://www.salariominimo2017.de/colombia/como-se-fija-el-salario-minimo-en-colombia/ [consultado 29 de Octubre del 2017]
[77] Banco de la República [En línea] http://www.banrep.gov.co/es/indice-salarios [consultado 29 de Octubre del 2017]

7.1.5 Dimensión Demográfica

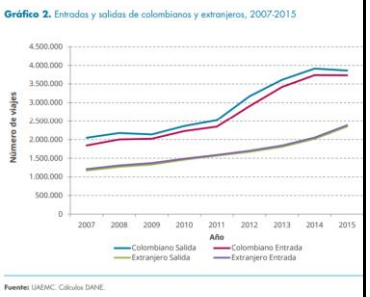
De acuerdo con Pérez el estudio de las variables del entorno demográfico debe permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. De igual manera establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa[78].

En ésta misma línea Betancourt manifiesta que las distintas variables que componen el entorno social y demográfico proporcionan gran parte de la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que por lo tanto inciden en el comportamiento demográfico y permiten a su vez, entender las dinámicas de la sociedad. Para el autor, algunas de las variables más importantes que deben estudiarse corresponden a: tamaño de la población, tasas de natalidad y de mortalidad, tasa de inmigración y emigración, ingreso promedio, esperanza de vida y tasa de analfabetismo[79].

De acuerdo a lo anterior, el ambiente demográfico afecta a la empresa y es muy importante en el estudio del marketing, puesto que involucra a las personas que conforman el mercado objetivo, por tanto, en la variable demográfica del macro entorno podemos estudiar diversos semblantes de la población, tales como, cambios en la estructura de edad, cambios en la familia, cambios geográficos, crecimiento o disminución en la población, entre otras variables que brindan información vital para la empresa en el desarrollo de estrategias no solo de marketing.

[78] PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guia Practica de Planeación Estratégica. Op.Cít.
[79] BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Op.Cít.

Tabla 23 Tasas de Migración

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO CON LA EMPRESA
Tasas de Migración	Amenaza	"El número de viajes de entrada y de salida de colombianos es similar 3.734.691 y 3.861.496 respectivamente; lo mismo sucede con los extranjeros (2.387.471 entradas y 2.350.838 salidas). Como se señaló antes, se presenta un número mayor de viajes por parte de viajeros colombianos. Se observa que la cantidad de viajes de salida de colombianos es mayor que los de entrada (126.805 más viajes de salida) y además se presenta el caso contrario en los extranjeros, siendo el número de viajes de entrada mayor a los de salida (36.633 más viajes de entrada)"[80].	 Fuente: DANE Según el último estudio migratorio del DANE los colombianos prefieres marcharse del país a quedarse o regresar a él.	Esto representa una amenaza al sector pues, el desarrollo del mismo se ve afectado si la población prefiere irse a desarrollar el país, traduciéndolo para el sector, se ve amenazada la mano de obra calificada en el país y clientes potenciales para él mismo.	Para la empresa del mismo modo que el sector se ve afectada en la misma forma, pues supone una amenaza latente el perder clientes o mano de obra calificada, por salir del país.

Fuente: Elaboración propia

[80] DANE[En línea] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migraciones/Anuario_2015.pdf[consultado 29 de Octubre del 2017]

7.1.6 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos(EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información extraída de las diversas dimensiones del entorno: política, económica, tecnológica, social, legal, demográfica y ecológica, esta matriz da a conocer las diversas fuerzas que están constantemente influyendo de manera directa en el entorno externo de las empresas, en donde a su vez, se subdividen en diferentes tipos de variables, como se pudo apreciar en cada uno de los componentes descriptos anteriormente, dado que estos son catalogados o calificados como amenazas u oportunidades en entorno de las organizaciones.

Asignación de Calificación

Cada factor externo clave tiene una calificación de 1 y 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden a las estrategias actuales de la empresa a ese factor:

- Calificación de 4= Respuesta superior
- Calificación de 3= La respuesta está por encima del promedio
- Calificación de 2= La respuesta es promedio
- Calificación de 1=Respuesta deficiente

Por tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones se basan en la industria. Es importante considerar que tanto amenazas como oportunidades pueden recibir puntuación de 1,2,3,4".

A continuación, se muestra la tabla de evaluación de factores externos donde de las 20 variables analizadas a lo largo del estudio, para el desarrollo y crecimiento de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga:

Tabla 24 Matriz EFE: Evaluación de Factores Externos

Martriz de Evaluacion de Factores Externos			
Oportunidades	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Producto interno bruto(PIB)	0,03	1	0,03
Factores de Importación	0,05	2	0,10
Panorama Laboral	0,05	1	0,05
Pronóstico económico	0,04	2	0,08
Acceso a la tecnología	0,06	3	0,18
Avances tecnológicos	0,06	3	0,18
Innovación	0,06	3	0,18
Avances en las TIC's	0,06	3	0,18
Automatización de procesos	0,03	2	0,06
Nivel de pobreza	0,04	1	0,04
Amenazas	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Alianzas estratégicas	0,07	3	0,2
T.R.M.	0,05	3	0,2
Ingreso per Cápita	0,04	3	0,1
Índice Precio del Consumidor	0,04	2	0,1
Impuestos	0,05	3	0,2
Informalidad	0,09	4	0,4
Velocidad del desarrollo tecnológico	0,08	4	0,3
Tasa de desempleo	0,05	3	0,2
Política salarial	0,02	4	0,1
Tasas de Migración	0,03	2	0,1
Total	1,00		2,76
Oportunidades		**Subtotal**	1,08
Amenazas		**Subtotal**	1,7

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las variables externas

7.1.6.1 Análisis Resultados Obtenidos EFE

Con relación a los datos arrojados por la matriz de evaluación de factores externos (EFE), muestra un resultado total de 2,76, por encima de la media estipulada por Fred David de 2,5, lo cual quiere decir que, así como se presentan amenazas que en ocasionas limitan la empresa en su funcionamiento, la organización tiene muy en cuenta todas estas fuerzas que están inmersas en el entorno afectando directamente la organización.

Se denota un entorno externo dinámico en variables, en donde la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S, debe aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, si bien al implementarlas reduciría grandes fuerzas amenazantes para la empresa logrando así mayor éxito y crecimiento en la compañía.

Este ejercicio debe realizarse teniendo en cuenta las amenazas que están implícitas en el mismo entorno, dado que es un sector que fluctúa con mayor velocidad que otros, pues es muy dependiente de la tecnología y la innovación, sin olvidar que una de las mayores amenazas para este sector son la informalidad y la piratería, por lo tanto la empresa deberá tomar acción y crear estrategias que se enfoquen en el crecimiento de la marca y el marketing, con lo que pueden evitar que la informalidad y piratería sean una amenaza mayor de lo que es.

7.2 ANÁLISIS INTERNO DE CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA

De acuerdo con el autor Humberto Serna, el análisis interno “corresponde a la determinación de los aspectos positivos (Fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización”[81]. Con relación al aporte del autor la parte interna de las organizaciones se encuentra condicionada por dos fuerzas que impactan de manera positiva o negativa directamente en las empresas sin importar el sector o actividad económica, este proceso interno conlleva a comprender el potencial reflejado en las fortalezas o la ausencia manifestado en debilidades.

Así mismo, el autor manifiesta que: “El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno, dentro del proceso de Gerencia Estratégica”[82], los empresarios y las compañías deben tener muy en cuenta que la parte interna está orientada a aspectos como la planeación, organización, motivación, administración del personal y control.

[81] SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Página 295.
[82] Ibíd.

A continuación, se analizarán algunas variables y subdivisiones que hacen parte del diagnóstico interno que propone el autor Humberto Serna, aplicadas a la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S.

Asimismo, se empleará una encuesta con el propósito de realizar un diagnóstico en las áreas de administración, talento humano, mercadeo y ventas, producción y finanzas.

Posteriormente, la información se verá plasmada en la matriz MEFI, la cual se evalúa la información interna de la organización, dicha matriz se emplea para relacionar las debilidades y fortalezas estrechamente integradas con la dirección, planeación, organización y control de la empresa.

7.2.1 Análisis Variables Internas en Creo Impresiones y Publicidad S.A.S

El análisis interno se realiza con el fin de comprender todas aquellas fuerzas o elementos al interior de las organizaciones que desestabilizan o conducen al éxito empresarial, son factores que están ahí inmersos en todas las empresas sin excepción.

Cada una de las variables internas que se exponen a continuación, están encaminadas a mostrar las fortalezas y debilidades que se dan al interior de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S. Se pudo deducir que con relación a estos aspectos es importante que la empresa, así como se muestra fuerte en la mayoría de componentes como: planeación, control, organización y motivación; comprenda que al interior de la compañía se encuentran debilidades que están vinculadas directamente a la administración del personal como uno de los principales puntos débiles.

Es por ello, que la gerencia debe considerar estas variables positivas como fortalezas y la parte negativa como debilidades en donde a través de estas se pueden contrarrestar y minimizar al máximo que sea posible todos estos condicionantes, dado que en la actualidad los componentes que son débiles en un futuro se muestren como una fortaleza para el crecimiento interno empresarial.

7.2.1.1 Nivel Directivo

- **Uso de planes estratégicos. Análisis estratégicos (debilidad)**
  Se denota la carencia de planes basados en análisis del entorno, indicadores y referencias socioeconómicas que validen y den sustento a las estrategias planteadas por la organización.

- **Evaluación y pronóstico del medio (debilidad)**
  Con respecto a este punto se tiene claro, dados los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo, donde ambos estipularon el desconocimiento de amenazas u oportunidades que ofrece el entorno.

- **Comunicación y control gerencial (fortaleza**)
  Este punto es sólido al interior de la organización pues se evidencia una línea de mando definida y los empleados responden con orden y respeto por la misma.

- **Orientación empresarial (fortaleza)**
  Es evidente la orientación empresarial dado que todos los empleados tienen claro la misión y visión de la empresa y desean el cumplimiento de los objetivos de la misma.

7.2.1.2 Nivel Tecnológico

- **Economía de escala (debilidad)**
  Es una debilidad dado que, los productos que ofrece la empresa en la mayoría de casos son muy complicados de transformar a economías de escala, pues en trabajos creativos y de personalización de publicidad difícilmente se puede reducir los costos por unidad, dado el tiempo que se debe invertir en cada uno de ellos.

- **Flexibilidad de la producción (debilidad)**
  En este sentido la empresa posee debilidades que son inherentes al sector pues, dado el catálogo de productos es necesario cambiar las especificaciones de materia prima por las ordenes de producción a las cuales correspondan, uno de los modos de solucionar esto es teniendo en su poder un mayor número de maquinaria; sin embargo, es una problemática que se puede solucionar con el tiempo.

7.2.1.3 Nivel Competitivo

- **Servicio al Cliente (debilidad)**
  Se encuentra inconformidad en el servicio al cliente; este entendido como el trato a nuevos clientes y el aumento del perfil de los mismos para la empresa; es evidente realizar capacitaciones referentes al tema.

- **Programas post venta (debilidad)**
  Son muy pocos los programas de postventa que ofrece la empresa, y solo están relegadas las acciones a clientes frecuentes de la empresa; lo que se traduce en un debilitamiento a la hora de captar nuevas cuentas.

- **Lealtad y satisfacción del cliente (fortaleza)**
  A pesar de la empresa tener problemas con la captación de nuevos clientes, es evidente que los clientes más antiguos tienen preferencia por los convenios que tienen con la organización, denotando la existencia de lazos que se han fortalecido con el pasar del tiempo.

- **Fortaleza de los proveedores (fortaleza)**
  Los proveedores de la empresa son numerosos pues cuenta con alrededor de 5 o 6 proveedores lo que no supone dificultad al momento del cumplimiento de órdenes de trabajo.

- **Disponibilidad de insumos (fortaleza)**
  Con el número de proveedores que cuenta la organización, la disponibilidad de insumos para el cumplimiento de los pedidos de los clientes, no supone reto mayor.

- **Concentración de consumidores (debilidad)**
  La concentración de consumidores se ve afectada por la cantidad de empresas que están situadas alrededor de la organización, por lo que trabajar en el posicionamiento de marca se hace una necesidad.

- **Fuerza de producto, calidad y exclusividad (fortaleza)**
  Los productos de Creo Impresión y Publicidad S.A.S dejan a los clientes que recurren a ella, satisfechos con el producto que reciben, además de contar con la exclusividad de los diseños, los cuales no se verán pirateados por otras organizaciones legales o informales.

- **Administración de clientes (debilidad)**
  Se hace necesario tener medidas de control y aseguramiento de clientes, pues la captación de nuevos clientes puede verse afectada por la personalidad de los dueños.

7.2.1.4 Nivel Financiero

- **Acceso a Capital cuando lo requiere (fortaleza)**

Recientemente la organización paso por un proceso de expansión; haciendo uso de créditos para tal labor, por lo que es evidente el acceso a capital cuando es requerido por la misma.

- **Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento (fortaleza)**
  En este sentido la empresa tiene una capacidad de endeudamiento óptima dado que la expansión de la organización en términos estructurales no es barata.

- **Rentabilidad, retorno de la inversión (fortaleza)**
  Según la información brindada por la administración se han logrado márgenes de utilidad en la empresa, por lo que se deduce que existe un retorno de la inversión positivo.

- **Habilidad para competir con precios (fortaleza)**
  La empresa no se enfoca en entrar en guerras del centavo con otras empresas que utilizan estrategias de bajos precios; lo que por lo general son estrategias usadas por empresas informales que en sus procesos legales no se hayan constituida, sin embargo, los precios de Creo Impresión y Publicidad S.A.S se hayan dentro del promedio de las empresas del Valle del Cauca.

- **Facilidad para salir del mercado (debilidad)**
  Dado que la maquinaria que utilizan las empresas del sector es especializada, es difícil salir de las mismas por lo que no es una debilidad fuerte de la empresa, si no, que esta se da por las mismas reglas de juego del sector al cual pertenecen.

7.2.1.5 Nivel del Talento Humano

- **Experiencia Técnica (debilidad)**

Es una debilidad inherente del sector pues, los que trabajan dentro del mismo manejan lenguaje y maquinaria especializada que solo se halla dentro del mismo; por lo que contratar personal sin experiencia en el mismo representa un riesgo potencial.

7.2.2 Encuesta Personal Administrativo

Con el propósito de realizar un diagnóstico en las áreas de administración, talento humano, mercadeo y ventas, producción y finanzas, se realizó una encuesta en la cual se incluyeron diferentes aspectos determinando las debilidades y fortalezas

de la organización. La información se verá plasmada en las matrices EFI y DOFA además de la información obtenida mediante la observación.

Con esta encuesta se conocerán aspectos generales de la organización tales como: clima laboral, administración financiera, satisfacción del cliente, ventas, competencia, organización en producción, planeación a largo plazo entre otros, lo que permitirá plantear estrategias adecuadas a la situación actual de la empresa.

La encuesta fue realizada a las personas que manejan mayor información en la organización y que son encargados de la parte administrativa:

A continuación, se exponen los resultados obtenidos:

Tabla 25 Resultados Administrativos Direccionamiento Estratégico

	Si	No	Parcialmente
1. ¿Conoce a que sector pertenece la empresa?	2		
2. ¿Considera que se están llevando a cabo los objetivos de la empresa?	2		
3. ¿Tiene conocimiento sobre posibles amenazas del entorno que puedan afectar a la empresa?		2	
4. ¿Los empleados tienen alguna participacion en la toma de decisiones?		2	

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en los resultados, la esfera administrativa de Creo Impresión y Publicidad S.A.S con cuerda con un 100% en todas las preguntas de esta categoría, lo que refleja que existe comunicación entre los dueños de hacia dónde debe ir la empresa y donde se encuentra ubicada, sin embargo cabe mencionar que la administración de la empresa es hermética a escuchar a sus empleados y establecer estrategias o nuevas rutas de acción para con los clientes, es necesario tener un feedback de aquellos empleados que tienen contacto directo con clientes y/o proveedores, pues entre mayor información útil posea los estrategas en estos temas dichas relaciones se pueden mejorar.

Tabla 26 Resultados Administrativos Talento Humano

	Si	No	Parcialmente
5. ¿Poseen herramientas para la selección de personal?	1	1	
6. ¿Considera que los empleados se encuentran motivados?	1	1	

Fuente: Elaboración propia

Es necesario esclarecer el panorama en cuanto al talento humano de la empresa, pues no es coherente por parte de la administración discrepar en temas como la selección del personal y desconocer el clima organizacional de la misma; abrir canales de comunicación entre empleados y administración es necesario para lograr un cambio en estos aspectos.

Tabla 27 Resultados Administrativos Mercadeo y Ventas

	Si	No	Parcialmente
7. ¿Considera que poseen debilidades en el manejo de los clientes?	1		1
8. ¿Tiene conocimiento de oportunidades existentes en el entorno que podría aprovechar?		2	
9. ¿Cree usted que sus productos ofrecen un valor agregado a sus clientes?			2
10. ¿Considera que la participacion de mercado de la empresa esta creciendo?	2		

Fuente: Elaboración propia

En este punto es necesaria la creación de estrategias que fortalezcan las relaciones con los clientes, en este sentido capacitación y ejercicios que ayuden al mejoramiento de la atención a los clientes podría influir de forma positiva la labor de la empresa para con sus clientes, por otra parte, la administración debe estar pendiente de su entorno por posibles oportunidades que pueden estar perdiendo, además, la apropiación de la marca debe ser acentuada en todos partiendo desde la administración hasta los operarios, pues deben concientizarse que sus productos y su calidad son un valor agregado en su portafolio, por lo que también es de mencionar de nuevo el trato a los clientes y los servicios postventa de la empresa.

Tabla 28 Resultados Administrativos Producción

	Si	No	Parcialmente
11. ¿Poseen planes relacionados con el mejoramiento de la producción?	1	1	
12. ¿Considera que sus proveedores son cumplidos con las fechas de entrega?			2
13. ¿El personal posee dotación necesaria para su seguridad?	2		
14. ¿Cuenta la organización con presupuesto para adquirir nueva maquinaria?		2	

Fuente: Elaboración propia

La administración de Creo Impresión y Publicidad S.A.S debe establecer la planeación de la producción para que no se presenten divergencias en cuanto el

desarrollo de la producción, pues un error puede llegar a convertirse en problemas financieros para la misma. Además, establecer un estudio de abastecimiento de materias primas para evitar cuellos de botella al momento de ser necesario un material con el que no se cuenta en el momento, esto con el fin de tener a tiempo la materia prima para los diferentes productos.

Tabla 29 Resultados Administrativos Finanzas

	Si	No	Parcialmente
15. ¿La empresa cuenta con capital suficiente para atender sus compromisos a corto y largo plazo?			2
16. ¿Se realizan los estados financieros de la empresa, periódicamente?	2		

Fuente: Elaboración propia

Dado que, recientemente la empresa paso por una fase de ampliación es evidente que no se cuenta con capital para nuevas inversiones, sin embargo, es clave denotar que, como se realizó una ampliación recientemente, en términos financieros se puede decir que la empresa está en crecimiento. Además del hecho que dichos flujos se están registrando, pues se aclara que existen estados financieros periódicos sobre la empresa.

7.2.3 Encuesta Personal Operativo

A continuación, se presenta la encuesta realizada al personal operativo de la organización la cual consta de 16 preguntas con tres opciones de respuesta: si, no o parcialmente. Los datos son analizados para establecer más adelante las matrices respectivas.

Tabla 30 Resultados Operarios Direccionamiento Estratégico

	Si	No	Parcialmente
1. ¿Conoce la visión de la organización?	3		
2. ¿Conoce la misión de la organización?	3		
3. ¿Conoce los objetivos de Creo Impresiones y Publicidad ?	3		
4. ¿Conoce las estrategias trazadas en la organización?	1		2

Fuente: Elaboración propia

Los empleados se encuentran informados de las direcciones que la empresa toma, y el horizonte fijado por la misma; esto significa que, en cuestiones de sincronizarse en pro de los objetivos, los empleados no tendrán problema alguno.

Tabla 31 Resultados Operarios Administración

	Si	No	Parcialmente
5. ¿Conoce las reglas que existen dentro de la organización?	3		
6. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?	3		
7. ¿Considera que debe ejecutar más funciones de las que su cargo implica?		2	1
8. ¿Tiene algún contacto con clientes o proveedores?	1		2
9. ¿Cuenta con los elementos necesarios para desempeñar su labor adecuadamente?	3		
10. ¿Considera que la remuneración es apropiada para su cargo?	3		

Fuente: Elaboración propia

Los empleados se muestran satisfechos por las labores y circunstancias en las cuales trabajan, es clave mencionar que hay un empleado que enuncia que debería ejecutar más funciones en el cargo que posee dentro de la organización; lo anterior puede indicar que el sentido de pertenencia por parte de los empleados para con la empresa es de una alta estima.

Tabla 32 Resultados Operarios Talento Humano

	Si	No	Parcialmente
11. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza?	3		
12. ¿Recibe el trato adecuado por parte del gerente?	3		
13. ¿El trato con sus compañeros es cordial y amable?	3		
14. ¿Usted puede opinar sobre la forma de desarrollar su trabajo?	3		
15. ¿Puede comunicar su desacuerdo en alguna situación dentro de la organización?	2		1
16. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	3		

Fuente: Elaboración propia

Es evidente que en clima organizacional se puede mencionar que hay una sinergia entre la parte operativa y los administrativos, además se identifica que el sentido

de pertenencia por parte de los empleados es alto y se sienten escuchados por los dueños.

7.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

"La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas"[83], con relación al aporte del autor se puede observar que esta matriz contribuye en realizar una evaluación directamente a la parte interna de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S.

Es por ello que la empresa, debe implementar estrategias internas que le permita contar con más fortalezas y reducir al máximo las debilidades internas, con el objeto de tener mayores aspectos positivos en el ambiente interno donde funciona y combatir las debilidades más significativas para la organización.

7.2.4.1 Asignación de calificación

Para el desarrollo se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad o fortaleza importante:

- Clasificación 1: Una debilidad importante
- Clasificación 2: Una debilidad menor
- Clasificación 3: Una fortaleza menor
- Clasificación 4: Una fortaleza importante

Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4 y las debilidades una clasificación de 1 y 2. Por lo tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa.

A continuación, se presenta la matriz EFI, la cual se encarga de evaluar los factores internos de las empresas, para este caso aplicado a Creo Impresión y Publicidad S.A.S, en donde se priorizan 10 fortalezas y 10 debilidades generando un resultado al final positivo o negativo para la compañía:

[83] DAVID. Op.cit., p.122

Tabla 33 Matriz EFI: Evaluación de Factores Internos

Martriz de Evaluacion de Factores Internos			
Fortalezas	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Comunicación y control gerencial	0,05	4	0,20
Orientación empresarial	0,05	4	0,20
Lealtad y satisfacción del cliente	0,03	4	0,12
Fortaleza de los proveedores	0,04	3	0,12
Disponibilidad de insumos	0,03	3	0,09
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	0,05	3	0,15
Acceso a Capital cuando lo requiere	0,07	4	0,28
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	0,07	4	0,28
Rentabilidad, retorno de la inversión	0,07	4	0,28
Habilidad para competir con precios	0,02	3	0,06
Debilidades	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Uso de planes estratégicos	0,06	1	0,1
Evaluación y pronóstico del medio	0,06	1	0,1
Economía de escala	0,03	2	0,1
Flexibilidad de la producción	0,03	2	0,1
Servicio al Cliente	0,08	1	0,1
Programas post venta	0,06	2	0,1
Concentración de consumidores	0,05	2	0,1
Administración de clientes	0,08	1	0,1
Facilidad para salir del mercado	0,02	2	0,0
Experiencia Técnica	0,05	2	0,1
Total	1,00		2,54
Fortalezas		**Subtotal**	1,78
Debilidades		**Subtotal**	0,8

Fuente: Elaboración propia

7.2.4.2 Análisis resultados obtenidos EFI

Tomando como referencia el resultado final que presenta la matriz de evaluación de factores internos, aplicada a la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S, se puede inferir que con relación a el resultado que arrojo se encuentra en 2,54, respecto a la media que debe oscilar por encima de 2,5 según el autor Fred David para que la empresa se encuentre en buen funcionamiento interno frente a las fortalezas y debilidades, para este caso su puntuación se encuentra un poco por encima de la media establecida, por lo que se debe seguir con la labor en materia de fortalezas; sin embargo no se debe dejar de lado las debilidades que posee la

organización, pues están en un punto crítico donde la falta de clientes nuevos puede determinar el estancamiento financiero de la empresa, reduciendo de esta forma la rentabilidad que la misma posee o podría proyectar.

Posteriormente, la compañía debe tener muy en cuenta todos aquellos factores internos que representan las fortalezas y a su vez las debilidades, creando así más aspectos positivos que negativos trabajando de la mano con los empleados y la gerencia para alcanzar el éxito y desarrollo organizacional desde lo interno hasta lo externo.

8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING) PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA

"El benchmarking es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, comparándola con otras de su misma actividad. Según Camp, "el benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados".[84]

La metodología para realizar un estudio de benchmarking inicia con la selección de las organizaciones a comparar, teniendo en cuenta su desempeño y prestigio, en este caso se eligieron las empresas Litobuga Impresores y DM3 Impresiones las cuales se encuentran ubicadas en el municipio de Guadalajara de Buga. Luego a esto se elabora una caracterización de las empresas mencionadas anteriormente, donde se extrae información sobre sus aspectos más relevantes y competitivos.

Lo siguiente es identificar los factores clave de éxito, los cuales son elegidos según su aplicación a la empresa en cuestión, es decir los que más influyen en esta. Una vez realizado la identificación se le asigna un peso a cada factor de acuerdo a su importancia y se procede a calificar a cada uno de los factores en las empresas seleccionadas, incluyendo a Creo Impresión y Publicidad S.A.S y se realiza la suma de sus valores relativos para analizarlos y comparar los resultados.

8.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

8.1.1 Posicionamiento de Marca

El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

[84] BETANCOURT G., Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. 20 ed. Cali: Poemia, 2005. P.163

8.1.2 Apoyo de TIC's

Las TIC son una herramienta fundamental hoy en día con los avances de las tecnologías y su utilización en la vida diaria. Ellas han dejado de ser solo una revolución técnica para ubicarse como uno de los instrumentos más influyentes en nuestra sociedad. Como ejemplo de esto se encuentran los videojuegos, la tecnología móvil y en general el internet los cuales son herramientas de uso masivo entre la gente, sin distingo de edades, causando efectos de diferente tipo en las organizaciones según sus costumbres, convivencia y relaciones con sus clientes.

8.1.3 Logística de distribución

Entendemos por distribución la "función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo"[85], abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados.

8.1.4 Logística de almacenamiento

Actualmente contar con una buena logística de almacenamiento se ha convertido en un factor determinante, es fundamental saber cómo y en dónde almacenar y de la mejor forma para que conserve sus características y tenga mayor alcance en la cadena de valor, cuanto mejor sea la logística se podrá garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida, de tal manera que el flujo de producción de la organización sea continuo, ya que este se encuentra en gran medida condicionado por el ritmo del almacén, además ayuda a mejorar el rendimiento de la organización.

8.1.5 Fidelización

La lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una empresa, lógicamente. Sin embargo, ofrecer un producto o servicio innovador, de calidad, no es suficiente hoy en día para conseguir clientes fieles. Su fidelización, por lo tanto, se hace necesaria mediante estratégicas de fidelización efectivas, capaces

[85] J. Lendrevie, D. Lindon y R. Laufer: Mercator: Teoría y práctica del marketing. Tecniban, Madrid, 1976. P. 261.

de propiciar esa confianza y lealtad. En el ámbito del marketing, la fidelización es un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales. En la práctica, el objetivo no es otro que lograr la fidelidad del cliente, es decir, que un consumidor que haya adquirido nuestro producto o servicio se convierta en un cliente asiduo que, todavía mejor, además nos recomiende.

8.1.6 Servicio al Cliente

Este tema ha sido fuente de muchos estudios donde argumentan que, las personas buscan y se quedan donde se sienten bien, son aceptadas y se les presta atención, ya sea en una relación personal, comercial o de negocios además intentarán alejarse de cualquier cosa que les provoque una experiencia negativa, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Para el caso de las empresas si un cliente tiene una experiencia inadecuada, podría buscar productos y servicios en otro lado e incluso irse con la competencia o pueden hacer algo peor, podrían compartir su mala experiencia con sus familiares, amigos, vecinos o compañeros de trabajo, generando así una pésima reputación a la empresa en cuestión, Por eso es esencial que las grandes o pequeñas empresas enfoquen su esfuerzo en proveer un excelente servicio al cliente para retener a los clientes a largo plazo.

8.1.7 Precio Competitivo

Para toda empresa es importante contar con un precio competitivo ya que por medio de este se generan los ingresos de una organización, actualmente toda empresa se encuentra en un mundo competitivo el cual su mayor presión son los precios ocasionando pérdidas de clientes y a su vez disminuye la rentabilidad de la misma. El precio competitivo puede llegar a afectar la posición del mercado de toda empresa, pero también se debe de tener en cuenta que un precio elevado de los productos debido a la presión ejercida por parte de la competencia ocasiona disminución de ventas a su vez la productividad de la empresa se ve afectada a causa de esto.

8.1.8 Modalidad de Pago

Existen diversas formas de pago, las cuales están a disposición de las organizaciones actuales, La decisión de cual o cuales utilizar es muy importante y dependerá del contexto de la misma, de las circunstancias y sus necesidades. Es relevante que las organizaciones ofrezcan diferentes modalidades de pago, tanto para sus clientes como para sus proveedores, con el fin objetivo de que estos puedan elegir la que más le convenga y mejor se adapte a sus condiciones e

intereses. Lo anterior ayudará a la satisfacción del cliente que se verá reflejado en la productividad de la organización.

8.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC

Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a la elaboración de la matriz del perfil competitivo. En la columna peso se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.

La columna valor corresponde a la calificación que se les dan a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en este factor. La columna valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna.[86]

Tabla 34 Matriz del perfil competitivo - MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		CREO		LITOBUGA		DM3	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Posicionamiento de marca	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Apoyo TIC's	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Logística de distribución	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Logística de almacenamiento	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Fidelización	15%	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Servicio al cliente	15%	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Precio competitivo	5%	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Modalidad de pago	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Total	100%	1		2,9		3,05		2,95

Fuente: Elaboración propia.

[86] Betancourt. Op. Cít., p. 174

8.2.1 Radares de Comparación Valor y Valor Sopesado

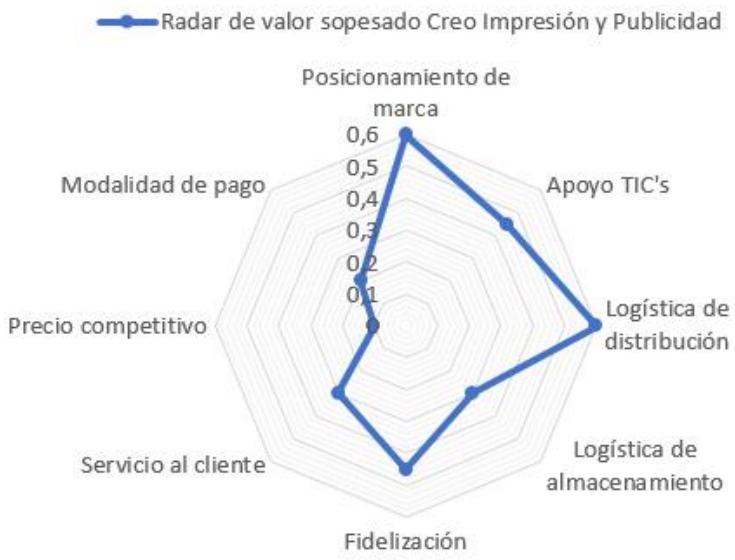
"La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña, por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor"[87].

Ilustración 11 Radar de valor Creo Impresión y Publicidad

Fuente: Elaboración propia

[87] Ibíd.

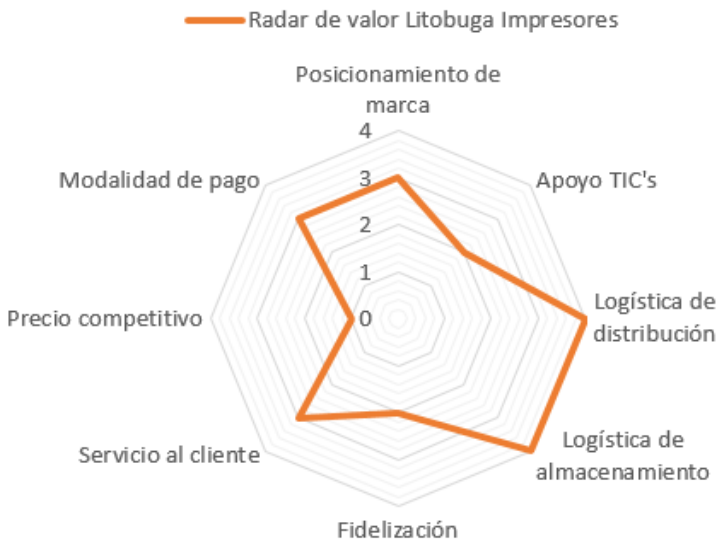
Ilustración 12 Radar de valor sopesado Creo Impresión y Publicidad



Fuente: Elaboración propia.

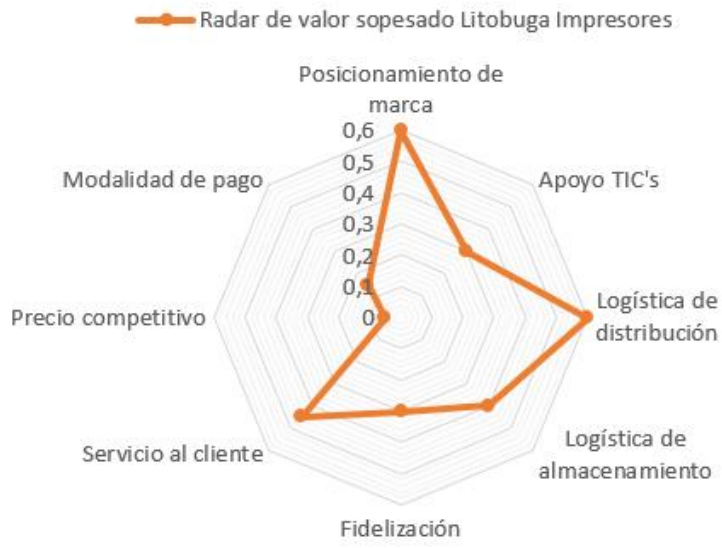
Según los gráficos de tipo radar de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, muestran que la organización tiene un excelente desempeño en factores como logística de distribución, un buen posicionamiento de marca, un apoyo en las TIC's que puede ser mejor aprovechado y las falencias en precios competitivos y servicio al cliente. Sin embargo, la empresa ha declarado que no entrara en una guerra del centavo dentro del sector en contra de las demás empresas, prefiere lograr un posicionamiento de marca que en términos de calidad y servicio se encuentre por encima de los demás, con esto se deben hacer esfuerzos por mejorar las relaciones con los clientes, y la captación de nuevos clientes y cuentas a la organización.

Ilustración 13 Radar de valor Litobuga Impresores



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 14 Radar de valor sopesado Litobuga Impresores

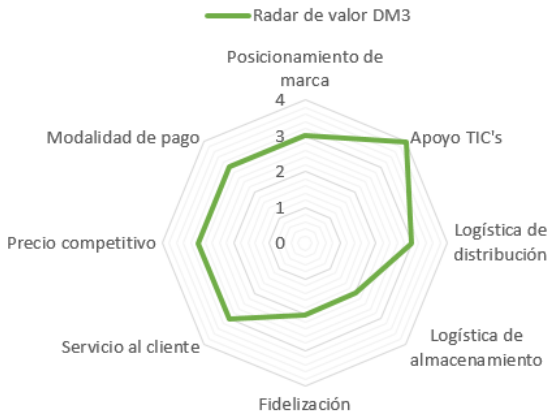


Fuente: Elaboración propia.

Según los gráficos de radar de la empresa Litobuga Impresores, se evidencia que poseen una excelente logística de distribución de la empresa y cuentan con un posicionamiento de marca en la ciudad, sin embargo, en modalidades como la

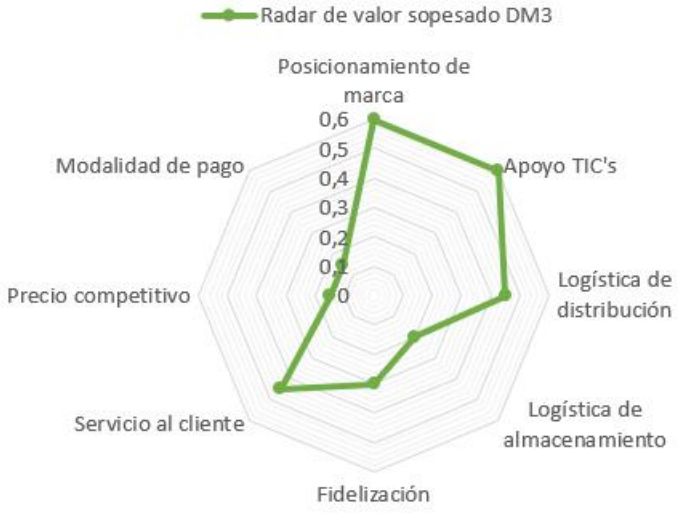
fidelización, precio competitivo, formas de pago y el apoyo en las TIC's se evidencia grandes falencias, lo que a futuro se podría traducir en un decremento de la clientela y una escases a la hora de conseguir nuevos clientes.

Ilustración 15 Radar de valor DM3



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 16 Radar de valor sopesado DM3



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los gráficos de DM3, se denota un apoyo en las TIC's excelente, lo que se ha traducido en su posicionamiento de marca, la empresa debe mejorar aspectos en su logística de distribución y la fidelización de sus clientes, sin embargo, tiene grandes falencias en logística de almacenamiento, modalidades de pago.

8.3 ANÁLISIS BENCHMARKING

La información recolectada de las diferentes empresas competidoras en el mercado, ha sido relevante para la construcción de la matriz del perfil competitivo y los gráficos tipo radar, de los cuales se puede inferir que las empresas estudiadas no están en igualdad de condiciones; Por medio de una calificación en el valor sopesado, el cual se encuentra en la matriz, esta arroja los siguientes resultados: las empresas que se analizaron se encuentran muy cerca entre sí, dado que unas poseen falencias que las otras tienen fortalezas y viceversa sin embargo, Creo Impresión y Publicidad S.A.S obtuvo la calificación de valor sopesado más alta; 3,0, seguida por DM3 Impresiones con un 2,9 y no muy atrás Litobuga Impresores con un 2,85, esto indica que las empresas del sector en la ciudad de Guadalajara de Buga deben mejorar partes de sus procesos o estructura de las mismas para ser más competitivas en el mercado.

Por medio del estudio realizado se destaca que el benchmarking actualmente es una herramienta de inteligencia competitiva, debido al mercado tan agresivo en el que se encuentran las organizaciones, además el benchmarking es una herramienta perfecta para gestionar mejor los esfuerzos de una empresa, igualmente muestra cuales son los puntos débiles de la competencia para intentar explotar y más importante. De esta manera usando bien la información se podrá tomar mejores decisiones para invertir mejor dichos esfuerzos, planteando estrategias para alcanzar los objetivos y obtener una ventaja competitiva.

9. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CREO IMPRESIONES Y PUBLICIDAD S.A.S

9.1 MATRIZ DOFA

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, también integra el diagnostico estratégico.

Según Humberto Serna, el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacitaciones internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.[88]

Deben incluirse factores claves relacionados con la organización para realizar el análisis DOFA, es decir, los mercados, la competencia, recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnología y variables de competitividad.[89]

Para la elaboración del Análisis DOFA se deben tener en cuenta tres pasos:

Elaboración de la hoja de trabajo: Con base en el análisis interno, el auditaje del entorno y el perfil competitivo, debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de éstos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación. En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Selección de factores Claves de Éxito (FCE) Matriz de Impacto: Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Para ello debe utilizarse el análisis de Impacto que consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertirlas en factor clave del éxito.

Ponderación de Factores: Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto, en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de Alto a Bajo impacto en forma descendente.

---

[88] SERNA, H. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores S.A (1994). P. 142
[89] Ibíd. P. 144

Realización DOFA: Con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO–FA–DO–DA.

Tabla 35 Análisis DOFA Creo Impresiones y Publicidad S.A.S

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 PIB estabilidad del sector O2 Factores de Importación O3 Panorama laboral O4 Pronóstico económico O5 Acceso a la tecnología O6 Avances tecnológicos O7 Innovación O8 Avances en las TIC's O9 Automatización de procesos O10 Nivel de pobreza	A1 Alianzas estratégicas en el sector gráfico A2 Tasa Representativa del Mercado (TRM) A3 Ingreso per Cápita A4 Índice de Precios al Consumidor A5 Impuestos A6 Informalidad A7 Velocidad del desarrollo tecnológico A8 Tasa de desempleo A9 Política salarial A10 Tasas de migración
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**
F1 Comunicación y control gerencial F2 Orientación empresarial F3 Lealtad y satisfacción del cliente F4 Fortaleza de los proveedores F5 Disponibilidad de insumos F6 Fuerza de producto, calidad y exclusividad F7 Acceso a capital cuando lo requiere F8 Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento F9 Rentabilidad, retorno de la inversión F10 Habilidad para competir con precios	Aprovechar la estabilidad que ofrece el sector, así como los factores de importación para invertir en maquinaria de calidad, equipos novedosos e insumos que permitan mejorar los procesos de la empresa, el óptimo desarrollo de las actividades dentro de la misma y facilitar la creación de planes de reducción de costos en cuanto de materia prima o ampliación en lo que se refiere a maquinaria planta y equipo.O1, O2, O4, O6, O9, F7, F8, F9, F10. Innovar en productos y servicios y diversificar el portafolio de los mismos para dar respuesta a las oportunidades del mercado de tal forma que se analicen las tendencias y nuevas demandas de la industria gráfica, a través de un de un proceso de investigación, para evaluar la posibilidad de productos novedosos. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, F1, F3, F5, F6, F7, F8, F9. Ampliar los actuales segmentos de mercado, así como integrar las necesidades de los clientes actuales a través de la generación de un plan de mercadeo que logre abarcar las necesidades de la empresa en el posicionamiento de sus productos mediante un portafolio de servicios y productos. O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	Formar equipos de trabajo que permitan crear nuevos procesos, buscando optimizar los equipos con que cuenta la organización, para captar más clientes y contrarrestar la competencia e informalidad, a través de la creación de una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos haciendo énfasis en la calidad y al mismo tiempo obteniendo una disminución de precios. A6, A10, F1, F2, F5, F6, F7, F8. Fortalecer prácticas sostenibles que mejoren la imagen y el proceso productivo para afrontar la nueva realidad empresarial, comprometiendo a los empleados en la explotación, control y manejo adecuado de los recursos de la organización que permitan reducir los desperdicios de la empresa, para ofrecer servicios de mayor calidad y a un menor costo A1, A5, A6, A9, F1, F2, F5, F6, F9, F10. Realizar alianzas estratégicas con proveedores, aprovechando la orientación empresarial, la fortaleza de los proveedores, la comunicación y control gerencial y la infraestructura de la empresa para lograr ventaja competitiva en el sector. A1, A2, A6, F1, F2, F4, F5. Orientar a la organización para que capte más clientes, enfrente la situación económica, la competencia y la entrada de nuevas empresas, por medio de la adquisición de tecnología y el aprovechamiento del portafolio de la empresa y calidad de sus productos. A1, A3, A4, A6, A7, F1, F4, F5, F6, F7. Comprometer a todos los que hacen parte de la organización para lograr obtener mejores trabajos con los recursos existentes que permitan competir con aquellas empresas que cuentan con recursos adicionales y tecnologías más modernas. A1, A6, A7, A10, F1, F2, F6.

Tabla 35 (Continuación)

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Uso de planes estratégicos D2 Evaluación y pronóstico del medio D3 Economía de escala D4 Flexibilidad de la producción D5 Servicio al cliente D6 Programas post venta D7 Concentración de consumidores D8 Administración de clientes D9 Facilidad para salir del mercado D10 Experiencia técnica	Implementar la planeación estratégica de la empresa que le permita conocer su entorno y la forma en que ellos están enfrentando el negocio, para darle una organización basada en principios científicos y no en los empíricos, integrando activamente a la dirección en el proceso de direccionamiento estratégico. O1, O3, O4, O6, O7, O8, O10. Realizar un reposicionamiento de la marca, conociendo cual es el nivel de posicionamiento de la misma actualmente, desarrollando actividades de ATL y BTL para llevar la imagen de la marca al lugar esperado y revisando la imagen corporativa. O1, O3, O4, O7, O8, D1, D2, D7, D8. Capacitar a los empleados y directivos de la empresa en lo concerniente a la presentación de la empresa, medios, análisis de la competencia, servicio post venta y toda aquella información relacionada con la gestión de ventas, clientes y avances en torno a la industria gráfica, aprovechando los diferentes programas que ofrecen instituciones como el SENA. O6, O7, O8, D1, D2, D5, D6, D7, D8, D10. Conocer e implantar las nuevas tecnologías existentes en la industria gráfica y publicidad que permitan competir con mayores argumentos en un mercado libre. O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D10. Dar a conocer a la organización la necesidad de implantar objetivos a largo plazo para el cumplimiento de las metas organizacionales que permitan marcar el camino para aprovechar las oportunidades que brinda el sector. O1, O2, O3, O4, O6, O8, O9, O10, D1, D2,	Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción y propuesta de valor de los clientes, conociendo sus necesidades en desarrollo de productos con calidad, oportunidad y servicio. A3, A4, A6, A7, D1, D5, D6, D7, D8. Diseñar un plan de mercadeo que permita tener una mayor participación en el mercado, mayor reconocimiento y conocimiento de la competencia, segmentando a los clientes de acuerdo a sus necesidades de atención. A1, A3, A4, A6, A10, D1, D2, D5, D6, D7, D8.

Fuente: elaboración propia.

9.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos estratégicos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades en el DOFA corporativo.[90]

Posicionamiento y reconocimiento:

Objetivo general

Alcanzar posicionamiento y reconocimiento de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S a nivel local y regional.

Estrategias

- Fortalecer prácticas sostenibles que mejoren la imagen y el proceso productivo para afrontar la nueva realidad empresarial, comprometiendo a los empleados en la explotación, control y manejo adecuado de los recursos de la organización que permitan reducir los desperdicios de la empresa, para ofrecer servicios de mayor calidad y a un menor costo.

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores, aprovechando la orientación empresarial, la fortaleza de los proveedores, la comunicación y control gerencial y la infraestructura de la empresa para lograr ventaja competitiva en el sector.

- Realizar un reposicionamiento de la marca, conociendo cual es el nivel de posicionamiento de la misma actualmente, desarrollando actividades de ATL y BTL para llevar la imagen de la marca al lugar esperado y revisando la imagen corporativa.

- Diseñar un plan de mercadeo que permita tener una mayor participación en el mercado, mayor reconocimiento y conocimiento de la competencia, segmentando a los clientes de acuerdo a sus necesidades de atención.

- Dar a conocer a la organización la necesidad de implantar objetivos a largo plazo para el cumplimiento de las metas organizacionales que permitan marcar el camino para aprovechar las oportunidades que brinda el sector.

[90] SERNA. Op.cit., p. 181.

- Ampliar los actuales segmentos de mercado, así como integrar las necesidades de los clientes actuales a través de la generación de un plan de mercadeo que logre abarcar las necesidades de la empresa en el posicionamiento de sus productos mediante un portafolio de servicios y productos

Innovación:

Objetivo general

En las diferentes actividades de la empresa promover la innovación, además de innovar en los procesos que contribuyan a la eficiencia organizacional.

Estrategias

- Innovar en productos y servicios y diversificar el portafolio de los mismos para dar respuesta a las oportunidades del mercado de tal forma que se analicen las tendencias y nuevas demandas de la industria gráfica, a través de un de un proceso de investigación, para evaluar la posibilidad de productos novedosos.

- Conocer e implantar las nuevas tecnologías existentes en la industria gráfica y publicidad que permitan competir con mayores argumentos en un mercado libre.

Productividad laboral y rentabilidad:

Objetivo general

Establecer técnicas y sistemas que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral y permita elevar los niveles de rentabilidad de la organización.

Estrategias

- Implementar la planeación estratégica de la empresa que le permita conocer su entorno y la forma en que ellos están enfrentando el negocio, para darle una organización basada en principios científicos y no en los empíricos, integrando activamente a la dirección en el proceso de direccionamiento estratégico.

- Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción y propuesta de valor de los clientes, conociendo sus necesidades en desarrollo de productos con calidad, oportunidad y servicio.

- Comprometer a todos los que hacen parte de la organización para lograr obtener mejores trabajos con los recursos existentes que permitan competir con aquellas empresas que cuentan con recursos adicionales y tecnologías más modernas.

- Aprovechar la estabilidad que ofrece el sector, así como los factores de importación para invertir en maquinaria de calidad, equipos novedosos e insumos que permitan mejorar los procesos de la empresa, el óptimo desarrollo de las actividades dentro de la misma y facilitar la creación de planes de reducción de costos en cuanto de materia prima o ampliación en lo que se refiere a maquinaria planta y equipo

Servicio al cliente:

Objetivo general

Establecer técnicas y sistemas que promuevan el mejoramiento de la relación con los clientes y permita elevar los niveles de satisfacción de los mismos.

Estrategias

- Capacitar a los empleados y directivos de la empresa en lo concerniente a la presentación de la empresa, medios, análisis de la competencia, servicio post venta y toda aquella información relacionada con la gestión de ventas, clientes y avances en torno a la industria gráfica, aprovechando los diferentes programas que ofrecen instituciones como el SENA.

- Formar equipos de trabajo que permitan crear nuevos procesos, buscando optimizar los equipos con que cuenta la organización, para captar más clientes y contrarrestar la competencia e informalidad, a través de la creación de una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos haciendo énfasis en la calidad y al mismo tiempo obteniendo una disminución de precios.

- Orientar a la organización para que capte más clientes, enfrente la situación económica, la competencia y la entrada de nuevas empresas, por medio de la adquisición de tecnología y el aprovechamiento del portafolio de la empresa y calidad de sus productos.

10. PLAN DE ACCIÓN: SEGUIMIENTO Y CONTROL CREO IMPRESIÓN Y PIBLICIDAD S.A.S

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas y además prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de dichos objetivos y metas, un plan de acción se constituye como un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

La propuesta de plan de acción al ser implementada a través de estrategias, tareas, indicadores y responsables de manera efectiva para la empresa, contribuye al mejoramiento de la misma, al optimizar la gestión, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados. El seguimiento y control debe ser constante por parte de los responsables encargados, y contar con el compromiso de cada uno de los miembros de la organización para que la propuesta sea efectiva en todos y cada uno de los aspectos planteados en la empresa.

La siguiente propuesta del plan de acción se determina con el fin de apoyar y mejorar los procesos en la empresa, y a su vez realizar un seguimiento y control de las actividades planteadas en las estrategias, así como de las falencias que pueden llegar a debilitar y generar inconvenientes en el desarrollo organizacional o problemas con miembros de la empresa, es por ello que a continuación se desarrolla el diseño de seguimiento y control para Creo Impresión y Publicidad S.A.S del municipio de Guadalajara de Buga.

A continuación, se muestra la propuesta del plan de acción, seguimiento y control para la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S del municipio de Guadalajara de Buga:

Tabla 36 Plan de acción, seguimiento y control Creo Impresión y Publicidad S.A.S

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
Posicionamiento y reconocimiento: Alcanzar posicionamiento y reconocimiento de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S a nivel local y regional.	Fortalecer prácticas sostenibles que mejoren la imagen y el proceso productivo para afrontar la nueva realidad empresarial, comprometiendo a los empleados en la explotación, control y manejo adecuado de los recursos de la organización que permitan reducir los desperdicios de la empresa, para ofrecer servicios de mayor calidad y a un menor costo.	Reducir la cantidad de desperdicios y establecer medidas de control en el uso de materias primas teniendo indicadores que precisen la reducción de dichos desperdicios.	Enero - Julio	%materia prima / materia prima sobrante	Administrador
	Realizar alianzas estratégicas con proveedores, aprovechando la orientación empresarial, la fortaleza de los proveedores, la comunicación y control gerencial y la infraestructura de la empresa para lograr ventaja competitiva en el sector.	Estudiar el cumplimiento y nivel de calidad de las materias primas despachadas por los proveedores, con este parámetro definir cuál o cuáles son los mejores proveedores con los cuales realizar dichas alianzas.	Enero - Marzo	Calidad y tiempos de entrega	Gerente
	Realizar un reposicionamiento de la marca, conociendo cual es el nivel de posicionamiento de la misma actualmente, desarrollando actividades de ATL y BTL para llevar la imagen de la marca al lugar esperado y revisando la imagen corporativa.	Desarrollar actividades ATL y BTL para el mejoramiento del posicionamiento de la imagen corporativa.	Febrero - Mayo	Resultados de las actividades ATL y BTL	Administrador
	Diseñar un plan de mercadeo que permita tener una mayor participación en el mercado, mayor reconocimiento y conocimiento de la competencia, segmentando a los clientes de acuerdo a sus necesidades de atención.	Realizar un estudio de mercado para determinar la porción de mercado actual y proyectada que se espera tener.	Marzo - Abril	Indicadores de participación de mercado	Administrador
	Dar a conocer a la organización la necesidad de implantar objetivos a largo plazo para el cumplimiento de las metas organizacionales que permitan marcar el camino para aprovechar las oportunidades que brinda el sector.	Capacitar a la Gerencia en cuanto a planeación científica y desarrollo de estrategias, con el fin de formalizar los procesos decisorios a futuro.	Enero - Junio	Estrategias para el 2019	Gerente
	Ampliar los actuales segmentos de mercado, así como integrar las necesidades de los clientes actuales a través de la generación de un plan de mercadeo que logre abarcar las necesidades de la empresa en el posicionamiento de sus productos mediante un portafolio de servicios y productos.	Conocer las necesidades de los clientes, acercarse a ellos e indagar necesidades que no sean cumplidas dentro del portafolio de productos de la empresa.	Febrero - Julio	Encuesta de feedback	Administrador

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
Innovación: En las diferentes actividades de la empresa promover la innovación, además de innovar en los procesos que contribuyan a la eficiencia organizacional.	Innovar en productos y servicios y diversificar el portafolio de los mismos para dar respuesta a las oportunidades del mercado de tal forma que se analicen las tendencias y nuevas demandas de la industria gráfica, a través de un de un proceso de investigación, para evaluar la posibilidad de productos novedosos.	Conocer las necesidades de los clientes, acercarse a ellos e indagar necesidades que no sean cumplidas dentro del portafolio de productos de la empresa.	Febrero - Julio	Encuesta de feedback	Administrador
	Conocer e implantar las nuevas tecnologías existentes en la industria gráfica y publicidad que permitan competir con mayores argumentos en un mercado libre.	Revisar el portal de ANDIGRAF, o registrarse, con el fin de no solo estar actualizado en términos tecnológicos, si no, en tendencias administrativas e innovadoras de trabajo.	Enero - Julio	Registro ANDIGRAF	Gerente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
Productividad laboral y rentabilidad: Establecer técnicas y sistemas que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral y permita elevar los niveles de rentabilidad de la organización.	Implementar la planeación estratégica de la empresa que le permita conocer su entorno y la forma en que ellos están enfrentando el negocio, para darle una organización basada en principios científicos y no en los empíricos, integrando activamente a la dirección en el proceso de direccionamiento estratégico.	Establecer como ejercicio el desarrollo de la planeación estratégica, como una práctica anual, lo que permite llevar el registro de las actividades empresariales de un modo más formal.	Enero - Diciembre	Establecer dentro de la política empresarial el uso de la planeación estratégica.	Gerente - Administrador
	Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción y propuesta de valor de los clientes, conociendo sus necesidades en desarrollo de productos con calidad, oportunidad y servicio.	Desarrollar cuestionario de Feedback para corregir, mejorar o impulsar acciones de la organización.	Enero - Julio	Resultados feedback	Administrador
	Comprometer a todos los que hacen parte de la organización para lograr obtener mejores trabajos con los recursos existentes que permitan competir con aquellas empresas que cuentan con recursos adicionales y tecnologías más modernas.	Ejercicios pedagógicos sobre pertenencia y uso de materias primas	Enero - Diciembre	% Participaciones a encuentros / total de encuentros disponibles.	Administrador
	Aprovechar la estabilidad que ofrece el sector, así como los factores de importación para invertir en maquinaria de calidad, equipos novedosos e insumos que permitan mejorar los procesos de la empresa, el óptimo desarrollo de las actividades dentro de la misma y facilitar la creación de planes de reducción de costos en cuanto de materia prima o ampliación en lo que se refiere a maquinaria planta y equipo	Luego de una estabilidad financiera y la recuperación de la inversión de la expansión, establecer nuevas oportunidades en materia tecnológica o de portafolio de productos para ampliar la gama del mismo	Enero - Diciembre	Indicador de recuperación de la inversión	Gerente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
Servicio al cliente: Establecer técnicas y sistemas que promuevan el mejoramiento de la relación con los clientes y permita elevar los niveles de satisfacción de los mismos.	Capacitar a los empleados y directivos de la empresa en lo concerniente a la presentación de la empresa, medios, análisis de la competencia, servicio post venta y toda aquella información relacionada con la gestión de ventas, clientes y avances en torno a la industria gráfica, aprovechando los diferentes programas que ofrecen instituciones como el SENA.	Capacitaciones vía internet, presenciales o talleres dentro de la organización que establezcan comportamientos y el proceso de ventas, en términos de trato al cliente	Enero - Julio	% Participaciones a encuentros / total de encuentros disponibles.	Gerente - Administrador
	Formar equipos de trabajo que permitan crear nuevos procesos, buscando optimizar los equipos con que cuenta la organización, para captar más clientes y contrarrestar la competencia e informalidad, a través de la creación de una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos haciendo énfasis en la calidad y al mismo tiempo obteniendo una disminución de precios.	Conformar un grupo de trabajo dónde se realicen reuniones periódicas con el fin de exponer ideas de mejora e innovación para la empresa	Enero - Agosto	% Reuniones realizadas periódicamente/ reuniones planificadas por el grupo de trabajo.	Administrador
	Orientar a la organización para que capte más clientes, enfrente la situación económica, la competencia y la entrada de nuevas empresas, por medio de la adquisición de tecnología y el aprovechamiento del portafolio de la empresa y calidad de sus productos.	Realizar capacitaciones al personal de la empresa cuando sea necesario para aumentar el rendimiento laboral y promover el aprendizaje de las relaciones comerciales existentes en el mercado	Febrero - Noviembre	% capacitaciones realizadas / capacitaciones planificadas	Administrador

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Subtotales presupuesto plan de acción, seguimiento y control Creo Impresión y Publicidad S.A.S

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	COSTO
Posicionamiento y reconocimiento: Alcanzar posicionamiento y reconocimiento de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S a nivel local y regional.	Fortalecer prácticas sostenibles que mejoren la imagen y el proceso productivo para afrontar la nueva realidad empresarial, comprometiendo a los empleados en la explotación, control y manejo adecuado de los recursos de la organización que permitan reducir los desperdicios de la empresa, para ofrecer servicios de mayor calidad y a un menor costo.	Reducir la cantidad de desperdicios y establecer medidas de control en el uso de materias primas teniendo indicadores que precisen la reducción de dichos desperdicios.	$ 200.000
	Realizar alianzas estratégicas con proveedores, aprovechando la orientación empresarial, la fortaleza de los proveedores, la comunicación y control gerencial y la infraestructura de la empresa para lograr ventaja competitiva en el sector.	Estudiar el cumplimiento y nivel de calidad de las materias primas despachadas por los proveedores, con este parámetro definir cuál o cuáles son los mejores proveedores con los cuales realizar dichas alianzas.	$ 100.000
	Realizar un reposicionamiento de la marca, conociendo cual es el nivel de posicionamiento de la misma actualmente, desarrollando actividades de ATL y BTL para llevar la imagen de la marca al lugar esperado y revisando la imagen corporativa.	Desarrollar actividades ATL y BTL para el mejoramiento del posicionamiento de la imagen corporativa.	$ 200.000
	Diseñar un plan de mercadeo que permita tener una mayor participación en el mercado, mayor reconocimiento y conocimiento de la competencia, segmentando a los clientes de acuerdo a sus necesidades de atención.	Realizar un estudio de mercado para determinar la porción de mercado actual y proyectada que se espera tener.	$ 1.500.000
	Dar a conocer a la organización la necesidad de implantar objetivos a largo plazo para el cumplimiento de las metas organizacionales que permitan marcar el camino para aprovechar las oportunidades que brinda el sector.	Capacitar a la Gerencia en cuanto a planeación científica y desarrollo de estrategias, con el fin de formalizar los procesos decisorios a futuro.	$ 300.000
	Ampliar los actuales segmentos de mercado, así como integrar las necesidades de los clientes actuales a través de la generación de un plan de mercadeo que logre abarcar las necesidades de la empresa en el posicionamiento de sus productos mediante un portafolio de servicios y productos	Conocer las necesidades de los clientes, acercarse a ellos e indagar necesidades que no sean cumplidas dentro del portafolio de productos de la empresa.	$ 100.000
Subtotal			$ 2.400.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	COSTO
Innovación: En las diferentes actividades de la empresa promover la innovación, además de innovar en los procesos que contribuyan a la eficiencia organizacional.	Innovar en productos y servicios y diversificar el portafolio de los mismos para dar respuesta a las oportunidades del mercado de tal forma que se analicen las tendencias y nuevas demandas de la industria gráfica, a través de un de un proceso de investigación, para evaluar la posibilidad de productos novedosos.	Conocer las necesidades de los clientes, acercarse a ellos e indagar necesidades que no sean cumplidas dentro del portafolio de productos de la empresa.	$ 100.000
	Conocer e implantar las nuevas tecnologías existentes en la industria gráfica y publicidad que permitan competir con mayores argumentos en un mercado libre.	Revisar el portal de ANDIGRAF, o registrarse, con el fin de no solo estar actualizado en términos tecnológicos, si no, en tendencias administrativas e innovadoras de trabajo.	$ 100.000
Subtotal			$ 200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	COSTO
Productividad laboral y rentabilidad: Establecer técnicas y sistemas que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral y permita elevar los niveles de rentabilidad de la organización.	Implementar la planeación estratégica de la empresa que le permita conocer su entorno y la forma en que ellos están enfrentando el negocio, para darle una organización basada en principios científicos y no en los empíricos, integrando activamente a la dirección en el proceso de direccionamiento estratégico.	Establecer como ejercicio el desarrollo de la planeación estratégica, como una práctica anual, lo que permite llevar el registro de las actividades empresariales de un modo más formal.	$ -
	Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción y propuesta de valor de los clientes, conociendo sus necesidades en desarrollo de productos con calidad, oportunidad y servicio.	Desarrollar cuestionario de Feedback para corregir, mejorar o impulsar acciones de la organización.	$ 100.000
	Comprometer a todos los que hacen parte de la organización para lograr obtener mejores trabajos con los recursos existentes que permitan competir con aquellas empresas que cuentan con recursos adicionales y tecnologías más modernas.	Ejercicios pedagógicos sobre pertenencia y uso de materias primas	$ 300.000
	Aprovechar la estabilidad que ofrece el sector, así como los factores de importación para invertir en maquinaria de calidad, equipos novedosos e insumos que permitan mejorar los procesos de la empresa, el óptimo desarrollo de las actividades dentro de la misma y facilitar la creación de planes de reducción de costos en cuanto de materia prima o ampliación en lo que se refiere a maquinaria planta y equipo	Luego de una estabilidad financiera y la recuperación de la inversión de la expansión, establecer nuevas oportunidades en materia tecnologica o de portafolio de productos para ampliar la gama del mismo	$ 100.000
Subtotal			$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	COSTO
Servicio al cliente: Establecer capacitaciones en cuanto al mejoramiento del servicio al cliente.	Capacitar a los empleados y directivos de la empresa en lo concerniente a la presentación de la empresa, medios, análisis de la competencia, servicio post venta y toda aquella información relacionada con la gestión de ventas, clientes y avances en torno a la industria gráfica, aprovechando los diferentes programas que ofrecen instituciones como el SENA.	Capacitaciones vía internet, presenciales o talleres dentro de la organización que establezcan comportamientos y el proceso de ventas, en términos de trato al cliente	$ 500.000
	Formar equipos de trabajo que permitan crear nuevos procesos, buscando optimizar los equipos con que cuenta la organización, para captar más clientes y contrarrestar la competencia e informalidad, a través de la creación de una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos haciendo énfasis en la calidad y al mismo tiempo obteniendo una disminución de precios.	Conformar un grupo de trabajo dónde se realicen reuniones periódicas con el fin de exponer ideas de mejora e innovación para la empresa	$ -
	Orientar a la organización para que capte más clientes, enfrente la situación económica, la competencia y la entrada de nuevas empresas, por medio de la adquisición de tecnología y el aprovechamiento del portafolio de la empresa y calidad de sus productos.	Realizar capacitaciones al personal de la empresa cuando sea necesario para aumentar el rendimiento laboral y promover el aprendizaje de las relaciones comerciales existentes en el mercado	$ 500.000
Subtotal			$ 1.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 Totales presupuesto plan de acción, seguimiento y control Creo Impresión y Publicidad S.A.S

OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSTO
Posicionamiento y reconocimiento: Alcanzar posicionamiento y reconocimiento de la empresa Creo Impresión y Publicidad S.A.S a nivel local y regional.	$ 2.400.000
Innovación: En las diferentes actividades de la empresa promover la innovación, además de innovar en los procesos que contribuyan a la eficiencia organizacional.	$ 200.000
Productividad laboral y rentabilidad: Establecer técnicas y sistemas que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral y permita elevar los niveles de rentabilidad de la organización.	$ 500.000
Servicio al cliente: Establecer capacitaciones en cuanto al mejoramiento del servicio al cliente.	$ 1.000.000
TOTAL	$ 4.100.000

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis del sector, se puede concluir que las empresas pertenecientes al sector de artes gráficas se encuentran en constante competencia, debido a que la demanda y la facilidad de producción e impresión, hacen que haya demasiada oferta de productos de diferente calidad y a precios muy competitivos. Frente a esta gran amenaza, las empresas de infraestructura que llevan tiempo suficiente en el mercado y las cuales son las más afectadas con esta situación como lo es el caso de Creo Impresión y Publicidad S.A.S, deben implementar estrategias con ideas novedosas y bastantes creativas, lo que garantice su permanencia en el mercado con un nivel de ingresos y un buen nivel competitivo.

Por otra parte, los resultados obtenidos del diagnóstico externo e interno de la empresa, se puede decir que Creo Impresiones y Publicidad es una empresa que, teniendo fallas identificadas como el servicio al cliente y el desconocimiento de oportunidades y amenazas del entorno, cuenta con empleados con sentido de pertenencia dispuestos a contribuir al fortalecimiento competitivo de la compañía, trabajando para aumentar la calidad del servicio, la productividad y la gestión comercial. Además, cuenta con un nivel gerencial que, a pesar de tener una visión clásica de los negocios, han demostrado audacia en la toma de decisiones, con el fin de mejorar la organización y establecerse de mejor forma en el mercado.

También, la investigación de Benchmarking realizada, dio a conocer muchos aspectos relevantes que son importantes para la compañía; se evidencia que el uso de datafono como medio de pago es único de dicha empresa, punto a favor pues en el sector de la ciudad de Guadalajara de Buga son inexistentes estas prácticas excepto por Creo Impresión y Publicidad S.A.S; también se encontró que el uso de las redes sociales es un punto importante a explotar y aprovechar las TIC’s para promocionar la empresa y llegar a nuevos clientes.

Es importante recalcar que en las estrategias que implemente Creo Impresión y Publicidad S.A.S tenga en alta consideración las capacitaciones de los empleados que tienen contacto directo con nuevos y potenciales clientes, así mismo dichas capacitaciones permitirán sortear los cambios que se presenten en el mercado y el sector; ya que en estudios anteriores como la EFI a pesar de tener una calificación por encima de la media, es una falencia que a futuro puede calar en la productividad de la empresa.

Adicionalmente, para cada una de las estrategias formuladas, la empresa debe asumir con optimismo el desarrollo de las mismas, pues así tenga debilidades mencionadas anteriormente; cuenta con fortalezas con las que otras empresas del sector no poseen. Punto con el que se deben esforzar es el trato al cliente y los servicios postventa.

La elaboración del plan de acción es una herramienta indispensable para la empresa ya que por medio de esta se establece una ruta a seguir, permitiendo apoyar y mejorar a través de un seguimiento y control de los objetivos estratégicos que se han establecido, buscando la manera de vigilar las actividades y su tiempo de ejecución para el fortalecimiento de la organización.

Finalmente, la realización de este tipo de proyectos, demuestra que además de emplear las diversas herramientas enseñadas a lo largo de la carrera, tienen su aplicación en la realidad empresarial. Estos trabajos de campo muestran que cualquier empresa independientemente del sector al que pertenezca, debe estar en constante cambio, actualización y estar pendiente de cada situación que se presente para poder tomar las decisiones apropiadas y mantener la empresa en un nivel competitivo.

12. RECOMENDACIONES

1. Se le recomienda al gerente mantenerse al tanto de estrategias y tendencias que le permitan renovar procesos mejorando el contacto con el mercado, dado que el sector de la industria gráfica sufre de constantes cambios en materia tecnológica y de uso de estrategias tanto a nivel de mercadeo como del uso de las mismas a la hora de administrar las organizaciones.

2. La empresa debe evitar descuidar la calidad de los productos y su nitidez, dado que este mercado es competitivo; y es un motivo de que no vuelvan a contratar a la empresa por una falla en este aspecto, pues el número de empresas que hay en la industria es grande, y se encuentra en constante aumento; no solo de empresas legales, si no, de informales también.

3. La organización debe esmerarse en brindar un servicio orientado a la satisfacción total de sus clientes, convirtiéndolo en su ventaja competitiva y promoviendo una buena publicidad para la empresa; ya que, al existir en el mercado un número considerables de empresas ofreciendo productos similares es mejor desarrollar estrategias que fortalezcan la imagen de la organización en el mercado.

4. Creo Impresión y Publicidad S.A.S no debe dejar de lado las oportunidades y beneficios que ofrece el internet como las redes sociales, e-mails y la página web para hacer de su marca más reconocida; denotando trabajos representativos que realice en la ciudad como fuera de ella.

5. Se sugiere al gerente estar al tanto de los distintos avances tecnológicos en cuanto a la industria gráfica pues ello traerá consigo una ventaja para que la empresa este un paso adelante; en la medida de lo posible, puesto que dichas acciones están limitadas por la disponibilidad de capital.

6. Se recomienda a la administración no dejar problemas sin resolver; es decir, si el gerente presiente la existencia de un problema, realizar una socialización de dicho problema y buscar solución entre los miembros que consideren sean necesarios.

7. Dentro de las políticas de la organización, debe existir medidas en las que exista un importante énfasis en la gestión de los clientes y la adquisición de nuevas cuentas/clientes, con el fin de mejorar la cartera y ampliar el portafolio de clientes de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURTH, Benjamín (2011). Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Santiago de Cali: Editorial Univalle, P.21. (s.f.).

Albercht, Karl; FEDERICO, VILLEGAS. El Radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Paidós, 1999. 288 P.ISBN 9501210731, 9789501210736. (s.f.).

ARANO CHÁVEZ Raúl Manuel , CANO FLORES Milagros y OLIVERA GÓMEZ Daniel Armando. La importancia del entorno general en las empresas. En: Revista Ciencia Administrativa, 2012(2) 62-65. (s.f.).

BETANCOURT G, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. Primera edición. (s.f.).

BETANCOURT G., Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. 20 ed. Cali: Poemia, 2005. P.116. (s.f.).

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. Primera edición. Página. (s.f.).

BUCKLEY, P.; Christopher, L. y Prescott, K. Measures of International Competitiveness: a Critical Survey. Journal of Marketing Management. 1988. (s.f.).

CASALS, Ricard. La Importancia de una buena planeación, en el mercado de la industria gráfica. En: Revista NOTIGRAF.No. 49 (2014) ISSN 0123-31066. (s.f.).

CHANDLER, Alfred. Citado por: SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. p. 19. (s.f.).

CHESNAIS, F. The Notion of International Competitiveness. Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). Mimeo.1981. (s.f.).

CHUDNOVSKY, D. y PORTA, F. "La Competitividad Internacional. Principales Cuestiones Conceptuales y Metodológicas". CENIT. Documento de Trabajo N° 3. 1990. (s.f.).

COHEN, S. Speaking Freely. Foreign Affairs, Vol 73, No. 4. 1994. (s.f.).

DANE. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. 2012. (s.f.).

DANE[En línea] http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc[consultado 26 de Octubre del 2017]. (s.f.).

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson educación, 2008. p. 135. (s.f.).

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación. 2008. (s.f.).

DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. Tom. Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. España: McGraw-Hill Interamericana, 2003. p. 8. (s.f.).

DIARIO EL PORTAFOLIO [En línea] http://www.portafolio.co/negocios/ingreso-per-capita-dentro-de-20-anos-aumentaria-a-30-mil-dolares-504480

DORYAN, E. Educación y Competitividad en Centroamérica. Documento en Proceso. CLACDS. 1999. (s.f.).

DORYAN, E.; Sánchez, J.; Pratt, L.; Gutiérrez, F. Garnier, L.; Monge, G. y Marshall, L. Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas. Incae Business School. 1999. (s.f.).

EL COLOMBIANO[En línea] http://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/los-ingresos-per-capita-MX5145970

FAGERBERG, J. International Competitiveness. The Economic Journal. 1988. (s.f.).

FAJNZYLBER, F. Competitividad Internacional, Evolución y Lecciones. Revista de la CEPAL N° 36. 1988. . (s.f.).

GROSMAN, Nicolas.Automatización de actividades realizadas por humanos. En Notigraf. No. 60. (2017). ISSN 0123-3106. (s.f.).

HAUGUENAUER, L. Competitividade, Conceitos e Medidas. uma Resenha da Bibliografia Recente com Êmfase no Caso Brasileiro. IEI/UFRJ, TPD N° 208. 1989. (s.f.).

Informe de sostenibilidad 2013: Industria editorial y de la comunicación gráfica, Capitulo VI. Competencia desleal: informalidad y piratería. P. 42. (s.f.).

J. Lendrevie, D. Lindon y R. Laufer: Mercator: Teoría y práctica del marketing. Tecniban, Madrid, 1976. (s.f.).

MATHIS, J.; MAIZER, J. y RIVAUD-DANSET, D. "La Compétitivité Industrielle". IRES. 1988. (s.f.).

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodologia: Diseño y desarrollo del proceso de investigacion. México: Limusa, 2008, P. 228. (Tercera Edicion ed.). (s.f.).

MÜLLER, G. "The Kaleidoscope of Competitiveness". Revista Espacios, Vol. 15. 1994. (s.f.).

NOTIGRAF. Industria Gráfica en Latinoamérica en 2016 y 2017 En: Revista NOTIGRAF. No.60 (2017) ISSN 0123-3106. (s.f.).

NOTIGRAF. Jornada de líderes mandos medios; "Al rescate del líder que está dentro de mí". En: Revista NOTIGRAF. No.60 (2017) ISSN 0123-3106. (s.f.).

OCDE. Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy. 1996. . (s.f.).

PATUREL, Robert. Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. En revista Innovar. No. 28 (2006). [En Línea]. Disponible en:<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>. (s.f.).

PEDROS, Daniel Martinez; GUTIÉRREZ, Artemio Milla. Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos, 2012. 51 P. ISBN 8499694039, 9788499694030. (s.f.).

PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guia Practica de Planeación Estratégica. Facultad de Administración Universidad del Valle Cali, 1990. (s.f.).

PORTER, Michael. "The Competitive Advantage of Nations". The Free Press. 1990. (s.f.).

Porter, Michael. Estrategia Ccompetitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Piramide: Bogotá, 1980. (s.f.).

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. Citado por: SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de g. (s.f.).

PROCOLOMBIA [En línea] http://www.inviertaencolombia.com.co/images/C7_regimen_tributario.pdf

SCOTT, B. y LODGE, G. Us Competitiveness In The World Economy. Harvard Business School Press. 1985. (s.f.).

SERNA, H. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores S.A (1994). . (s.f.).

SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. p. 225. (s.f.).

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA [Enlínea]https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9332

WOLD ECONOMIC FORUM (WEF). Global Competitiveness Report 1996. Executive Summary. 1996. (s.f.).

ANEXOS

Anexo A Encuesta Personal Administrativo

Universidad del Valle

La encuesta que resolverá a continuación, se realiza con el fin de análizar el impacto de variables internas que tiene la empresa **Creo Impresión & Publicidad S.A.S** de Guadalajara de Buga con el fin de aportar información de caracter **académico** para la elaboración del trabajo de grado:

"PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA PERIODO 2018-2021"

Por favor, responda las siguientes preguntas tachando con una [X] la respuesta que considere correcta.

Direccionamiento Estratégico

	Si	No	Parcialmente
1. ¿Conoce a que sector pertenece la empresa?	[ ]	[ ]	[ ]
2. ¿Considera que se están llevando a cabo los objetivos de la empresa?	[ ]	[ ]	[ ]
3. ¿Tiene conocimiento sobre posibles amenazas del entorno que puedan afectar a la empresa?	[ ]	[ ]	[ ]
4. ¿Los empleados tienen alguna participacion en la toma de decisiones?	[ ]	[ ]	[ ]

Talento Humano

	Si	No	Parcialmente
5. ¿Poseen herramientas para la selección de personal?	[ ]	[ ]	[ ]
6. ¿Considera que los empleados se encuentran motivados?	[ ]	[ ]	[ ]

Mercadeo y Ventas

	Si	No	Parcialmente
7. ¿Considera que poseen debilidades en el manejo de los clientes?	[ ]	[ ]	[ ]
8. ¿Tiene conocimiento de oportunidades existentes en el entorno que podría aprovechar?	[ ]	[ ]	[ ]
9. ¿Cree usted que sus productos ofrecen un valor agregado a sus clientes?	[ ]	[ ]	[ ]
10. ¿Considera que la participacion de mercado de la empresa esta creciendo?	[ ]	[ ]	[ ]

Producción

	Si	No	Parcialmente
11. ¿Poseen planes relacionados con el mejoramiento de la producción?	[ ]	[ ]	[ ]
12. ¿Considera que sus proveedores son cumplidos con las fechas de entrega?	[ ]	[ ]	[ ]
13. ¿El personal posee dotación necesaria para su seguridad?	[ ]	[ ]	[ ]
14. ¿Cuenta la organización con presupuesto para adquirir nueva maquinaria?	[ ]	[ ]	[ ]

Finanzas

	Si	No	Parcialmente
15. ¿La empresa cuenta con capital suficiente para atender sus compromisos a corto y largo plazo?	[ ]	[ ]	[ ]
16. ¿Se realizan los estados financieros de la empresa, periódicamente?	[ ]	[ ]	[ ]

Encuesta realizada con fines académicos

Fecha: 15 de Noviembre de 2017

Anexo B Encuesta Personal Operativo

Universidad del Valle

La encuesta que resolverá a continuación, se realiza con el fin de análizar el impacto de variables internas que tiene la empresa **Creo Impresión & Publicidad S.A.S** de Guadalajara de Buga con el fin de aportar información de caracter **académico** para la elaboración del trabajo de grado:

"PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA CREO IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD S.A.S DE GUADALAJARA DE BUGA PERIODO 2018-2021"

Por favor, responda las siguientes preguntas tachando con una [X] la respuesta que considere correcta.

Direccionamiento Estratégico

	Si	No	Parcialmente
1. ¿Conoce la visión de la organización?			
2. ¿Conoce la misión de la organización?			
3. ¿Conoce los objetivos de Creo Impresiones y Publicidad ?			
4. ¿Conoce las estrategias trazadas en la organización?			

Administración

	Si	No	Parcialmente
5. ¿Conoce las reglas que existen dentro de la organización?			
6. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo?			
7. ¿Considera que debe ejecutar más funciones de las que su cargo implica?			
8. ¿Tiene algún contacto con clientes o proveedores?			
9. ¿Cuenta con los elementos necesarios para desempeñar su labor adecuadamente?			
10. ¿Considera que la remuneración es apropiada para su cargo?			

Talento Humano

	Si	No	Parcialmente
11. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza?			
12. ¿Recibe el trato adecuado por parte del gerente?			
13. ¿El trato con sus compañeros es cordial y amable?			
14. ¿Usted puede opinar sobre la forma de desarrollar su trabajo?			
15. ¿Puede comunicar su desacuerdo en alguna situación dentro de la organización?			
16. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?			

Encuesta realizada con fines académicos

Fecha: 15 de Noviembre de 2017