

MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TIPOGRÁFICA
IMPERIO SA.

JUAN CARLOS GUTIERREZ HERRERA.
ALEX HERNANDO VEGA MOYA
ERICK JOSÉ VEGA MOYA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD A DISTANCIA
BOGOTÁ, D.C.
2011

MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TIPOGRÁFICA
IMPERIO SA.

JUAN CARLOS GUTIERREZ HERRERA.
ALEX HERNANDO VEGA MOYA
ERICK JOSÉ VEGA MOYA

Monografía presentada para optar al título de Administradores de Empresa

Directora
ROSA ISABEL ROA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD A DISTANCIA
BOGOTÁ, D.C.
2011

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. ASPECTOS PRELIMINARES	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.1. Descripción del problema	11
1.2. OBJETIVOS	13
1.2.1. Objetivo general	13
1.2.2. Objetivos específicos	13
1.3. JUSTIFICACIÓN	14
1.4. ALCANCE Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
2. <i>MARCO DE REFERENCIA</i>	16
2.1. MARCO CONCEPTUAL	16
2.2. MARCO TEÓRICO	21
2.2.1. La planeación estratégica	21
2.2.2. La planeación estratégica beneficios y necesidades	22
2.2.3. Surgimiento de la planeación estratégica	23
2.3. MARCO SITUACIONAL	26
2.3.1. El sector de las artes gráficas	26
3. LA EMPRESA TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A.	29
3.1. ENTORNO EMPRESARIAL	29
3.1.1. Reseña histórica	29
3.1.1.1. Visión	29
3.1.1.2. Misión	29
3.1.2. Análisis estratégico de la situación actual de la empresa Tipográfica IMPERIO S.A.	31

4. DISEÑO METODOLÓGICO	35
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
4.3. RESULTADOS ESPERADOS, BENEFICIARIOS Y SOCIALIZACIÓN	35
4.4. AUDITORIA DE LA EMPRESA IMPERIO	36
4.4.1. Matriz DOFA	45
4.4.2. Matriz PEYEA	51
4.4.2.1. Posición estratégica interna	52
4.4.2.2. Posición estratégica externa	53
5. MODELO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TIPOGRÁFICA IMPERIO	56
5.1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	56
5.2. DESARROLLO E INVERSIÓN PARA CADA ESTRATEGIA	63
5.3. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	69
5.3.1. Mercadeo	69
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Auditoria de la empresa IMPERIO	36
Tabla 2. Construcción MATRIZ DOFA	46
Tabla 3. Matriz FODA IMPERIO	50
Tabla 4. Posición estratégica interna y externa	53

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Etapas de la planeación estratégica	25
Gráfica 2. Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de papel y artes gráficas.	27
Gráfica 3. Matriz PEYEA.	55
Gráfica 4. Ciclo de vida del producto	57
Gráfica 6. Diagrama de flujo de factor material	58
Gráfica 7. Diagrama de proceso – Invitaciones	59
Gráfica 8. Diagrama de proceso – Tarjetas comerciales	61
Gráfica 9. Planeación y estrategias para Tipográfica IMPERIO S.A.	68

LISTA DE FOTOS

	pág.
Foto 1. Tarjeta de presentación	74
Foto 2. Tarjetas de invitación	74
Foto 3. Modelo invitación en papel reciclado	76
Foto 4. Facturas	76
Foto 5. Broshurs stock models	77
Foto 6. Hoja membreteadas	78
Foto 7. Modelo de cajas	79

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Maquinaria	88
Anexo B. Precios	91

INTRODUCCIÓN

La apertura de la economía, a través de los diferentes procesos, ha permitido el ingreso de competidores externos, generando un cambio en el panorama del desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas.

El cambio del enfoque de las pequeñas y medianas empresas, que en su mayoría surgieron empíricamente, algunas veces empresas familiares, sin obedecer a una reestructuración planificada y flexible de su organización, ha sido un factor determinante en el desarrollo, limitando la competitividad y la calidad del producto.

La empresa Tipográfica IMPERIO S.A., es una microempresa colombiana con una trayectoria de 20 años que ha logrado mantenerse con esfuerzo en el sector; sin embargo, con el advenimiento de la modernidad, el dinamismo de la economía enmarcado en términos de competencia, productividad y calidad, se ha visto afectada, por cuanto su mercado ha cambiado disminuyendo la clientela y los productos a ofrecer.

Para contrarrestar dicho efecto se requiere implementar un modelo de gestión estratégica que permita desarrollar objetivos de largo plazo para la organización, alinear sus capacidades con las contingencias de su entorno, permitirle actuar proactivamente manteniendo una ventaja competitiva sostenible, medir el progreso y crear valor a los accionistas, constituyéndose en la clave para que la empresa pueda lograr un nivel de éxito dentro del marco de la competencia.

La gestión estratégica a diferencia de la planificación, establece los aspectos intelectuales, individuales o colectivos, que permiten realizar aquellas acciones que se requieren para cumplir los objetivos; por consiguiente, es una herramienta fundamental en la administración de la empresa, ya que el eje central de su concepción está ubicado en la acciones; lo que apalanca el alcance de los

objetivos de la misma, que se encaminan hacia el éxito corporativo haciendo realidad su misión y visión; en cuyo momento la gestión estratégica pasará a tener la responsabilidad de garantizar su sostenibilidad.

Un diagnóstico de la situación actual y la proyección del futuro de la empresa, permite establecer la carta de navegación para alcanzar las metas y garantizar la sostenibilidad; es por ello, que el modelo de gestión estratégica para la Tipográfica IMPERIO S.A. se presenta como herramienta de gran utilidad, en el desarrollo que está brinda, cuando a través de sus lineamientos se puede actualizar y modernizar el funcionamiento de una organización.

Se presenta en este trabajo un MODELO DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A., partiendo de la definición de las condiciones en que se encuentra la empresa y el entorno, la proyección de una estructura planificada y flexible y un plan de acción que obedezca al diseño metodológico y al desarrollo de la investigación que informe el logro de los objetivos, tomando como sustento el resultado de la auditoría realizada a la empresa, la matriz DOFA y PEYEA, aplicada a los tres grandes componentes: financiero, calidad y mercado, con miras a generar los cambios estructurales que le permitan mantenerse frente a la competencia logrando con ello, captar y recuperar la clientela; modernizar sus procesos y producir nuevos productos.

1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

El sector microempresario en Colombia ha generado en la economía una reactivación, permitiendo que muchas personas, no solamente generen su propio ingreso, sino que además ofrezcan posibilidades laborales a otras personas para atender los requerimientos para un óptimo funcionamiento.

Lo anterior, se sustenta en que para la mayoría de países en desarrollo y países en transición, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) constituyen la columna vertebral de la economía. Según la evidencia de los países de la región de América Latina y el Caribe, las MIPYME contribuyen significativamente al crecimiento económico, la innovación, la competitividad y la creación de empleo. En promedio, en los países Latinoamericanos, las microempresas representan el 90% de los establecimientos, mientras las pequeñas y medianas empresas (PYME) el 8%. En materia de empleo, en promedio, la microempresa provee aproximadamente el 40% de los empleos formales, mientras la PYME cerca del 30%. Podría afirmarse que en las MIPYME se concentra el foco principal del esfuerzo empresarial en América Latina y el Caribe, siendo por consiguiente, una fuerza y fuente en la promoción del empleo y la mano de obra en el ámbito formal¹.

En este sentido, las MIPYME deben contar con todas las herramientas necesarias para que logren mantenerse en el sector económico, teniendo en cuenta aspectos como productividad, competitividad y calidad, los cuales deben estar siempre presentes en cualquier actividad económica, máxime si se tiene en cuenta la globalización de la economía. Es por ello, que el sector microempresario debe funcionar como verdaderas organizaciones, las cuales deben hacer uso de todas

¹ LLERAS M. Ernesto y otros. Estrategias de competitividad para el sector de confecciones utilizando la tecnología de información y comunicaciones (TIC) como el promotor de las mismas. 2007. Disponible en: http://jorgegamarra.com/Documents/Jorge_Gamarra_MIPYME.pdf

las herramientas que las ciencias económicas y administrativas tienen para que las personas logren forjar un futuro sólido a través de sus empresas.

IMPERIO S.A., es una microempresa colombiana con una trayectoria de 20 años que ha logrado mantenerse con esfuerzo en el sector. Sin embargo, con el advenimiento de la modernidad, el dinamismo de la economía enmarcado en términos de competencia, productividad y calidad, se ha visto afectada, por cuanto su mercado ha cambiado, disminuyendo la clientela y los productos a ofrecer.

IMPERIO S.A., no posee un plan de producción que le permita cuantificar cuál es la capacidad de producción de su planta, ni hacer seguimiento a los insumos, los empleados, calculan por supuestos el material requerido, agregando un margen de despilfarro, presumiendo la existencia de defectuosos e incurriendo generalmente, en despilfarro de materiales. Tampoco cuenta con un asesoramiento en el área de producción, ni se ha interesado por asesorarse en esta área; de ahí, la necesidad de generar cambios estructurales que le permitan mantenerse frente a la competencia logrando con ello, captar y recuperar la clientela; modernizar sus procesos y generar nuevos productos.

Dada su condición de mediana empresa, que no ha desarrollado una reestructuración planificada y flexible y que, asumiendo una actitud pasiva frente a la apertura económica, ha venido cediendo espacios en productos, demanda y clientela, esto se ha constituido en un factor determinante en su desarrollo, limitando la competitividad y la innovación de sus productos.

La planeación estratégica se constituye entonces en una herramienta de gestión que permite diseñar y desarrollar un modelo, que le va a servir a Tipográfica IMPERIO S.A., gracias a los procesos que ella misma contiene, pues le obliga a considerar de forma organizada y detallada todos los aspectos relevantes del negocio, su mercado actual y su proyección a largo plazo.

La planeación implica el análisis de todos los factores que afectan la empresa, los recursos con los que cuenta para responder a una situación, y la elaboración de un modelo adecuado que le permita competir y permanecer en el mercado.

1.1.2. Pregunta de investigación

¿Qué características debe tener el modelo de gestión estratégica para la empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A., que le permita afrontar y superar los cambios estructurales derivados de la apertura de la economía, mantenerse frente a la competencia, captar y recuperar la clientela; modernizar sus procesos y generar nuevos productos?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión estratégica que le permita generar modificaciones estructurales a la Empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A. para afrontar y superar los cambios estructurales derivados de la apertura económica, mantenerse frente a la competencia, captar y recuperar la clientela; modernizar sus procesos y generar nuevos productos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar cuál es la situación actual de la empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A. y su posición en el mercado.
- Realizar el diagnóstico de la empresa Interno y externo.

- Realizar la matriz DOFA y PEYEA de la empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A, con miras a tener el escenario claro; para orientar las estrategias de la planeación estratégica en los puntos más débiles de la empresa; fortalecer aquellos que no han sido tenidos en cuenta y mantener aquellos que le son benéficos a la organización.
- Definir la formulación de estrategias, que requiere la empresa para lograr la identificación, diferenciación y la preferencia de los clientes.
- Diseñar un modelo de gestión estratégicas que permita a la empresa hasta convertirlo en permanente en su línea de tiempo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Se escogió la empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A. por ser una empresa con una tradición de más de 20 años, que si bien subsiste en el mercado requiere de un modelo de gestión estratégica que le brinde herramientas para actualizarse a las nuevas necesidades y tendencias derivadas de la apertura económica y el ingreso de nuevos mercados en términos de modernización, innovación de ofertas y competencia.

Para el caso específico de esta investigación se aborda una justificación desde lo práctico, por cuanto lo que se busca es orientar y prestar herramientas para que la empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A. adopte un modelo de gestión que le permita dentro del sector de las manufacturas, afrontar y superar los cambios estructurales derivados de la apertura económica, mantenerse frente a la competencia, captar y recuperar la clientela; modernizar sus procesos y generar nuevos productos.

Para el logro de lo planteado se requiere realizar un diagnóstico de la empresa con el fin de identificar los factores de éxito que informan sus debilidades y fortalezas, su ubicación en el entorno y su capacidad de respuesta frente a la competitividad, para a partir de ese diagnóstico diseñar un modelo estratégico a fin de mejorar los procesos en la toma de decisiones, factor clave para el éxito final de una organización.

1.4. ALCANCE Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El alcance del presente proyecto es el modelo de gestión que se propone, a partir, de una herramienta como la planeación estratégica con miras a lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento de la empresa IMPERIO S.A, dentro del sector de las artes gráficas. Así se busca optimizar el uso de los recursos con el fin de minimizar al máximo los costos de producción, asegurando el cumplimiento y calidad del producto final, permitiendo a la empresa manejar precios más competitivos y cumplir con los plazos de entrega; por medio de la implementación de un plan estratégico que se ajuste a las necesidades de la empresa y sirvan a futuro para organizaciones similares.

La descripción del proyecto, obedece a los aspectos que en el mismo se consignan, con miras a lograr una visión de la situación actual de la empresa, y de este modo, proponer el modelo. Para la descripción, se hace uso del diagnóstico externo e interno de la organización, para conocer su estado actual; sin dejar de lado, los aspectos teóricos y conceptuales que ayudan a consolidar el diagnóstico.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

ABASTECER: “Proveer de los elementos necesarios para llevar a cabo una operación, función o proceso determinado”².

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO: “Medida de cambio, orientada a elevar el desempeño organizacional”³.

ACCESO A MERCADOS: “Capacidad de acceso de productos a un mercado determinado, de acuerdo con las restricciones arancelarias o para - arancelarias vigentes en un país, territorio o grupo de países, de acuerdo con la normativa nacional, regional o multilateral para el ingreso de productos importados a ese mercado nacional. Determina la posibilidad real de los proveedores nacionales de bienes y servicios para competir frente a los productos importados (acceso al mercado nacional), o de los proveedores nacionales para penetrar en un mercado externo acceso a terceros mercados”⁴.

CADENA DE VALOR: “Herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. La cadena de valor considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas”⁵.

² FRANKLIN F. Enrique. Auditoría Administrativa. México: McGraw Hill. 2000. p. 543

³ *Ibíd.*, p. 543

⁴ Glosario: Disponible en: http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/glo_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1717417.html

⁵ Cadena de valor. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

CALIDAD: “Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relaciona con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”⁶.

COMPETITIVIDAD: “Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”⁷.

CONTROL ESTRATÉGICO: “El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización”⁸.

CONTROL DE GESTIÓN: “Instrumento, gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”⁹.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: “Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles”¹⁰.

⁶ FRANKLIN F. Op. Cit., p. 546

⁷ Competitividad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/competitividad.htm>.

⁸ La proactividad y el control estratégico: Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/36/proactrl.htm>

⁹ BELTRÁN J: Jesús M. Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores. 1998. p. 25

¹⁰ El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas. Disponible en: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>

DOFA: “Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos”¹¹.

ESTRATEGIA: Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En este sentido, “la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos”¹².

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: “Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias de desarrollar y acometer para lograr los objetivos-empresa originalmente planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarias para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la empresa”¹³.

¹¹ La matriz DOFA. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/htm>

¹² Planificación y gestión estratégica. Disponible en: <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>

¹³ KOONTZ. Harold. Administración una perspectiva global. Décima edición. México: Mc Graw Hill. 1996. p. 265

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: “El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis”¹⁴. La formulación estratégica se basa en las principales actividades estratégicas para identificar las oportunidades y las amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones.

GESTION DE CALIDAD: “Consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad, es decir, cómo piensan la alta dirección sobre calidad; así la gestión de calidad incluye tres procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad”¹⁵.

INDICADOR: “Es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas con el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”¹⁶.

MODELO ESTRATÉGICO: “La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura”¹⁷. La gestión estratégica conduce en su desarrollo a la definición de un modelo estratégico a

¹⁴ Tema 3. Formulación estratégica. Disponible en: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>

¹⁵ BELTRÁN. Op.cit., p. 29

¹⁶ Ibíd. p. 35

¹⁷ La implementación de la estrategia en su empresa. El liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest.htm>

seguir, luego del análisis respectivo de la situación problemática de la empresa; por lo cual, el modelo puede ser económico, político, contable, comercial, incluso pueden aplicarse varios modelos de tal forma que se cumpla con el objetivo.

METODOLOGÍA: “Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o realizar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método”¹⁸.

PLAN ESTRATÉGICO: “Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”¹⁹.

PEYEA: “La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6)”²⁰.

SERVICIO: “Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros”²¹.

¹⁸ FRANKLIN. Op. cit., p. 552

¹⁹ Plan Estratégico: Disponible en: <http://www.guiadelocalidad.com/plan-estrategico.php>

²⁰ Matriz PEYEA. Disponible en: www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/doc

²¹ FRANKLIN. Op. cit., p. 556

VARIABLE: “Concepto utilizado para identificar a los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza²².”

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. La planeación estratégica

2.2.1.1. Definición: “La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”²³.

Entonces, a partir de esta definición se puede decir que la Planificación Estratégica:

- Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

²² Ibid., p. 557

²³ La planeación. Dirección nacional de servicios académicos virtuales. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/12La_planeacion.htm

- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

2.2.2. La planeación estratégica beneficios y necesidades

La planeación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes; por eso básicamente formula sobre asuntos más fundamentales, previendo el negocio más adecuado a través de unos objetivos básicos, en un tiempo real, para llegar al aumento o disminución de mercados, etc. Por eso, una empresa de éxito revisa su Planeación Estratégica, en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante, su importancia, necesidades y beneficios²⁴:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

²⁴ Ibid.

2.2.3. Surgimiento de la planeación estratégica

Peter Drucker²⁵ propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

La planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy coordinado trabajo en equipo²⁶.

2.2.3.1. Proceso de planeación: “Es la herramienta que permite generar los procesos para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las

²⁵ DRUCKER, Peter. Planeación Estratégica. México: McGraw-Hill, 1999, p. 12

²⁶ *Ibíd.*, p. 15

organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales”²⁷.

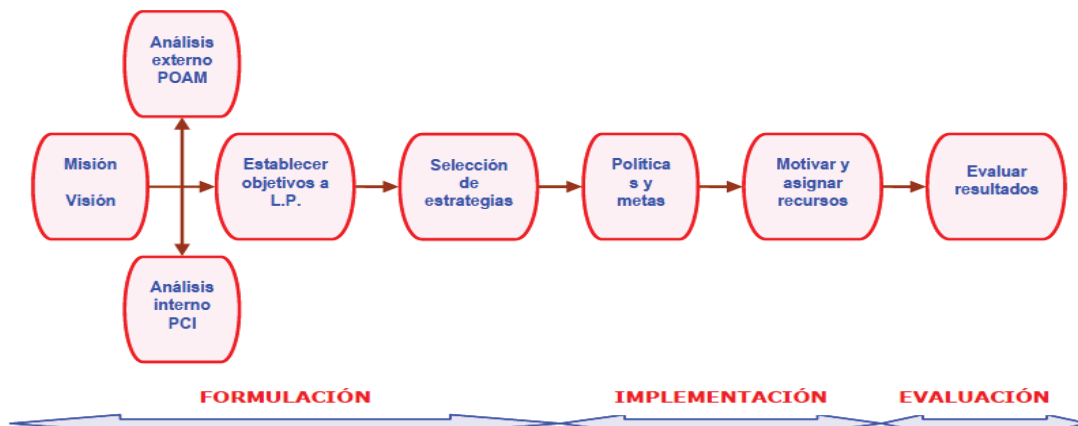
Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará implementar la planeación estratégica en las empresas. De estas definiciones se puede obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para formar la mejor planeación (Véase gráfica 1).

Estas características son:

- Proceso continuo, flexible e integral
- Importancia.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural.

²⁷ Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.aceproject.org/main/espanol/em/emd01.htm>

Gráfica 1. Etapas de la planeación estratégica



Fuente: SUAREZ G. Esperanza. Planeación estratégica en las MIPYMES. Grupo investigativo PORTER. Colombia: Universitaria de Investigación y Desarrollo. 2009. p. 13

“La formulación de la estrategia inicia con el análisis del mercado y de la empresa, comúnmente conocidos como POAM (externo) y PCI (interno), que permiten definir los objetivos de largo plazo y las estrategias para conseguirlos, enmarcados en la Misión y Visión empresarial”²⁸.

Una vez planteadas las estrategias para conseguir los objetivos propuestos, se implementan los programas bajo las políticas y metas trazadas motivando y asignando recursos de manera eficiente.

Por último, se evalúan los resultados de acuerdo a lo planeado para hacer las modificaciones del caso. Esta evaluación usualmente se hace a través de indicadores de gestión que miden la evolución del negocio en un periodo determinado e indican las bases comparativas con otros periodos para reaccionar con tiempo ante cualquier situación que se presente.

²⁸ SUAREZ G. Esperanza. Planeación estratégica en las MIPYMES. Grupo investigativo PORTER. Colombia: Universitaria de Investigación y Desarrollo. 2009. p. 13

2.3. MARCO SITUACIONAL

2.3.1. El sector de las artes gráficas

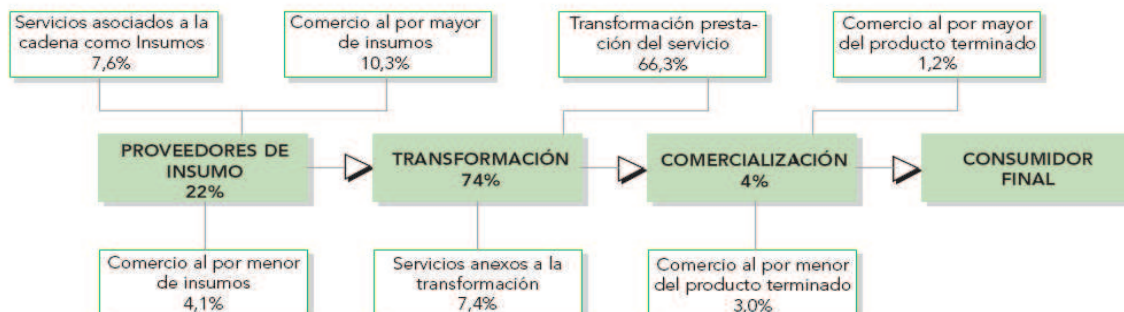
“El sector imprentas y editoriales participa, para el 2007 con el 6,4% del PIB industrial y con el 8% de las exportaciones industriales de Bogotá-Cundinamarca”²⁹, concentrando sus actividades en la Capital. La organización empresarial de este sector se caracteriza por tener gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas. “En la actualidad el sector de Edición, impresión y artículos análogos decreció a porcentajes negativos en cuanto a su aporte al PIB en el sector de las industrias, dejando para el 2010 un -2,6% y para el 2011 lo que lleva del año un 1%”³⁰.

La posibilidad de consolidar la cadena de papel y artes gráficas en Bogotá y la región se sustenta en sus avances tecnológicos y en su capacidad de atraer inversión extranjera directa. Con el propósito de establecer las características de las empresas vinculadas a la cadena de Papel y artes gráficas en Bogotá, se han agrupado las actividades de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, CIIU* en tres eslabones (Véase gráfica 2).

²⁹ Departamento Administrativo de Planeación Distrital. Caracterización de diez cadenas productivas de Bogotá-Región 2003 - 2007. Bogotá: DAPD. 2008. p. 33°

³⁰ Base de datos del proyecto “Evolución de la rentabilidad y la productividad en la Industria Manufacturera Colombiana”. Disponible en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=59

Gráfica 2. Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de papel y artes gráficas.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Registro Mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones. Bogotá, D.C: CCB. 2005.

En lo relacionado al perfil de la cadena de papel y artes gráficas, se encuentra que las empresas “pertenecientes a esta cadena productiva se concentran en el eslabón de transformación, principalmente en la prestación de servicios, para el sector como: la edición de libros, folletos, publicaciones, periódicos, revistas, materiales grabados, entre otros; donde hay registradas 3.651 empresas (66% del total de empresas de la cadena)”³¹.

Por otro lado, “el eslabón de comercialización, tanto al por mayor de producto terminado como al por menor, tienen registradas menos empresas: el primero, 68 empresas y el segundo 163 empresas, en ambos casos predominan las micro y pequeñas empresas. La composición empresarial de la cadenas de Papel y artes gráficas es: 85,5% microempresas, 10,7% pequeñas, 2,8% medianas y 0,1% grandes empresas”³².

* Código Industrial Internacional Uniforme

³¹ Cámara de Comercio de Bogotá. Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca. Bogotá, D.C: Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social – Dirección de Estudios e Investigaciones – CCB. 2006. p. 18

³² *Ibíd.*, p. 19

Así, la ubicación de las empresas de la cadena de papel y artes gráficas en Bogotá, se encuentra concentrada el 97% se localizan en Bogotá y apenas el 3% en Cundinamarca, la mayoría en Chía, Soacha y Zipaquirá.

“De las empresas que se encuentran en Bogotá y que pertenecen a la cadena de Papel y artes gráficas, el 45% están ubicadas en Engativá, Puente Aranda, Barrios Unidos, Chapinero y Los Mártires, cada una de las cuales triplica en número a las empresas pertenecientes a esta cadena que se localizan fuera de Bogotá”³³.

Por tamaño de empresa, “Chapinero, Fontibón y Puente Aranda concentran el 62% de las empresas grandes y el 45% de las empresas medianas de la cadena, mientras que Usme, Ciudad Bolívar, Bosa, San Cristóbal y Rafael Uribe son localidades que cuentan únicamente con microempresas y pequeñas empresas en esta cadena”³⁴.

³³ *Ibid.*, p. 19

³⁴ *Ibid.*, p. 19

3. LA EMPRESA TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A.

3.1. ENTORNO EMPRESARIAL

3.1.1. Reseña histórica

Tipográfica Imperio fue creada hace 25 años y surge por inquietud de la familia Gutiérrez Martínez, encabezada por el Señor Carlos Andrés Gutiérrez Manrique, desde entonces pertenece a su patrimonio.

Esta microempresa se ubicó en el Centro de Bogotá en la Av. 6 No. 10 – 29 y cuenta con una maquina manual Chandler con la cual se hace todo lo relacionado con papelería y otros pequeños trabajos; con trabajo y dedicación se ha ido invirtiendo poco a poco en máquinas más modernas donde ya se puede sacar trabajos para grandes empresas. Actualmente en su nómina con 11 trabajadores, los cuales se distribuyen en las áreas de taller, área administrativa, contabilidad y compras. La Tipografía cubre mercados a nivel regional concentrándose principalmente en ciudades como Cali, Pereira, Chía, Cájica, ofreciendo una alta gama de productos que busca satisfacer necesidades en papelería.

3.1.1.1. Visión: Tipográfica Imperio para el 2015 será una vía rápida y óptima para llegar con seguridad al mercado de la publicidad que se quiere conquistar, expandiendo sus servicios y abriendo sucursales. Igualmente seremos líderes en Tipográfica e impresión de calidad, usando máquinas y equipos modernos para una mejor producción.

3.1.1.2. Misión: Ofrecer servicios de calidad en impresión para poder satisfacer las necesidades de los clientes con una mejor imagen de la empresa. Tipográfica Imperio S.A., tiene como propósito prioritario el crecimiento y desarrollo de la

industria gráfica, objetivo central de quienes estamos preocupados permanentemente por obtener mejores resultados cada día.

3.1.2. Análisis estratégico de la situación actual de la empresa:

En la actualidad la industria de la imprenta, está condenada a morir, ya que la masificación del internet y de los medios electrónicos, abarcan mayores cantidades de usuarios y adicionalmente, los costos son mucho más bajos, ya que no tiene que incurrir en costos de impresión, adicionalmente la tecnología crea herramientas específicas para sustituir este mercado.

Partiendo de este hecho lo más importante para el análisis estratégico es determinar en la actualidad los mercados necesarios para las litografías, al mismo tiempo que se debe determinar las especialidades tecnológicas que permiten a unos competidores convertirse en oligopolios; en dado caso la evaluación estratégica indica el camino menos concurrido y de mayor probabilidades de éxito. Al mismo tiempo, se debe pensar en las aperturas de mercados entrantes a nivel nacional, así mismo como la posibilidad de licitar en contrataciones estatales a fin de asegurar un panorama creciente para la compañía.

Paralelamente, se debe crear un mercado adicional, en donde el factor determinante este enfocado en los servicios adicionales que la compañía ofrece, como por ejemplo el soporte logísticos para eventos, las artes gráficas, entre otras.

De esta forma el objeto de la empresa, pasará de tratar de sobrevivir a proyectarse en varias líneas de negocios, sin dejar de lado su razón de ser, pero siendo consecuente con la realidad.

Estas estrategias de mercado, se identifican en otras empresas quienes por su objeto de negocio, tuvieron que hacer un trabajo de re ingeniería para redefinir tanto la organización como su razón social, claro, sin dejar de lado su objetivo principal o su razón de ser en el mercado, como por ejemplo Foto Japón.

Por lo tanto, Tipográfica IMPERIO S.A., ha sido durante 20 años líder en el sector de artes gráficas, logrando la fidelidad de sus clientes, ofreciendo variedad de servicios que van desde la impresión de una tarjeta de presentación hasta el soporte logístico de algún evento, en la elaboración de papelería en general, memorias, escarapelas, invitaciones, pancartas y demás.

Las operaciones de sus negocios se dividen en dos grandes sectores: Tipográfica y tipografía.

IMPERIO cuenta en la actualidad con once (11) trabajadores, los cuales se distribuyen en las áreas de taller, pre – prensa, bodega, área administrativa, contabilidad y compras. IMPERIO, cubre mercados a nivel regional, concentrándose principalmente en ciudades como Cali, Pereira, Chía y Cájica.

Debido a la gran preocupación de la gerencia en poseer una maquinaria vanguardista, el arte y asesoría a creativos en la región para complementar su actividad publicitaria, ya sea aportando ideas, o su desarrollo hasta culminar parcial o totalmente el producto deseado, el gran atributo de la empresa es la alta calidad en resolución de color.

Por flexibilidad en el proceso de producción de cualquiera de sus líneas, ofrecen como plazo promedio de entrega a los clientes, dos días desde el instante mismo que el cliente aprueba el arte y confirma el pedido.

En cuanto a cumplir con expectativas de creatividad y calidad, logran destacarse gracias al importante talento humano que poseen, estableciendo así su ventaja competitiva sobre los demás en el medio.

El recurso usado como materia prima va desde diferentes clases de tintas, papel principalmente bond o propalcote en todas sus dimensiones y densidades, laminas plastificadas, químicos asociados con la materia, películas, reveladores.

El almacenamiento actual de materiales en sus instalaciones es proporcional al volumen de sus productos terminados, debido a que el sistema de trabajo es sobre pedido y gracias a la afinidad existente con sus principales proveedores:

1. Distribuidora de papeles ARBEY
2. Discopol, Fabio Castro
3. Distribuidora de papel. JAIME GUZMAN E HIJOS
4. Sobrypal
5. Super grafica
6. papeles & mas papeles
7. Master Graph
8. Nebabrica
9. Plastificado Termi Grafic
10. Fabrica de Troqueles TROCOL

La planeación de su política de compra se basa en el precio y descuentos y lo que van necesitando lo van solicitando sin grandes espacios de tiempo. IMPERIO, cuenta con la ventaja de poseer buenas relaciones comerciales con sus proveedores gracias a la constancia y fidelidad con los mismos.

Por otra parte, la empresa en la actualidad, no cuenta con los stocks de seguridad que requiere, los cuales en la actualidad se hace necesario implementar.

La distribución de la planta está dividida en partes funcionales:

- Bodega de materiales y suministros, ubicada en el sótano
- Taller, primer piso
- Entrega y recepción de pedidos, entre primer piso y segundo.
- Encuadernación, primer piso
- Recepción y área administrativa, segundo piso
- Área de diseño gráfico, tercer piso
- Plastificación, 40 metros fuera de la fábrica

La maquinaria empleada en la actualidad consta de:

2 computadoras personales, 1 escáner e impresora, 2 máquinas litográficas (MULTILIK), 1 máquina tipográfica (CHANDLER), Perforadora (VIJOCA), guillotina (CAMPEADOR), herramientas, moldes, patrones, plantillas, montajes; aparatos de medida y comprobación, unidades de prueba como: tipómetro, lupa, metro; quemadora de plancha e insumos en general (Véase anexo A).

La estructura física donde se sitúa la planta es en arriendo.

El producto líder son las etiquetas, gracias al rápido proceso de elaboración, a que no requiere de ensamble y a su alta demanda; le sigue, la elaboración de revistas, desde el arte, la diagramación hasta la encuadernación y terminación de la misma.

3.1.2.1. Problemas empresariales

- La empresa no posee un óptimo plan de producción de manera que les cuantifique realmente cual es la capacidad de producción de su planta, los empleados, calculan por supuestos cuanto material emplearan, agregando un

margen de despilfarro intuitivo, presumiendo la existencia de defectuosos, incurriendo generalmente en despilfarro de materiales.

- Se observó en la planta una regular distribución del espacio, pues existen áreas que podrían ser mejor aprovechadas para fines directos de la empresa.
- El despilfarro de transporte es evidente, pues dentro del proceso de elaboración existen pasos en los cuales, el trabajador para cumplir con su tarea debe desplazarse metros y hasta en ocasiones salir de la planta.
- Aunque la empresa cuenta con bastantes años dentro de la industria, no posee un proceso cuantificado estandarizado de producción, ni se ha interesado por asesorarse en esta área, sino que tiende mucho a improvisar basado en la creatividad de sus trabajadores, sin tener un manual de procesos o similar.
- Con respecto al orden y aseo de la planta se aprecia que en algunas secciones, o sitios de trabajo se descuida este punto principalmente por arrojar despreocupadamente materiales de desecho.
- En épocas de demanda alta la empresa rota el personal, exigiéndole cumplir con otras labores; además de las propias, lo cual afecta en alguna forma los altos índices de calidad con que generalmente cuentan.
- Nunca han estructurado un departamento contable – financiero, significa que se lleva una contabilidad, precaria, por así decirlo; razón por la cual no se tiene claridad en la producción, insumos y las necesidades de la empresa; esto ha generado que no se tenga un estimativo en ventas, demostrable en soportes contables.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la investigación explicativa o causal, que es aquella en la cual el investigador plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones, analiza las causas y efectos de relación entre las variables. Así, estudios explicativos pueden estar dirigidos a la evaluación y predicción.

4.2. TÉCNICA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta investigación se soportó sobre fuentes primarias y secundarias; las primeras fueron las personas que conocen sobre el tema de las artes gráficas y la segunda fueron las investigaciones publicadas en libros, periódicos, revistas de orden nacional o internacional, así como la información encontrada en la red mundial de datos Internet.

La técnica de recolección de información, estuvo orientada a tres instrumentos la entrevista, con la cual se logró hacer el diagnóstico de la empresa Tipográfica Imperio S.A.; la observación directa la cual permitió obtener información confiable, para generar los debidos diagramas de procesos de la empresa Tipográfica Imperio S.A.

4.3. RESULTADOS ESPERADOS, BENEFICIARIOS Y SOCIALIZACIÓN


El resultado es maximizar el funcionamiento de la empresa IMPERIO, sin importar el tamaño de la misma, a través de herramientas como la planeación estratégica. El modelo propuesto servirá a empresas similares que deseen que su

organización funcione de manera organizada, bajo el esquema de la planeación estratégica.

4.4. AUDITORIA DE LA EMPRESA IMPERIO

A continuación se presenta la auditoría realizada a la empresa Imperio, con miras a establecer su situación real tanto interna como externamente, lo que permitió el diseño del modelo de planeación estratégica para mejorar el funcionamiento de la misma (Véase tabla 1).

Tabla 1. Auditoria de la empresa IMPERIO

TIPOGRÁFICA IMPERIO	AUDITORIA			
	EDICION No.1	FECHA 29/02/11	Página:	
ASPECTOS GENERALES				
1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA				
NOMBRE DE LA EMPRESA:	Tipográfica Imperio			
RAZÓN SOCIAL:	Tipográfica Imperio			
OBJETO SOCIAL:				
NIT:	19159547-1			
TELÉFONO:	342 - 24 - 19 ó 353 - 27 - 27			
DIRECCIÓN:	Av. 6 No. 10 - 29			
2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA				
Gerente Gral. de la empresa:	Carlos Andrés Gutiérrez Manrique			
Departamentos que la integran:				
Número total de empleados:	11			
Tiempo que lleva en funcionamiento la empresa:	30 años			
Aspectos legales:				
Aspectos ambientales:				
Aspectos de calidad:				
Reconocimientos:				
3. ASPECTOS DE FUNCIONAMIENTO				
Enumere los 5 productos más importantes para la empresa.	1.Libretas 2.Catalogos 3.Carpetas 4.Tarjeta Comercial 5. etiquetas			

Enumere los 5 materiales de más uso en la empresa.	1.Papel Bond 2.Tintas 3. Colbón 4. Planchas 5. Cartulinas varias		
Enumere la maquinaria y equipos de oficina con la cual cuenta actualmente la empresa:	<ul style="list-style-type: none"> • Impresora Marca Chift 17 • Impresora y Troqueladora Chandler • Guillotina Campeador • Perforadora Bijoca • Computador • Scanner • Impresora • Cosedora Industrial • Prensa de papel con tornillos sin fin 		
De los siguientes procesos ¿cuáles se elaboran con un intermediario (marque con una X)?	PROCESOS	X	OBSERVACIONES
	a. Pedido		
	b. Arte		
	c. Fotomecánica	X	
	d. Tipográfica		
	e. Plastificado	X	

ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	X		
1.1. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?		X	
1.2. ¿Se asigna un administrador por departamento?	X		
1.3. ¿Existe afinidad en la relación labor – trabajador?		X	
1.4. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	X		

PLANEACIÓN (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
2. ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?		X	
2.1. ¿La empresa utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?		X	
2.2. ¿Se ha realizado una auditoria de la organización?		X	
2.3. ¿Conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?		X	
2.4. ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores y empleados?	X		
2.5. ¿La compañía ha definido su misión y visión, explícita y divulgada?	X		

CONTROL (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
3. ¿Se han definido los objetivos de control?		X	
3.1. ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?		X	

3.2. ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?	X		
3.3. ¿La empresa maneja sistemas de control operativos?		X	
3.4. ¿Cuál es el costo de los sistemas de control?	X		
3.5. ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?			No se saben porque no se aplican
3.6. ¿Se han establecido métodos para medir el desempeño?		X	

RECURSO HUMANO (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
4. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?	X		
4.1. ¿Se ofrece capacitación al empleado?		X	Únicamente se tiene en cuenta los estudios de hoja de vida
4.2. ¿Es alta la satisfacción del trabajo?		X	
4.3. ¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?	X		
4.4. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	X		
4.5. ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?		X	
4.6. ¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?	X		
4.7. ¿Los trabajadores están afiliados a cargas prestacionales?	X		
4.8. ¿Cumplen los trabajadores el horario de trabajo?	X		
4.9. ¿Ha tenido la empresa que recortar la mano de obra calificada?	X		En situaciones críticas

DIRECCIÓN (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
5. ¿Existe una clara definición de funciones?	X		
5.1. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	X		
5.2. ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?		X	
5.3. ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?		X	
5.4. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?		X	
5.5. ¿Es eficaz la comunicación en todas las unidades de la empresa?	X		
5.6. ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?	X		
5.7. ¿La empresa respalda a sus trabajadores, existe un buen ambiente laboral?	X		
5.8. ¿Estimulan a los trabajadores, con premios, ascensos, prebendas en general?	X		

AUDITORIA PRODUCCIÓN			
ORGANIZACIÓN (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
6. ¿La empresa cuenta con las instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?	X		
6.1. ¿Es eficiente el sistema de producción utilizado, cómo se mide esto?		X	
6.2. ¿Son altos los costos de producción?	X		
6.3. ¿Se tienen estándares de producción claros, razonables y efectivos?	X		
6.4. ¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a la demanda pronosticada?	X		
6.5. ¿Se utiliza horas extras para aumentar la capacidad instalada?	X		
6.6. ¿Existe una buena relación empresa/proveedores?	X		
6.7. ¿Son los proveedores de materias primas confiables y razonables?	X		
6.8. ¿Es adecuado el tiempo de entrega por insumo?	X		
6.9. ¿Cuál es el stock de inventario MP PT que se maneja?	X		Diversidad de papeles y tintas
6.10. ¿Son efectivos los procedimientos y políticas de control de inventarios?	X		
6.11. ¿Se realiza el control de inventarios? ¿Cómo?	X		Kardex
6.12. ¿Se han analizado los costos por escasez MP PT?		X	
6.13. ¿Se han analizado los costos por escasez MP PT?	X		
	X		
6.14. ¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la planta?			
6.15. ¿Están las instalaciones el equipo, la maquinaria y las oficinas en buen estado?	X		Sí, pero se requiere nueva tecnología para lograr mejorar los procesos actuales, que con la tecnología existente funcionan bien, pero se podrían optimizar.
6.16. ¿Se encuentran las instalaciones, recursos y mercados estratégicamente localizados?	X		

AUDITORIA DE CALIDAD (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
7. ¿Existe una política de calidad?	X		
7.1. ¿Son eficaces los procedimientos y políticas de calidad?	X		
7.2. ¿Existe un manual de calidad?		X	
7.3. ¿Existen un manual para los procedimientos mediales, cuantificables, calibración?		X	
7.4. ¿Existe un proceso de calidad en su empresa?		X	
7.5. ¿Está definida la estrategia de calidad?	X		Entendido éste, como la forma de realizar un producto

			en óptimas condiciones, de acuerdo a las exigencias del cliente.
7.6. ¿Están definidos los estándares de calidad?		X	
7.7. ¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?		X	
7.8. ¿Esta entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?		X	

AUDITORIA SERVICIO AL CLIENTE (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
8. ¿Cuenta su organización con una base de datos del cliente?	X		
8.1. ¿Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente?	X		
8.2. ¿La empresa le brinda la atención clara y oportuna al cliente?	X		
8.3. ¿Le garantiza la empresa al cliente la entrega del producto en tiempos reales?	X		
8.4. ¿Se preocupa la empresa por verificar el estado del producto a satisfacción del cliente, antes de su entrega?	X		
8.5. ¿El servicio a los clientes es adecuado?	X		
8.6. ¿Cuenta la empresa con la variedad de productos que requiere su clientela?	X		
8.7. ¿Le brinda la empresa al cliente buenos precios en sus productos?	X		
8.8. ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?	X		

CUESTIONARIO DE CALIDAD	RESPUESTA
9. ¿Cree que su empresa trabaja bajo los parámetros de la calidad?	Si, con revisiones e inspecciones
9.1. ¿Cómo mide la empresa la calidad de sus productos?	Con revisiones e inspecciones de trabajo. No tiene ISO 9001 pero si existe un control.
9.2. ¿Por qué considera que es importante la calidad?	Para conservar el cliente
9.3. ¿Ha participado la empresa en algún concurso de calidad?	No, no hay nada definido
9.4. ¿Tiene la empresa alguna certificación de calidad?	No
9.5. ¿Cuál considera de sus productos, que merece el reconocimiento por calidad?	Facturas y folletos
9.6. ¿La calidad de los productos y el servicio a los clientes son buenos?	Si, aún no se realiza seguimiento a las quejas y reclamos.

CUESTIONARIO TECNOLÓGICO	RESPUESTA
10. ¿Cuáles son las clases de tecnologías que se utilizan en la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Diseño. • Impresoras • Tintas • Planchas

10.1. ¿Qué piensa la organización con respecto a la tecnología?	Que Es indispensable para la realización de los trabajos
10.2. ¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?	Si porque es necesario estar a la vanguardia de la actualización
10.3. ¿Cuál es el nivel tecnológico que usa la organización?	Tecnología convencional.
10.4. ¿Es un objetivo para la organización poseer tecnología de punta?	Si para agilizar los procesos
10.5. ¿Cuál es el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización?	De primera Calidad
10.6. ¿Es crítico el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización?	No
10.7. ¿De qué manera se afecta la satisfacción del cliente frente al nivel tecnológico de los productos vendidos por la empresa?	En calidad de los productos, materia prima que utiliza la empresa
10.8. ¿Qué tecnologías deben utilizarse para alcanzar los objetivos empresariales?	Fotomecánica y maquinaria moderna
10.9. ¿Cuál ha sido la evolución tecnológica de la compañía y sus proveedores?	La máquina moderna de impresora, créditos
10.10. ¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico?	Créditos
10.11. ¿Son adecuados los sistemas de computación y de información gerencial?	Si
10.12. ¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?	Actualización de máquinas impresoras.
10.13. ¿Cuál debe ser la inversión en tecnología que debe realizar la empresa?	Más computadores y programas de última tecnología.

AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	RESPUESTA
11. ¿Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa?	Diseños exclusivos, muestras actualizadas
11.1. ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el sector de las artes gráficas?	Intermedio
11.2. ¿Cómo definiría las políticas y metas para realizar la investigación y desarrollo de productos?	Actualizando maquinaria
11.3. ¿Cuenta la empresa con la capacidad para aprovechar las ideas sobre nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presentan?	Si con las herramientas como el internet

AUDITORIA FINANCIERA	RESPUESTA
12. ¿Utilizan Indicadores Financieros?	No
12.1. ¿Con qué estrategias financieras cuenta la empresa?	Ahorros y créditos
12.2. ¿Cuáles son las relaciones porcentuales entre los rubros del estado de pérdidas y ganancias?	Estable, se mantiene
12.3. ¿Cómo ha variado el patrimonio de la empresa en los últimos cinco (5) años?	Adquisición de la maquina litográfica
12.4. ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?	Si
12.5. ¿Cuál es la calidad de los pasivos y activos de	Estable

corto plazo?	
12.6. ¿Cuál es la rentabilidad del negocio?	30%
12.7. ¿Ha tenido que recurrir la empresa a créditos?	Siempre

AUDITORIA DE MERCADEO	RESPUESTA
13. ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?	Con clientes nuevos
13.1. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?	Maquinaria moderna
13.2. ¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas?	Ofreciendo cumplimiento y calidad
13.3. ¿Cuáles son las estrategias de marketing que utiliza la empresa?	Mostrando los mejores trabajos que se han realizado en la empresa
13.4. ¿Son adecuados los canales de distribución?	No
13.5. ¿Se realiza publicidad, sus objetivos son específicos?	No muy a menudo, pero cuando se ha utilizado, se ha hecho por medio de catálogos, brochure, cartas de presentación.
13.6. ¿Se realiza competencia en precios?	Si
13.7. ¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?	Son infieles a los precios actuales
13.8. ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos?	Si
13.9. ¿Cuál es la cobertura de la organización?	A nivel Nacional, como en Cali, Medellín, Cartagena
13.10. ¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?	Muy bueno
13.11. ¿Cuenta la empresa con el servicio de pre venta y pos venta?	Si
13.12. ¿Qué tipo de garantías tiene el cliente?	Calidad de los materiales, y la buena impresión
13.13. ¿Qué conoce el cliente de la empresa?	El cumplimiento, las buenas relaciones comerciales, la calidad y facilidades de pago
13.14. ¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?	Si porque lo han recomendado por el buen trabajo
13.15. ¿Al momento de realizarse un pedido, se nota el nivel social de la persona?	Si por las exigencias, costos
13.16. ¿La línea de productos que tiene la empresa satisface al cliente?	Si, por la buena impresión
13.17. ¿Con qué periodicidad hace la empresa la investigación de mercados para establecer las tendencias en el sector?	No ha realizado esa clase de investigaciones.
13.18. ¿Trabaja la empresa bajo el concepto de marketing mix (Producto, precio, promoción, punto de venta)?	No hacemos ninguna clase de promociones

ANÁLISIS EXTERNO			
FUERZAS ECONÓMICAS (Marque con una X)	SI	NO	OBSERVACIONES
14. ¿Existen factores de la crisis económica que han afectado la empresa, como la devaluación del peso?	X		
14.1. ¿Existen políticas económicas que afecte la operación normal de la empresa?	X		

14.2. ¿Se han generado cambios en la demanda de los productos?	X		Trabajos grandes y no se cuenta con la maquinaria de producción
14.3. ¿La competencia es desleal en cuanto a precios?	X		
14.4. ¿La competencia envía terceras personas para averiguar los precios de su empresa?	X		

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS	RESPUESTA		
15. ¿Tiene en cuenta la empresa el nivel social de su clientela para variar sus productos?	Si por las clases de materiales		
15.1. ¿La situación económica del país ha influenciado en algo la situación de la empresa?	Si		
15.2. ¿Ha influido en la empresa las opciones que el comercio brinda para adquirir los productos que IMPERIO ofrece, por ejemplo: las invitaciones que ya venden listas?	No		
15.3. ¿Cuáles fueron las variables que influyeron para la ubicación de la empresa?	Arriendos más bajos, porque era muy baja la competencia, por estar cerca de la vivienda, y por ser un barrio comercial.		
15.4. ¿Ha evaluado la posibilidad de cambiar la localización de la empresa para ampliar el mercado?	A corto tiempo no		
15.5. ¿Cuáles son las características de la zona, en cuanto a seguridad?	CAI, Vigilancia privada		
15.6. ¿Existe protección por parte de la policía y de bomberos?	Policía si bomberos no		
15.7. ¿Cuenta la zona, en dónde esta ubicada la empresa con servicios hospitalarios?	Si Centro Médicos como CAMI y EPS como Salud Total, Cruz Blanca y Seguros Social		
15.8. ¿Existen centros comerciales cerca?	Si Sao, Éxito y San Andresito		
15.9. ¿Cuenta con Instituciones de educación cerca?	Colegios Sorrento, Santa Teresita, Jose Allamano, Rosario, Siervas de Dios, Florez de Mayo entre otros.		
15.10. ¿Los proveedores están cerca o lejos de su negocio?	Cerca del negocio		
15.11. ¿Cuenta con las vías, rutas adecuadas para el transporte de llevar y traer papelería?	Si avenida 68, Américas, la 56, la 60, la tercera		
15.12. ¿Hay transporte público, es confiable?	Si		
15.13. ¿Hay estacionamientos?	Si		
15.14. ¿Es fácil acceder al lugar, hay tráfico?	Es fácil		
15.15. ¿Está en medio del mercado de clientes que busca?	Si		
15.16. ¿Algún beneficio de impuestos?	Si porque al pagar en la primera fecha tiene 10% de descuento, No existe alguna restricción con el gobierno.		
15.17. ¿Podrá permanecer ahí por varios años?	Si		

15.18. ¿El local se muestra llamativo a la visión del cliente con respecto al de la competencia?	Si
15.19. ¿Ha cambiado la ubicación de la empresa para atraer más clientes?	Si
15.20. ¿La nueva ubicación le ha traído más ventajas o desventajas?	Ventajas
15.21. ¿Para usted ha sido favorable estar ubicado en una zona industrial?	Si
15.22. ¿Qué tantas industrias están cerca?	Cartón de Colombia, Bayer, postobón, todo el comercio de las Américas en ropa, calzado, notaria, bancos, zapato.
15.23. ¿Quiénes son sus competidores cercanos?	Tipográfica imperial, impresora, Graficas Cuellar, Grafica imperial, Aurora impresores.
15.24. ¿La empresa se siente amenazada por su entorno?	Si pero cada uno conserva su clientela
15.25. ¿El entorno de la empresa es favorable para su desarrollo futuro?	Si

FUERZAS TECNOLÓGICAS	RESPUESTA
16. ¿Cuál ha sido la inversión tecnológica para el producto, en relación con la empresa y sus competidores, en cuanto a: diseño, producción y servicio?	Maquinaria, Equipo de sistemas, asesoría para la buena imagen de su empresa
16.1. ¿Está al día en relación al tema de las nuevas tecnologías que llegan al mercado?	Si
16.2. ¿Cuáles de las tecnologías existentes al exterior de la empresa podría causar problemas, y por qué?	Los plotter y maquinas que realizan la impresión de colores en un solo tiraje
16.3. ¿Siendo una empresa de tradición, considera imperante los cambios tecnológicos para sostenerse en el sector?	Si

FUERZAS COMPETITIVAS	RESPUESTA
17. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de sus competidores más sobresalientes?	Fortalezas: Tienen más maquinas, empleados. Debilidades: Diseño sencillo, precios más bajos
17.1. ¿Cuáles son las acciones que toman los competidores con respecto a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, tecnológicas y gubernamentales que afectan la industria?	Mantener actualizados en cada uno de estos aspectos en la medida que el mercado y la economía lo permitan y la demanda lo exija.
17.2. ¿Qué tan vulnerables son nuestros competidores más importantes a nuestras estrategias empresariales alternativas?	Que se ofrece calidad y buen diseño
17.3. ¿Qué sabe en relación al ingreso de nuevas empresas a la industria y salida de otras?	Varias han desertado por la gran competencia de vendedores que ofrecen a precios muy bajos y es poca la ganancia. El ingreso de nuevas empresas es porque su aprendizaje no exige tener títulos si

	no personas hábiles y dedicadas en el manejo de maquinas
17.4. ¿Cómo han cambiado las posiciones de los competidores en la industria en los últimos años?	En que han tenido muy buenos clientes los cuales dejan una buena ganancia y esto permite invertir
17.5. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de proveedor y distribuidor en esta industria?	Comercial ya que uno depende del otro para obtener ganancias
17.6. ¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?	Zona Comercial, porque existe variedad de negocios y está ubicado en un sector rodeado de avenidas principales, Américas, calle 13, 3ra y 68. Cerca de la zona industrial la cual necesita cantidad de papelería esto facilita ingresos para todo el gremio litográfico
17.7. ¿Hasta qué punto podrían productos o servicios sustitutivos ser una amenaza para los competidores en esta industria?	Hasta el momento no habido sustitutivos porque la DIAN se ha encargado que las empresas manejen numeración , membrete impreso sobre todo para las facturas
17.8. ¿Cuál es la modalidad y rivalidad en el sector?	Precios más bajos
17.9. ¿Trabajan con precios competitivos?	Si
DILIGENCIADO POR: ALEX VEGA, ERIK VEGA Y JUAN CARLOS GUTIERREZ	
REVISADO POR:	
APROBADO POR:	
FECHA:	

Fuente: Autores

De acuerdo a la anterior se identifican varios aspectos, los cuales constituyen debilidades o amenazas en cuanto al mercado y la línea de negocio que tiene la empresa; de igual forma, existen fortalezas y oportunidades que acorde al plan estratégico las cuales se pueden explotar en beneficio de la empresa y convirtiendo a esta en una de las pioneras en el mercado; así mismo, se puede analizar a partir de las debilidades y las amenazas; las mejores forma para disminuir los riesgos de la compañía.

4.4.1. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

El proceso para crear una matriz DOFA es simple. Para cada uno de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores a los cuales se les asigna un valor dependiendo de las prioridades; siendo uno (1) una prioridad baja y cinco (5) una

prioridad alta, de acuerdo al nivel que sea requerido por la empresa al momento de realizar el diagnostico (Véase tabla 2).

Tabla 2. Construcción MATRIZ DOFA

ANÁLISIS INTERNO		
AREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORGANIZACIÓN (5)	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de la empresa desde su parte organizacional, para tener claros los componentes de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> No se han establecido los parámetros para definir los resultados organizacionales en las distintas áreas.
PLANEACIÓN (3)	<ul style="list-style-type: none"> Variedad en los materiales que se utilizan para generar los productos. Innovación en los diseños Fidelidad en la clientela 	<ul style="list-style-type: none"> No existe manual de procedimientos. Poca publicidad
CONTROL (5)	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de control que le permiten a la empresa establecer la priorización de sus necesidades en cuanto a producción. 	<ul style="list-style-type: none"> En la empresa no se manejan los sistemas de control de gestión.
RECURSO HUMANO (3)	<ul style="list-style-type: none"> Personal idóneo en las labores que desempeñan dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay planes de capacitación.
DIRECCIÓN (4)	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización no tiene sistemas eficientes y efectivos en la parte financiera, ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales.
CALIDAD (5)	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con procesos ordenados y acordes a la necesidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta certificación ISO. La empresa nunca ha participado en concursos para lograr el reconocimiento de sus productos por calidad.
TECNOLÓGICO (2)	<ul style="list-style-type: none"> La empresa se ha preocupado por actualizar sus equipos, los cuales le permiten desarrollar su labor, aunque se podría mejora ostensiblemente. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe tecnología de punta.

AUDITORIA PRODUCCIÓN		
AREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Organización (4)	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un número considerable de clientes permanentes que garantizan la estabilidad de la empresa. Variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Altos costos en la producción por ser una microempresa. Bajo nivel de rentabilidad del negocio.
Auditoria de calidad (3)	<ul style="list-style-type: none"> El diseño de los productos bajo los parámetros de la 	<ul style="list-style-type: none"> No existe un modelo para establecer los estándares de

	<p>calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La trayectoria que tiene la empresa en la optimización de sus productos que dan cuenta de la excelencia con la que se trabaja. • El Recurso humano posee conocimientos amplios sobre el tema. 	<p>calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un programa de capacitación para los empleados sobre calidad.
Auditoría de investigación y desarrollo. (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a sistemas de información que le ha permitido a la empresa realizar un programa sobre políticas y metas para el desarrollo de sus productos. • La antigüedad de la empresa en el sector de las artes gráficas. • El respaldo de los proveedores a la empresa, gracias a la seriedad que siempre la ha caracterizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene definido las políticas y metas para realizar la investigación y desarrollo de productos.
Auditoría financiera (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una gran capacidad de producción lo que le va a permitir responder con sus obligaciones bancarias, por la necesidad que tiene del crédito. • Cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con análisis financieros ni proyecciones. • Necesidad constante del crédito
Auditoría de mercadeo. (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector de las artes gráficas. • Aprovechar las ideas sobre nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presentan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización en las estrategias de mercadeo. • No existe la implementación del marketing mix (producto, precio, promoción, punto de venta).
Auditoría servicio al cliente. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar garantías a los clientes sobre los productos. • Credibilidad por la alta experiencia con la que cuenta la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falencias en el seguimiento de las necesidades de los clientes permanentes en el ofrecimiento de sus productos antes de que se les acaben.

ANÁLISIS EXTERNO		
AREA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fuerzas económicas (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio comercio y actividad empresarial, que pueden requerir de los servicios de la empresa. • Variedad de productos y buen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos precios de la competencia • Vulnerabilidad frente a la crisis económica

	<p>manejo de precios, para lograr nuevos clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir mediante créditos. • Reducir costos para reducir precios. 	
<p>FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS (5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y promocionar el servicio de las artes gráficas ya que es una de las fortalezas de la Tipográfica, el diseño. • Avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa. • Posicionamiento en las artes gráficas mediante página Web. • Definición de políticas y metas para realizar la investigación y desarrollo de productos. • Manejo de la clase de clientes por status social, para ofrecer un producto adecuado. • Seguridad del sector para los clientes que desean llegar a la empresa. • Visibilidad de la empresa en el sector donde está ubicada, periódico del barrio. • Con el diseño de un modelo estratégico para mercadeo se podrá incluir el portafolio de productos, página web, y demás. • El sistema de promoción sería una excelente oportunidad para que la empresa captara nuevos clientes y afianzar los constantes. • La experiencia del contador para que realice los análisis financieros y las proyecciones con miras a establecer las necesidades económicas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación del cliente frente al nivel tecnológico de los productos vendidos por la empresa. • Mediano nivel tecnológico. • Barreras financieras para optimizar el nivel tecnológico. • Entrada de nuevas empresas en el sector. • Competitividad de precios.
<p>FUERZAS TECNOLÓGICAS (5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estar al día en tecnología, es decir invertir. 	<ul style="list-style-type: none"> • No lograr la actualización de la tecnología por factores internos de la empresa, como la situación

	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos proveedores. • Capacitarse en las nuevas tecnologías que le sirvan a la empresa. • La empresa debe tener al día los equipos en cuanto a actualizaciones o mantenimiento, lo que le permitirá optimizar sus procesos. • Ofrecer el servicio de Plotter 	<p>económica para adquirir nuevos modelos de maquinaria.</p>
<p>FUERZAS COMPETITIVAS (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir otras sucursales. • Procesos de producción estables, constantes y garantizados. • Estar al día en los nuevos productos que salen al mercado. • Periódicamente realizar estudios de mercadeo para saber en que esta la competencia y cuáles son las últimas tendencias, con el fin que la empresa no se quede rezagada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La entrada de nuevos competidores que traen propuestas novedosas y maquinaria más moderna de la que posee la empresa. • La liquidez que pueda tener la competencia para acceder a las materias primas. • Procesos de producción modernos, rápidos y novedosos en la competencia.

Fuente: Autores

De acuerdo a la matriz DOFA, se identifican cada uno de los factores, dejando claro el que hacer de cara a la situación actual de la empresa, este resultado analítico es la base primordial para definir el plan de acción para poder llevar a la empresa a los niveles de calidad, económicos, y de desarrollo que se pretende, sin embargo; y dado que este es el primer paso se continua el análisis de acuerdo a sus matrices de correlación de tal manera que se pueda ganar profundidad en el tema.

Así mismo, es importante resaltar que dentro del marco de la globalización y las nuevas tecnologías, la sociedad cada día demanda más calidad en los productos, así como innovación y facilidades de pago, este conjunto de características hacen que los mercados inviertan en reingeniería para sus empresas, por lo cual es

importante cada uno de los aspectos, iniciando por la calidad con que se elabore, la cual convierte a un producto en competitivo.

4.4.1.1. Matriz de correlación: De acuerdo a las variables propuestas para determinar las principales estrategias a seguir; según los pasos anteriores se realiza una correlación entre los cuatro ejes fundamentales de la Matriz DOFA con el objeto de generar las estrategias necesarias para la implementación de un modelo de gestión estratégica para IMPERIO (Véase tabla 3).

Tabla 3. Matriz de estrategias DOFA IMPERIO

DEBILIDADES – D	OPORTUNIDADES – O	FORTALEZAS – F
1. En la empresa no se manejan los sistemas de control de gestión.	1. Variedad de productos y buen manejo de precios, para lograr nuevos clientes.	1. Definición de políticas y metas para realizar la investigación y desarrollo de productos.
2. No existe manual de procedimientos	2. Periódicamente realizar estudios de mercadeo para saber en que esta la competencia y cuáles son las últimas tendencias, con el fin que la empresa no se quede rezagada.	2. Procesos de producción estables, constantes y garantizados
3. Poca publicidad.	3. Ampliar y promocionar el servicio de las artes gráficas ya que es una de las fortalezas de la Tipográfica, el diseño.	3. Con el diseño de un modelo estratégico para mercadeo se podrá incluir el portafolio de productos, página web y demás
4. No existe tecnología de punta.	4. La empresa debe tener al día los equipos en cuanto a actualizaciones o mantenimiento, lo que le permitirá optimizar sus procesos.	4. Estar al día en tecnología, es decir invertir.
5. Bajo nivel de rentabilidad del negocio.	5. El sistema de promoción sería una excelente oportunidad para que la empresa captar nuevos clientes y afianzar los constantes.	5. Invertir mediante créditos.
6. No existe un modelo para establecer los estándares de calidad.	6. Buscar nuevos proveedores	6. Estar al día en los nuevos productos que salen al mercado.

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – DO	ESTRATEGIAS – FA
1. Procesos de producción modernos, rápidos y novedosos en la competencia.	1. Ampliar el servicio de las artes gráficas prestado por la empresa, a través de la reestructuración total del actual funcionamiento de la misma, sin dejar de lado, procesos de gestión, financiación, tecnología y la calidad (D1, D 2, D 3, D 4, D 5, D 6 y O1, O2, O3, O4, O5,	Ofrecer los productos en todos los renglones económicos, con el fin de lograr contratos que permitan aumentar la liquidez de la empresa; esto significa que se abrirán nuevas posibilidades para la empresa (F1, F2, A1, A2).
2. La entrada de nuevos competidores que traen propuestas novedosas y maquinaria más moderna de la que posee la empresa.		Orientar a la empresa a que capte
3. No lograr la actualización de la		

tecnología por factores internos de la empresa, como la situación económica para adquirir nuevos modelos de maquinaria.	O6.)	más clientes, para lograr aumentar la liquidez y a la vez enfrentar la competencia, por medio de la adquisición de tecnología que permita enfrentar la situación económica y la competencia a través de la entrada de nuevas empresas (F3, F4, F5, F6, A3, A4, A5, A6)
4. Preocupación del cliente frente al nivel tecnológico de los productos vendidos por la empresa.		
5. Vulnerabilidad frente a la crisis económica		
6. Entrada de nuevas empresas en el sector.		
ESTRATEGIAS – DA	ESTRATEGIAS – FO	
<p>Dar a conocer toda la variedad de productos, a través de la experiencia que tiene la empresa para enfrentar los precios bajos de la competencia y generarle confianza al cliente frente a la expectativa de los nuevos competidores (D3, D4, D5, D6 y A1, A2, A3)</p> <p>Generar los estándares de calidad para que los productos realizados por la empresa tengan respaldo y a futuro se pueda obtener la certificación ISO 9901(D1, D2, A4, A5, A6).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar un modelo de gestión que le permita a la empresa versatilidad, dinamismo en la toma de decisiones (F1, F2, O1, O2). 2. Generar un plan de mercadeo que logre abarcar las necesidades de la empresa en el posicionamiento de sus productos, a través de diseños y propuestas mediante un portafolio de servicios que integre las necesidades de los clientes (F3, O3) 3. Lograr la financiación para invertir en tecnología y esta al día en los nuevos productos que salen al mercado (F4, F5, F6, O4, O5, O6) 	

Fuente: Autores

La realización de la DOFA permitió establecer desde diferentes ópticas la situación actual de la empresa IMPERIO en donde es importante resaltar las oportunidades que la misma tiene dentro del mercado, siempre y cuando las estrategias planteadas sean desarrolladas en su totalidad a partir de la información recaudada a través de este método, se puede cumplir con los objetivos propuestos para la empresa, adicionalmente sirven como herramienta de análisis del mercado, dado que para el general de la industria tipográfica, la situación es general, más aun teniendo en cuenta, como se menciona en el análisis estratégico comercial, el impacto de los medios electrónicos a la industria.

4.4.2. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción es otro instrumento importante, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

La matriz "PEYEA" (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

4.4.2.1. Posición estratégica interna: El objetivo es elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno.

Ante la oportunidad de nuevos proyectos, lograría la empresa un retorno de capital ROE (Return on equity) mayor que la tasa de oportunidad esperada por el propietario, un endeudamiento no cercano a los límites del 75% y con una política de dividendos adecuada. En caso contrario, sería prácticamente imposible realizarlos. De esta forma la fortaleza financiera se constituye en un escudo protector, un blindaje, ante los cambios del entorno. Esto teniendo en cuenta que el objetivo primordial de los nuevos proyectos radican en abrir mercados a nivel nacional, incrementando la base de clientes y la producción en un 10% mensual, apalancando dicha producción en convenios con los hitos del momento, como por ejemplo las campañas electorales, las empresas institucionales, periódicos y revistas de tipo independientes, así mismo como pequeñas publicaciones, esto basado en el incremento de la fuerza comercial.

Adicionalmente, se debe considerar lo expuesto por Michael Porter y otros autores, quienes argumentan que los costos inferiores a la competencia, es decir la eficiencia en los procesos internos, y el valor que represente para los

consumidores el producto o servicio expresado en términos de calidad, diseño, precio, servicio post-venta, etc., constituyen lo que se conoce como ventaja competitiva. En otras palabras, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

No hay un análisis de la competencia porque como lo indica el párrafo esto es una base teórica que no requiere de análisis de competencia; de hecho es una base de mercadeo simple, bajo el concepto de que la primera fuente de competencia radica en la oferta y la demanda y en este sentido, mejorar los procesos para reducir costos y así bajar los precios no requiere de por sí un análisis de competencia.

4.4.2.2. Posición estratégica externa: El poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (“stakeholders”) para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías etc., determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial.

Pero la fuerza industrial no es solamente lo que determina la posición estratégica externa, sino que hay otros aspectos que influyen como la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de ésta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa (Véase tabla 4).

Tabla 4. Posición estratégica interna y externa

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF) +		Estabilidad del Ambiente (EA) -	
Nivel de Endeudamiento	4	Escala de precios de productos competidores	-4

Endeudamiento corto plazo	2	Barreras para entrar en el mercado. Alta inversión de capital	-2
Rotación de Cartera 60 días	5	Exigencia de estándares de calidad altos	-2
Rotación de inventarios 90 días	3	Variabilidad de la demanda	-4
Posicionamiento de los productos en el sector	4	Presión competitiva	-3
Flujo de efectivo	3	Escala de precios de productos competidores	-3
TOTAL	23	TOTAL	-18
Ventaja Competitiva (VC) -		Fuerza de la Industria (FI) +	
Ubicación de la empresa con fuerza de ventas propia.	-3	Entrada de nuevas empresas al sector	4
Procesos de producción estables, constantes y garantizados.	-4	La liquidez que pueda tener la competencia para acceder a las materias primas	4
Estar al día en los nuevos productos que salen al mercado.	-1	Procesos de producción modernos, rápidos y novedosos.	5
Periódicamente realizar estudios de mercadeo para saber en que esta la competencia y cuales son las últimas tendencias, con el fin que la empresa no se quede rezagada.	-1	Aprovechamiento de recursos	4
Lealtad de los clientes	-5	Dinamismo financiero	4
Conocimientos tecnológicos	-3	Facilidad para entrar en el mercado, productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4
TOTAL	-17	TOTAL	25

Fuente: autora.

El promedio para la EA es: $-18/6 = -3$

El promedio para la VC es: $-17/6 = -2.83$

El promedio para la FI es: $25/6 = 4.17$

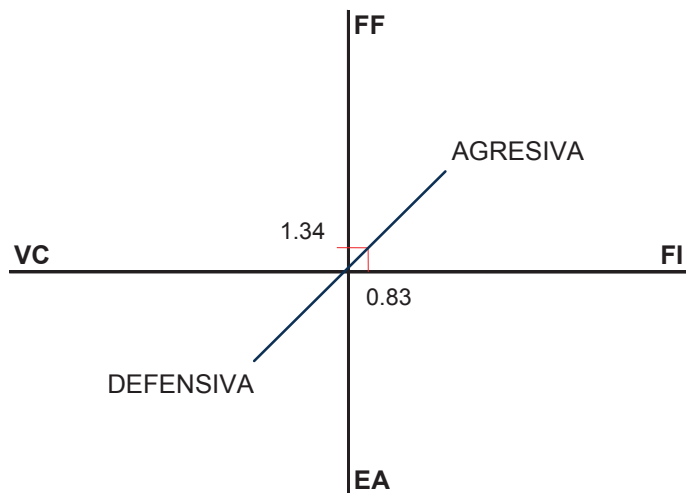
El promedio para la FF es: $23/6 = 3.83$

El vector direccional es:

- Eje X = VC+FI = $-2.83 + (+4.17) = 1.34$

- Eje Y = EA + FF $-3 + (+3.83) = 0.83$

Gráfica 3. Matriz PEYEA.



Fuente: A. ROWE, R. MASON y K. DICKEL. "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach". Addison-Wesley, 1982.

De acuerdo con el resultado obtenido se observa que la empresa IMPERIO es una empresa que en producción es fuerte, lo que le ha permitido obtener ventajas competitivas importantes en el sector de las artes gráficas donde se desempeña. Por lo tanto, las estrategias a seguir deben ser de tipo intensivo, como por ejemplo el manejo del portafolio de productos que posee la empresa acorde a las necesidades de los clientes, ocupar el liderazgo en el mercado en todas las líneas de productos, una fuerte estrategia financiera que le permita el apalancamiento para el futuro.

En el escenario agresivo se tiene por sentado que la empresa debe consolidar una fuerza orientada al mercadeo.

5. MODELO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TIPOGRÁFICA IMPERIO

El modelo estratégico propuesto para la empresa Imperio, se focaliza en varios aspectos como lo son: la reorganización de la empresa, implementar modelos de calidad, incrementar las finanzas, implementar los aspectos comerciales de la empresa, logrando el incremento de su base de clientes en un porcentaje mensual y con una meta anual, de manera organizada y consecuente con su realidad actual, esta estrategia está dada a largo plazo, garantizando la perdurabilidad de la misma. Sin embargo para el correcto desarrollo de la empresa se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ciclo de vida del producto.
- Desarrollo e inversión para cada.
- Diseño de las estrategias.

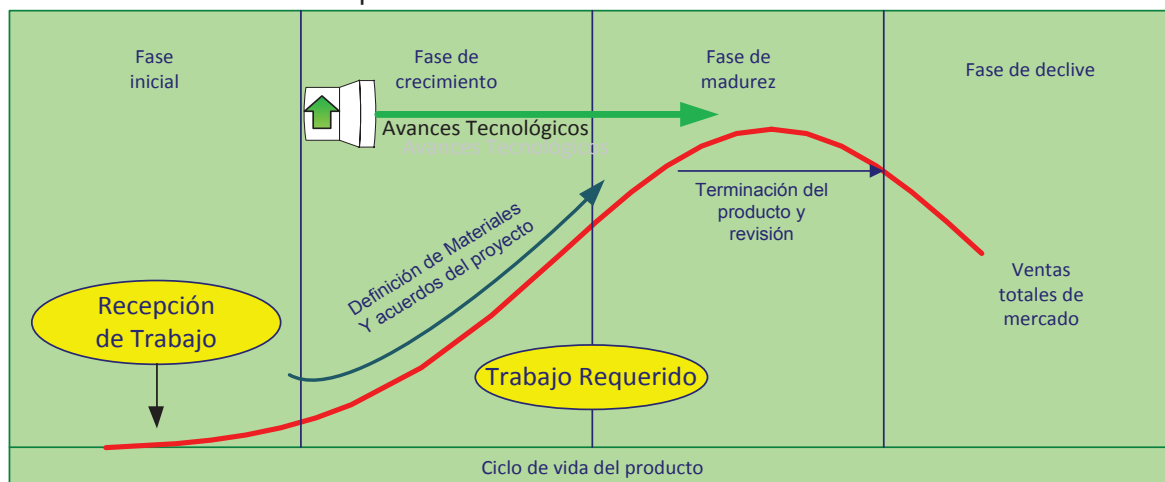
5.1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

En cuanto, a la línea de producción es claro que todo ciclo de producto debe cumplir con cuatro fases en una línea de tiempo, en donde se reciben el pedido como fase inicial, se define el proyecto como sus materiales y diseño, se termina y se revisa, y finalmente sale al mercado; sin embargo, en el ciclo de vida de los productos tecnológicos de las empresas del sector de artes gráficas existe un determinante adicional en el ciclo del producto, el cual se orienta a los avances tecnológicos que se requieren para lograr satisfacer las necesidades del cliente y estar al día en tendencias, modas y exigencias que existen en la actualidad en el sector de las artes gráficas se dan en la fase de crecimiento como un paralelo al diseño y los materiales.

Por otro lado, se puede catalogar que el ciclo del producto de IMPERIO se encuentra en la etapa de madurez, debido a la experiencia que tiene en el

ofrecimiento de productos en el sector de las artes gráficas por más de 20 años. (Véase gráfica 4).

Gráfica 4. Ciclo de vida del producto

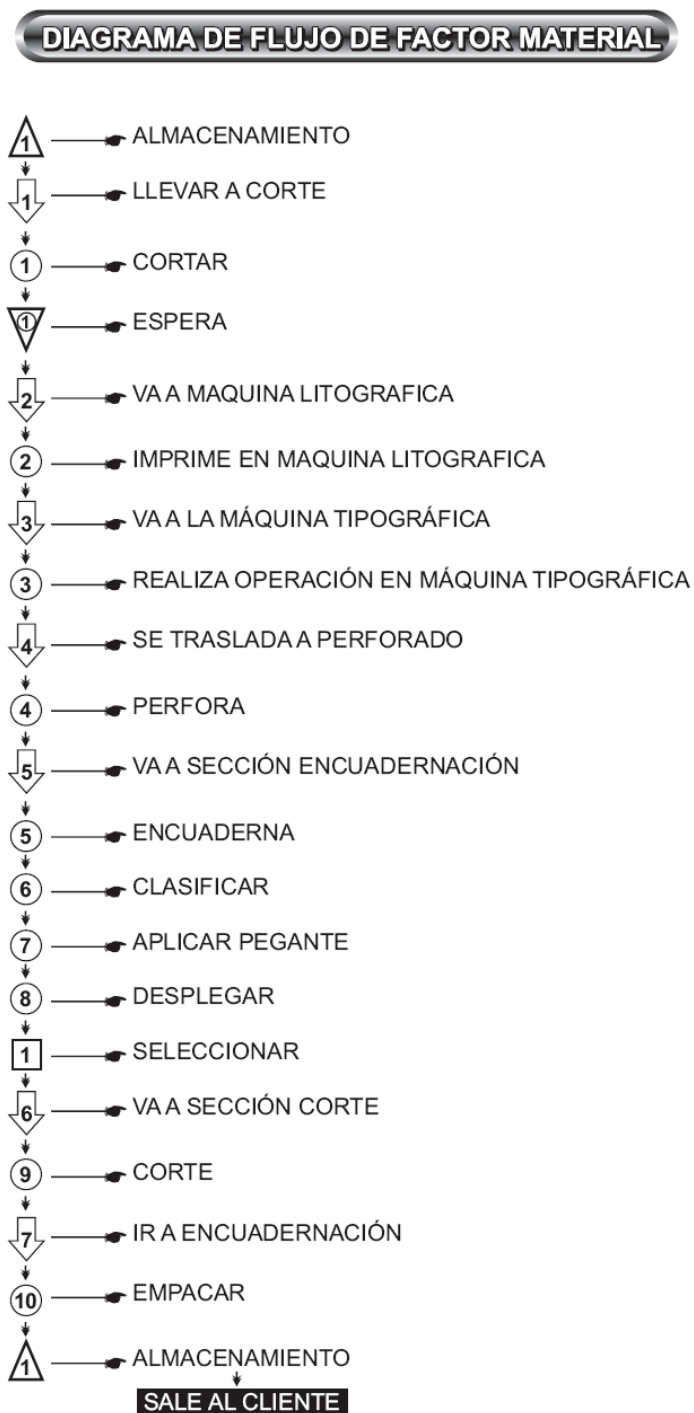


Fuente: autores

Como se puede observar en la gráfica el inicio es la recepción del trabajo que busca el cliente que se le realice; el segundo es el proceso como tal, el cual varía según el trabajo requerido, debido a que todos tienen unos requerimientos diferentes, en cuanto a: diseño, variedad de materiales, colores de tintas, volumen, entre otros, lo que se denomina como definición del proyecto; el tercero es la terminación del producto y revisión del mismo en donde se buscan aquellos detalles que optimicen la calidad para que finalmente llegue al cliente.

En este orden de ideas, a continuación se muestra la etapa de desarrollo del factor material que permite observar todo el seguimiento que se le hace a la papelería para llegar al producto final, en sus diferentes versiones (Véase gráfica 5).

Gráfica 5. Diagrama de flujo de factor material.



A continuación se dan dos (2) ejemplo del ciclo de vida del producto, en productos específicos como invitaciones y tarjetas comerciales (Véase gráfica 6,7)

Gráfica 6. Diagrama de proceso – Invitaciones

DIAGRAMA DE PROCESO									
PROCESO									
COMIENZA EN: INVITACIONES					TERMINACIÓN: LLEVA EL PAQUETE A ALMACEN				
UBICACIÓN:									
ANALISTA DE: ALEX HERNANDO VEGA					TIEMPO EXPRESADO: SEGUNDOS				
APROBADO POR:									
TIPO:									
METODO ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/>					METODO PROPUESTO <input type="checkbox"/>				
No.	DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	O	D	□	△	▽	T		OBSERVACIONES
1	Lleva la muestra a sección de arte		X					60	
2	Diseñador mira original	X						60	
3	Diseña la boleta	X						1800	
4	Imprime	X						60	
5	Entrega al operario arte impreso	X						30	
6	El operario lleva el arte a la quemadora de plancha		X					60	
7	Prende copiadora	X						120	
8	Levanta la tapa del porta original	X						10	
9	Cuadra original	X						5	De acuerdo escala o cuadrícula
10	Gradúa maquina	X						8	
11	Coloca imagen la bandeja alimentadora de plancha metálica	X						6	Para intensidad del texto imagen
12	Prende botón de impresión	X						2	
13	Coge plancha retoca y limpia	X						5	
14	retoca y limpia	X						16	Para eliminar detalles que no corresponda, defectos
15	Se dirige a la maquina litográfica		X					60	
16	Alista maquina litográfica	X						60	
17	Cuadra cantidad de tinta	X						300	
18	Gradúa paso de agua	X						30	
19	Coge la plancha	X						60	
20	Humecta plancha	X						10	Con liquido , solución
21	Lleva plancha a la maquina	X						60	
22	Asegura plancha en mantilla	X						120	
23	Gradúa papel	X						3	En la mesa de entrada según tamaño y cantidad
24	Prende maquina	X						30	
25	Imprime	X						3600	
26	Lleva a perforadora	X						10	

No.	DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	○	→	D	□	△	▽	T		OBSERVACIONES
27	Coloca guía	X							60	
28	Verifica guía	X							600	Con imposición de aluminio en un marco
29	Empareja papel	X							120	
30	Coloca papel en maquina	X							60	
31	perfora	X							120	
39	Coge papel	X							60	
40	Lleva papel a la mesa de encuadernación		X						120	
41	Forman talonarios	X							1800	
42	Coge cosedora industrial	X							60	
43	Cose cuadernillos	X							900	
44	Lleva talonarios a la guillotina	X							60	
45	Gradúa maquina	X							30	A la medida del papel para el 1er refille
46	Coloca papel	X							30	
47	Gira volante	X							20	Queda presión al pison
48	Quita seguro	X							10	
49	Baja palanca	X							40	
50	Sube palanca	X							40	
51	Gira volante	X							20	Para que quite presión
52	Da vuelta al papel	X							60	Para el segundo refille
53	Coloca guía	X							60	
54	Empareja papel	X							60	Contra el rastrillo
55	Gira volante	X							20	
56	quita seguro	X							10	
57	Baja palanca	X							40	
58	Sube palanca	X							40	
59	Gira palanca	X							20	
60	Da vuelta al papel	X							60	
61	Coloca guía	X							60	Tercer refille
62	Empareja papel	X							60	
63	Gira volante	X							20	
64	Quita seguro	X							10	
65	Baja palanca	X							40	
66	sube palanca	X							40	
67	Lleva papel a sección de encuadernación (empaquetado)	X							60	
68	Coloca papel de empaque	X							60	
69	Corta al tamaño	X							30	
70	Coloca las boletas encima del papel	X							3	
71	Empareja boletas	X							60	
72	Cierra el papel con colchon	X							60	
73	Lleva el paquete al almacén(estantería)		X						180	

Gráfica 7. Diagrama de proceso – Tarjetas comerciales

DIAGRAMA DE PROCESO										
PROCESO										
COMIENZA EN: TARJETAS COMERCIALES					TERMINACIÓN: LLEVA PAQUETE A ALMACEN					
UBICACIÓN:										
ANALISTA DE: JUAN CARLOS GUTIERREZ					TIEMPO EXPRESADO: SEGUNDOS					
APROBADO POR:										
TIPO: METODO ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/>										
METODO PROPUESTO <input type="checkbox"/>										
No.	DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	○	⇨	D	□	△	▽	T		OBSERVACIONES
1	Lleva la muestra a sección de arte		X						60	
2	Diseñador mira original	X							60	
3	Diseña la tarjeta	X							1800	
4	Imprime	X							60	
5	Entrega al operario arte impreso	X							30	
6	El operario lleva el arte a la quemadora de plancha		X						60	
7	Prende copiadora	X							120	
8	Levanta la tapa del porta original	X							10	
9	Cuadra original	X							5	De acuerdo escala o cuadrícula
10	Gradúa máquina	X							8	
11	Coloca imagen la bandeja alimentadora de plancha metálica	X							6	Para intensidad del texto imagen
12	Prende botón de impresión	X							2	
13	Coge plancha retoca y limpia	X							5	
14	retoca y limpia	X							16	Para eliminar detalles que no correspondan, defectos
15	Se dirige a la maquina litográfica		X						60	
1	En almacenamiento mira referencia	X							60	
2	saca el papel	X							300	
3	lleva a guillotina		X						60	
4	Gradua máquina	X							60	
5	Coloca papel	X							30	
6	Gira volante	X							20	
7	Quita seguro	X							10	
8	Baja palanca	X							40	
9	sube palanca								40	
10	Gira volante	X							20	
11	Da vuelta al papel	X							60	
12	Coloca guía	X							60	

No.	DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	○	⇨	D	□	△	▽	T		OBSERVACIONES
13	Empaquara papel	X							60	
14	Gira el volante	X							20	
15	Quita seguro	X							10	
16	Baja palanca	X							40	
17	sube palanca	X							40	
18	Gira palanca	X							20	
19	Da vuelta al papel	X							60	
20	Coloca guia	X							60	
21	Empareja papel	X							60	
22	Gira volante	X							20	
23	quita seguro	X							10	
24	baja palanca	X							40	
25	Alista maquina litografica	X							60	
26	Cuadra cantidad de tinta	X							300	
27	Gradua paso del agua	X							30	
28	Coge la plancha	X							60	
29	Humecnta la plancha	X							10	
30	Lleva plancha a la maquina	X							60	
31	Asegura plancha en la mantilla	X							12	
32	Gradua papel	X							3	
33	Prende maquina	X							30	
34	Imprime	X							3600	
35	Lleva a guillotina	X							60	
4	Gradua maquina	X							60	
5	Coloca papel	X							30	
6	Gira volante	X							20	
7	Quita seguro	X							10	
8	Baja palanca	X							40	
9	sube palanca	X							40	
10	Gira volante	X							20	
11	Da vuelta al papel	X							60	
12	Coloca guia	X							60	
13	Empaquara papel	X							60	
14	Gira el volante	X							20	
15	Quita seguro	X							10	
16	Baja palanca	X							40	
17	sube palanca	X							40	
18	Gira palanca	X							20	
19	Da vuelta al papel	X							60	
20	Coloca guia	X							60	
21	Empareja papel	X							60	

No.	DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	O	⇌	D	□	△	▽	T		OBSERVACIONES
22	Gira volante	X							20	
23	quita seguro	X							10	
24	baja palanca	X							40	
25	Se lleva almacen o estanteria	X	X						180	

5.2. DESARROLLO E INVERSIÓN PARA CADA ESTRATEGIA.

El diagnóstico realizado a la empresa Tipográfica IMPERIO S.A., permitió establecer las necesidades de la empresa que se condensaron en los siguientes aspectos:

a. Reorganización de la empresa: Ampliar el servicio de las artes gráficas prestado por la empresa, a través de la reestructuración total del actual funcionamiento de la misma, sin dejar de lado, procesos de gestión, financiación, tecnología y la calidad. En la actualidad la empresa Tipográfica IMPERIO S.A., no tiene una organización jerárquica, ni por áreas de trabajo, lo que da cabida a la desorganización empresarial, para lo cual se propone una reorganización de la siguiente forma:

- **área administrativa:** como primera fase, el área administrativa, organiza, planea y estructura todas aquellas actividades referente al funcionamiento diario de la empresa, en donde se contempla sub áreas como; recursos humanos, servicios generales. Dentro de esta se destacan las siguientes estrategias:

- Capacitación del personal.
- Implementación de modelos para generar bienestar laboral.
- Cumplir con los requisitos de ley en materia contractual, pagar los parafiscales, tener los documentos de la empresa al día.

- *área productiva*: esta área es una de las más grandes de la empresa ya que desde acá, se maneja toda la cadena de valor de la razón de ser de la compañía y su objeto social. En donde se encuentran sub áreas como, bodega, ingeniería y mantenimiento, logística, innovación y desarrollo, imprenta, diseño gráfico. Dentro de las estrategias propuesta para el desarrollo del área se contemplan las siguientes:

- Contar siempre con un stock de insumos
- Modernizar la maquinaria de la empresa
- Realizar el mantenimiento preventivo de la maquinaria
- Cumplir con los pedidos de los clientes
- Comenzar a trabajar el tema del reciclaje
- Estar al día en los cambios que el diseño gráfico tiene en lo relacionado a la producción de la empresa: papeles, tarjetas, folletos, etc.

- *área comercial*: de acuerdo al orden establecido, se continúa con el área comercial, la cual está conformada por, planeación, ventas, publicidad y marketing, posventa. Las estrategias están dadas por:

- Buscar nuevos clientes
- Hacer seguimiento a los clientes con los que cuenta la empresa, para saber que se les ofrece e informarles de las innovaciones en la materia.
- Determinar mediante proyecciones de ventas las cantidades necesarias para que la empresa genere los dividendo adecuados de acuerdo a su plan de crecimiento.
- Hacer publicidad mediática del portafolio de productos.

- *área financiera*: En materia de finanzas, la empresa debe tener especial cuidado, dado que este aspecto es el que finalmente determina el éxito de la empresa, adicionalmente el área se encarga de todos los aspectos relacionados

con las finanzas de la empresa, como por ejemplo: cartera, facturación, contabilidad, compras. Para el área la estrategia está determinada por:

- Reestructuración del departamento de contabilidad.
- Estipular metas financieras anuales
- Controlar los egresos de la empresa
- Diseñar un plan de reducción de costos

b. Manejar el concepto de Calidad: Generar los estándares de calidad para que los productos realizados por la empresa tengan respaldo y a futuro se pueda obtener la certificación ISO 9901.

- Realizar producciones más limpias que en lo posible no tenga ninguna clase de error.

- Comenzar a prepararse en el tema de la calidad, para acceder a la acreditación de la ISO 9001

c. Generar financiamiento: Ofrecer los productos en todos los renglones económicos, con el fin de lograr contratos que permitan aumentar la liquidez de la empresa; esto significa que se abrirán nuevas posibilidades para la empresa y orientar a la empresa a que capte más clientes, para lograr aumentar la liquidez y a la vez enfrentar la competencia, por medio de la adquisición de tecnología que permita enfrentar la situación económica y la competencia a través de la entrada de nuevas empresas. Además dar a conocer toda la variedad de productos, a través de la experiencia que tiene la empresa para enfrentar los precios bajos de la competencia y generarle confianza al cliente frente a la expectativa de los nuevos competidores. Además de:

- Buscar la forma para que la empresa se pueda organizar financieramente.

- Diseñar un plan para el incremento financiero
- Definir un plan de contingencia para la reducción de costos

d. Implementar el mercadeo: Generar un plan de mercadeo que logre abarcar las necesidades de la empresa en el posicionamiento de sus productos, a través de diseños y propuestas mediante un portafolio de servicios que integre las necesidades de los clientes dando a conocer toda la variedad de productos, a través de la experiencia que tiene la empresa para enfrentar los precios bajos de la competencia y generarle confianza al cliente frente a la expectativa de los nuevos competidores.

- Crear el portafolio de servicios
- Crear la página Web
- Generar incentivos a los clientes antiguos para que traigan clientes nuevos
- Diseñar volantes para repartir en el sector

El tiempo estipulado para el desarrollo de las cuatro (4) estrategias es de un (1) año, tiempo que se consideró prudencial para la reactivación de la empresa.

La inversión para el desarrollo de las estrategias estuvo sustentada por:

- Búsqueda y cotizaciones realizadas vía web para el tema de la maquinaria en el área de producción.

- La inversión para la estrategia de mercadeo.

- Para el tema de las capacitaciones de los empleados, se utilizaría el recurso que el SENA ofrece de manera presencial y virtual, las Cajas de Compensación y la Cámara de Comercio, cursos que son totalmente gratuitos.

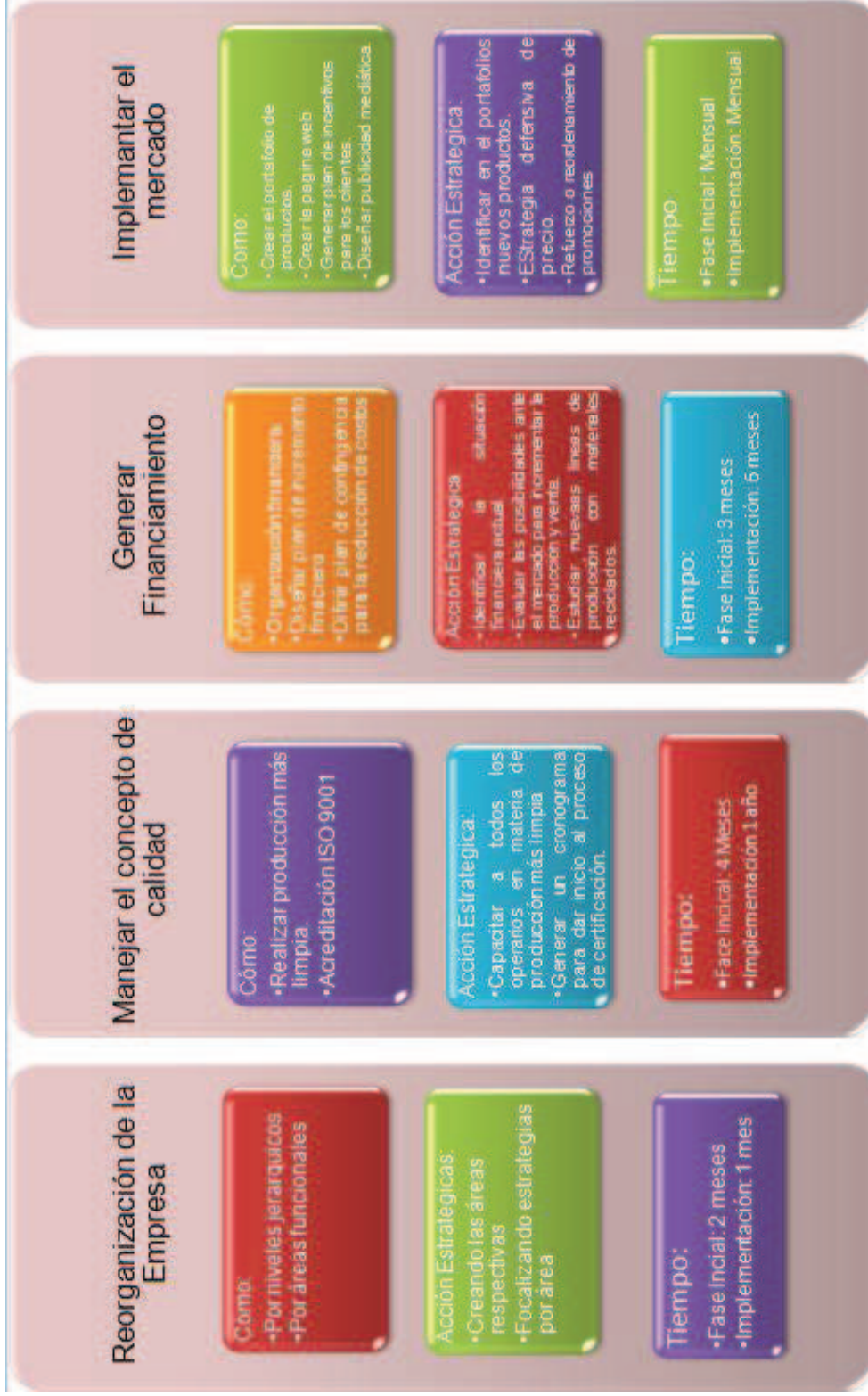
Con miras a llevar a la realidad la planeación estratégica establecida para la Empresa IMPERIO S.A., se hace necesario conocer el cómo y las acciones estratégicas a desarrollar para cada una de las premisas planteadas dentro del tiempo estipulado para el desarrollo del modelo estratégico (Véase gráfica 9)

Las anteriores estrategias están fundamentadas en el apoyo bancario, para llevar acabo cada una de las estrategias, en donde lo primordial es tener un flujo de capital que permita a la empresa iniciar labores de reingeniería, optimización de procesos y ajustes de calidad, con estas tres estrategias iniciales se puede dar inicio a un plan comercial agresivo que permita el incremento de la oferta en el mercado y que compita con menores precios, mayor calidad y mucho más volumen de producción.

El valor de esta inversión teniendo en cuenta que la mayoría de las estrategias requieren de una inversión intelectual, sin embargo el aumentar la producción requiere de una inversión tecnológica, la misma que permite generar un valor agregado frente a la competencia.

Para la inversión tecnológica se requiere un valor aproximado a los cincuenta millones con el ánimo de adquirir una HEIDELBERG SORMZ, la cual incrementaría la producción del tiraje en un 60%, dicha maquina tiene un costo aproximado de 35 millones de pesos. Sin embargo el préstamo se realiza por un monto superior con mira a tener un stock de materiales que permita a la empresa tener un nivel de holgura por los próximos seis meses.

Gráfica 8. Planeación y estrategias para Tipográfica IMPERIO S.A.



5.3. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

De las estrategias expuestas, solamente la referente a la parte de mercadeo requiere de un diseño para su implementación ya que las demás hacen parte de la planeación estratégica de la empresa.

5.3.1. Mercadeo

La empresa IMPERIO diseñará un plan de mercadeo, que ayude a impulsar más la empresa en el ofrecimiento de sus productos; para tal fin se han escogido tres contextos que merecen ser estudiados:

- ***Cliente particular*** (aquel que ocasionalmente manda hacer sus trabajos como: tarjetas de presentación, invitaciones, entre otros).
- ***Cliente corporativo*** (aquellos a quienes se les ejecuta los trabajos de manera constante como: facturas, comprobantes, remisiones, papel membreteado, entre otros).
- ***Sector oficial*** (licitaciones)

De tal manera, que en lo relacionado al ciclo del producto, partiendo de las tres áreas propuestos en el plan de mercadeo se tiene que para poder consolidar estos tres se debe:

Primero - HACER UN RELANZAMIENTO: A pesar que mucha gente conoce los servicios de IMPERIO, se debe tener en cuenta que el país cambia constantemente al igual que su gente; por eso, para abarcar a los clientes particulares, corporativos y oficiales se debe estar en una constante comunicación

con la población objeto a través de campañas que consoliden estos tres escenarios, por medio del cual se logrará:

- a. Responder a nuevas necesidades
- b. Adquirir un renglón de mayor importancia a nivel nacional e internacional.
- c. Penetrar nuevos mercados complementarios

Segundo - RAZONES TÉCNICAS: Por tratarse de una empresa de productos litográficos, es de vital importancia contar con equipos calibrados, mediante un plan de seguimiento y mantenimiento preventivo y constante de los equipos, que permitan a la empresa, estar a la vanguardia y gracias a esto ser los más competitivos en cuanto a producción, calidad, innovación y costos. Estas características representan para IMPERIO un plus en el mercado que debe darse a conocer más dentro del mercado y sus competidores.

Tercero - RAZONES DE RENTABILIDAD: Con los constantes cambios que la tecnología tiene a diario, IMPERIO, debe estar atenta a obtener los mejores beneficios a través del servicio que ofrece; por eso, se debe cautivar los tres escenarios, particulares, corporativos y oficiales, de la siguiente manera:

a. Clientes particulares: Brindarles ante todo una excelente atención y convencerlos que IMPERIO tiene lo que ellos necesitan, con buenos precios, calidad, y entrega oportuna.

b. Clientes corporativos: Establecer una cadena de valor dentro del segmento para determinar la preventa, venta y posventa; de esta forma se podrá agendar las entregas para lograr saber la periodicidad con la que los clientes necesitan renovar nuevamente sus productos, y poder efectuar una adecuada posventa, manteniendo la relación con el cliente de manera adecuada, con miras a continuar abasteciendo las necesidades en materia de papelería, artes litográficas,

manteniendo siempre como premisa el ofrecimiento de nuevos modelos que les permitan renovar los actuales.

c. Clientes oficiales: Licitación con todo lo que IMPERIO pueda ofrecer para generar la oportunidad de entrar a este sector y permanecer en él; por medio de modelos, precios, fechas de entrega, materiales, etc.

Cuarto - RAZONES DE DINÁMICA: IMPERIO, debe estar atenta a ofrecer el mejor servicio, por eso, debe mantener un cambio constante que le permita cautivar los tres escenarios propuestos; de esta manera, se consolidará como una empresa versátil y competente que siempre contará con la fidelidad de sus clientes en general.

Quinto - INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: Con los constantes cambios que la tecnología tiene, IMPERIO debe procurar el ascenso dentro de éstos procesos tecnológicos, lo cual le permitirá ser más productiva, competitiva y brindar un servicio bajo el estándar de la calidad.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta, la planeación de los siguientes ítems, para continuar con la estrategia de mercadeo.

a. *Brindar atención oportuna:* Parte fundamental de cualquier empresa en el ofrecimiento de sus productos es la prestación de servicios, brindando una atención oportuna la cual debe ser integral; para ello, es importante contar con el personal calificado, en este sentido, los tres escenarios deben contar con las siguientes estrategias:

- Medios masivos: Divulgación de IMPERIO mediante el uso de medios masivos como radio, televisión y revistas, en el cual se debe resaltar la historia, visión, misión y filosofía de la empresa, señalando su actividad y los productos que ofrece con tarifas y medios de acceso. Esta estrategia debe ser manejada por un

departamento comercial, el cual se debe encargarse de que la imagen de IMPERIO se conozca a lo largo y ancho del país. Como esta estrategia es costosa, un buen comienzo puede ser la opción que brinda ADN, que cobran \$70.000 por seis meses con texto ilimitado, además por ser de circulación gratuita llega a toda clase de público.

b. *Instalaciones adecuadas*: Con miras a optimizar la atención oportuna, IMPERIO debe contar con unas instalaciones adecuadas y el personal calificado que pueda atender la demanda. En este sentido, el escenario para la captación de clientes debe prever esta variable, pues sin ella, no se puede brindar una atención oportuna y eficiente.

c. *Tecnología de avanzada*: Esta variable al igual que las anteriores es esencial, pues de la misma depende la prontitud con la que se puedan atender los clientes; si no existe una tecnología acorde a las necesidades que tiene IMPERIO requiere de nada serviría buscar clientes.

- **Costos**: Una de las variables más importantes son los costos, pues de acuerdo a la comodidad que IMPERIO brinde a sus clientes sobre la posibilidad para acceder a sus productos, así mismo se podrán captar más personas para atender y ensanchar más la empresa.

d. *Mezcla de mercadeo*: variables independientes sobre las cuales la empresa ejerce cierto grado de control (producto, precio, promoción y distribución), también se conoce como marketing mix y de acuerdo al plan estratégico se desarrolla de la siguiente forma:

- **Producto**: Al estar valorada la estrategia como la necesidad de desarrollar con prontitud el ofrecimiento de los productos, se debe de esta manera cumplir

con la expectativa generada por los clientes enfocándose la empresa en aquellas actividades que permitan:

- Un portafolio que le permita ver al cliente lo que tiene la empresa
- Personal calificado y suficiente para la atención del cliente
- Capacidad instalada adecuada
- Soporte tecnológico estable bajo parámetros de mantenimientos preventivos.
- Planes de contingencia rápidos y efectivos en caso de algún inconveniente en el proceso de diseño y elaboración de un producto.

El portafolio debe estar integrado por los productos que lidera la empresa, en el sector de las artes gráficas, teniendo en cuenta que los mismos son hechos de acuerdo a las últimas tendencias, como combinación de colores, texturas, papeles y artes que en la gran mayoría de situaciones son escogidas según las necesidades de los clientes.

En este sentido, es importante señalar que no existe un estándar de medidas, a excepción de las tarjetas de presentación; y formas MINERVA que no maneja la empresa, debido a que se trabaja con los modelos entregados por los clientes, para efectos de papelería en general como: hoja membreteada, facturas, remisiones, cotizaciones, entre otros.

En este orden de ideas, la empresa cuenta con un amplio portafolio de productos, de los cuales, se muestran algunos a continuación (Véase foto 1):

Foto 1. Tarjeta de presentación



Fuente: Tipográfica Imperio

La tarjeta de presentación debe conservar un margen que le permita claridad a la información que se escribe en ella, más no en el arte o colores con los que se quiera trabajar. A continuación algunos modelos de tarjetas de invitación, son apenas muestras de los existentes, los cuales han sido diseñados al gusto del cliente (Véase foto 2):

Foto 2. Tarjetas de invitación



Fuente: Tipográfica Imperio



Fuente: Tipográfica Imperio



Fuente: Tipográfica Imperio



Fuente: Tipográfica Imperio

IMPERIO ha innovado con diseños creativos e irrepetibles, que son la clave para generar una buena expectativa al cliente, que busca que su tarjeta sea original. De este modo, por ejemplo las muestras de las tarjetas de matrimonio no son las típicas tarjetas con la pareja de novio o las argollas, la simpleza de las tarjetas resulta ser su mayor atractivo.

Finalmente, resulta para IMPERIO como opción integrar a su portafolio las tarjetas en material reciclado con diseños pintados a mano, que resultarían de gran impacto para el público, máximo si se tiene en cuenta el momento actual de

protección al medio ambiente, siendo uno de los mejores detalles que puedan tener con los invitados. Y para hacerlo aún más peculiar, pueden tomar la forma de libretas atadas con hilos de tela yute (Véase foto 3):

Foto 3. Modelo invitación en papel reciclado



Fuente: Tipográfica Imperio

De otra parte, integrando el portafolio debe estar el renglón de la papelería empresarial, algunos modelos son las facturas (Véase foto 4):

Foto 4. Facturas

Fuente: Tipográfica Imperio

A continuación se presenta uno de los trabajos más importantes para la Tipográfica, el cual ha sido diseñado para un gran cliente STOCK MODELS (Véase foto 5).

Foto 5. Broshurs stock models



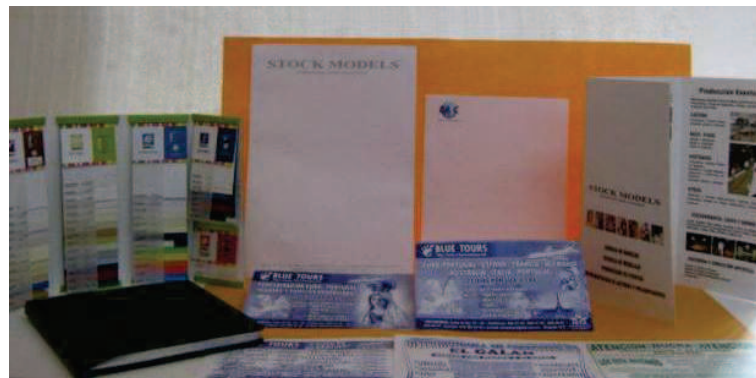
Fuente: Tipográfica Imperio

A continuación se presenta un modelo de hoja membretada, la cual tiene unas márgenes de acuerdo a lo estipulado por el cliente (Véase foto 6):

Foto 6. Hoja membreteadas



Fuente: Tipográfica Imperio



Fuente: Tipográfica Imperio

Dentro de la gama de productos que tiene la Tipográfica IMPERIO, también se encuentra el diseño y elaboración de empaques, como el que se muestra a continuación (Véase foto 7).

Foto 7. Modelo de cajas



Fuente: Tipográfica Imperio

Precio: IMPERIO debe continuar con una política de precios que interactúe de acuerdo a las fluctuaciones de la economía, que le permitan generar promociones, paquetes y descuentos (Véase anexo B). Sin embargo, su estrategia radica en que a mayor cantidad menos precio.

Promoción: La empresa debe entrar en la modalidad de promociones, las cuales se pueden hacer de diferentes maneras: a. El descuento por fidelidad de los clientes que puede ser del 10% al 50%; b. Regalos adicionales por volumen de pedido, es decir, sí el cliente requiere un paquete completo de papelería para su empresa como: facturas, hojas membreteadas, remisiones, se les puede

obsequiar las tarjetas de presentación; c. se pueden hacer promociones por pronto pago, así el cliente tenga un crédito de 30 a 90 días, se les puede adicionar un descuentos sí paga antes de la fecha de vencimiento de su factura, que puede ser del 5% al 15%.

Distribución: La distribución de los productos de la empresa IMPERIO, se pueden dar de la siguiente manera:

- Entrega personal – el cliente va a la empresa por su trabajo
- Entrega a domicilio – la empresa presta el servicio de llevar los trabajos al domicilio de su cliente; para ello, se utiliza el servicio del mensajero de la empresa.
- Entrega por correo – generalmente esta modalidad se utiliza cuando el cliente está por fuera de Bogotá, así los trabajos se envía por SERVIENTREGA, FEDEX, o cualquier otra empresa que preste este servicio.

En cuanto a la materia prima, es importante proponer que el proveedor lleve los materiales a la empresa, debido a que, de esta manera, se agilizan tiempos, se sabe el momento exacto de la existencia de los materiales, es decir, no se tiene que ir a donde el proveedor varias veces para ver sí lo solicitado ya llegó; se economizan gastos de transporte, mensajería, personal, etc.

Estrategias de servicio al cliente: La empresa IMPERIO debe utilizar las siguientes estrategias:

- Voz a voz - que la empresa se dé a conocer a través de sus mismos clientes

- Seguimiento por vía telefónica – hacer llamadas recordatorias, para ver sí al cliente se le ofrece algo, o para hacerle saber lo que ha llegado nuevo en cuanto tendencias, diseños, materiales y colores.
- Traer un cliente – la modalidad del referido, ofreciéndole a la persona o empresa que lleva el nuevo cliente un 20% de descuento y en algunos casos hasta el 100%.
 - Se debe tener el buzón de sugerencias
 - Se deben atender las recomendaciones que el cliente haga sobre sus trabajos, haciendo caso de sus recomendaciones.
 - Se mantiene el precio al cliente por más de 3 años
 - Se trabaja en tiempo record cuando los trabajos son urgentes
 - Se les da regalos como agendas, vinos finos, whisky, entre otros.
 - A los mejores clientes se les debe dar más tiempo en el crédito
 - Se les da más papelería de la solicitada si piden 1000 se les da 1200

Ventajas competitivas: Al ofrecer IMPERIO con prontitud sus productos, lograría:

- Incrementar la participación de la empresa en el sector económico al que pertenece, evitando de esta manera que los clientes piensen en otras opciones.
- Incrementar las ventas y por consiguiente la rentabilidad del negocio lo que garantizaría su duración en el tiempo.
- Optimizar los indicadores de satisfacción con altas calificaciones repercutiendo en una imagen sólida y positiva frente a la sociedad.

e. *Fuerza de ventas:* IMPERIO debe contar con la fuerza de ventas necesaria, que para el tamaño de la empresa se considera pertinente cinco (5) vendedores con un auxilio de transporte de ciento veinte mil pesos mcte (\$120.000) y un porcentaje de ventas del 2%. Ellos tendrán como herramienta de trabajo el

portafolio de productos mediante el cual logran penetrar nuevos mercados y cautivar clientes potenciales de los diferentes sectores económicos; así, la empresa debe procurar llegar a más clientes, en especial los clientes corporativos; esto le permitirá continuar con la solidez empresarial que la ha caracterizado y pensar en la posibilidad de contar con más clientes que le ayuden a jalonar nuevas oportunidades en el mercado. Para ello debe trabajar variables muy precisas como:

- **Especialización:** Los futuros clientes deben saber que IMPERIO cuenta con una trayectoria de más de 20 años, lo que la hace confiable y le permite ser competitiva y productiva, aspectos que le darán confianza a los clientes corporativos y en especial al sector oficial, en donde hay todo por hacer.
- **Innovación:** En la búsqueda del crecimiento IMPERIO es una organización que constantemente está dispuesta a innovar e implementar nuevos productos, procesos y mejorar el servicio al cliente, permitiéndole cierto nivel de confianza a los futuros clientes corporativos y al sector oficial.
- **Diversificación:** Además del crecimiento IMPERIO dispone como regla general de la diversificación de sus productos con miras a ofrecer una constante innovación en los mismos, lo que le brindará a las diferentes empresas donde llegue IMPERIO la confianza de realizar negociaciones con una organización estable.
- **Información veraz y oportuna:** Esta estrategia para los tres escenarios particulares, corporativos y oficiales, está orientada a brindar la información veraz y oportuna.
- **Diseño y actualización de bases de datos:** IMPERIO debe contar con un centro de informática acorde a las necesidades de la empresa, él cual siempre

debe prestar la información necesaria, precisa, concisa y oportuna, en especial de los clientes corporativos. De esta forma, se podrá emitir correos informativos sobre precios, promociones, paquetes de productos a los tres escenarios.

f. *Presentación de productos*: IMPERIO, debe contar siempre con un portafolio de productos que está a la mano, para ofrecerle al cliente una visita por todos los productos e indicarle las cualidades de cada uno, en cuanto diseño, textura, calidad de papel, impresión etc. Así, el cliente se sentirá identificado con su necesidad y agradado por la atención brindada.

g. *Volantes de información*: IMPERIO, debe contar con volantes informativos los cuales deben estar expuestos en lugares visibles para que las personas tengan acceso a ellos. Este volante debe contener información general sobre lo que hace la empresa.

h. *Factores claves del éxito*: Dentro de los factores de [existir](#), se debe destacar:

- Resaltar la trayectoria Tipográfica IMPERIO a través de la variedad de productos.
- La concepción y ejecución de cada estrategia se lleva [a cabo](#) mediante un proceso interactivo, que permita trascender la gestión, para generar soluciones reales.
- Desarrollar un plan sencillo pero sólido que no requiera de mucha inversión pero que generen un IMPACTO directo a los segmentos de mercado a los que se quiere llegar.

CONCLUSIONES

La realización de esta investigación sirvió para conocer a fondo la importancia de manejar las herramientas que la administración ha diseñado para optimizar el funcionamiento de las empresas, dentro de las cuales se cuenta la planeación estratégica.

A partir del análisis estratégico. Se logró hacer un diagnóstico integral a nivel general de la empresa y así mismo, se pudo detectar algunas falencias como: no se manejan los sistemas de control de gestión, no existe manual de procedimientos, la organización no tiene sistemas eficientes y efectivos en la parte financiera, ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales, falta certificación ISO, no cuentan tecnología de punta, altos costos en la producción por ser una microempresa, la empresa no tiene definido las políticas y metas para realizar la investigación y desarrollo de productos, no cuenta con análisis financieros ni proyecciones., necesidad constante del crédito, falta de organización en las estrategias de mercadeo, no existe la implementación del marketing mix (producto, precio, promoción, punto de venta) en que estaba incurriendo la dirección de la empresa.

- La trayectoria y experiencia que la empresa posee durante sus 20 años de servicio, denota la madurez, responsabilidad y competencia de la misma, dentro del sector de las artes gráficas, razón por la cual la empresa debe estar a la altura de las necesidades actuales del mercado.
- Microempresas como IMPERIO, son indiscutiblemente una gran fuerza para la economía colombiana, pues de ellas depende gran parte de los ingresos del país, ayudando a generar empleo, exportaciones e importaciones; por ende, siempre deben ser consideradas como verdaderas organizaciones.

- Los altibajos financieros y organizacionales, no deben constituir para las microempresas un derrotero, máximo si se tiene en cuenta que la importancia de las mismas en la economía actual del país; por eso, siempre deben estar atentas a todas las posibilidades que el sector privado como público ha diseñado para el sostenimiento de las mismas.

- El uso e implementación de varias matrices, como la matriz de información DOFA, matriz PEYEA y el diagnóstico ayudaron a tener un mejor enfoque de los problemas que se estaban presentando en la empresa IMPERIO, tanto en la parte administrativa como en la producción, además, como objetivo ayuda a determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización y una vez definidas, se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6). En conclusión las herramientas administrativas y de evaluación de proyectos, constituyen una herramienta básica para la definición de estrategias y la identificación de situaciones problemáticas.

- La industria de las artes gráficas en Colombia no cuenta con un Ente que facilite la recolección de la información en cuanto a la parte de impresos se refiere, por lo que fue algo dispendioso la recopilación de la misma; sin embargo al interior de la empresa se contó con muy buenas fuentes que permitieron la información necesaria para el modelo de gestión.

- El modelo estratégico basado en el apalancamiento comercial, propuesto para la microempresa IMPERIO se determinó, de acuerdo a las necesidades que la empresa presenta en este momento de su vida productiva.

- El diseño del modelo de gestión se estableció en tres áreas, el financiero, calidad y mercadeo; esto obedeció al hallazgo que se hizo en el diagnóstico de la empresa, la cual resulta ser una herramienta muy importante para cualquier

organización, pues del buen desarrollo de la misma depende la propuesta que se vaya hacer en la empresa.

- Se propuso un direccionamiento estratégico a partir de la matriz DOFA el cual llevará a la organización a obtener nuevos objetivos, tanto económicos como laborales, ayudando a formular, evaluar y lograr nuevas metas.
- Es primordial el realizar un manual de calidad porque sirve para mejorar los procesos y estar acorde con las necesidades del cliente mediante el control, planeación y ejecución.

En resumen, se ha obtenido mediante el análisis, búsqueda de información, conceptos diferentes de los cuales se escogió el más apropiado para implementar en dicha empresa, bajo unos criterios de preguntas y determinar las falencias de la empresa para así, realizar mejoras con base en la utilización de gráficos, formulas se ha tenido en cuenta los procesos manejados en la Tipográfica para insertar estrategias de mejoramiento en tres aspectos mencionados anteriormente.

RECOMENDACIONES

De la investigación realizada se recomienda:

- El cambio de actitudes por parte de los microempresarios, frente a la necesidad de lograr el funcionamiento de sus empresas como verdaderas organizaciones, dejando de lado, los temores frente al cambio.
- Los modelos empresariales, deben ser propuestos de acuerdo a las necesidades propias de cada organización; sin embargo, lo establecido en la presente investigación sirve como ejemplo para otras microempresas que no encuentran salidas a sus propias situaciones.
- El accionar para mejorar la situación de la microempresa, debe constituirse en un todo; es decir, se deben generar todas las estrategias al mismo tiempo para que se pueda dar una respuesta significativa al momento de tomarse la decisión de reorganizar la empresa; de lo contrario, no tiene razón de ser, por ejemplo, organizar la estrategia financiera, si no se cuenta con un plan de mercadeo que permita acrecentar la oferta y demanda de los productos o servicios que ofrezca la empresa.
- Las herramientas diseñadas deben ser acordes a la realidad. Vislumbrar soluciones altruistas que no estén ceñidas a la realidad de la empresa, no llevan a nada; por eso, es necesario que el microempresario busque la ayuda profesional de quienes tienen el conocimiento para brindar la orientación correcta frente a las necesidades del negocio.

Apoyos empresariales mediante la implementación de fundaciones, cooperativas, asambleas que ayuden a este gremio para no desaparecer.

En cuanto a las recomendaciones propias de la empresa es importante conocer e implementar las nuevas tecnologías existentes en la industria gráfica que permitan

competir con mayores argumentos en un mercado globalizado, crear una cultura de mejoramiento continuo en todos los procesos haciendo énfasis en la calidad, capacitar al personal que integra IMPERIO sobre el significado de la planeación estratégica y la importancia de la misma para el buen funcionamiento de la empresa, buscar nuevos proveedores, reducir costos, para bajar precios, procesos de producción estables, constantes y garantizados, estar al día en los nuevos productos que salen al mercado, periódicamente realizar estudios de mercadeo para saber en que esta la competencia y cuáles son las últimas tendencias, posicionamiento en el servicio, mediante medios publicitarios, nuevos diseños de tarjetas, con el fin que la empresa no se quede rezagada.

BIBLIOGRAFIA

A. ROWE, R. MASON y K. DICKEL. "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach". Addison-Wesley, 1982.

BELTRÁN J: Jesús M. Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores. 1998. p. 25

Cadena de valor. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Cámara de Comercio de Bogotá. Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca. Bogotá, D.C: Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social – Dirección de Estudios e Investigaciones – CCB. 2006. p. 18

Competitividad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/competitividad.htm>.

Departamento Administrativo de Planeación Distrital. Caracterización de diez cadenas productivas de Bogotá-Región 2003 - 2007. Bogotá: DAPD. 2008. p. 33º

DRUCKER, Peter. Planeación Estratégica. México: McGraw-Hill, 1999, p. 12

El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas. Disponible en: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>

FRANKLIN F. Enrique. Auditoria Administrativa. México: McGraw Hill. 2000. p. 543

Glosario: Disponible en:
http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/glo_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1717417.html

KOONTZ. Harold. Administración una perspectiva global. Décima edición. México: Mc Graw Hill. 1996. p. 265

La implementación de la estrategia en su empresa. El liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest.htm>

La matriz DOFA. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/htm>

La planeación. Dirección nacional de servicios académicos virtuales. Disponible en:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/12La_planeacion.htm

La proactividad y el control estratégico: Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/36/proactrl.htm>

LLERAS M. Ernesto y otros. Estrategias de competitividad para el sector de confecciones utilizando la tecnología de información y comunicaciones (TIC) como el promotor de las mismas. 2007. Disponible en:
http://jorgegamarra.com/Documents/Jorge_Gamarra_MIPYME.pdf

Matriz PEYEA. Disponible en:
www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/doc

Plan Estratégico: Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php>

Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.aceproject.org/main/espanol/em/emd01.htm>

SUAREZ G. Esperanza. Planeación estratégica en las MIPYMES. Grupo investigativo PORTER. Colombia: Universitaria de Investigación y Desarrollo. 2009. p. 13

Tema 3. Formulación estratégica. Disponible en: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>

ANEXO A
LISTA DE MAQUINARÍA

DISTRIBUCION EN PLANTA	MAQUINARIA	FECHA:
PROYECTO: REINGENIERÍA DE LA EMPRESA		
ADMINISTRADORES: JUAN CARLOS GUTIERREZ, ALEX VEGA Y ERICK VEGA		
ELEMENTOS PARTICULARES	IDENTIFICACIÓN	
A. MAQUINAS DE PRODUCCION		
Quemadora de plancha	No afecta sus dimensiones	
Litografía (MULTILIK)	Sus dimensiones son grandes y hay que analizar su ubicación	
Tipográfica (CHANDLER)	Rudimentaria	
Perforadora (VIJOCA)	Cansa al operario por la frecuencia repetitiva de movimiento	
Guillotina (CAMPEADOR)	No afecta sus dimensiones	
B. EQUIPO DE PROCESO O TRATAMIENTO		
Computador	Incomodidad en puesto de trabajo	
C. HERRAMIENTAS, MOLDES, PATRONES, PLANTILLAS, MONTAJES		
Cosedora industrial	No afecta sus dimensiones	
Numerador	Fallan frecuentemente	
Tijeras	necesitan más de estas	
Lupa	Cuidado al utilizar	
Molde	No afecta sus dimensiones	
Chivaleta	Rudimentarios	
Componedor	Rudimentarios	
D. APARATOS DE MEDIDA Y DE COMPROBACION; UNIDADES DE PRUEBA		
Tipómetro	Por el material en que está elaborado puede causar contaminación	
Lupa	No afecta	
Metro	No afecta	
E. HERRAMIENTAS MANEJADAS POR EL OPERARIO		
Espátula	Se puede atravesar en la máquina	
Cosedora industrial	Fallas de manejo	
Lupa	No afecta	
Tijeras	Casi no cortan	
Molde	Es pesado	
Chibaleta	Su manipulación producen alergias gripales	
Componedor	Su manipulación es lenta	
Numerador	Fallas	
F. CONTROLES O CUADROS DE CONTROL		
Quemadora de plancha	Fácil de dañar	
Litografía (MULTILIK)	Fácil de dañar	
Tipográfica (CHANDLER)	Fácil de dañar	
G. MAQUINARIA DE REPUESTOS O INACTIVA		
Prensa	Pesada	
H. MAQUINARIA PARA MANTENIMIENTO, TALLER DE UTILAJE U OTROS SERVICIOS		
Quemadora de plancha	Son muy frágiles	
Litográfica	Demasiado ruidosas	
Tipográfica	Difícil conseguir piezas	
Guillotina	Pesada	

ELEMENTOS PARTICULARES	IDENTIFICACIÓN
Perforadora	Limpieza de residuos
Computador	Limpieza, mantenimiento del software, actualización
CONSIDERACIONES QUE PUEDEN AFECTAR A LA DISTRIBUCION	EFFECTOS SOBRE LA DISTRIBUCION, PUNTOS EN QUE ESTOS SON IMPORTANTES: ACCIONES
PROCESO O METODO	
1 PROCESOS Y MÉTODOS CONVENIENTES Y MODERNOS	
	Llevar secuencia para evitar confusiones, aumentar o reducir el tiempo de la máquina dependiendo la fecha de la entrega, combinar tareas .
Computador	Se tiene los últimos programas de diseño
Formas continuas	Bienen en secuencia
Tarjetas comerciales	Policromía
Invitaciones	Nuevos estilos con moños papel reciclable Diferentes tamaños.
2. NUEVOS DESARROLLOS PREVISTOS EN EL PROCESO, METODO EQUIPO	
	Se debe hacer una distribución que ha futuro permita la compra de nuevos equipos.
	Algunos métodos implementados en el momento son:
Carpeta el cliente	Información ya guardada en el computador.
Archivador	Contiene artes de clientes
MAQUINARIA, UTILAJE Y EQUIPO	
1 MAQ ESPECIFICAS E PRODUCCION SELECCIONADAS	
A. TIPO	
Quemadora de plancha	Electrostática que plasma el arte
Litográfica (MULTILIK)	Impresión
Solna de cuarto	Impresión tamaños mas grandes
Tipográfica	numerar
Perforadora (VIJOCA)	Grafa, perfora
Guillotina (CAMPEADOR)	Refile, corte
B. MODELO	
Quemadora e plancha	Modelo 90
Litografica (MULTILIK)	Modelo 90
Solna de cuarto	Modelo 85
Tipográfica Chandler	Modelo 77
Perforadora	Modelo 80
Guillotina	Modelo 85
C. TAMAÑO	
Litográfica	Cuarto de pliego
Quemadora	70 por 100
Tipográfica	Octavo de pliego
Guillotina	80 por 150
Perforadora	1/2 pliego
Solna de cuarto	Cuarto de pliego

ELEMENTOS PARTICULARES	IDENTIFICACIÓN
Quemadora de plancha	800 kilos
3. REQUERIMIENTOS ESPECIALES	
CONEXIONES	
	Instalaciones eléctricas
ELEMENTOS DE APOYO	
	Montaje para recibir los residuos de aceite
PROTECCIÓN O AISLAMIENTO	
Computador	Polo a tierra
Acondicionamiento	Pisos resistentes
Movilidad	La maquina esta en un Puesto fijo el cual el operario debe
	tener un sitio amplio para que pueda movilizarse mejor

ANEXOS B PRECIOS

		PRECIOS																					
CANTIDAD	PEDIDO	O	L	K	B	Q	TAMANO				TINTAS				ORIGINAL				VALOR	OBSERVACIONES			
							C	O	MC	MO	1	2	3	4	1	2	3	4					
500	TARJETAS DE PRESENTACION				X								X									\$ 45.000	SEGUN LA CANTIDAD DE TINTAS 1,2,3 Y 4 SE AGREGA UN 15% POR CADA TINTA
1000	TARJETAS DE PRESENTACION				X							X										\$ 76.000	
2000	TARJETAS DE PRESENTACION				X							X										\$ 120.000	
500	TARJETAS DE PRESENTACION	X	X									X										\$ 35.000	
1000	TARJETAS DE PRESENTACION	X	X									X										\$ 60.000	
2000	TARJETAS DE PRESENTACION	X	X									X										\$ 100.000	
500	HOJAS MEMBRETEADAS				X		X					X										\$ 50.000	
1000	HOJAS MEMBRETEADAS				X		X					X										\$ 80.000	
2000	HOJAS MEMBRETEADAS				X		X					X										\$ 70.000	
500	HOJAS MEMBRETEADAS			X			X					X										\$ 80.000	
1000	HOJAS MEMBRETEADAS			X			X					X										\$ 140.000	
2000	HOJAS MEMBRETEADAS			X			X					X										\$ 200.000	
500	SOBRE LORD				X		X					X										\$ 70.000	
1000	SOBRE LORD				X		X					X										\$ 120.000	
2000	SOBRE LORD				X		X					X										\$ 190.000	
500	SOBRE MANILA				X		X	X				X										\$ 130.000	
1000	SOBRE MANILA				X		X	X				X										\$ 220.000	
2000	SOBRE MANILA				X		X	X				X										\$ 380.000	
500	FACTURAS				X				X		X				X							60000 MAS IVA	10 LIBRETAS EQUIVALEN A 500 JUEGOS 20 LIBRETAS EQUIVALEN A 1000 JUEGOS 40 LIBRETAS EQUIVALEN A 2000 JUEGOS
1000	FACTURAS				X				X		X			X								\$ 10.000	
2000	FACTURAS				X				X		X			X								\$ 180.000	
500	FACTURAS				X					X				X								\$ 70.000	
1000	FACTURAS				X						X			X								\$ 220.000	
2000	FACTURAS				X						X			X								\$ 280.000	
500	FACTURAS				X		X							X								\$ 80.000	
1000	FACTURAS				X		X							X								\$ 150.000	
2000	FACTURAS				X		X							X								\$ 280.000	
500	QUIMICO				X				X		X			X								\$ 10.000	
1000	QUIMICO				X				X		X			X								\$ 110.000	
2000	QUIMICO				X				X		X			X								\$ 340.000	
500	QUIMICO				X					X				X								\$ 120.000	
1000	QUIMICO				X					X				X								\$ 130.000	
2000	QUIMICO				X					X				X								\$ 440.000	
500	QUIMICO				X		X							X								\$ 150.000	
1000	QUIMICO				X		X							X								\$ 160.000	
2000	QUIMICO				X		X							X								\$ 300.000	

MATERIAL	
O	OPALINA
L	LINO
K	KIMBERLY
B	BOND
Q	QUIMICO
TAMANOS	
C	CARTA
O	OFICIO
MC	MEDIO CARTA
MO	MEDIO OFICIO

OBSERVACIONES: LAS LIBRETAS EN BOND SE LE AGREGA UN 10% POR COPIA Y UN 15% SEGUN COLOR DE TINTAS
 LAS LIBRETAS EN QUIMICO SE LE AGREGA UN 15% POR COPIA Y UN 15% SEGUN COLOR DE TINTAS
 SE COTIZA SEGUN TAMAÑO, COLOR Y CANTIDAD
 SE COBRARA EL MISMO PRECIO EN LA MODALIDAD DE RECIBOS, REMISIONES Y COMPROBANTES, EL CUAL VARIA SEGUN EL FORMATO QUE SE ESCOJA.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Alex Hernando Vega Moya

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 17417093

Nombre Completo Erick José Vega Moya

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79688687

Nombre Completo Juan Carlos Gutierrez Herrera

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79747600

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Desarrollo de un modelo de gestión estratégica para la empresa
Litográfica Imperio SA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Alex Hernando Vega May</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Frank Javier Vega May</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>17917013</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>74680687</u>
FACULTAD: <u>Estudios a distancia</u>	FACULTAD: <u>Estudios a distancia</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>[Firma]</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79797600</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios a Distancia</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 27 de Marzo de 2012