Propuesta de un Plan Estratégico en la Unidad de Negocio de Impresión a Gran Formato en la Empresa Elite Staff Publicitario Ubicada en la ciudad de Santiago de Cali-Colombia.

Luz Mary Cobos Martínez

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de ciencias Empresariales

Tecnología Gestión Empresarial

Santiago de Cali

2018

Propuesta de un Plan Estratégico en la Unidad de Negocio de Impresión a Gran Formato en la Empresa Elite Staff Publicitario Ubicada en la ciudad de Santiago de Cali-Colombia.

Luz Mary Cobos Martínez

Director de Proyecto: Leandro Muñoz

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de ciencias Empresariales

Tecnología Gestión Empresarial

Santiago de Cali

2018

Tabla de contenido

Lista de Figuras 5

Lista de Tablas 6

1. Planteamiento del Problema 7

1.1 Formulación del Problema 8

1.2 Sistematización del problema 8

2. Objetivos 9

2.1 Objetivo General 9

2.2 Objetivos Específicos 9

3. Historia de la Organización 10

4. Metodología 12

4.1 Etapas del proyecto 12

5. Análisis del Entorno 13

5.1 Entorno Económico 13

5.1.1 Producto Interno Bruto 13

5.1.2 Índice de Precios al consumidor 15

5.1.3 Tasa de Interés 15

5.2 Entorno Demográfico 16

5.3 Entorno Social 18

5.3.1 Condiciones de vida de la población colombiana 19

5.3.2 Desempleo 20

5.3.3 Seguridad 20

5.3.4 Educación 21

5.4 Entorno Cultural 22

5.5 Entorno Ambiental 22

6. Análisis Estructural de las cinco Fuerzas de Porter 24
6.1 Productos sustitutos 31
7. Referenciación 35
8. Análisis Interno 40
8.1 Funciones Administrativas 40
8.2 Producción y Operaciones 41
8.3 Finanzas 42
8.4 Marketing 42
9. Resumen de variables entorno externo e interno 43
10. Formulación de Objetivos y Estrategias 49
10.1 Perspectiva Financiera 50
10.2 Perspectiva del Cliente 50
10.3 Perspectiva de los procesos internos 51
10.4 Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje 51
10.5 Estrategias 52
10.6 Estrategias Obtenidas 54
11. Diseño del Plan Estratégico 55
11.1 Misión 55
11.2 Visión 55
11.3 Políticas de calidad 56
11.4 Valores Corporativos 56
11.5 Estructura Organizacional 56
12. Conclusiones 57
Bibliografía 58

Lista de Figuras

Figura 1 Logo de la empresa 11
Figura 2 Variación del PIB 14
Figura 3 Variación anual de producción 2016-2017 15
Figura 4 Fuerza de trabajo y tasas 18
Figura 5 Pobreza Monetaria 19
Figura 6 Tasa Global, DANE 20
Figura 7 Fuente Propia 24
Figura 8 Fuente propia 25
Figura 9 Fuente propia 25
Figura 10 Fuente propia 26
Figura 11 Fuente Propia 28
Figura 12 Fuente propia 28
Figura 13 Fuente propia 29
Figura 14 Fuente propia 29
Figura 15 Fuente propia 30
Figura 16 Fuente propia 32
Figura 17 Fuente propia 33
Figura 18 Fuente Propia 33
Figura 19 Fuente propia 38
Figura 20 Fuente Propia 38
Figura 21 Fuente propia 39
Figura 22 Fuente Propia 39
Figura 23 Matriz Dofa fuente propia 53
Figura 24 Figura Propia 56

Lista de Tablas

Tabla 1 Elite Staff Fuente propia 36
Tabla 2 Laser Digital fuente Propia 36
Tabla 3 Alain Impresores Fuente propia 37
Tabla 4 Variables Externas 44
Tabla 5 Variables Internas fuente propia 45
Tabla 6 MEFI Fuente propia 46
Tabla 7MEFE Fuente propia 47

1. Planteamiento del Problema

En las instituciones se presenta como característica la implementación de un plan de direccionamiento estratégico que les permite tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr para alcanzar las metas propuestas, por lo tanto, es importante que las empresas reconozcan la aplicación de diferentes planes estratégicos, para identificar las oportunidades de mejora que se puedan aplicar dentro de las organizaciones.

Elite Staff Publicitario es una empresa con más de 10 años en el mercado ubicada en la ciudad de Cali Colombia, dedicada a la creación de productos impresos, de soluciones y servicios en el campo de la comunicación visual.

Hace tres años se Inauguró una nueva línea de impresión a Gran Formato, los productos generados en esta unidad de negocio son; pasacalles, vallas publicitarias, pendones, vinilos señalización, micro perforados y toda clase de avisos con estructura. En el presente año se notó que las ventas de estos productos en esta unidad de negocio han disminuido considerablemente. Estos productos los adquieren empresas con las que se tiene un contrato publicitario.

Elite Staff ha crecido gradualmente en los últimos años, desde entonces producen, venden, y administran de una manera empírica basada en la experiencia de sus propietarios. Actualmente no cuentan con ningún plan de direccionamiento estratégico ya que no poseen el conocimiento y las herramientas para implementar este. El objeto es proponer un plan de direccionamiento estratégico para mejorar las ventas de productos generados en la unidad de negocio de Impresión a Gran Formato en la empresa Elite Staff Publicitario, ya que si no se concientiza de lo significativo que es contar con una planeación de direccionamiento estratégico adecuada se le dificultará la participación en el mercado, siendo superada por la competencia, y podrá desaparecer con el tiempo.

1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la propuesta de un plan estratégico en la unidad de negocio de Impresión a Gran Formato en la empresa Elite Staff Publicitario?

1.2 Sistematización del problema

¿Cómo el diagnóstico del análisis externo e interno y la evolución del sector aportan para realizar una propuesta adecuada de un plan de direccionamiento estratégico en una unidad de negocio de una organización?

¿Qué modelos y procesos se deben proponer en el momento de implementar un plan de direccionamiento estratégico en una unidad de negocio de una organización?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un plan de direccionamiento estratégico para la unidad de negocio a Gran Formato de la Empresa Elite Staff Publicitario, periodo 2016 – 2020. Con el ánimo de mejorar las ventas y cumplir con las metas propuestas de la organización.

2.2 Objetivos Específicos

Realizar el diagnostico estratégico para notar diferentes factores que afectan la unidad de negocio a gran formato de la empresa Elite Staff Publicitario.

Analizar el entorno del sector Industrial de Transformación en la unidad de negocio de impresión a Gran formato y publicidad.

Plantear estrategias para lograr un crecimiento en las ventas de la unidad de negocio a Gran Formato.

3. Historia de la Organización

Elite Staff Publicitario es una empresa dedicada a los impresos y publicidad, inicio sus actividades en el año 2006 por lo cual ya cuenta con más de 10 años de presencia y trayectoria en el mercado. La empresa fue constituida por los hermanos Chaves Yepes, buscando independizarse y generar empleo indagando en el sector publicitario y de impresión.

Desde el inicio centro su actividad en asesorías publicitarias, prestación de servicios enfocados en el diseño gráfico según el requerimiento de los clientes y en la impresión litográfica, prestando sus servicios a diferentes empresas, negocios y nuevos emprendedores en la ciudad de Cali; Iniciando un recorrido de desarrollo empresarial en el que progresivamente se ha embarcado en proyectos de mayor complejidad y volumen.

Nuestro objetivo principal es ser líder en la elaboración de impresos y comunicación visual, identificándonos con productos de alta calidad y confiabilidad, certificándonos con procesos de calidad.

Podemos reseñar los momentos más relevantes en el desarrollo de Elite Staff Publicitario: En mayo del 2006 se funda la empresa y comienza la actividad en una oficina del centro de Cali ubicada en la carrera 4 con calle 21, prestando únicamente los servicios enfocados en diseño gráfico y asesorías de publicidad a clientes. En junio del 2007 ante la adquisición de máquinas de impresión litográfica se traslada a una pequeña bodega ubicada en la Calle 19 con 2 en la ciudad de Cali.

Tras ocupar todo el espacio disponible de la bodega, Elite Staff Publicitario se traslada a una bodega mucho más grande ubicada en la Calle 19 con 2 en la ciudad de Cali, adquiriendo la posibilidad de extenderse en la ciudad de Bogotá en el Barrio Chapinero en la Carrera 7 con 15 implementando la impresión digital y el corte y grabado en laser; en el año de 2010.

En el 2013 Elite tiene la posibilidad de vincular un nuevo servicio es la línea de impresión a gran formato en la cual se produce pendones, avisos, vallas publicitarias, impresión en vinilos adhesivos, ofreciendo numerosos productos publicitarios cuyo mercado principal son las diferentes empresas que adquieren este servicio.

En el 2016 consolidada como empresa continúa prestando sus servicios, produciendo, distribuyendo productos publicitarios; servicios en papelería impresa, impresión digital a gran formato, diseño gráfico, desarrollo web, un servicio personalizado y manejo integral de marca, orientado al mejoramiento y crecimiento de nuestros clientes lo cual permite tener un alto grado compromiso, creando relaciones comerciales estables, fiables y duraderas.

Actualmente Elite Staff Publicitario cuenta con una marca propia La Machera Productos Promocionales, la cual quieren posicionar en el mercado, se encuentra en productos publicitarios como: mugs, lapiceros, llaveros, gorras, bolsas ecológicas, camisetas, maletines y todo lo relacionado con impresión en sustratos plásticos.

Figura 1 Logo de la empresa

4. Metodología

Para la realización de este proyecto se adelantó una investigación de tipo descriptivo, inductivo mediante un proceso de análisis y observación.

La investigación se Realizó en la empresa Elite Staff Publicitario ubicada en la ciudad de Cali, enfocado en la unidad de negocio de impresión a gran formato, se permitió la recopilación de información más importante logrando reconocer factores que influyen en la problemática a tratar.

Para esta investigación se trabajó con el texto guía "Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas" del profesor Benjamín Betancourt Guerrero, esta publicación ocupa elementos importantes para la elaboración de un plan de diseño estratégico en una organización.

4.1 Etapas del proyecto

Etapa 1: Se definió dentro de la organización los objetivos y metas de la empresa.

Etapa 2: Se realizó un diagnostico estratégico para evidenciar los factores que influyen en la empresa. Se efectuó una investigación de campo por medio de encuestas, se realizó los análisis de los diferentes entornos, entorno económico, cultural, social, demográfico, ambiental. Se visualizaron las cinco fuerzas competitivas de Porter: Rivalidad entre competidores, poder de compradores y proveedores, productos sustitutos, amenazas de nuevos competidores que desean tener acceso al sector de impresión y publicidad.

Se desarrolló el análisis interno por áreas funcionales: Gestión Administrativa y Gerencial, marketing, operaciones, finanzas. La matriz de operaciones de factores internos y externos para priorizar las debilidades y fortalezas que la unidad de negocio tiene en el sector, la matriz DOFA para determinar oportunidades y amenazas.

Etapa 3: Se proponen objetivos, misión y visión, estructura organizacional pertinente a la unidad de negocio. Se propone estrategias para alcanzar un posicionamiento en el sector.

5. Análisis del Entorno

Para la propuesta del direccionamiento estratégico de la empresa Elite Staff Publicitario 2016 -2020 se propone analizar el diagnostico estratégico que nos permite identificar los diferentes entornos y cambios que alteran los objetivos, metas de la organización.

Es importante conocer los entornos y su variabilidad, porque teniendo en cuenta estos factores permite desarrollar una mejor visión para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Se presenta el análisis del entorno de la organización y diversos factores que pueden influir de manera positiva o negativa, a través de los diferentes entornos: económico, social, cultural, legal, reconociendo oportunidades y amenazas que pueden intervenir en las metas propuestas en la organización.

5.1 Entorno Económico

Este entorno analiza a profundidad los factores económicos del país que influyen a las organizaciones identificando las variables que pueden influir en el mercado a analizar.

5.1.1 Producto Interno Bruto

"En el tercer trimestre de 2017 el gasto de consumo total de los hogares creció 1,7% y el del gobierno 3,9%, lo que generó un aumento en el consumo total de 2,1%.

En el tercer trimestre de 2017 el gasto del consumo final interno de los hogares residentes varió 1,7%, este comportamiento se explica, principalmente, por las siguientes variaciones: Alimentos y bebidas no alcohólicas con 3,9%; Restaurantes y hoteles con 3,2% y Alquiler de vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles con 2,9%. Por otra parte, disminuyeron Comunicaciones con 4,7% y Prendas de vestir con 1,9%." (Dane Informacion Estrategica, 2017)

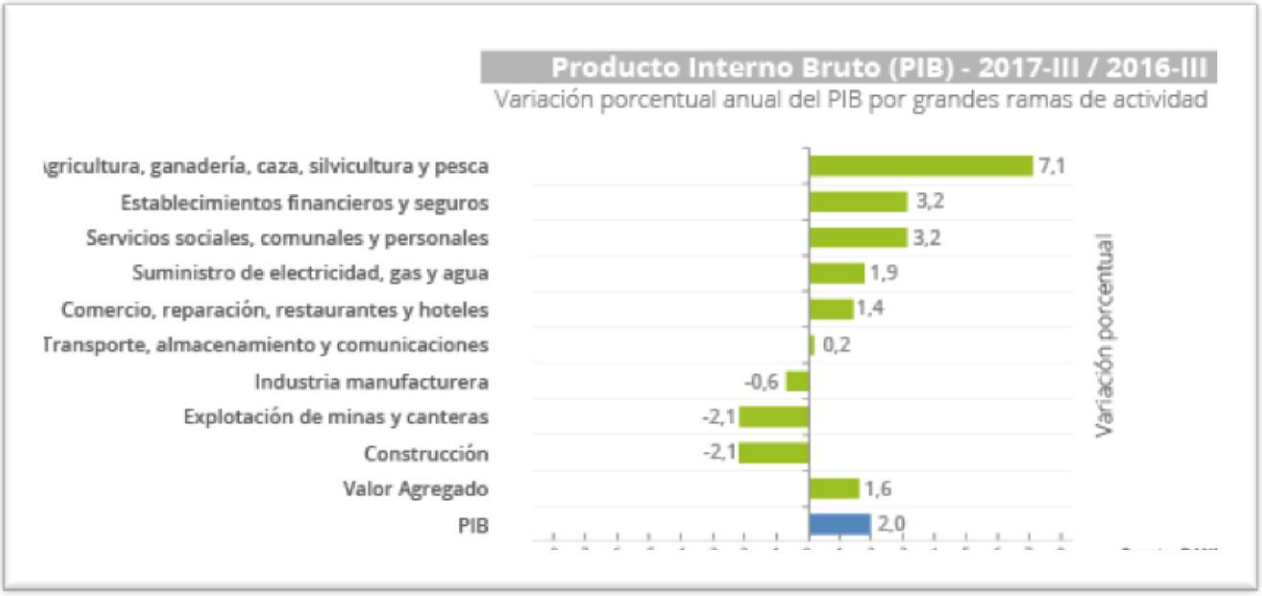


Figura 2 Variación del PIB

"En el tercer trimestre de 2017 seis de las nueve ramas de actividad económica crecieron positivamente. Tres de ellas lo hicieron por encima de la economía: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; Establecimientos financieros y seguros; Servicios sociales, comunales y personales." (Dane Informacion Estrategica, 2017).

El producto interno bruto en nuestro país ha tenido una variación muy significativa según lo plasmado en la figura 2, lograron su mayor incremento las actividades económicas de la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con un porcentaje de 7,1%, también podemos analizar que las entidades bancarias obtuvieron un crecimiento de 3,2%.

En la industria manufacturera hubo un decrecimiento de -0,6%, con estas cifras podemos analizar que la economía colombiana presenta muchos altibajos. El decrecimiento anual de la industria manufacturera es de relevancia para todas las empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos, como es el caso de Elite Staff Publicitario y la unidad de negocio de impresión a Gran formato, ya que allí se transforma el papel y diversos materiales en vallas publicitarias y anuncios para negocios.

5.1.2 Índice de Precios al consumidor

El IPC es un índice que reúne el promedio ponderado de los precios al por menor (con respecto a un año) de un conjunto de bienes y servicios (canasta) de consumo final que demandan los hogares colombianos.

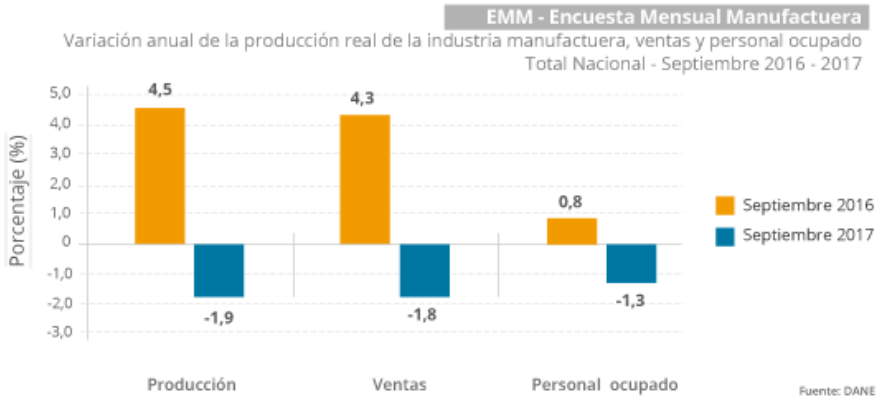


Figura 3 Variación anual de producción 2016-2017

El IPC (Índice de Precios al Consumidor) que según Datos Macro ha tenido Colombia en los últimos años en promedio para los precios de bienes y servicios de la canasta familiar como muestra la figura 3, en el año 2015 se puede deducir que fue muy alto para los hogares colombianos en relación con el 2016 El IPC tuvo una baja significativa.

"La producción real industrial en septiembre 2017 presentó una disminución de 1,9%, la variación de las ventas reales fue -1,8% y el personal ocupado fue -1,3%. Gráfico 1. Variación anual de la producción real, las ventas y el personal ocupado de la industria manufacturera" (Dane Informacion Estrategica, 2017)

5.1.3 Tasa de Interés

La junta directiva del Banco de la Republica decidió bajar 0,25 la tasa de interés para el año 2016, Contrario al pensamiento de un alto porcentaje de analistas del mercado financiero, el

Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 25 puntos básicos y la fija en 7,5%.

“En la última junta del Banco de la República del año y la última presidida por el saliente gerente, José Darío Uribe, la Junta consideró que en noviembre la inflación anual al consumidor y el promedio de las medidas de inflación básica disminuyeron y se situaron en 5,96% y 5,74%, respectivamente, completándose cuatro meses consecutivos en los que la reducción de la inflación excedió los pronósticos del equipo técnico del Banco y del mercado.” (Economia y Negocios, 2016).

“La Junta del Banco de la República redujo este viernes en un 0,25% su tasa de interés, la cual se ubica en 5%, tras su reunión mensual, que se desarrolló este viernes.

La reducción de la tasa es buena para la economía. Los bancos han bajado las tasas de los créditos comerciales, los que van dirigidos al sector empresarial casi que al mismo ritmo que la reducción de tasa del Banco de la República. Falta un trabajo por hacer en los créditos de consumo, dirigidos a los hogares, que no han bajado al mismo ritmo", señaló el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas” (Portafolio, 2017)

Esto ocasiona un beneficio para el consumidor en los dos últimos años (2016-2017), ya que las tasas nominales de interés de mercado también bajaron, igual que las de microcrédito y créditos de consumo.

5.2 Entorno Demográfico

“Colombia, con más de 50 millones de habitantes, se convertirá en el año 2025 en el tercer país más poblado de Iberoamérica después de Brasil y México, y por encima de España.

Así lo proyecta el último estudio elaborado por la Oficina de Referencias de la Población (ORP), grupo de investigación demográfica de Washington, que asegura que nuestro país sumará a su población actual 14 millones de personas dentro de los próximos 23 años.

En América Latina, Brasil continuará siendo el país más poblado de la región con más de 212 millones de habitantes en el 2025. Le seguirá México con un incremento del 45 por ciento de su población actual.

Esta tendencia poblacional en el continente, según el informe, confirma la concentración en los países del tercer mundo del 98 por ciento del crecimiento demográfico mundial.

La ORP asegura que en estas regiones el índice de nacimientos continúa siendo el doble del nivel necesario para estabilizar el tamaño de la población mundial en el futuro.

Los países industrializados, en cambio, mantendrán para el futuro casi la misma población que la actual. Es el caso de España (actualmente con 39 millones de habitantes) que no sólo será superada por Colombia sino por Argentina, país que en el 2025 contará con más de 47 millones de habitantes.

El número de hispanohablantes en Estados Unidos superará también en el primer decenio del próximo siglo a los habitantes de la madre patria, según el documento de la ORP.

En la actualidad, en Estados Unidos hay 28 millones de hispanos y dado el fuerte ritmo de crecimiento de población de esta comunidad se calcula que superará los 40 millones de habitantes antes del año 2015.” (Redaccion Internacional y Agencia Efe, 1997).

Este crecimiento de población afecta al país en general porque genera inseguridad,

Cali en cifras 2016

1.4 EMPLEO

1.4.1 Fuerza de trabajo y tasas
Promedio (enero - diciembre 2010-2016)

Miles

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Población total	2,299	2,326	2,354	2,381	2,409	2,436	2,464
Población en edad de trabajar	1,856	1,884	1,914	1,943	1,971	1,998	2,025
Población económicamente activa	1,253	1,223	1,256	1,283	1,315	1,358	1,380
PEA ocupada	1,080	1,035	1,076	1,100	1,142	1,202	1,231
PEA desocupada	172	188	180	183	173	157	149
Población económicamente inactiva	603	662	658	660	656	640	645
Subempleados subjetivos	475	349	398	400	404	434	434
Subempleados objetivos	199	148	164	172	159	172	168
Coeficiente de empleo	58.2	54.9	56.2	56.6	58.0	60.1	60.8
Tasa de desempleo	13.7	15.4	14.3	14.2	13.1	11.5	10.8
Tasa de participación global	67.5	64.9	65.6	66.0	66.7	68.0	68.2
Tasa de participación bruta	54.5	52.6	53.4	53.9	54.6	55.8	56.0
% PET / PT	80.7	81.0	81.3	81.6	81.8	82.0	82.2
Tasa de subempleo	53.8	40.6	44.8	44.6	42.8	44.6	43.6

Fuente: GEIH 2010-2016 / DANE, Cálculos: DAP

Nota: Las cifras de empleo, a partir de 1990, corresponden a Cali-Yumbo

desempleo, y la productividad será baja afectando así al sector industrial.

Figura 4 Fuerza de trabajo y tasas

Según la figura 4, muestra la población total de Cali -Yumbo en el año 2016 fue 2,464 habitantes, el índice de desempleo fue de 10.8% bajo en relación con los años anteriores, la población económicamente inactiva subió en el año 2016 teniendo en cuenta el año anterior, esto afecta la economía de la ciudad ya que no se originan nuevas empresas para generar empleo en el sector publicitario.

5.3 Entorno Social

Este entorno se encarga de analizar las oportunidades y amenazas que son importantes para la organización, se analiza de forma nacional o internacional, a través de las condiciones de vida, educación, seguridad, desempleo.

5.3.1 Condiciones de vida de la población colombiana

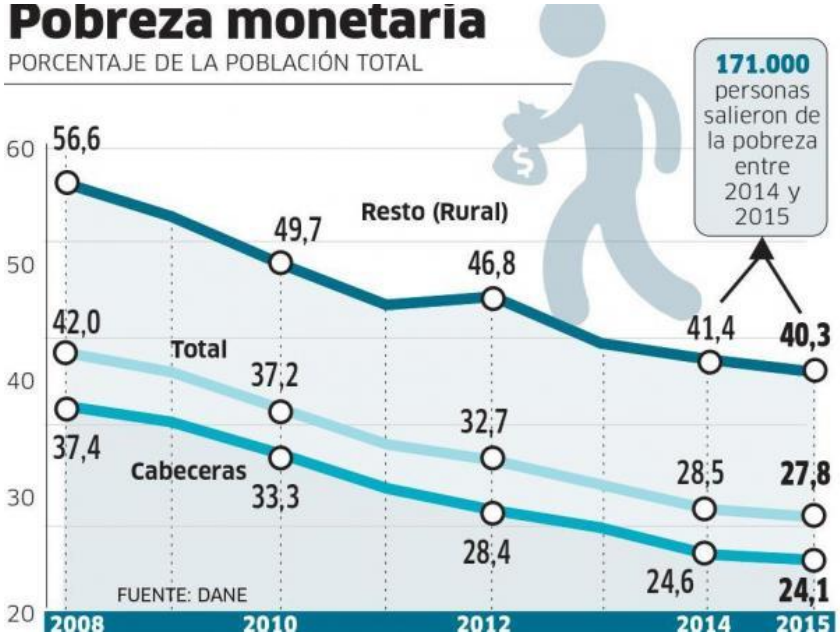


Figura 5 Pobreza Monetaria

El índice de pobreza se ha reducido en el año 2016, en 28,5% en los dos últimos años previos

"El Gobierno reveló que entre el 2014 y el 2015 la pobreza monetaria en Colombia presentó una reducción del 28,5 por ciento al 27,8 por ciento. Esto significa que, bajo esta metodología de medir la capacidad adquisitiva de los hogares para adquirir una canasta, cerca de 171.000 personas superaron esta condición entre el 2014 y el 2015." (PORTAFOLIO, 2016)

"Juan Carlos Ramírez, representante de la CEPAL en Colombia, dijo al conocer los resultados que los esfuerzos que ha hecho la Nación para reducir la pobreza ubican al país en el promedio regional. "Mientras en Colombia la pobreza bajó, en el resto de América Latina es posible que suba". Asimismo, el directivo destacó que en este fenómeno ha sido clave el mejoramiento de los ingresos de las familias y no solo la provisión de subsidios." (PORTAFOLIO, 2016).

5.3.2 Desempleo

"En octubre de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 8,6% y 23 millones 82 mil personas estaban ocupadas, La variación en la tasa de desempleo nacional en octubre de 2017 se explica por el comportamiento en las 13 ciudades y Áreas Metropolitanas, particularmente en Cali AM y Barranquilla AM. Por su parte, en octubre de 2017 la ocupación completó tres periodos consecutivos por encima de 23 millones de personas, siendo los niveles más altos desde que hay cifras comparables (2001)." (Dane Informacion Estrategica, 2017)

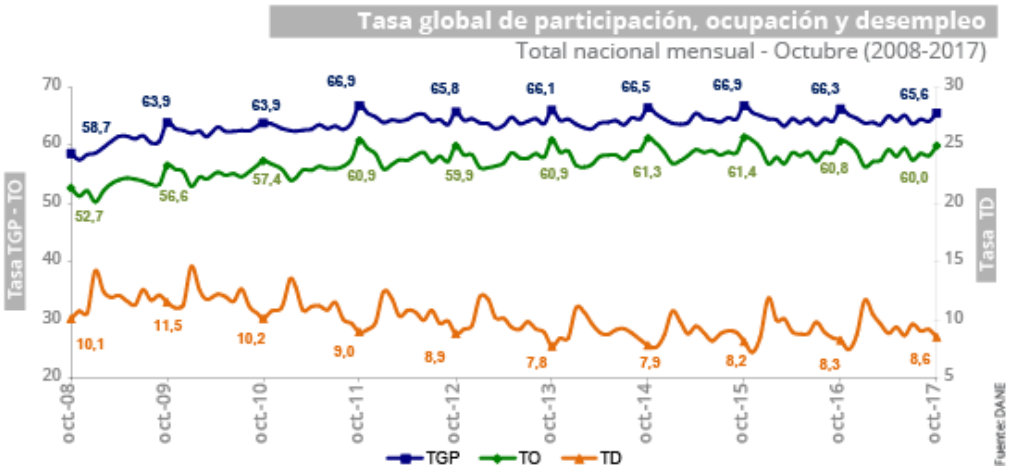


Figura 6 Tasa Global, DANE

a anterior grafica permite evidenciar la tasa de participación, ocupación y desempleo del país del año (2008-2017), a pesar de que la tasa de desempleo ha disminuido sigue siendo alta con relación a otros países en América latina.

5.3.3 Seguridad

Actualmente Colombia sigue enfrentando críticas a nivel mundial acerca de la seguridad del país. Llegando hacer uno de los países más violentos desde el año 1970 por la concentración de grup

os

subversivos al margen de la ley. El conflicto armado interno es una situación que todo colombiano conoce, es uno de los principales problemas que tiene el país debido al acoso en diferentes zonas rurales y algunas ciudades principales, ya que por este Colombia que es un País rico en biodiversidad ha dejado de ser visitado por turistas y extranjeros, así perdiendo una oportunidad para la economía del país.

"Al hacer referencia al delito del secuestro indican que en 2016 fue la cifra más baja desde 2010. Hasta 2014 se había mantenido estable la cantidad de secuestros, entre 282 y 305, por año. En 2015 hubo una notable reducción y en 2016 llegó a su nivel más bajo de los últimos siete años, con 207 denuncias.

Contrario a los indicadores anteriores aumentó el hurto de celulares. Entre el 2010 y el 2016 este delito subió 46,7 por ciento. Sin embargo, en 2016 se redujo 4 por ciento con respecto a 2015. Este incremento desde 2010 es preocupante, ya que a pesar de que se redujo el porcentaje de hurto el año pasado, las cifras indican que en 2016 la tasa de robo de celulares fue de 104,6 por cada 100 mil habitantes." (Semana, 2017).

El país continúa haciendo acuerdos para mitigar este impacto como se ha evidenciado en los últimos años, pero se siguen haciendo presentes hechos de violencia por parte de algunos de estos grupos.

5.3.4 Educación

En los últimos años se le ha dado relevancia a la educación colombiana, porque actualmente se realiza una medición internacional llamada pruebas Pisa (Programa para la evaluación internacional de los estudiantes), que establece la calidad de la educación a nivel mundial.

"Colombia mejoró sus resultados en las pruebas Pisa, las más importantes en educación a nivel internacional, según el informe que fue revelado este martes por la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. Los jóvenes colombianos mejoraron en todas las áreas evaluadas: lectura, ciencias y matemáticas, de acuerdo con lo publicado." (El Pais, 2016) .

5.4 Entorno Cultural

Colombia es un país con diversidad cultural, con gran variedad de etnias, religiones, costumbres y tradiciones que identifican a la población. Actualmente la globalización ha generado muchos cambios en los diferentes países debido a las relaciones económicas que han adquirido, conectándose culturalmente. Las transformaciones culturales en Colombia han cambiado por las nuevas tendencias de consumo, el acceso a la información ayuda a la búsqueda de nuevas tendencias culturales.

Cada día los productos ecológicos, artesanales y alternativos son de gran afluencia entre los consumidores, lo que genera una búsqueda importante dentro de las organizaciones para poder cumplir con las necesidades y exigencias de los clientes.

A partir de esta perspectiva se puede concluir que en las relaciones económicas se pueden compartir diferentes culturas y adoptar nuevas tendencias para un mayor beneficio tanto cultural, económico, social como del medio ambiente.

5.5 Entorno Ambiental

Las últimas tendencias a nivel mundial y las leyes que nos rigen hacen que las organizaciones muestren interés por los factores que influyen la contaminación ambiental, teniendo en cuenta la actividad de cada empresa o negocio deben capacitarse logrando así un compromiso con el medio ambiente. Las organizaciones buscan implementar programas de producción más limpia y

manejo de los residuos industriales para disminuir un poco el impacto que puede generar en el medio ambiente y poder adquirir el sello de calidad ISO 14000.

Es importante resaltar que la industria manufacturera proporciona al medio ambiente una gran cantidad de residuos, que comprometen directamente a los ecosistemas por su alta concentración de químicos, como es el caso de las tintas que se usan en la unidad de negocio de impresión a gran formato, por eso es importante que la empresa tenga clara su responsabilidad y la necesidad de implementar planes adecuados de producción utilizando tintas ecosolventes que son de un mayor beneficio para la naturaleza y de una calidad superior.

La norma técnica colombiana NTC 6039 se refiere a, “esta norma específica los requisitos ambientales para tintas utilizadas en procesos de impresión flexo gráfico, roto grabado, serigrafía, litografía offset y letter press. El cumplimiento de los requisitos ambientales específicos de esta norma permite que el interesado obtenga la etiqueta ambiental Tipo I, del sello ambiental colombiano.” (sostenible, 2014).

6. Análisis Estructural de las cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de la fuerza de la competitividad, que permite reconocer las amenazas que ejercen las nuevas empresas que incursionan el mercado, la influencia que tienen los compradores y los proveedores en la organización, igual que los productos sustitutos que aparecen en el mercado generando una competencia además de la que ya existe en el sector.

Se presenta un análisis de los resultados adquiridos a través de encuestas realizadas a administradores de compañías del sector de impresión y publicidad en la ciudad de Santiago de Cali Colombia.

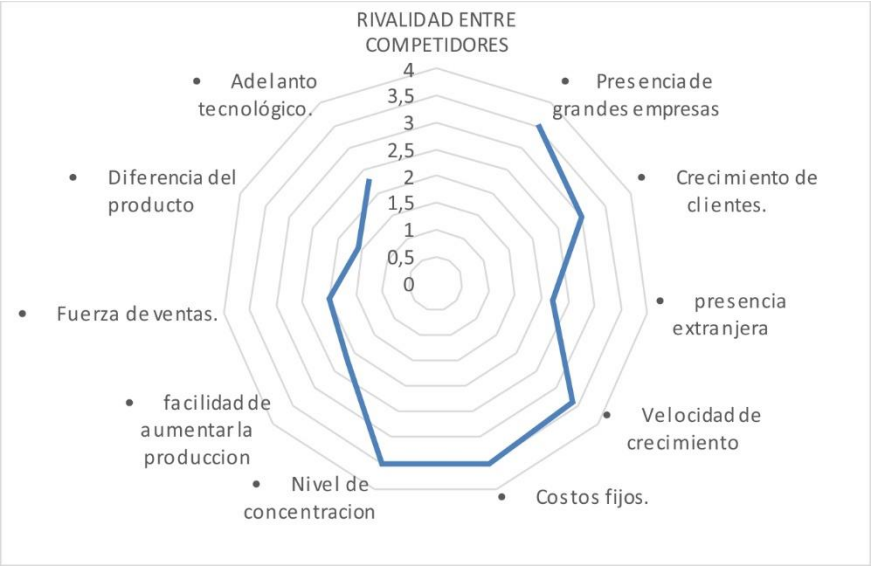


Figura 7 Fuente Propia

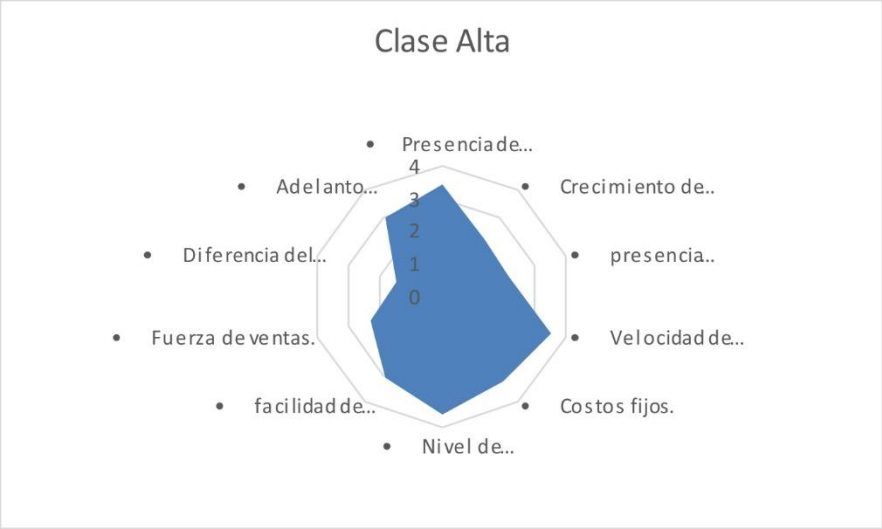


Figura 8 Fuente propia

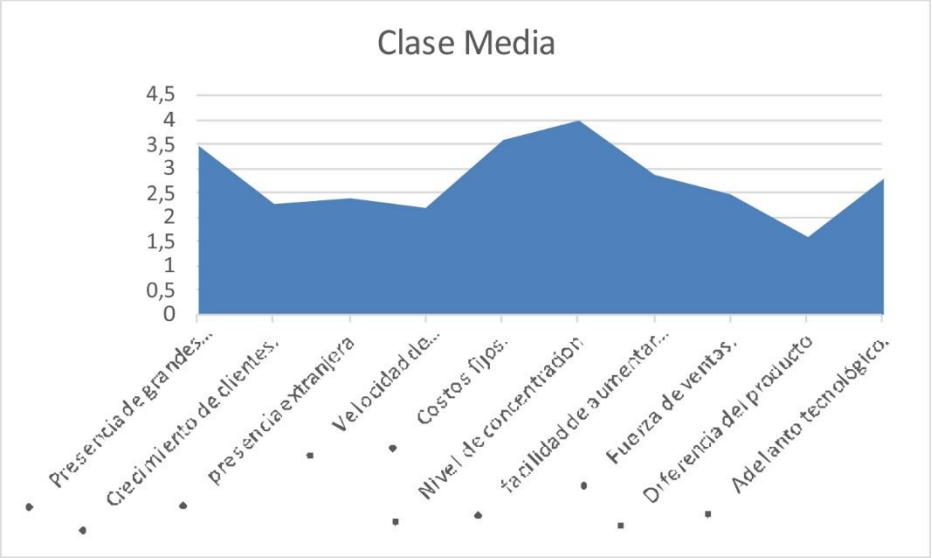


Figura 9 Fuente propia

Figura 10 Fuente propia

La fuerza de los competidores analiza la rivalidad que hay en el sector, es decir, que elementos pueden aumentar la rivalidad entre las organizaciones que hacen parte del sector. Como se observa en las gráficas esta fuerza es variable según la clase a la cual se dirige el sector. La clase con el comportamiento más variable es la baja ya que cambia de manera general.

La presencia de grandes empresas compitiendo es la que produce más porcentaje en todas las clases, pero obtuvo mayor valor en la clase baja debido a la estrategia de producción que caracteriza al sector, la superioridad en cuanto a la producción que manejan las grandes empresas hacen que sus costos fijos estén estables y eso hace que se conviertan en una amenaza para el resto de empresas. Un aspecto que produce rivalidad entre las organizaciones del sector de impresión y publicidad en la clase social baja, son los altos costos fijos que determinan dicho sector; a diferencia de los otros dos gremios de clases sociales, donde un factor relevante es el nivel de concentración de productos generados en la unidad de negocio de impresión a gran formato.

El hecho de que varias organizaciones compitan con servicios y productos parecidos es lo que da poder a la fuerza ya que ocasiona guerra de precios y genera que los productos sean de óptima calidad.

El adelanto tecnológico es una de las características que más poder le da a la fuerza, sin embargo, lo que más perjudica a las organizaciones es la semejanza entre empresas y productos ofertados en la clase baja debido a que las empresas que se dirigen a esta clase les cuesta mucho diferenciar el producto y mantener el precio de competencia, ya que los productos generados en la unidad de negocio son muy estándares, como es el caso de la impresión en baja calidad o baja gama, por esta razón para la clase baja la diferencia del producto es mucho mayor que en las demás clases; la velocidad del crecimiento del sector no es un problema para esta clase como para las demás, ya que a estas se les exige precios más bajos y calidad excelente desatando una guerra de precios en la unidad de negocio. La clase alta en el sector se distingue por poseer altos costos, las altas exigencias y minoría de clientes, explica porque el crecimiento de los clientes tiende a reducirse, según lo observado en los últimos años a diferencia de las últimas clases.

Para concluir, la alta competitividad del sector se debe básicamente a la alta concentración de organizaciones y la participación en el mercado de estas. La capacidad de producción, el capital con el que cuentan, ya que gracias a ello pueden ofrecer productos a bajos precios. Esto representa una amenaza para las demás empresas del sector ya que deben adaptarse a proponer mejores ofertas aceptando menos márgenes de rentabilidad para sus negocios.

Existe una velocidad de crecimiento en el sector de impresión y publicidad en el sentido de que son bastantes organizaciones compitiendo y mucha demanda, esto aumenta la rivalidad entre competidores.

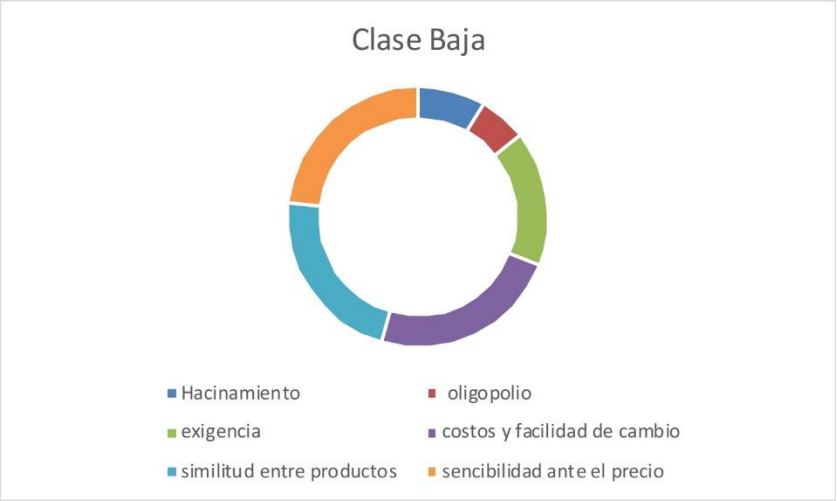


Figura 11 Fuente Propia

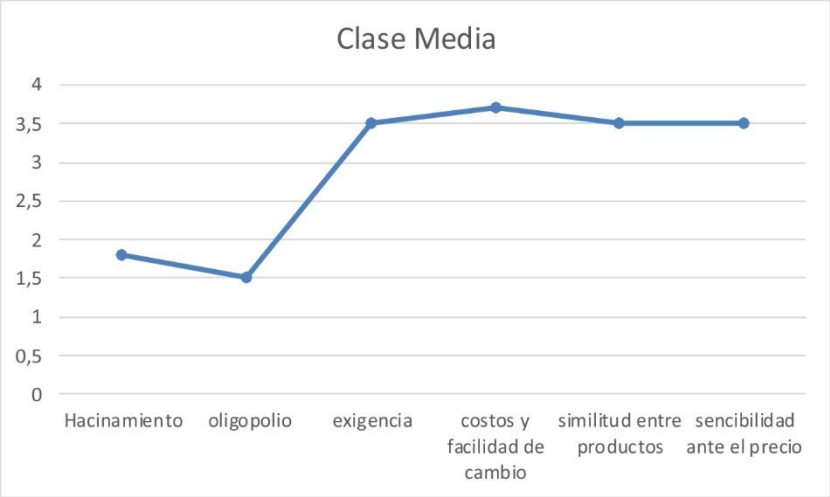


Figura 12 Fuente propia

Figura 13 Fuente propia

Figura 14 Fuente propia

La fuerza que tienen los compradores en el sector simboliza la fuerza más importante en el sector de impresión y publicidad, ya que, si no existiera un cliente, obviamente no existiría un sector como es notable en todos los sectores de producción.

En la clase alta la mayor fuerza la tienen los compradores debido a sus exigencias, la explicación de esto está en que esta clase se ubica en los mejores sitios de la ciudad, por lo general la publicidad esta demanda debe ser de óptima calidad. Es decir, en esta clase los clientes son exigentes en cuanto a calidad, responsabilidad en tiempo de entrega de la organización.

La clase media y baja se fijan más en los costos y facilidad de cambio que tiene un producto, la vida y duración de este. Esta se caracteriza debido a la similitud de los productos que adquieren.

En suma, lo característico de todas estas clases es el grado de exigencia, el costo y vida del producto y sensibilidad en el precio. En este sector hay una cantidad de ofertas y demandas donde los clientes tienen múltiples elecciones a la hora de elegir no solo en cuanto a precios sino

también en calidad de los productos generados en esta unidad de negocio de impresión a gran formato.

La fuerza de nuevos competidores busca analizar el poder que tienen los nuevos posibles competidores en el sector de impresión y publicidad en relación con los competidores ya existentes. Para el análisis de esta fuerza se tomaron en cuenta parámetros como: facilidad de ingreso al sector, innovación y tecnología, inversión necesaria, posición de marca, acceso a materias primas y materiales, costos fijos adquiridos.

Figura 15 Fuente propia

Como ya se mencionó se evaluó el comportamiento para distintas clases sociales a las que se dirige el sector de impresión y publicidad. Para los nuevos competidores el comportamiento fue básicamente el mismo, con una diferencia numérica en la trayectoria de empresas en dicho sector.

Lo que más auge les da a los nuevos competidores es la relación proveedor-competidor del sector porque las nuevas empresas tienen facilidad de obtener buenos tratos y fácil acuerdo con los proveedores, ya que lo más importante en la actualidad son las ventas.

Existen dos características las cuales les da fuerza a los nuevos competidores son: la facilidad de innovar y hacerse reconocer en el sector. Según las encuestas realizadas no es difícil ingresar al sector con un producto o servicio innovador. El reconocimiento dentro del sector tiene mucho que ver con una buena campaña de lanzamiento y una excelente publicidad, también los primeros clientes son de importancia ya que suelen expandir publicidad basándose en la satisfacción y la experiencia, generando a la organización un posicionamiento de marca. En este análisis también se ven afectados los costos fijos a los nuevos competidores. Los costos fijos son necesarios para mantener una organización, personal capacitado en diferentes áreas, servicios, impuestos, etc. Lo que significa un desafío para las nuevas empresas ya que deben tener la organización funcionando sin necesariamente estar generando producción.

6.1 Productos sustitutos

Con esta fuerza se busca distinguir el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector. Se determinan opciones de los productos que podrían reemplazar a los ya ofrecidos por el sector.

“Un substituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Las video conferencias son un substituto de los viajes. El plástico es un substituto del aluminio. El e-mail es un substituto del correo postal express. A veces, la amenaza de la substitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un substituto reemplaza el producto de un sector comprador. “ (Porter, 2008)

Figura 16 Fuente propia

Las pautas comerciales según nos muestra la gráfica realizada basada en las encuestas son una amenaza, pero son transitorias y temporales a diferencia de los productos generados en la unidad de negocio de impresión que es un producto de uso constante. Las luces led también son una alternativa, pero en cuanto al factor económico no son competencia debido a sus altos costos en producción y difícil acceso de la mismas.

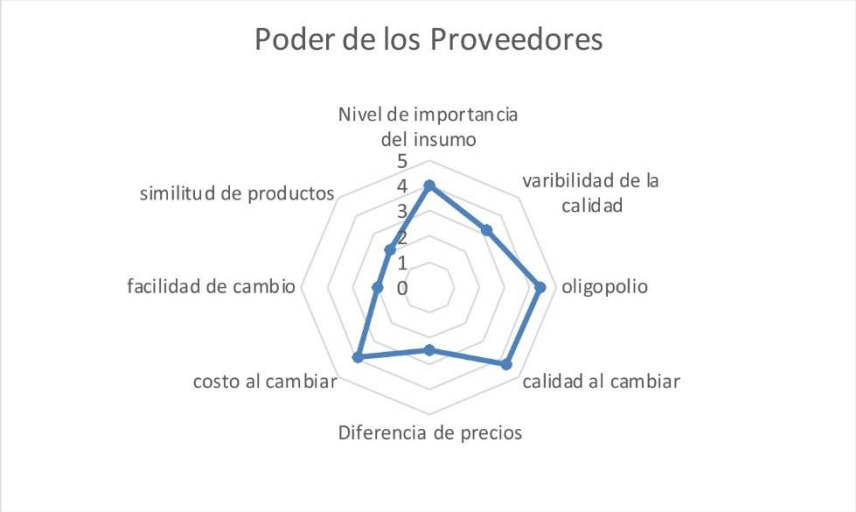


Figura 17 Fuente propia

El costo es un factor importante ya que de él depende la clase social con la que se está trabajando. Para la clase social baja es muy importante el costo ya que el cliente tiende a comprar productos de menores costos, sin importar muchas veces la calidad del mismo, esto hace que el proveedor pierda fuerza ante sus clientes y tenga menos poder de negociación, lo contrario ocurre en la clase social media y alta el costo por lo general no es de relevancia siempre y cuando cumpla con las exigencias de los clientes. Esto conlleva a una fuerza de negociación del proveedor hacia el cliente.

Figura 18 Fuente Propia

Las cinco fuerzas de Porter propone un marco de análisis estratégico para determinar la rentabilidad de un sector con la finalidad de evaluar la proyección futura de una empresa o unidades de negocio que estén dentro del sector. “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los

elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia" (Porter, 2008, pág. 2).

Como se puede apreciar en la anterior grafica la mayor fuerza del sector se debe a la rivalidad ente competidores existentes, como estrategia se puede sugerir una propuesta de valor única para los clientes de este sector. Los factores más importantes dentro de este sector ya que generan competencia son: la presencia de grandes empresas y el nivel de concentración del mismo gremio en la misma zona, los costos fijos de las grandes organizaciones que ponen en desventajas a compañías pequeñas y nuevos competidores, ya que están cuentan con una estabilidad económica más estructurada.

El poder de negociación se inclina más a favor del comprador debido a la variabilidad del sector, la similitud entre los productos, el oligopolio de empresas que se encuentran en la misma zona. Se debe considerar la facilidad que muestra el cliente ante el precio ya que el cambio en el precio es de relevancia para el cliente. La exigencia y calidad del producto y el tiempo de entrega del mismo es de suma importancia para competir en el sector. Hay que destacar el poder de negociación de los proveedores ya que hay muchas empresas adquiriendo los mismos materiales para generar productos de impresión a gran formato.

Los nuevos competidores en el sector, la facilidad de reconocimiento que puede tener una organización al iniciar sus labores, las ventajas que pueden facilitar los proveedores ya que cada día están en busca de más compradores, al incorporarse al sector debe ser con un producto o servicio único por la similitud que ya existe en los productos o servicios. El factor de menos importancia es el de los productos sustitos debido a que la mayora son temporales y transitorios a diferencia de los productos generados en la unidad de negocio.

Se ha analizado el sector para conocer la situación actual de este, donde se pudo apreciar que tan atractivo es para nuevos competidores, como mantenerse dentro de este, teniendo en cuenta los inconvenientes que se pueden presentarse.

7. Referenciación

Para realizar la referenciación o el Benchmarking se tiene en cuenta quienes son los clientes de la unidad de negocio de impresión a gran formato.

Para Spendolini (Spendolini, 1994) el concepto de Benchmarking era “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que

son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

Con el propósito de analizar los procesos de la unidad de negocio de impresión a gran formato se realizaron encuestas con ayuda de personal de otras compañías, para determinar el factor crítico acerca del proceso, la salida, el tiempo de entrega, el número de productos finales, la productividad y la calidad en relación con otras organizaciones.

Tabla 1 Elite Staff Fuente propia

Proceso	Salida	T.entrega	No. de productos	Calidad
Banner Gr	Alta/frec	4 Hras	6	Alta
Banner St	Media	4 Hras	36	Superior
Vinilos	Alta/frec	4 Hras	24	Superior
Microperf	Baja	4 Hras	24	Superior
Vallas	Alta	4 Hras	4	Media

Tabla 2 Laser Digital fuente Propia

Proceso	Salida	T.entrega	No. de productos	Calidad
Banner Gr	Alta/frec	4 Hras	4	Alta
Banner St	Media	5 Hras	36	Alta
Vinilos	Alta	4 Hras	24	Media
Microperf	Media	5 Hras	28	Alta
Vallas	Alta	4 Hras	2	Media

Tabla 3 Alain Impresores Fuente propia

Proceso	Salida	T.entrega	No. de productos	Calidad
Banner Gr	Alta/frec	3 Hras	6	Alta
Banner St	Media	4 Hras	32	Superior
Vinilos	Alta	4 Hras	36	Superior
Microperf	Media	4 Hras	24	Superior
Vallas	Alta	4 Hras	4	Media

Con el propósito de identificar la fuerza que tiene cada una de estas organizaciones en el sector, se detalló el proceso de producción que se elabora en la unidad de negocio de impresión a gran formato teniendo en cuenta el material o proceso, la salida que tiene el producto en el mercado, el tiempo de entrega, el Numero de productos realizados con relación al tiempo de entrega y la calidad de cada uno de estos productos. Aquí podemos notar que las organizaciones a comparar tienen similitud en los procesos de los productos generados en la unidad de negocio, que el tiempo de entrega y el número de productos producidos durante el tiempo de entrega es mínimo y la variación está en la calidad de estos productos.

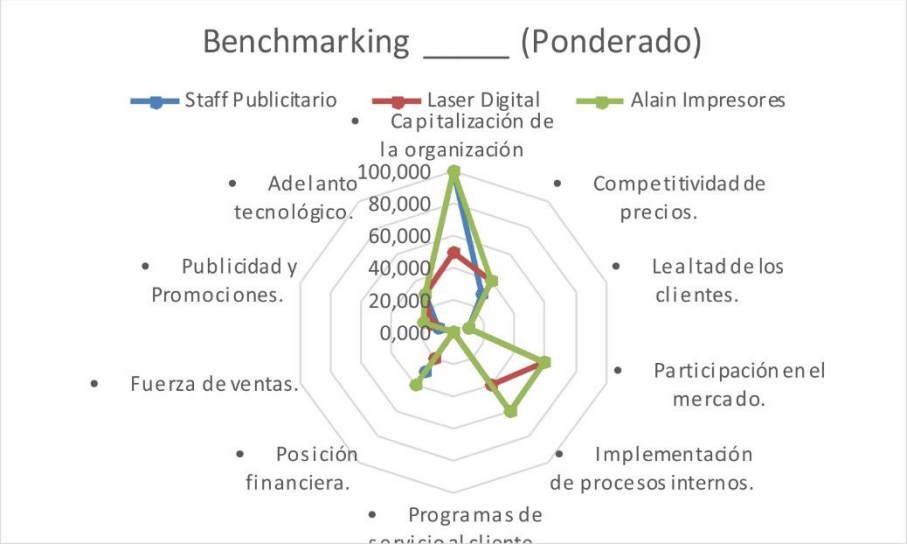


Figura 19 Fuente propia

La grafica plasma que en adelanto tecnológico Elite Staff publicitario y Alain Impresores están fuertes dentro del gremio, pero Elite tiene falencias en lealtad de los clientes y registra una baja en fuerza de ventas en comparación con Alain y Laser Digital.

En conclusión, Alain Impresores tiene más fuerza en el gremio en comparación con Elite Staff Publicitario y Laser Digital.

Figura 20 Fuente Propia

En la gráfica de Staff Ponderado, notamos que esta fuerte en adelanto tecnológico, se mantiene en cuanto publicidad y promociones, en participación de mercado e implementación de procesos esta fuerte lo cual no ocurre con la fuerza en las ventas y lealtad de los clientes.

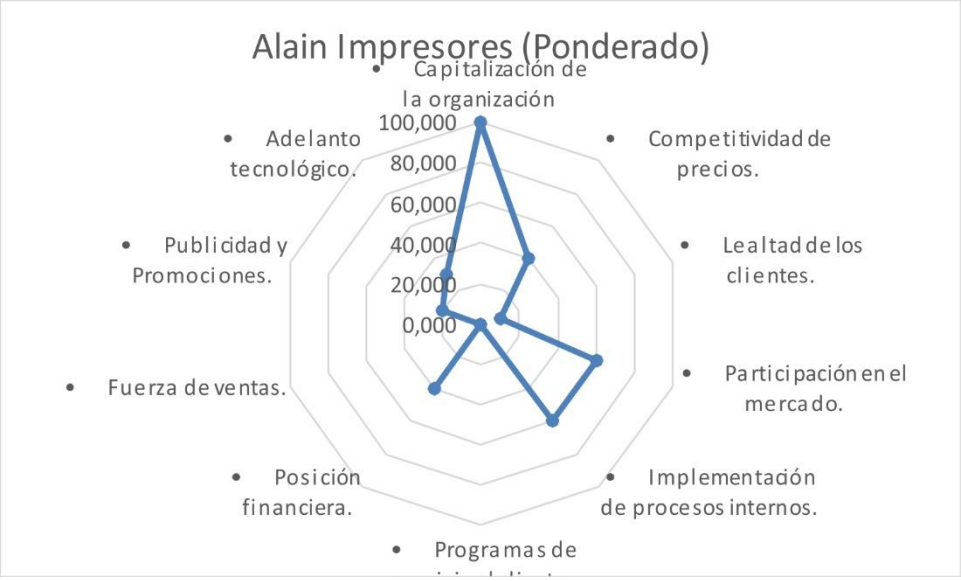


Figura 21 Fuente propia

En la gráfica de Alain Impresores podemos concluir que en adelanto tecnológico esta fuerte y se mantiene en fuerza en las ventas, posición financiera, implementación de procesos internos y participación de mercado.

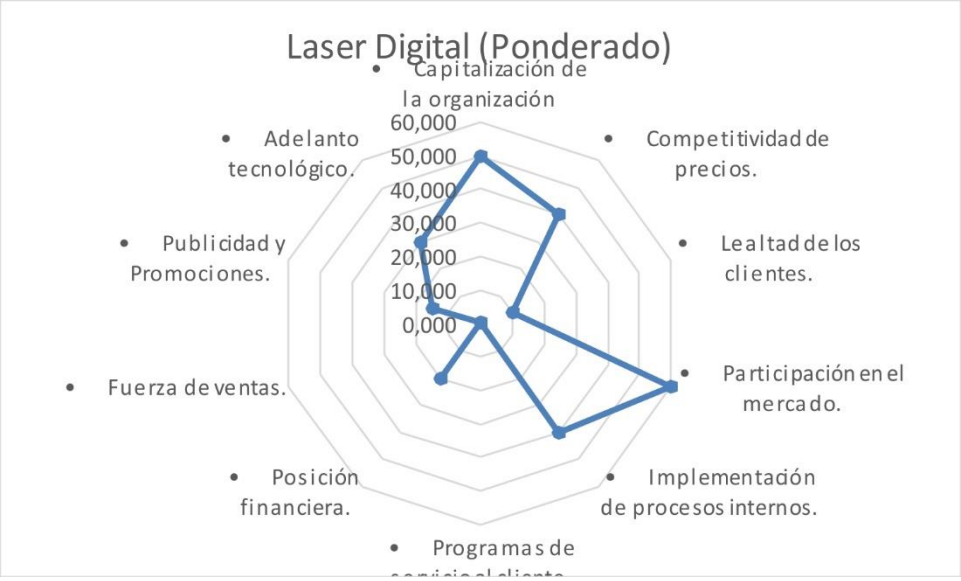


Figura 22 Fuente Propia

En la gráfica anterior se muestra que Laser Digital se mantiene, en adelanto tecnológico, competitividad de precios, participación de mercado y presenta una baja en publicidad promociones y fuerza en las ventas, dejándonos concluir que en el gremio es la organización que está más débil y con más falencias.

8. Análisis Interno

En el desarrollo del análisis interno se busca determinar la situación interna de la organización, por medio de una auditoria interna, logrando identificar las fortalezas, debilidades de la unidad de negocio de impresión a gran formato.

8.1 Funciones Administrativas

Elite Staff Publicitario ha crecido gradualmente en los últimos años, desde entonces producen, venden, y administran de una manera empírica basada en la experiencia de sus propietarios. Actualmente no cuentan con ningún plan de direccionamiento estratégico ya que no poseen el conocimiento y las herramientas para implementar este.

En la actualidad el proceso de planeación no está definido en la organización, es evidente la falta de una planeación estratégica eficiente en la parte productiva de la unidad de negocio a gran formato, ya que se establecen objetivos de ventas que no se llevan a cabo por falta de capacidad

productiva, estrategias de mercado, esto hace que la organización este en desventaja porque no cumplen con las metas de ventas y los objetivos de la empresa, por ello es importante que el gerente proponga un plan estratégico donde se permita ser más proactivos en el momento de producir y que permita desarrollar estrategias de ventas de los productos generados en la unidad de negocio de impresión a gran formato.

8.2 Producción y Operaciones

Los procesos de producción y operaciones demandan más atención en la cadena productiva de una empresa, por ello es importante contar con la maquinaria adecuada y el personal capacitado en la parte productiva, algunas de las maquinas que se encargan de realizar el proceso de impresión no cuentan con un mantenimiento preventivo disminuyendo así la calidad y el tiempo de entrega del producto, generando una insatisfacción al cliente en muchas ocasiones.

Es notable que la infraestructura no cuenta con espacio suficiente para almacenar el producto terminado. Teniendo en cuenta que la organización aún no ha establecido normas de control y calidad ni un área encargada de hacer control y seguimiento de los procesos generados en esta unidad de negocio, para garantizar una calidad superior de los productos, esto hace que la organización no cuente con un adecuado proceso de distribución del producto terminado.

En la parte operacional se está desarrollando un proyecto de distribución para corregir e identificar los procesos de producción en la unidad de negocio de impresión a gran formato para garantizar la eficiencia en los productos generados en esta.

8.3 Finanzas

Elite staff Publicitario no cuenta con un área encargada de las finanzas de la empresa, pero actualmente cuenta con un contador y un auxiliar contable que son los encargados de esta parte en la empresa.

En la parte financiera de la empresa se plasma la carencia de planeación ya que no existen indicadores que permitan calcular la eficiencia de los manejos de los recursos de la empresa. A pesar de este inconveniente la organización desarrolla herramientas de control financiero que le permite tomar decisiones administrativas respecto a la parte financiera de la empresa por medio de los informes contables generados por el contador.

8.4 Marketing

La empresa no cuenta con un plan de mercadeo que le permita obtener los objetivos trazados por la misma. No ha desarrollado una planeación estratégica de ventas que le permita realizar investigaciones de mercado y profundizar más en el sector visualizando la competencia a la que se enfrenta identificando las oportunidades que tiene la organización, logrando aumentar su posición estratégica en el sector.

9. Resumen de variables entorno externo e interno

Con relación al análisis interno y externo de la organización se presenta un resumen de las variables más importantes como oportunidades, amenazas para el entorno externo, fortalezas y debilidades para el entorno interno que se deben considerar al momento de realizar una planeación estratégica para la unidad de negocio de impresión a gran formato en la empresa Elite Staff Publicitario.

Cada una de estas abreviaturas significa el impacto que tiene para la organización variables identificadas como:

“FM: Fortaleza Mayor: Son variables internas que contribuyen con el desarrollo de la empresa.

Fm: Fortaleza menor: Son variables que de cierta forma pueden aportar beneficios a la empresa si se utilizan de manera adecuada

DM: Debilidad Mayor: Son variables que afectan internamente el desarrollo de la empresa

Dm: Debilidad menor: Son variables que dándoles el manejo adecuado se pueden aprovechar con los recursos que cuenta la empresa

AM: Amenaza Mayor: son variables que interfieren fuertemente a nivel externo en el desarrollo de la organización.

Am: Amenaza menor: Son variables que afectan de una forma indirecta a la empresa y se pueden aprovechar con los recursos que cuenta la organización.

OM: Oportunidad Mayor: son variables que contribuyen a desarrollo de las estrategias de la empresa

Om: Oportunidad menor: Son variables aprovechables, aunque no le aporten el mayor beneficio en el desarrollo actual de la empresa." (Guerrero, 2013).

La puntuación que se asigna en la matriz se debe a los aportes y beneficios que ofrece cada variable, la empresa puede aprovecharlos contando con los recursos adecuados.

Tabla 4 Variables Externas

Variables del Analisi del Entorno Externo	O/A	OM	Om	AM	Am
Crecimiento del PIB	O	X			
Baja tasa de interes	O	X			
Incremento del IPC	A			X	
Baja Inflacion	O				
Desempleo	A			X	
Educacion	O				
Inseguridad	A				X
Normatividad	O		X		
Contaminación por Residuos	A			X	
Adelanto Tecnologico	O	X			
Facilidad de acceso al sector	O		X		

Tabla 5 Variables Internas fuente propia

Variables del Analisis del Entorno Interno	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Bajos costos operativos	F	X			
Deficiencia en planeacion de la empresa	D			X	
Estrategias de venta	D			X	
Conocimiento del sector de Impresión y public.	D				X
Administración adecuada y control de inventarios	D			X	
Desempeño Financiero	F	X			
Mantenimiento a maquinaria	D				X
Similitud de los productos	D				X
Conocimiento Administrativo	D				X

En el análisis de las variables externas según se evidencia en las tablas, poseen ventaja por el número de oportunidades que hay en los entornos del sector productivo de impresión y publicidad para el desarrollo de estrategias que le permitan a la unidad de negocio ser más competitiva mejorando los resultados de la empresa, permitiéndole utilizar estas oportunidades para superar las debilidades internas de la empresa, ya que en la parte interna es donde se encuentra más débil por la falta de recursos y capacidad administrativa. Es de valor las fortalezas que posee como el desempeño financiero ya que estas fortalezas son muy útiles al momento de superar las debilidades.

Tabla 6 MEFI Fuente propia

El peso ponderado total es de 2,24 esto quiere decir que la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades. Nos indica que la empresa tiende hacer débil internamente y no cuenta con un equilibrio que le permita tener ventajas competitivas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	**PESO**	**CALIF.**	**PESO PONDER.**
FORTALEZAS			0
1. Claridad en la Misión, Visión, Objetivos y Metas	4%	4	0,16
2. Planes a Corto Plazo	2%	3	0,06
3. Participación y motivación de empleados y dueños	6%	4	0,24
5. Bajos costos operativos	5%	4	0,2
6. Indicadores de las Actividades	4%	4	0,16
7. Informes Periódicos	4%	4	0,16
8. Desempeño Financiero	4%	4	0,16
9. Clima Organizacional	3%	3	0,09
10. Personal capacitado	4%	4	0,16
11. Maquinaria propia	4%	4	0,16
DEBILIDADES			0
1. Ventas bajas gran formato	7%	1	0,07
2. Falta de nuevos clientes	6%	1	0,06
3. Seguimiento de nuevos clientes	5%	1	0,05
4. Participación del Personal Administrativo	5%	1	0,05
6. deficiencia en la planeación de la empresa	6%	1	0,06
8. Planes a Largo Plazo	4%	1	0,04
9. Instrumentos para Medir el Impacto	6%	2	0,12
10.Administracion adecuada y manejo de inventario	4%	1	0,04
11. Mantenimiento a maquinaria	3%	2	0,06
12. Incentivos para el Personal	5%	1	0,05
13. Planes de Capacitación	3%	1	0,03
14. Similitud de los productos	6%	1	0,06
TOTAL	100%		**2,24**

Tabla 7MEFE Fuente propia

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	**PESO**	**CALIF.**	**PESO PONDER.**
OPORTUNIDADES			
1. Demanda de artículos publicitarios en Cali	5%	4	0,2

2. Crecimiento del PIB	4%	3	0,12
3. Emprendimiento	5%	4	0,2
4.Baja Inflación	6%	3	0,18
5. Lealtad de los clientes	2%	3	0,06
6. Políticas Estatales para Disminuir la Pobreza	3%	3	0,09
7. Inversión y Desarrollo de Nuevos productos impresos	2%	4	0,08
8. Crecimiento de micro y empresas pyme	7%	4	0,28
9. Participación en el mercado	8%	3	0,24
10. Tercerización de productos	5%	4	0,2
11. Acceso a diferentes mercados	5%	4	0,2
13. Posibilidad de créditos en entidades financieras	8%	4	0,32
15. Avances Tecnológicos	4%	3	0,12
AMENAZAS			
1. Posibles competidores	5%	1	0,05
2. Inseguridad en el Entorno	4%	1	0,04
3. incremento del IPC	5%	1	0,05
4. Facilidad de acceso al sector	5%	1	0,05
5.Contaminacion por residuos	4%	1	0,04
6. Presión de productos o servicios sustitutos	4%	2	0,08
8. Intensidad de rivalidad entre competidores	5%	2	0,1
9. Similitud de los productos	4%	1	0,04
			0
TOTAL	100%		**2,74**

El peso ponderado delos factores externos es de 2,74, está dentro del rango promedio de la media; esto interpreta que la organización debe aprovechar las oportunidades significativas que brinda el sector en el que se mueve la empresa para mantenerse y crecer en el mercado de impresión y publicidad sin dejarle de dar prioridad a las amenazas ya que la organización no se encuentra muy fuerte en factor externo para soportar futuras presiones.

10. Formulación de Objetivos y Estrategias

Se formulan objetivos y estrategias que permiten que la unidad de negocio de impresión a gran formato en la empresa Elite Staff Publicitario pueda guiarse con claridad en el desarrollo de actividades, dándole un enfoque a las metas de la organización.

Los objetivos estratégicos se alcanzan por medio de identificar las palabras claves que estabilizan la misión, visión, estrategias y valores de la empresa que caracterizan cada área permitiendo re direccionar la empresa apropiadamente logrando plantear y definir los objetivos estratégicos con los directivos de Elite Staff Publicitario.

Se establecen objetivos con la guía del Balanced Scoredcard de Norton Y Kaplan, estos caracterizan por brindar herramientas a las organizaciones para lograr una descripción de los objetivos y las estrategias de una manera coherente.

Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, como afirman Kaplan & Norton, (1996) “los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando” (p.59).

10.1 Perspectiva Financiera

Se dirige básicamente al medio financiero perteneciente, la perspectiva financiera tiene como objeto responder a la expectativa de los socios.

¿Cómo asegurar un adecuado manejo de la organización para aumentar las utilidades de la misma?

Objetivo Estratégicos

Aumentar las ventas.

Reducir costos operaciones

Incrementar el ingreso de nuevos clientes.

10.2 Perspectiva del Cliente

El objetivo fundamental es conseguir la satisfacción del cliente a largo, corto y mediano plazo ya que de esto depende a gran medida la generación de los ingresos, mediante precios competitivos, productos de buena calidad, tiempos de entrega responsables.

“Al terminar de formular la perspectiva del cliente los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, haber seleccionado cuota, incremento, satisfacción y rentabilidad para estos segmentos seleccionados”. (Kaplan & Norton, 1996)

¿Cómo lograr lealtad y generar confianza en el cliente?

Objetivos Estratégicos

Tiempo de entrega oportuna para el cliente.

Precios competitivos en el mercado.

Productos de excelente calidad.

10.3 Perspectiva de los procesos internos

Se propone la ideal principal de la visión para plantear los objetivos estratégicos de la unidad de negocio de impresión a gran formato. Para el 2020 Elite Staff Publicitario será una organización reconocida en la elaboración de impresos y comunicación visual, identificándonos con productos de alta calidad y confiabilidad, certificándonos con procesos de calidad.

"En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en lo que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados" (Kaplan & Norton, 1996).

¿Cuál debe ser el enfoque en la unidad de negocio para lograr ser reconocida en el mercado?

Objetivos Estratégicos

Implementar un plan de direccionamiento estratégico enfocado en las ventas.

Minimizar tiempos en procesos operativos.

Adquirir nuevas estrategias de marketing.

Lograr nuevos clientes nuevos clientes.

Innovar con productos Publicitarios dentro del mercado.

10.4 Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje

Con esta perspectiva se propone un sentido de pertenencia entre los colaboradores de la organización, alcanzar los objetivos económicos de los socios, asegurando la permanencia y el desarrollo óptimo de la unidad de negocio en el mercado; como afirma Kaplan & Norton, (1996) "la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los obejtivos financieros, del cliente y los

procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización." (p.159).

Objetivos Estrategicos.

Capacitacion enfocada en la competencia y fuerza de las ventas para el personal encargado.

Lograr un clima organizacional agradable para los colaboradores.

10.5 Estrategias

La matriz DOFA permite analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dentro del sector permitiendo así un mejor posicionamiento de la organización. Por medio del enfoque de las estrategias de Porter que son: diferenciación, liderazgo de costo, y enfoque permitiéndole a la organización tener una ventaja competitiva más amplia en el sector de impresión y publicidad.

A través de la matriz DOFA se socializan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en el análisis del entorno externo e interno de la unidad de negocio para lograr relacionar cada variable logrando así proponer las estrategias que más le convenga a la organización para un mejor aprovechamiento dentro del sector.

Matriz DOFA Elite Staff Publicitario		
	OPORTUNIDADES Crecimientos del PIB Baja tasa de interés Baja Inflación Educación Oportunidad Normatividad Fácil acceso al sector Adelanto Tecnologico	AMENAZAS Incremento del IPC Inseguridad Contaminación por residuos. Desempleo.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Bajos costos operativos Buen desempeño Financiero Personal Comprometido Buen clima laboral	Innovar con productos Publicitarios dentro del mercado Implementar nuevas tecnologias en los procesos de impresion y produccion generados en la unidad de negocio.	Buscar proveedores de tintas ecosolventes a precios competitivos. Capacitación con enfoque en markerting para los colaboradores que se desempeñan en esta área.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Deficiencia en la planeación de la empresa. Estrategias de venta Conocimiento del sector. Administración adecuada Mantenimiento a maquinaria. similitud de los productos Conocimiento administrativo.	Implementar un plan estratégico direccionado a las ventas y ala organización. Capacitación del Personal. Mantenimientos preventivos periódicamente. Innovación de productos.	Comercialización directa y servicios de impresión de productos a estratos 1,2,3

Figura 23 Matriz Dofa fuente propia

Por medio de la matriz DOFA se logra cruzar entre si las variables obtenidas en la matriz M.E.F.E y la matriz M.E.F.I adquiriendo estrategias que le permitirán a la unidad de negocio tener un buen desarrollo y competir de una manera adecuada dentro del mercado, mejorando las ventas y la calidad del servicio y el producto generado.

10.6 Estrategias Obtenidas

Innovar con productos Publicitarios dentro del mercado.

Implementar nuevas tecnologías en los procesos de impresión y producción generados en la unidad de negocio.

Buscar proveedores de tintas eco solventes a precios competitivos.

Capacitación con enfoque en marketing para los colaboradores que se desempeñan en las ventas.

Implementar un plan estratégico direccionado a las ventas y a la organización.

Capacitación del Personal.

Mantenimientos preventivos a maquinaria periódicamente.

Comercialización directa y servicios de impresión de productos a estratos 1, 2,3.

11. Diseño del Plan Estratégico

Para la propuesta de un plan estratégico en la unidad de negocio de impresión a gran formato en la empresa Elite Staff Publicitario 2016-2020, ubicada en la ciudad de Cali Colombia, inicialmente se realizó un diagnostico estratégico, se realizó un análisis del entorno planteando los objetivos y estrategias de la organización, a través de varias matrices como; M.E.F.I, M.E.F.E, matriz DOFA, se logró evidenciar las variables del entorno interno y externo que cobija el sector de impresión y publicidad. El desarrollo de la matriz DOFA con el cual se logró determinar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y amenazas de la unidad de negocio.

Para proponer el plan de direccionamiento estratégico es importante que la organización tenga claro la misión, visión, los valores corporativos y la estructura organizacional de la empresa, proponiendo esto será más fácil definir el plan estratégico en el que se va enfocar la empresa.

A continuación, se proponen unas ideas de misión, visión, políticas de calidad, valores corporativos y estructura organizacional de la empresa Elite Staff Publicitario.

11.1 Misión

Identificar y suplir necesidades de comunicación visual del mercado y nuestros clientes, complementando en su desarrollo, organización y crecimiento, elaborando los mejores impresos comerciales y publicitarios.

11.2 Visión

Ser líder en la elaboración de impresos y soluciones de comunicación visual, identificándonos con productos de alta calidad y confiabilidad, certificándonos con procesos de calidad.

11.3 Políticas de calidad

Lograr que nuestros productos y servicios se desarrollen con la más alta calidad, gerenciando todos los procesos de elaboración, con el mejoramiento continuo del equipo de trabajo y tecnología, creando productos que satisfagan y excedan los requerimientos de nuestros clientes.

11.4 Valores Corporativos

Responsabilidad: Generando compromiso con los procesos y colaboradores de la organización, socios, clientes, proveedores y medio ambiente.

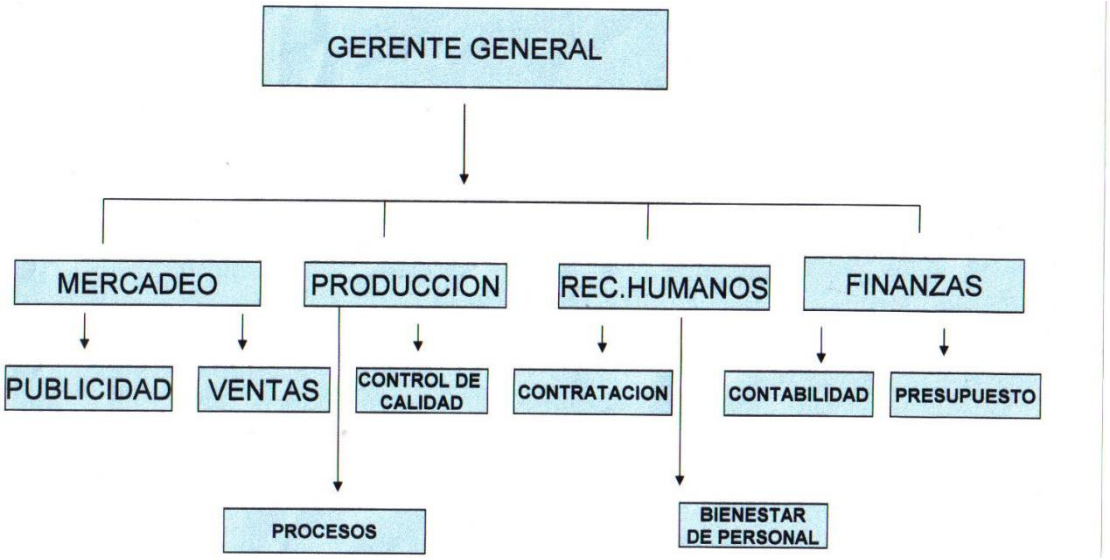
Honestidad: Crea relaciones claras y confiables con las personas dentro y fuera de la empresa.

Respeto: Transparencia en la conducta de los propietarios y de la organización en general crea un buen ambiente laboral.

11.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional le permite a la empresa entrelazar todas las áreas funcionales que la conforman. Definida por Mintzberg, (1991) "como la suma total de las formas en que un trabajo es divido y luego es lograda la coordinación entre esas tareas." (pág. 6).

Figura 24 Figura Propia



12. Conclusiones

Este proyecto permite visualizar a la empresa Elite Staff Publicitario la situación actual en que se encuentra logrando reconocer los factores externos e internos que influyen en la organización y afectan su desarrollo social, económico, Legal e industrial.

Por medio de esta propuesta se obtienen algunas bases para que la empresa pueda evaluar más claramente sus procesos y de esta manera tener una mejor productividad en la organización.

Se puede concluir lo siguiente:

El entorno económico actual tiene grandes ventajas debido al crecimiento del PIB, la baja tasa de interés, ya que el comportamiento económico se está desarrollando positivamente.

En el entorno del sectorial se identificó que la amenaza más grande que tiene la empresa es la similitud entre productos y falta de estrategias de mercado para el aumento de las ventas generadas en esta unidad de negocio.

Una gran ventaja para organización es el hecho de que la mayoría de población caleña según el Dane es de estratos 1,2 y 3 lo cual indica que las ventas se pueden expandir a estos estratos con una buena estrategia de marketing.

Se logra proponer un diagnostico interno y externo de la organización para que la empresa pueda tener un enfoque más claro de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica en la actualidad se ha convertido en una herramienta muy importante para las organizaciones porque les permite potencializar su crecimiento en diferentes sectores de producción, además de esto les permite aprovechar sus fortalezas y oportunidades para poder mitigar el impacto de sus debilidades y amenazas.

Bibliografía

Dane Informacion Estrategica. (5 de diciembre de 2017). Dane Informacion Estrategica. Obtenido de Dane Informacion Estrategica: http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-del-productor-ipp

Datos macro. (6 de 12 de 2017). @datosmacro. Obtenido de @datosmacro: https://www.datosmacro.com/

Economia y Negocios. (6 de 12 de 2016). Tasas de interés del Banco de la República inician 2017 en 7,5%. Obtenido de El espectador: https://www.elespectador.com/noticias/economia/tasas-de-interes-del-banco-de-republica-inician-2017-75-articulo-670728

El Pais. (06 de 12 de 2016). El Pais. Obtenido de El Pais: http://www.elpais.com.co/colombia/mejoro-sus-resultados-en-las-pruebas-pisa-pero-sigue-por-debajo-de-la-media.html

Guerrero, B. B. (2013). Direccionamiento Estrategico de Organizaciones Deportivas. En B. B. Guerrero, Direccionamiento Estrategico de Organizaciones Deportivas (págs. 49,50,51). Cali : Programa Editorial.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones Eficientes. argentina: El ateneo.

PORTAFOLIO. (02 de 03 de 2016). PORTAFOLIO. Obtenido de PORTAFOLIO: http://www.portafolio.co/economia/gobierno/pobreza-colombia-inferior-america-latina-491795

Portafolio. (27 de 10 de 2017). Portafolio. Obtenido de Portafolio: http://www.portafolio.co/economia/tasa-de-interes-en-colombia-noviembre-de-2017-511072

Porter, M. E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review , 6.

Redaccion Internacional y Agencia Efe. (11 de 06 de 1997). El Tiempo. Obtenido de El Tiempo: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-587910

Sarmiento, E. (02 de 12 de 2017). El Espectador. Obtenido de El Espectador: https://www.elespectador.com/opinion/estancamiento-estructural-columna-726327

Semana. (11 de 12 de 2017). Semana. Obtenido de Semana: http://www.semana.com/nacion/articulo/mejoran-los-indicadores-de-seguridad-en-colombia-segun-estudio-de-los-andes/536879

sostenible, M. d. (12 de 02 de 2014). Norma tecnica colombiana NTC6039. Obtenido de Norma tecnica colombiana NTC6039: http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/NTC_6039_-_SAC_Tintas_para_impresi%C3%B3n.pdf

Spendolini, M. J. (1994). Benchmarking. Bogota : Norma.