

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LITOTAMARA S.A.

**MÓNICA GARCÍA COLORADO
JORGE HERNÁN RIVERA RESTREPO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
Junio 2011**

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LITOTAMARA S.A.

PRESENTADO POR:

**MÓNICA GARCÍA COLORADO
JORGE HERNAN RIVERA RESTREPO**

Trabajo de Grado

Director

RUBEN DARIO CASTILLO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PALMIRA

Junio 2011

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE ANEXOS	9
INTRODUCCION	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
4. JUSTIFICACION	15
5. MARCO CONTEXTUAL.....	17
5.1 RESEÑA HISTORICA LITOTAMARA S.A.	17
5.2 UBICACIÓN DEMOGRÁFICA	19
6. MARCO TEÓRICO.....	21
6.1 PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL	21
6.1.1 Importancia de la Planeación Estratégica.....	24
6.1.2 Etapas de la Planeación Estratégica	24
6.2.1 El Macro Ambiente	31
6.2.1.1 Entorno demográfico	34
6.2.1.2 Entorno tecnológico.....	35
6.2.1.3 Entorno Jurídico	37

6.2.1.4 Entorno Ecológico	39
6.2.1.5 Entorno económico	40
6.2.1.6 Entorno Político.....	42
6.2.1.7 Entorno Social.....	43
6.2.1.8 Entorno Cultural.....	44
6.2.2 El Micro Ambiente	45
6.2.2.1 Número de establecimientos Litográficos	46
6.2.2.2 Empleo y remuneración.....	47
6.2.2.3 Inversión.....	47
6.2.2.4 Productividad del Empleo.....	48
6.2.2.5 Productividad de la Remuneración	48
6.2.2.6 Productividad del Capital.....	48
6.2.2.7 Índice de utilización de la Capacidad Instalada	49
6.2.2.8 Exportaciones	49
6.2.2.9 Importaciones.....	49
6.2.2.10 Compradores	50
6.2.2.11 Proveedores.....	51
6.3 DESARROLLO DEL ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA Y EXTERNA	
.....	53
7. MARCO LEGAL.....	55
7.1 LEGISLACION TRIBUTARIA.....	57
9. METODOLOGIA.....	67
9.1 TIPO DE ESTUDIO	67
9.2 METODO DE INVESTIGACION	67
10. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.....	69

10.1 MISIÓN.....	69
10.2 VISIÓN LITOTAMARA S.A.	70
10.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	70
10.3.1 Crecimiento	71
10.3.2 Rentabilidad	71
10.3.3 Competitividad.....	72
10.3.4 Responsabilidad Social	73
10.3.5 Flexibilidad	73
10.4 ESTRATEGIAS	74
10.4.1 Estrategias Generales	74
10.4.2 Estrategias Funcionales	75
10.5 ORGANIZACIÓN DE VENTAS.....	77
10.6 PRODUCTOS.....	78
10.6.1 PRODUCTOS MÁS REPRESENTATIVOS	80
10.7 MATRIZ DOFA	81
10.7.1 FORTALEZAS Y DEBILDADES	82
10.7.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	84
10.7.3 Estrategias de la Matriz DOFA	86
10.8 PLAN DE ACCION	88
10.8.1 Plan de Acción Gerencial	88
10.8.2 Plan de Acción de Mercadeo y Ventas para LITOTAMARA S.A.	90
10.8.2.1 Objetivos Generales y Específicos.	91

10.8.2.2 Políticas Generales para Mercadeo y Ventas.....	92
10.8.3 EVALUACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS.....	94
10.8.4 Formulación Plan Estratégico.....	95
11. CONCLUSIONES.....	100
12. RECOMENDACIONES.....	102
13. BIBLIOGRAFÍA.....	103
14. ANEXOS.....	108

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Planeación Intuitiva vs Planeación Formal	28
Tabla No. 2 Diseño de Plan Estratégico	30
Tabla No. 3 Implantación del Plan Estratégico	30
Tabla No. 4 Códigos Internacionales de Actividades Industriales	57
Tabla No. 5 Legislación Tributaria	58
Tabla No. 6 Características Técnicas de los Productos más representativos	80
Tabla No. 7 Fortalezas y Debilidades	83
Tabla No. 8 Amenazas y Oportunidades	85
Tabla No. 9 Formulación Plan Estratégico	98
Tabla No. 10 Formulación Plan Estratégico	99
Tabla No. 11 Cronograma Plan Estratégico	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análisis De Las Fuerzas Competitivas.	53
Figura 2. Productos más Demandados 2008-2010	81

LISTA DE ANEXOS

Figura 3: Productos más demandados empresa ACUAVIVA 2008-2010	107
Figura 4: Productos más demandados empresa INVAL 2008-2010	108
Figura 5: Productos más demandados empresa UNIVERSIDAD NACIONAL 2008-2010	109
Figura 6: Productos más demandados empresa PRODUCTOS DIFFER 2008-2010	110
Figura 7: Productos más demandados empresa CAMARA DE COMERCIO 2008-2010	111
Figura 8: Productos más demandados empresa TRIADA EMA S.A. 2008-2010	112
Figura 9: Productos más demandados empresa ITALCOL DE OCCIDENTE 2008-2010	113
Figura 10: Productos más demandados empresa CALSA DE COLOMBIA S.A. 2008-2010	114
Figura 11: Productos más demandados empresa PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA 2008-2010	115

INTRODUCCION

El presente documento plantea todo lo relacionado con el proceso investigativo del área comercial de LITOTAMARA S.A., tomando como referencia el periodo de tiempo del 2008 al 2010 con el fin de plantear la planeación estratégica de la misma.

Para la elaboración de la planeación estratégica de cualquier organización y en especial de LITOTAMARA S.A. es necesario realizar una investigación profunda de cada uno de los procesos y cambios que se vivencia. Por lo tanto, es necesario tener una radiografía de la empresa donde se reconozcan los objetivos que se quieren alcanzar para satisfacer la Misión y lograr llegar a la Visión.

De manera, que se consolida un documento donde se plantea la influencia de la creación de un plan estratégico para el área comercial de LITOTAMARA S.A. en el 2011, a partir de aquí, se realiza un rastreo bibliográfico para la conceptualización de la planeación estratégica, la normatividad y aspectos legales y la metodología aplicada.

Adicionalmente, se retoma la información en la empresa por un periodo de 3 años atrás, donde se logra establecer la formulación del plan estratégico, la misión, la visión, los objetivos estratégico, la estrategias, los productos, la matriz DOFA, plan de acción, evaluación y control de estrategias. Finalmente, se realiza las conclusiones y recomendaciones encaminadas hacia el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo dentro de las empresas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hay razones importantes que hacen que los cambios en la estrategia empresarial requieran variación en la estructura de una organización. Una de éstas es que la estructura impone la forma de determinar las metas y políticas.

La diferencia en la forma de diseñar las metas y políticas puede tener un impacto significativo sobre el proceso de ejecución de estrategias. La otra razón que hace que los cambios de estrategias requieran variaciones en la estructura es que ésta inspira la forma de asignación de los recursos.

Si la estructura de una empresa se basa en grupos de consumidores, los recursos se asignarán de esta manera. Pero si la estructura de una organización está establecida sobre líneas empresariales funcionales, entonces los recursos se asignarán por áreas funcionales. Por tanto, la estructura de una organización impone no solo la forma de fijar metas y políticas sino el método para asignar recursos.

No existe una estructura óptima para un tipo de organización. Para el caso de la empresa LITOTAMARA S.A. caracterizada por ser una empresa pequeña, tiene la propensión a ser funcionalmente centralizada funcionando bajo el mando de la gerencia general.

En la actual estructura de LITOTAMARA S.A. se ven agrupados gran cantidad de funciones en las dos únicas áreas definidas como: producción y administración actuando siempre bajo la supervisión de la Gerencia General. En tanto, el área de producción depende básicamente de la programación empírica de las diferentes

órdenes de trabajo suministradas por el administrador y el área administrativa depende del manejo y control de los niveles de inventarios de materia prima, insumos, control general del personal y apoyo directo a ventas.

Con lo anterior, se deduce que se requiere de la implementación de estrategias de ventas que faciliten el manejo de los cuellos de botella que entorpecen el funcionamiento de la organización, debido a que la actual centralización de funciones que se presenta, resulta difícil y traumática para sortear la ausencia en casos especiales de colaboradores pertenecientes a las áreas nombradas anteriormente.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Como alternativa de solución, se plantea iniciar la consolidación de una planeación estratégica, teniendo en cuenta un enfoque global de la empresa desde la forma y estructura organizacional donde se refleja adecuadamente la división de funciones, control, evaluación y nivel de distribución de la autoridad.

Partiendo que la empresa se dedica a la impresión litográfica de todo tipo de formas comerciales, folletos, etiquetas y lo relacionado con publicidad en general. Actualmente no posee una estructura organizacional definida, se ha logrado identificar las áreas funcionales necesarias de manera empírica, para su correcto desempeño así como: producción, comercial y administración (Contabilidad y Dirección).

Teniendo en cuenta que un área funcional determinada depende intrínsecamente de las demás, se ha concentrado el estudio en particular en el área comercial, debido a que el desarrollo eficaz de ésta, tiene una fuerte incidencia en el progreso de la empresa en particular.

2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la creación de un plan estratégico para el área comercial de LITOTAMARA S.A. en el 2011?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la planeación estratégica de la empresa LITOTAMARA S.A partiendo de los antecedentes históricos, visión y misión, con el fin de mejorar los procesos en el área comercial.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un rastreo bibliográfico que permita identificar los diferentes aspectos y/o factores que influyen en el funcionamiento del área comercial de la empresa.
- Indagar la legislación y normatividad del sector litográfico en Colombia.
- Diagnosticar y analizar el área comercial de la empresa Litotamara S.A.
- Formular la planeación estratégica del área comercial de la empresa Litotamara S.A.

4. JUSTIFICACION

En la actualidad las empresas u organizaciones no importa si son con ánimo o sin ánimo de lucro, deben afrontar el futuro y saber hacia dónde se dirigen, adicional a esto, deben saber donde se encuentran para conocer qué es lo que pretenden alcanzar.

Con todo lo anterior, se identifica que dentro de las cinco funciones esenciales de la administración se encuentra la planeación estratégica, es de gran importancia tenerla por escrito y en conocimiento de las diferentes áreas de la empresa, en donde se establezca la misión (la razón de ser de la empresa), visión (el sueño que desea alcanzar la organización), así como los objetivos y/o metas que se esperan alcanzar.

Pero la planeación no solo abarca el diseñar planes de mejoramiento, requiere implementar día a día en la organización procesos proactivos en situaciones reactivas, donde se logren aprovechar las competencias de cada uno de los colaboradores y de esta manera abarcar mayor segmento del mercado.

Con el fin de mejorar el área comercial de LITOTAMARA S.A., se realiza este trabajo para implementarse en el área de mercadeo. Así como también presenta las bases necesarias para ajustar convenientemente la relación costo-ventas de forma tal que se logren mejores ingresos, para lo cual se debe desarrollar un agresivo y adecuado plan estratégico de mercadeo.

Además, permite a la empresa lograr por medio de dicho plan abarcar mayor segmento del mercado, para recuperar el “terreno cedido” y adquirir mayor posicionamiento en el municipio de Palmira y zonas aledañas.

Cabe concluir, que este documento surge de la praxis en la experiencia laboral y los conocimientos adquiridos en la formación académica en administración, encaminados a la formulación de estrategias, en este caso para el área específica de ventas.

5. MARCO CONTEXTUAL

5.1 RESEÑA HISTORICA LITOTAMARA S.A.

La empresa LITOTAMARA S.A., dedicada a la impresión de Arte Gráficas, tiene sus orígenes como la mayoría del sector de imprentas y papelerías, con el aprendizaje adquirido en Carvajal S.A., que brindó la oportunidad al señor Silvio Herney Trujillo de desempeñar múltiples funciones que le permitieron encariñarse con el papel.

Transcurrido veinte años de servicio, el señor Silvio H. Trujillo decide abrirse futuro en el ramo papelero y constituye una sociedad bajo Escritura Pública 1240 del 25 de junio de 1973 denominada “Papelería Norma S. Trujillo y Cía. Ltda.”, con un local alquilado en la Carrera 28 No 30-33 en donde su objeto principal sería la compra y venta de papeles, cartones, cartulinas, papel manufacturado y de oficina; iniciando con un capital de \$100.000.

Solicitó un crédito a Equipadora Gráfica (señor Enrique Potdevin, quien fue uno de sus mejores amigos), quien inicialmente se lo negó por total desconocimiento del señor Silvio Herney Trujillo en el gremio. Días después por una valiosa recomendación, compra su primera guillotina, decide comprar una propiedad, con el apoyo económico de su señora madre, cerca de la anterior sede, exactamente en la Carrera 28 No 29-44/46 y optando por ampliarse e inicialmente dejando una sucursal en donde había comenzado su floreciente negocio, la cual cerró un tiempo después.

Una vez establecido en su nueva propiedad adquiere maquinaria de impresión tipográfica, chivalier, tipos, etc., para su correcto desempeño y paralelamente da forma a la nueva razón social “PAPELERIA Y TIPOGRAFIA TAMARA S. TRUJILLO Y CIA LTDA”, bajo Escritura Pública 1662 del 5 de Febrero de 1976 con Nit: 891.302.199-6. Un año más tarde reforma los estatutos y admite a nuevos socios (sus hijos) con el respectivo incremento de capital social.

El 24 de Junio de 1983 se prorroga la duración de la sociedad bajo escritura 878, diez años más. Esta doble actividad permitió rápidamente penetrar un mercado evolucionando como empresa integral.

En abril 28 de 1989 se constituye bajo escritura 885 y matricula número 018492-02 y Nit: 800.062.270-1 LITOGRAFIA TAMARA LTDA., dedicada a la explotación del ramo litográfico, compra y venta de papeles, cartones y cartulinas para su impresión, así como también el procesamiento de los mismos en la elaboración de trabajos a terceros con un capital social de \$ 2.000.000.

PAPELERIA Y TIPOGRAFIA TAMARA S. TRUJILLO Y CIA LTDA, sigue realizando su actividad comercial inicial, venta de textos, útiles escolares e implementos de oficina, modifica su nombre bajo escritura 3047 del 20 de Diciembre de 1990 a PAPELERIA TAMARA S. TRUJILLO Y CIA LTDA.; meses más tarde se unen entonces esfuerzos al otro sector, dándosele apoyo económico y logístico, adquiriendo local propio para su desarrollo, adquiriendo nuevas máquinas como: Multilith, Ryobi, GTO, Hamada y Guillotina. Se contrata personal idóneo y se hacen las adecuaciones locativas necesarias, todo esto converge en una labor empresarial de 30 años de trayectoria reconocida por el sector comercial e Industrial de Palmira y sus alrededores.

A pesar de que no se cuenta con una misión definida, ni unas políticas y objetivos determinados, LITOTAMARA S.A., mira hacia el futuro en pos de un mejor estilo gerencial y una estructura orgánica de avanzada que le permita establecer sus metas y así mismo lograrlas.

En parte tecnológica, se pretende invertir en maquinaria avanzada y reemplazar la obsoleta, reforzar su sistema de pre-prensa y establecer los mecanismos de control de calidad a través de la capacitación al personal y así colmar las expectativas exigentes del mercado cambiante.

LITOTAMARA S.A. es una empresa cuyo sector es el de las artes gráficas y el subsector imprentas y clasificado como la actividad 2220 (según CIIU), dentro de la cual se llevan a cabo labores tales como: la impresión de formas comerciales, formatos internos, folletos, libros, material de empaque, material publicitario, etc.

5.2 UBICACIÓN DEMOGRÁFICA¹

La ocupación demográfica del territorio del municipio de Palmira ha obedecido a dos patrones de dinámica económica: por un lado la fuerte inserción migratoria producida por el desarrollo de la industria de la caña de azúcar, que indujo a tasas de crecimiento del municipio superiores al departamento y a Colombia. En el periodo 1938 - 1951 la tasa de crecimiento de Palmira fue del orden del 4.6% en tanto que el Valle y Colombia registraron tasas del orden del 4.5% y 2.2% respectivamente, entre 1951 y 1964, el municipio mantuvo su ritmo creciente al

¹Tomado de Internet:<http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico2010/Palmira%202010/archivos/anuario/usuario.htm>. Anuario Estadístico Palmira 2010

4.3% mientras que el Departamento y Nación redujeron sus tasas a 3.5% y 3.2 respectivamente.

Esta dinámica de crecimiento empezó a ceder a partir de 1973, donde se desaceleran las tasas, llegando a registrar indicadores del orden del 1.8% en el período 1973 - 1985, y para 1993 se registra un crecimiento de sólo el 1.03%. La causa de este decrecimiento poblacional coincide con la pérdida de expectativas del sector azucarero. Aún a nivel de cabecera municipal, la ciudad presenta tasas de crecimiento inferiores que otras áreas como Candelaria y Puerto Tejada, que en el último año registran tasas del 2.3% y 2.7% cada una. Estas dos ciudades vienen ofreciendo perspectivas de desarrollo por el lado de la industria, en el caso específico de Puerto Tejada por la Ley Páez y Candelaria por los efectos de relocalización de la industria de Cali y de pobladores en su territorio.

Las perspectivas demográficas de Palmira en el corto y mediano plazo dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico de la ciudad, en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella.

Bajo el marco actual de la crisis, la Ley Páez y la quiebra del sector agropecuario, es de esperar que continúe el mismo ritmo de crecimiento poblacional por lo menos en los próximos 10 años.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL

Para enmarcar el documento en la planeación estratégica, se hace necesario tener en cuenta la sinergia de la administración estratégica, la cual hace énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, refiriéndose a hacer las cosas bien y/o hacer lo que se debe hacer. Este interés amplía el alcance de la gestión: no excluye en manera alguna la eficiencia, variable que venía siendo primordial en un buen desempeño y que se concreta en indicadores de rendimiento y de aprovechamiento de los recursos.

Las empresas tienen que hacer un buen trabajo si desean tener éxito en el mercado ya que este se caracteriza por su lento crecimiento y dura competencia, siendo la clave de las ventas la satisfacción al cliente con ofertas competitivas. (Philip Kotler)²

La planeación estratégica coincide en que es necesario enfatizar el análisis e incluso el diseño e implementación de la estructura orgánica y de los negocios refiriéndose a la asociación de los productos con el mercado.

El diseño de la organización facilita en este contexto una gestión más autónoma de los recursos necesarios para generar el producto o línea de productos y atender el mercado al cual van dirigidos.

Las áreas resultantes en la organización se denominan unidades de negocio y se plantea la exigencia de formular estrategias por unidad. Haciendo referencia a la

² Philip Kotler (1998) Dirección del Marketing

estructura orgánica de la empresa, los últimos desarrollos de la administración enfatizan especialmente que la estructura debe seguir a la estrategia, lo cual implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura frente a las exigencias del medio ambiente.

En tanto, se hace relevante en la administración estratégica la labor de investigación y desarrollo, como función determinante para el éxito del comportamiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

Se considera además importante tener presente la sinergia para el análisis y las decisiones estratégicas, entendida como el resultado de la combinación de varios negocios y que es mayor que la suma de los beneficios.

La administración estratégica permite realizar un esquema simplificado de las empresas siendo esta el equivalen a la suma de recursos, capacidades, talentos, tecnología y personas cuyo impacto se ve reflejado en la misión, visión, objetivos entre otros elementos.

Esto nos lleva a revisar componentes en forma sintética que hacen parte de la adecuada administración estrategia:

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

- **El análisis del entorno de la organización.** Se compone del análisis del macro ambiente, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular, son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.
- **Análisis del Sector:** se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportaran importantes criterios para la formulación de las estrategias que planean el posicionamiento de la empresa o del negocio.
- **Análisis Situacional Interno:** Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así, se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder su entorno.
- **Entorno de las organizaciones:** El entorno influye y determina el comportamiento de la empresa. La empresa puede influir en el comportamiento de su entorno dependiendo de su posicionamiento.
- **Evaluación y control:** comprende las aéreas claves se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico. Atraves de los indicadores siendo los que reflejan lo que se va a medir y como se va a

medir y los estándares son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.

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

6.1.1 Importancia de la Planeación Estratégica

Se reconoce que la efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado.

En tanto, un Plan Estratégico, fija su atención en ambos sentidos (efectividad y eficiencia) y requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la intuición que solo da la experiencia en el negocio, es por esto, que es de suma importancia combinar tanto la planeación formal como la planeación intuitiva. La mezcla de intuición y formalidad que se da al proceso de planeación depende de la naturaleza del negocio específico.

6.1.2 Etapas de la Planeación Estratégica

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia,

las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Este término, dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

1. **“La Formulación de la Estrategia:** incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuales son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.

2. **La Implantación de la Estrategia:** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de una organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y vinculación de la compensación de los empleados

con el rendimiento de la empresa. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿Qué también podemos realizar el trabajo?”

3. **La Evaluación de la Estrategia:** es la etapa final de la dirección estratégica. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: a) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; b) la medición del rendimiento, y c) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen”³.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino solo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

³Fred R, David. Conceptos de administración estratégica. Edit Pearson Educación, Novena edición, México, 2003. Pág. 5

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

“...es decir, plantear la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?” la respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.”⁴

Partiendo de lo anterior, se plantea una tabla comparativa de las diferentes etapas que intervienen en el proceso de planeación estratégica teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de la teoría intuitiva y formal, tomado del Manual de Planeación Estratégica⁵.

⁴ Ibíd., Pág. 6

⁵ Álvarez, Torres, Martín G. Manual de Planeación Estratégica. México, Ed. 2006. Pág.27

Tabla No.1 Planeación Intuitiva vs Planeación Formal

PLANEACION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTUITIVA	<ul style="list-style-type: none"> -Rápida -Informal -De aparente bajo costo -Adecuada para negocios no complejos 	<ul style="list-style-type: none"> -No documentada. -Es personal, de poca participación. -Riesgo por cambios no previstos. -Reacción más que creación. -Trabajo bajo presión.
FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> -Estructurada y documentada, permite el seguimiento. -Propicia delegación. -Permite participación. -Activa, basada en análisis - Clarifica oportunidades y problemas. -Obliga a fijar objetivos. -Fomenta la comunicación. -Desarrolla ejecutivos. 	-Exige esfuerzo.
		-Requiere disciplina.
		-Al dar énfasis en el proceso, puede limitarse la iniciativa y creatividad.
		-Al enfatizar la cuantificación financiera, se puede alterar el equilibrio planeación-control.

Fuente: Manual de Planeación Estratégica

Cuando se habla de Planeación Estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un Plan Estratégico es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos.

Propósitos Generales de un Plan Estratégico⁶

1. Contar con una metodología practica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS de negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su VISION, su MISION, sus objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área especializada (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la VISION y MISION del negocio.
4. Desarrolla los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

⁶ Ibíd., Pág. 27

Tabla No. 2 Diseño de Plan Estratégico

Insumos del Diseño del Plan Estratégico	Producto obtenido del Diseño del Plan Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> -Información del medio ambiente interno de la organización: Tecnología, recursos humanos, finanzas, proveedores, etc. -Información del medio ambiente externo: clientes, productos, mercados competidores, sociedad, etc. -Resultados obtenidos en años anteriores. -Planes y proyectos de mejora. -Requerimientos de los clientes. -Regulaciones gubernamentales. -Requerimientos no arancelarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Un manual de Planeación Estratégica para el año siguiente.

Tabla No. 3 Implantación del Plan Estratégico

Insumos de la Implantación del Plan Estratégico	Producto obtenido de la Implantación del Plan Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> -El Manual de Planeación Estratégica del año por venir. -El presupuesto de ventas en pesos y piezas por mes, por familia, por producto, por canal de distribución. -Equipos Naturales de trabajo (por área). -Equipos multidisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de los objetivos y estrategias de negocio al 100% -Incremento de competitividad. -Incremento de participación de mercado.

6.2 ANALISIS EXTERNO E INTERNO EMPRESARIAL

Dentro de todas las empresas existen dos grandes grupos de factores que influyen de alguna manera el funcionamiento de las mismas. De un lado tenemos “los factores macro llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro lado tenemos los micro ambientes llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos” ⁷

6.2.1 El Macro Ambiente

La planeación Estratégica propone que se considere el análisis del medio ambiente como un todo y como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integrada y así mismo plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total.

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la consolidación de la Planeación Estratégica, el propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, según Wilson 1.983 "permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

⁷ Contreras, M Katherine. Tesis de Grado Mejoramiento de procesos en la empresa Hoerbiger del Ecuador. 2008, Pág. 29

En tanto, se planten dos dimensiones enfocadas en el macroambiente:

1) Una dimensión del entorno que enfoca el macroambiente, cuyo estudio comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y puedan tener implicaciones en el comportamiento de la empresa.

2) Otra dimensión que propone el estudio del ambiente que está más cercano a la organización, cual es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

Además, de las dimensiones nombradas anteriormente se debe tener en cuenta tres principios que hacen parte del macroambiente:

- Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa incluso en el del sector.
- Analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
- Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización."⁸

Esto nos lleva, ha considera como macroambiente el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macro ambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de

⁸ Pérez, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Facultad de Administración Universidad del Valle. ed. enero 26 1998.

profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc.

Se plantea que “Lo importante es tener claridad en que las conclusiones del estudio del macroambiente deben ser el resultado de la integración del análisis realizado en todas y cada una de las categorías consideradas. Las diversas categorías que constituyan la visión del macroambiente se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

a) Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera, entendiendo cabalmente su definición.

b) Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.

c) Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera u origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso”⁹.

De acuerdo con lo anterior, el análisis es permitir a la empresa LITOTAMARA S.A. permite identificar fácilmente las oportunidades y amenazas que le presenta el medio ambiente en el cual se desarrolla, esto será posible haciendo énfasis en las

⁹ Ibíd.

variables de los diferentes entornos que le afectan en forma directa, la planeación estratégica de la empresa.

6.2.1.1 Entorno demográfico

El municipio de Palmira pertenece al departamento del Valle del Cauca, se considera la capital agrícola de Colombia, “cuenta con una población total 294.580 la cual se encuentra distribuida en un 52.3% género femenino y 47.7% corresponde al género masculino”¹⁰.

A nivel del crecimiento empresarial, el DANE reporta que durante el año 2005 la industria gráfica creció en el 3.8% en su producción, esto gracias al crecimiento presentado en los productos editoriales, publicitarios y comerciales; generando una balanza comercial superavitaria, de US\$ 194,64 millones Para el 2011 el sector espera seguir su senda de crecimiento de acuerdo a las proyecciones del gobierno nacional del 4%.

Dentro del estudio que el SENA promueve, cofinancia y en el cual participa, sobre los 500 productos y servicios con potencial exportador al mercado de Estados Unidos, en asocio con el Departamento Nacional de Planeación -DNP-, Seguros Bolívar y la Corporación Colombia Digital; se ha identificado, que los departamentos con mejores condiciones para emprender en el corto plazo el proyecto exportador para la industria gráfica son: Guajira, Cauca, Nariño, Valle del Cauca, Antioquia, Meta y Orinoquía.

¹⁰ Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Proyección de Censos 2005 de la Población Palmira.

6.2.1.2 Entorno tecnológico

Este entorno tiene una gran influencia en la empresa, pues determina la permanencia en el mercado, la tecnología cada vez da agilidad en los procesos y en las comunicaciones; lo cual le facilita el diario vivir al cliente.

LITOTAMARA S.A., se encuentra en el proceso de mejoramiento de tecnificación de procesos siendo una oportunidad para la organización en cuanto a crecimiento y posicionamiento, porque el tener un cliente satisfecho, eleva las ventas, crea un reconocimiento, preferencia e incrementa la rentabilidad de la organización.

La tecnología en su evolución permite acortar distancias y facilita información en el momento apropiado; todo esto generado por el acceso a la Internet y correo electrónico (litotamarapalmira@gmail.com), programas de sistemas, los celulares, y toda la tecnología en general. LITOTAMARA S.A., ha logrado implementar la tecnología dentro de sus procesos, al tener este tipo de tecnología crea oportunidades de llegar a mayor mercado, apreciar los productos ofrecidos por la organización y rapidez tanto en los procesos productivos como administrativos.

Uno de los propósitos de tecnificar en LITOTAMARA S.A. es reducir costos y así poder ofrecer productos con un precio acorde a la capacidad adquisitiva de la población, convirtiéndonos así en una organización altamente competitiva.

El desarrollo de la tecnología es un reto que se debe afrontar por parte del sector público y privado para mejorar la calidad y poder fortalecer el sector productivo, modernizando la estructura hasta el momento por la actividad micro empresarial e informal con la adquisición de nuevas maquinarias y herramientas de trabajo por medio de la Apertura Económica factor de desarrollo al igual que sistematizando el

manejo contable, de producción, ventas, compras para poder entrar a competir en cualquier mercado.

Este nuevo desarrollo tecnológico está orientado a generar nuevos procesos que faciliten la solución de necesidades sociales y productivas que la comunidad requiere, de igual manera facilitar el trabajo y acceso de bienestar al sector empresarial, con los más avanzados, importante de la capacitación o educación que se tenga en cada organización, al igual que la adquisición de nueva tecnología que conlleve a mejorar la producción permitiéndole participar en el abastecimiento de un mercado.

Un tema de crucial importancia que es necesario introducir en este documento está referido a las tendencias existentes a nivel mundial en cuanto futuro del mercado de material impreso. La creciente automatización e informatización están creando circunstancias especiales en el mercado, vía nuevos segmentos del mercado o por la ampliación de algunos de los existentes.

Aunque son muchas las señales de crecimiento que están siendo lanzadas hacia el sector tecnológico, entre ellos el intercambio electrónico de documentos, las modernas tecnologías de impresión láser, plotter, maquinas litográficas cuatro colores y hasta de ocho colores, memorias USB, los libros, etc. El empresario gráfico colombiano tiene que estar atento a estas tendencias e innovaciones, pues los procesos de prospección de la actividad productiva microeconómica deben partir de estos datos para tomar decisiones de inversión de largo plazo.

Similar caso ocurre con los procesos de innovación tecnológica que se están dando al interior de la industria gráfica, especialmente en el campo de la pre

impresión, pues estos están ocasionando una recomposición dentro de la oferta de servicios conexos a la impresión y, en muchos casos, estarán determinando una nueva integración dentro de la industria (piénsese en las tecnologías de imagen directa “foto shop”, por ejemplo) o el acceso más directo de los clientes actuales a parte de los procesos típicos del sector (tal el caso de la incursión de editoriales y agencias de publicidad en la creación de Departamentos de Pre impresión).

6.2.1.3 Entorno Jurídico

Los entes económicos tienen un marco legal, que rige según el Código de Comercio, jurídicamente todo establecimiento debe definir un objeto social, el cual constituye la esencia de la organización y al mismo tiempo se convierte en medio de identificación ante terceros. El objeto social de LITOTAMARA S.A. está dado por la producción y comercialización litográfica.

Las normas jurídicas representan una oportunidad para la organización, pues gracias a estas, LITOTAMARA S.A. logra obtener respaldo de manera legal, igualmente le permite estar en armonía con el personal y con la Nación, hecho que con lleva al óptimo desempeño evitando la clandestinidad.

Del mismo modo, el entorno jurídico establece oportunidades para LITOTAMARA S.A. consiste en la aplicación de todas las normas legales como unos de los principales objetivos, como herramienta indispensable; por ejemplo al momento de adquirir los medios necesarios para realizar la facturación con todas las especificaciones a las que se da lugar en el marco de ordenamiento jurídico generando grandes ventajas. Adicionalmente, el apoyo del gobierno para lograr

estabilidad en el momento del pago de impuestos, la convocatoria de personas laboralmente y adquisiciones de los medios necesarios para desarrollar las diferentes actividades. Finalmente, conocer y establecer todo lo contemplado en el entorno jurídico nos proporciona seguridad y bienestar, los cuales están inmersos en el crecimiento legal de la economía como organización racional sin ningún tipo de restricciones.

LITOTAMARA S.A., tiene obligaciones que la comprometen a la conservación de las condiciones de trabajo, de prestaciones y servicios a favor del personal como son: seguridad social, prestaciones legales, aportes parafiscales, obligaciones fiscales como: pago bimestrales de Impuestos sobre las Ventas, Impuesto de Industria y Comercio y mensualmente Retención en la Fuente y Anual la Declaración de Renta y obligaciones comerciales como: la renovación del registro mercantil.

Por otra parte, representa una oportunidad ventaja LITOTAMARA S.A. la actualización en materia legal en cuanto al conocimiento profundo de la reforma laboral, contemplando la opción de apoyar las medidas del Gobierno que dictó esta clase de normas para incentivar el empleo y ampliar la protección social por la modificación de algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo, acogiéndonos a los beneficios que representa para cada sector productivo del País. Entre ellos, se encuentra la modificación en el horario laboral, lo que le genera a la empresa disminución en los costos de nómina.

6.2.1.4 Entorno Ecológico

El sector de la pequeña y mediana empresa industrial tiene un bajo nivel de conciencia sobre la problemática ambiental para la gran mayoría de los empresarios el tema del medio ambiente es novedoso, pero no se encuentran dentro de sus prioridades de gestión empresarial. En los casos en que las empresas deben tener acciones para mejorar su desempeño ambiental, debido a denuncias o exigencias legales, estas se consideran como un costo adicional e inconveniente. De todas maneras, la aplicación de las normas es inevitable. En el Congreso de la República se aprobó la ley 99 mediante la cual se creó el Ministerio del Medio Ambiente y el Sistema Nacional Ambiental.

Colombia tiene una gran riqueza de productos naturales: 10% de la flora y la fauna mundiales, 19% de las especies de aves del Planeta, más de 45.000 especies de plantas fanerógamas y un millón de corrientes de agua, de las cuales 1.000 son ríos permanentes. Sin embargo el uso irracional de estos recursos ha conducido a su creciente deterioro, el aniquilamiento de la biodiversidad, la deforestación, la degradación del suelo, el desecamiento de las fuentes de agua, la destrucción de manglares y la contaminación del agua y el aire, en fin, un deterioro ambiental que afecta el bienestar actual y el futuro de la población.

La legislación sobre protección del medio ambiente es cada vez más exigente. La nueva Constitución Política Colombiana consagra el derecho de todos los ciudadanos a disfrutar de un entorno sano y castiga a aquellos que atenten contra él por medio de la contaminación. Hoy el reto para los empresarios consiste en evitar o, por lo menos, minimizar la contaminación ambiental en los procesos productivos. En el control y aplicación de normas al respecto está concentrado el

Ministerio del Medio Ambiente, entidad creada con la ley 99 del 22 de Diciembre de 1993.

En tanto, la industria gráfica uno de los factores riesgo que se torna contaminante, es el lavado de tintas, la utilización y posterior evacuación de los químicos por medio del agua; aunque este no es considerado como factor importante de contaminación, afecta el medio ambiente por sus compuestos químicos.

Para finalizar, se puede decir que el mundo se mueve hacia la cultura de lo ambiental, tema que está en la cima de las preocupaciones orbitales, las conferencias y cumbres sobre el ambiente terrestre cobra importancia. En el mercadeo y publicidad e impresión en los productos comienza a aparecer la temática ambiental.

6.2.1.5 Entorno económico

Todas las organizaciones viven en un entorno que afecta a sus operaciones, el entorno es la fuente de alimento o de recursos necesarios para sobrevivir, es lo que brinda las oportunidades de éxito y el análisis de las amenazas para su existencia. Comprende los factores que constituyen el entorno de una organización, permite trabajar sobre las condiciones externas que pueden afectarla potencialmente en su defecto por variables macroeconómicas no solo se deben tener en cuenta los aspectos locales, regionales o nacionales, además, se deben tener en cuenta las implicaciones internacionales en materia de política monetaria y todo lo concerniente a fenómenos coyunturales y estructurales que afectan positiva y negativamente al crecimiento de la economía como entorno, siendo este realmente complejo pues, afecta con mayor intensidad en la

reformulación y ejecución de planes de acción difiriendo en su tamaño, sector, metas, inversión, ubicación, estrategia y otras muchas características.

Para LITOTAMARA S.A. es un el reto que representa enfrentar el cambio profundo de su entorno para hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo esquema organizacional donde esté prevista la más clara visión de internacionalizarse a través de la oportunidad que ofrece el TLC, además de tener en cuenta que una integración ventajosa a la economía global requiere el desarrollo de análisis de las variables macroeconómicas nacionales e internacionales las cuales influyen en nuestra empresa para la adopción de estrategias organizacionales.

La internacionalización de las actividades económicas no es un fenómeno nuevo, desde años anteriores, se viene estableciendo un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros. Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden los límites nacionales.

Por su parte, el TLC puede constituir una amenaza para la empresa, ya que si no se incorporan políticas adecuadas para formar parte del proceso de globalización, LITOTAMARA S.A. incurrirá en riesgos de no sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo en materia de precio y calidad. Esto conlleva a que las empresas de hoy, desarrollen estrategias las cuales le permitan ser más flexibles y sensibles a la capacidad de respuesta con el entorno que cada día es más exigente por la sobreoferta de un mercado sin fronteras que implica tomar

medidas preventivas de manera proactiva para llevar la delantera cuando interviene la competencia y así mantener una buena posición en el Mercado.

6.2.1.6 Entorno Político.

El entorno político constituye un factor que determina el progreso de una sociedad al ser la encargada en el manejo de los recursos de la Nación por medio del poder, los cuáles deben ser asignados y controlados de la manera más eficiente proporcionando equidad y desarrollo social, político, económico, jurídico, ambiental, etc. A través de los diferentes Planes de Desarrollo de los mandatos para mantener la estabilidad Estatal.

Cabe resaltar, que Colombia en su entorno político se ha visto afectado por diverso factores el crecimiento económico, deuda externa, inversión social, inflación, impuestos y el gasto publico entre otros. Todos estos factores se convierten en riesgos cuando se convierten en una amenaza para el sector productivo.

Esta oportunidad, permite que la empresa, día a día genere un bienestar en su entorno social directo (Palmira) con la generación de más empleos. Partiendo de aquí se LITOTAMARA S.A. como empresa colombiana crea condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de desempeñar las labores, organización, jornada laboral, adaptaron a cambios económicos y sociales. Para esto, el sistema debe asegurar nuevas destrezas a sus ciudadanos para que puedan afrontar una economía dinámica según la demanda del nuevo mercado de trabajo bajo un panorama razonable de crecimiento económico.

Actualmente se pretende el aumento de la productividad buscando, por medio de esfuerzos conjuntos de gobierno, trabajadores y empresarios que Colombia logre ser competitivo, no sólo en el mercado interno, sino para penetrar en los mercados externos.

Es de gran peso político, diferentes variables que de una u otra manera afectan el entorno; la exigencia internacional en el mejoramiento de vías carretables y férreas, las políticas de integración con países vecinos como es el caso del Ecuador, con el cual se manejan nuevas políticas arancelarias e inclusive libertad de movilización de productos y paso libre por las fronteras.

6.2.1.7 Entorno Social.

Todas las empresas se desenvuelven bajo una sociedad, en la cual interactúan distintas fuerzas que afectan de una manera directa o indirecta a las organizaciones que se encuentran en esta. Dichas fuerzas son ajenas e incontrolables para las empresas, pero se debe buscar el mejor momento para minimizar las amenazas que se nos presentan y aprovechar al máximo las oportunidades que nos brinde el entorno social.

Es así como, LITOTAMARA S.A., no es ajena a este entorno y busca atender personas de diversas estratificaciones, género, edad entre otros factores, buscando así llegar a todos los segmentos del mercado a nivel de Palmira, Valle del Cauca y Colombia.

Una de las fuerzas que mayor impacto tiene sobre nuestra organización, son los grupos armados ilegalmente; los cuales se encuentran a lo largo y ancho del

territorio Colombiano convirtiéndose así, en uno de los problemas sociales que aqueja la sociedad; de igual manera se convierte en una amenaza para LITOTAMARA S.A., por que se presenta la perdida de posibles mercados, con una gran masa de consumidores potenciales. Esto genera, limitaciones para la distribución de los productos e incrementa los costos en algunas zonas del país, lo cual limita el acceso a diferentes sectores del mercado.

Hoy en día el desempleo es un factor muy común dentro de la población Colombiana, conlleva a la escasez y por ende al bajo poder adquisitivo que impide mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos que refleja una baja en las ventas, ya que la población desempleada tiene como prioridad la satisfacción de las necesidades básicas, dejando de lado los bienes suntuarios.

6.2.1.8 Entorno Cultural.

Uno de los problemas fundamentales que va a tener que afrontar la industria gráfica, es el que se relaciona con la capacitación de su recurso humano. Existe una ausencia en el país de bachilleres técnicos, tecnológicos y profesionales y mucho menos doctorados en el sector gráfico. Los industriales en conjunto con el Estado y el sector educativo están desarrollando un programa intensivo de formación de recurso humano. Otro programa puesto en marcha por iniciativa de entidades europeas y latinoamericanas es fomentar la transferencia de intercambios de información y la expansión de nuestros mercados.

En tanto, surge EL IFTAG (Instituto para la Formación Profesional y el Desarrollo Tecnológico de la Industria Gráfica) fue creado con el propósito de centralizar todas las actividades que en el campo de la capacitación del recurso humano se

requiere. Adicional, ANDIGRAF, en un convenio con la Universidad de los Andes, planea iniciar actividades, buscando formar una élite técnica en la industria gráfica.

Además, se debe estimular el hábito de lectura, pues se conocen índices muy bajos, tal vez incentivando con precios favorables, tal es el caso de FUNDALECTURA, quien está promulgando esta actividad importante, con una serie de ferias del libro y ferias exposiciones del sector gráfico en general.

6.2.2 El Micro Ambiente

Habiendo realizado un análisis amplio del macro ambiente como factor influyente en la planeación estratégica, se debe inclinar también el análisis de interno del microambiente, el cual contribuye al desarrollo de la misma como es el sector al cual pertenece, pues en él se encuentran aspectos tales como la competencia, proveedores, sustitutos y clientes potenciales que influyen notablemente en el desarrollo de la empresa.

En la ciudad de Cali el número de litografías legalmente registradas en la Cámara de Comercio¹¹ es de un total aproximado de 526, las cuales se encuentran distribuidas así: el 72% ocupa el Centro de Cali y el 28% restante, se ubica en diferentes sitios de la ciudad.

Entre tanto en la ciudad de Palmira podemos encontrar un total de 24 empresas litográficas dedicadas tanto a los servicios de impresión como los complementarios, existen 3 de estas que tienen mayor reconocimiento en la

¹¹Registros Cámara de Comercio de Cali

ciudad: Compucopiamos, Imprecon y LITOTAMARA S.A.¹². En la ciudad de Cali dentro del amplio número de empresas dedicadas a las artes gráficas, se encuentran de mayor envergadura Carvajal S.A., Imágenes graficas,

Dado que las litografías presentan un alto índice de competencia, las negociaciones y comercialización de los productos de las artes gráficas que se realizan, depende de las diferentes condiciones de trabajo en las cuales se basan los más cercanos competidores, en cuanto a precios, calidad, financiación y negociaciones futuras, así como en el cumplimiento que se obtenga de las condiciones fijadas en los contratos con los proveedores.

6.2.2.1 Número de establecimientos Litográficos

El sector grafico se caracteriza por presentar un gran número de empresas (más de 2.000 empresas, según la Cooperativa Nacional de Papeles e Impresores¹³, mientras que para el Censo Económico esta cifra es superior a las 4.500) el 68% corresponde a empresas pequeñas y medianas y el 32% restante a empresas grandes. La mayoría de las empresas se localizan en las cinco principales ciudades del país, donde se presenta una gran demanda; Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.

¹² Registros Cámara de Comercio de Palmira

¹³ Cooperativa Nacional de Papeles e Impresores son las encargadas de regular el mercado litográfico.

6.2.2.2 Empleo y remuneración.

Los años de menor crecimiento del empleo en la industria gráfica coincidieron con el aumento de las importaciones de maquinaria y equipo, debido precisamente a que provocaron la eliminación de tareas y profesiones que antes requerían gran cantidad de mano de obra para su ejecución.

El crecimiento del empleo según tipos de personal fue mayor en los técnicos (que en los directivos y operarios). Esto evidencia como la industria gráfica tiende a incrementar la contratación de mano de obra calificada. Esto por varias razones: la creciente utilización de máquinas que requieren menor cantidad de mano de obra, la especialización de las empresas que optimiza las actividades del proceso productivo y reduce el personal sobrante y la introducción de formas flexibles de producción que modifican las relaciones laborales y la contratación salarial.

6.2.2.3 Inversión.

La adquisición de maquinaria en el sector gráfico coincide con la eliminación de restricciones a las importaciones, este proceso facilitó la modernización de la maquinaria y equipo, contribuyó a la elevación de la competitividad al reducir sus costos de producción y ampliar el mercado con una oferta de bienes más variados.

La inversión en la adquisición de la maquinaria y equipo nuevos tiene un comportamiento similar a la inversión total de activos nuevos, de donde se desprende que la adquisición de la mayoría de los activos nuevos corresponde a maquinaria y equipos.

6.2.2.4 Productividad del Empleo.

La productividad del personal ocupado ha venido creciendo desde 1975, excepto en 1985 cuando presentó un descenso de 6.5% con relación al año anterior, recuperándose de nuevo desde 1986.

El aumento de la productividad del trabajo se dio gracias a la utilización desde hace varios años, de esquemas de flexibilidad laboral, expresados en contratos a término fijo o temporales y de subcontratación (CTA), que redujeron el costo de la mano de obra.

6.2.2.5 Productividad de la Remuneración

La productividad del salario y de las prestaciones sociales ha presentado un comportamiento similar a la productividad del empleo, aunque con caídas más notables en ciertos años.

En términos generales la productividad del salario se ha incrementado por el mismo motivo que la productividad del empleo, es decir, por la flexibilización del salario que permitió disminuir los costos laborales.

6.2.2.6 Productividad del Capital

La productividad del capital en la industria de artes graficas está directamente relacionada con la adquisición de maquinaria y equipo, en especial en las fases de pre impresión e impresión. Su comportamiento ha variado de acuerdo al proceso de liberación de las importaciones de bienes capital.

6.2.2.7 Índice de utilización de la Capacidad Instalada

La tasa promedio de utilización de la capacidad instalada en las empresas del sector gráfico. El aumento de la subutilización de la maquinaria y el equipo ha estado determinado por lo ocurrido en la mayor parte de la industria nacional y tener que ver, además, con el mayor crecimiento de las importaciones de maquinaria por encima de las posibilidades de utilización plena en la industria.

6.2.2.8 Exportaciones

El principal reglón que impulso las exportaciones gráficas fue la producción de libros y revistas, que fue posible gracias a que la industria editorial dejó de ser una comercializadora de libros producidos en otros países de habla hispana para convertirse en la principal cliente de las firmas impresoras colombianas.

Las ventas totales de los productos gráficos al exterior tuvieron un crecimiento promedio de 25.52% mientras la de los libros, folletos e impresos fueron del 31.37%, los diarios y publicaciones 32.09% y otras exportaciones gráficas el 30.8% entre los factores que explican este comportamiento se encuentran la contracción de las exportaciones de los principales países productores, la ventaja comparativa adquirida por la industria colombiana a comienzos de la década anterior, en términos de menores costos de producción y la ampliación de la división del trabajo sectorial a nivel del mercado interno al ocasionar la especialización de las empresas.

6.2.2.9 Importaciones

Los principales países proveedores de maquinaria adquirida por Colombia son, Estados Unidos, Alemania, Japón e Italia que son además, los países más

importantes en el mercado de bienes de capital para la industria gráfica, los cuales han estado destinados a ser utilizados en las etapas de pre impresión e impresión.

6.2.2.10 Compradores

Para dar respuesta a este punto se han definido los entornos que pueden beneficiar a afectar la capacidad del poder de negociaciones litográficas, de acuerdo con las condiciones socio-económicas a las cuales pertenece dicho sector.

Basándose en el anterior estudio, se encuentra que el sector litográfico presenta mucha demanda por cuanto sus consumidores son de diferente ámbito como por ejemplo: empresas privadas, empresas públicas, empresas de economía mixta, empresas multinacionales, entidades cooperativas, entidades bancarias y el comercio en general. Dichos clientes varía para cada una de las empresas de acuerdo con el servicio que preste y con línea en la cual se especialice dentro del ramo de las artes gráficas, por cuanto las empresas deben adoptar una capacitación adecuada a los empleados, de forma que se pueda obtener un eficaz servicio interno para brindar un eficiente servicio externo, de igual forma acompañarse de avance y fortalecimiento de ideas tecnológicas y de servicio que los ubique dentro de la competencia por el impacto de calidad del producto o servicio.

Por tanto, la dependencia de estas empresas no pueden ser natural de las más que se halla en el campo, pero si en aquellas condiciones tales como asesoría y servicio eficiente al cliente, calidad y cumplimiento que los habilite para poder competir.

6.2.2.11 Proveedores

Dentro del mercado de las artes gráficas se tiene la gran ventaja de poseer un alto número de proveedores, que satisfacen las necesidades de materia prima para la realización de dicho servicio.

En esta amplia lista de proveedores, se identifican los que representan una mayor utilidad para el comprador e intereses en términos de negocio, en lo relacionado con la confiabilidad, tipos de descuentos (promociones, de temporada) plazo de pago y financiación. Por lo cual, la mayoría de las empresas del sector identifican a sus proveedores, teniendo en cuenta los acuerdos de negociaciones establecidos, sin temor a la posible falta de la materia prima, pero teniendo en forma periódica, relaciones de negociación con otros posibles proveedores que, en caso de insuficiencia por parte de los primeros, se pueda adquirir la materia prima requerida para la producción.

Otra ventaja para el sector gráfico, es que se cuenta con una cooperativa para impresores (Coimpresores) la cual está ubicada en Acopi Yumbo, donde se adquiere la materia prima principal que es el “papel” con los precios y descuentos especiales en la compra de productos, al igual que con la facilidad de crédito para cubrir las existencias de la misma, que se requiera en un momento determinado.

De igual forma se presentan otros proveedores que son distribuidores exclusivos para el mercado litográfico en lo relacionado con tinta, repuestos, suministros y maquinaria especializada, de importación para la realización de las artes gráficas. Estos distribuidores exclusivos para el sector son los siguientes:

Línea de papel: Cartón de Colombia, Propal S.A., Xerox, Central Papelera, Ashe & Cía. Ltda., Dispapeles S.A., Coimpresores, etc.

Línea de Tinta: Tintas S.A., Sinclair S.A., Laboratorios Bayerg, Laboratorios Leo, Imporgráficas, Tingráficas.

Planchas y Mantillas: Hoescht de Colombia, 3M de Colombia, Kodak, Disgráficas, Equipadora Gráfica, Importadora Fotomorriz, Amerex, Sarmiento e Hijos, Darío Gómez Representaciones.

Químicos: Hoescht, Discográficas.

Cireles, clises, clichés y troqueles: Fotograbado James Morales, Troqueles y Troqueles Ltda.

Estas brindan respaldo y confiabilidad en la provisión de materia prima a la empresa.

La presencia de una integración hacia adelante, de parte de los proveedores, es uno de los factores que está afectando al sector, debido a que muchos de ellos se encuentran produciendo el bien o servicio. Algunas variables ya analizadas y otras de importancia para los proveedores.

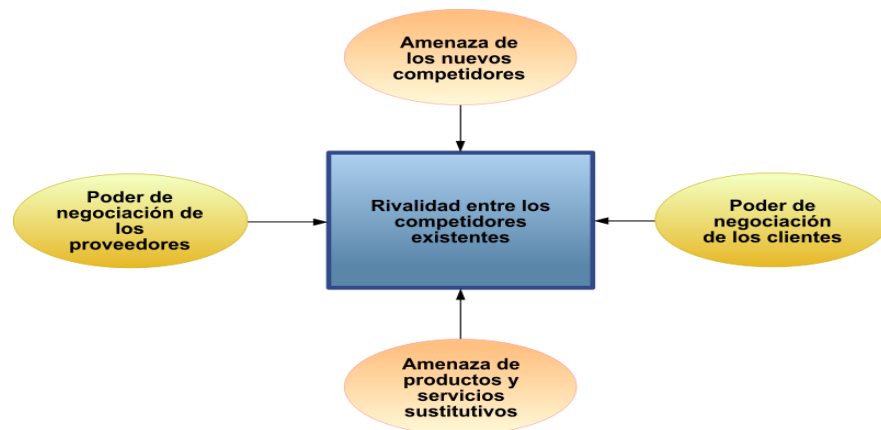
Las 5 fuerzas competitivas de Porter^{14 2}:

¹⁴ Porter Michael E., Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores. Free Press, 1998 (1980).

- ✓ El poder de los clientes en los procesos de negociación.
- ✓ Los productos o servicios sustitutos que representan una amenaza.
- ✓ Los competidores nuevos en nuestro nicho de mercado
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Competidores actuales que representan una rivalidad intensa.

Los procedimientos de la empresa está en defenderse de estas fuerzas competitivas y determinar inclinándolas al beneficio de la empresa.

Figura 1. Análisis De Las Fuerzas Competitivas



.Fuente: Teoría Michael Porter

6.3 DESARROLLO DEL ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA Y EXTERNA

Tomando como base, las etapas de la planeación estratégica, LITOTAMARA S.A. es una empresa del sector de las artes graficas, con una experiencia de más de treinta años en el mercado ofreciendo productos de excelente calidad entre los que se cuentan, pendones, libros, plegadizas, impresos de diferentes tipos, calendarios y un sin número más de productos a precios altamente competitivos y con un estricto cumplimiento en las fechas de entrega.

La empresa cuenta con una infraestructura que le permite desarrollar de una manera eficiente sus actividades en el campo comercial, de producción y administrativa, garantizando un agradable ambiente de trabajo y un alto compromiso de sus colaboradores con la organización en el logro de sus metas.

Cuenta con un presupuesto de ventas, el cual se haya distribuido entre los distintos vendedores, es decir el personal de ventas conoce cuanto se debe vender mes a mes, este presupuesto es evaluado mes a mes por la gerencia de la empresa con el aplicar los correctivos que se requieran de ser necesario.

Actualmente LITOTAMARA S.A. está adelantando una serie de estrategias que le van permitir en un tiempo cercano una mayor participación del mercado y una mejor utilización de su capacidad productiva la cual hoy es de aproximadamente de un 80% aproximadamente, para tal fin cuenta con un excelente grupo humano altamente calificado, motivado y sobre conocer del negocio, así mismo cuenta con tecnología que le permite competir eficientemente en el mercado a unos costos razonables y con buena calidad.

La Gerencia de la empresa conoce a fondo el negocio y está altamente comprometida con el cumplimiento de los objetivos trazados, entre ellos la elaboración del plan de mercadeo y el proceso de aseguramiento de la calidad, razón por la cual ha asignado los recursos necesarios para tal fin.

7. MARCO LEGAL

- **“Legislación relacionada con la industria gráfica:** Hace referencia al conjunto de normas, leyes, decretos y demás acciones del estado que estén referidas en algún grado a la actividad del sector sobre las que ANDIGRAF ha mantenido y debe mantener permanente atención.
- **Legislación sobre comercio exterior:** Hace referencia a todos los aspectos vinculados al comercio exterior colombiano (aranceles, régimen de importación, exenciones, procesos de integración económica, etc.), sobre los que hay que mantener una permanente vigilancia con el fin de garantizar las mejores condiciones para la industria gráfica en este campo. ANDIGRAF (Asociación Colombiana de la Industria Gráfica) ha fortalecido sus acciones sobre el tema, con su presencia permanente en las diferentes instancias en que se discuten los procesos de integración económica, asesorando al Gobierno Nacional en la adopción de medidas relacionadas con los productos finales del sector y con todos aquellos bienes y servicios relacionados con el consumo intermedio del mismo.
- **Ley de fomento y democratización del libro Colombiano:** Con la adopción de la ley 98 de 1993, que establece los mecanismos de acción del Estado en cuanto al fomento de la producción de libros en Colombia, surge un amplio campo de actividades para ANDIGRAF. La ley establece exigencias para la importación de papel y cartón y de otros insumos, que normalmente han sido objeto de decretos reglamentarios que velan por su adecuada y correcta aplicación. ANDIGRAF debe propiciar la adopción de

estos mecanismos de acuerdo con la ley aprobada en diciembre y mantener su permanente atención sobre el particular.

- **Legislación sobre propiedad y derechos de autor:** En este tema se incluye la tarea de la Asociación en cuanto a promover que los contratos de impresión se hagan con sujeción a las normas que protegen la propiedad intelectual y el derecho de autor. La tarea de normalización técnica cobra su mayor importancia en el actual escenario económico de apertura e integración.

La acción del gremio en este campo, además de procurar la normalización técnica de las materias primas e insumos utilizados por el sector, reside en llevar adelante algo ya aprobado por el Consejo Directivo Nacional de ANDIGRAF, en torno a los sistemas de aseguramiento de la calidad.

En conjunto con el IFTAG, que actuará como promotor dentro del sector, se busca que éste se convierta en el interlocutor del ICONTEC para desarrollar los programas tendientes a multiplicar dentro de la industria gráfica los programas de aseguramiento de la calidad, a partir de las normas ISO 9000.”¹⁵

La siguiente tabla permite enmarcar la actividad en la cual se encuentra inmersa la empresa LITOTAMARA S.A. en el sector litográfico asignado por la cámara de comercio basado en el CIIU (Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Industriales)

¹⁵ Tomado de Internet: www.docunesco.org Actas de Conferencia General. 1978

Tabla No. 4 Códigos Internacionales de Actividades Industriales

221	Actividades de edición
2211	Edición de libros, folletos y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
2213	Edición de música
2219	Otras actividades de edición
222	Actividades de impresión y actividades de servicios conexas
2221	Actividades de impresión
2222	Actividades de servicios relacionadas con la impresión

7.1 LEGISLACION TRIBUTARIA

“La legislación tributaria esta regida por el Derecho tributario o Derecho fiscal es una rama del Derecho público, dentro del Derecho financiero, que estudia las normas jurídicas a través de las cuales el Estado ejerce su poder tributario con el propósito de obtener de los particulares ingresos que sirvan para sufragar el gasto público en áreas de la consecución del bien común. Dentro del ordenamiento jurídico de los ingresos públicos se puede acotar un sector correspondiente a los ingresos tributarios, que por su importancia dentro de la actividad financiera del Estado y por la homogeneidad de su regulación, ha adquirido un tratamiento sustantivo”¹⁶.

¹⁶ Tomado de Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_tributario, mayo 31 de 2011.

Tabla No 5. Legislación Tributaria

IMPUESTO DE RENTA ¹⁷	<p>Tarifa para personas jurídicas: 35%. Grava todo ingreso que sea susceptible de producir un incremento en el patrimonio, salvo que se considere ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, o renta exenta, según las normas fiscales vigentes.</p> <p>INGRESOS – COSTOS – GASTOS = RENTA</p> <p>La renta líquida se determina como resultado de afectar los ingresos con los costos y gastos necesarios para su obtención.</p> <p>Existe una renta gravable mínima, denominada renta presuntiva, equivalente al 6% del patrimonio líquido, en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.</p>
IVA ¹⁸	<p>Tarifa General: 16%</p> <p>Tarifas diferenciales: 2%, 7%, 10%, 11%, 20%, 21%, 23, 25%, 29%, 33%, 35%, 45%.</p> <p>Es un gravamen que recae en general sobre la venta de bienes corporales muebles, la prestación de servicios en Colombia y la importación de bienes corporales muebles, no excluidos expresamente por la ley. Por regla general, solo otorga derecho a descuento, el IVA pagado en costos y gastos que se destine a las operaciones gravadas con el impuesto sobre las ventas. Los impuestos descontables por compras bienes y servicios, que se destinen indistintamente operaciones gravadas, excluidas y exentas se imputaran proporcionalmente.</p>
IMPUESTO DE TIMBRE ¹⁹	<p>Tarifa:1.5%. Es un tributo a los documentos en los que se hace constar la existencia, constitución, modificación o extinción de obligaciones al igual que su prórroga o cesión, cuya cuantía exceda una suma que se reajusta anualmente (\$56.684.000 para el año 2004).</p>
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO ²⁰	<p>Tarifa: Entre el 4.14 por mil y el 13.8 por mil Impuesto de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios, se determina sobre el ingreso bruto bimestral o anual dependiendo de la ciudad.</p>
IMPUESTO PREDIAL ²¹	<p>Tarifa: Entre el 2 por mil y el 33 por mil De carácter municipal, grava los bienes raíces sobre su valor catastral como mínimo.</p>

¹⁷ Tomado de internet: <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=3208&IDCompany=16>, 27 Mayo de 2011.

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

<p>RETENCION EN LA FUENTE²²</p>	<p>La retención en la fuente es un mecanismo que busca recaudar un determinado impuesto de forma anticipada. De esta forma cada vez que ocurra un hecho generador de un impuesto, se hace la respectiva retención. Así, el estado no debe esperar a que transcurra el periodo de un impuesto para poderlo recaudar, sino que mediante la retención en la fuente, este recaudo se hace mensualmente, que es el periodo con que se debe declarar y pagar las retenciones que se hayan practicado.</p>
<p>REGIMEN SIMPLIFICADO²³</p>	<p>Para pertenecer al Régimen Simplificado hay que reunir las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser persona natural. • No tener más de dos establecimientos de comercio. • No ser importador de bienes corporales muebles. • Vender por cuenta de terceros, así sea a nombre propio. • Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad gravada inferiores a cuatro mil 4.000 UVT [95.052.000]. • Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad inferiores a 4.000 UVT (- valor UVT año 2009: 23.763 pesos). <p>Las personas que pertenecen a este Régimen no pueden cobrar ni deben declarar el IVA.</p>
<p>REGIMEN COMUN²⁴</p>	<p>Al Régimen Común pertenecen todas las personas que no cumplan con los requisitos del Régimen Simplificado, y de acuerdo con la Reforma Tributaria, deben facturar y declarar IVA bimestralmente. Además, pueden descontar el IVA que han cobrado en su declaración de ventas; de esta manera, no lo tienen que asumir como costo adicional.</p>

²² Tomado de internet: <http://www.gerencie.com/retencion-en-la-fuente-por-iva-reteiva.html>, 27 mayo de 2011

²³ Tomado de internet: <http://www.gerencie.com/regimen-simplificado.htm>, 27 mayo de 2011.

²⁴ *Ibíd.*

- **Ley MIPYME²⁵**

La ley 590 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas conocida como LEY MIPYME, creó importantes espacios de concertación:

- Consejo Superior de las Microempresas
- Consejo Superior de la Pequeña y Mediana empresa
- El Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país.
- Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).
- Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.
- La ley Mipymes creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG"s especializadas en crédito micro empresarial dirijan sus recursos a este segmento. La Superbancaria a Través de las Circulares Externas No 50/2001 y 11/2002 estableció la modalidad de microcrédito.

A todas estas condiciones debe agregarse la activa participación del gremio y las empresas del sector en las políticas de productividad y competitividad, como los acuerdos sectoriales de productividad y competitividad, en el ámbito nacional, la mesa sectorial de la industria gráfica, en el ámbito regional, la participación gremial y empresarial en la mesa de cadenas productivas o en el plan estratégico exportador 2001-2010 en el Valle del Cauca.

²⁵ Tomado de Internet: <http://www.acopivalle.com.co>, mayo 21 de 2011.

8. MARCO CONCEPTUAL

La terminología definida que a continuación presentamos facilita aún más la comprensión y uso de la misma en el presente proyecto.

1. **AMENAZAS**²⁶: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
2. **BROKER**²⁷: Constituye el nexo entre el comprador y el vendedor, al cobrar comisiones sobre la transacción, como remuneración de su servicio.
3. **CALIDAD**²⁸: es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

²⁶ Tomado de internet: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>, Mayo 23 de 2011, Glagovsky Esteban Hugo, Buenos Aires, Argentina

²⁷ Tomado de internet :
http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_Diccionario.aspx?Letra=B&Pagina=6, mayo 23 de 2011

²⁸ Tomado de internet : <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>, mayo 23 de 2011

4. **CALIDAD TOTAL**²⁹: En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad". La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.
5. **CANALES DE DISTRIBUCION**³⁰: Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a los clientes, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos.

²⁹Tomado de internet : http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total, Mayo 23 de 2011

³⁰Tomado de internet: <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>, Mayo 23 de 2011.

6. **CLIENTES POTENCIALES**³¹: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

7. **CLIMA ORGANIZACIONAL**³²: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

8. **COMISION**³³: Porcentaje que un vendedor cobra sobre lo que vende.

9. **COMPETITIVIDAD**³⁴: 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.

10. **DEBILIDADES**³⁵: Son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la

³¹ Tomado de internet : <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>, 23 Mayo de 2011, Kotler Philip, 1999 Pág. 163.

³² Tomado de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional, 23 Mayo de 2011 Salazar, José G., (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75

³³ Tomado de internet: <http://www.wordreference.com/definicion/comisi%C3%B3n%20>, 23 Mayo de 2011.

³⁴ Tomado de internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>, 23 Mayo de 2011.

³⁵ Tomado de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO, 24 Mayo de 2011

buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

11. **ESTRATEGIAS**³⁶: Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin
12. **FORTALEZAS**³⁷: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
13. **FUERZA DE VENTAS**³⁸: La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella.
14. **INVESTIGACION DEL MERCADO**³⁹: Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de

³⁶ Tomado de internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>, 24 Mayo de 2011.

³⁷ Tomado de internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml>, 24 Mayo de 2011. Glagovsky Esteban Hugo, Buenos Aires, Argentina.

³⁸ Tomado de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuerza_de_ventas, 24 Mayo de 2011.

³⁹ Tomado de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados, 24 Mayo de 2011. Arinze, B. (May 1990), pag: 117-129.

los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

15. **LEY DE LAS 4 “P”⁴⁰**: Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor.

16. **MERCADEO⁴¹**: Es la actividad que enseña a identificar y descubrir los productos o servicios que satisfacen las necesidades del cliente

17. **MOTIVACION⁴²**: Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

18. **NECESIDAD⁴³**: Estado insatisfecho de un consumidor.

19. **OPORTUNIDADES⁴⁴**: Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

20. **PLANEACION ESTRATEGICA⁴⁵**: La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la

⁴⁰ Tomado de internet: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk42.htm>, 24 Mayo de 2011.

⁴¹ Tomado de internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Mercadeo/2056326.html>, 24 Mayo de 2011.

⁴² Tomado de internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>, 24 Mayo de 2011.

⁴³ Tomado de internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Necesidad>, 24 de Mayo de 2011.

⁴⁴ Tomado de internet: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-opportunidades-amenazas>, 24 Mayo de 2011.

búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

21. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO⁴⁶: La Planeación Estratégica de Mercado toma como punto de partida la Misión de la Empresa y su Definición de Negocio, los cuales establecen para ella un Campo de Acción, determinado en base a productos y servicios (tecnología), mercados atendidos (clientes) y necesidades satisfechas (beneficios).

22. PORTAFOLIO DE PRODUCTO⁴⁷: Un portafolio de servicios es un documento en el cual se contempla la información básica y precisa de una empresa.

23. VENTA⁴⁸: La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.

⁴⁵ Tomado de internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, 24 Mayo de 2011.

⁴⁶ Tomado de internet: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/plaestrategica.html>. 24 Mayo de 2011.

⁴⁷ Tomado de internet:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Portafolio-De-Servicios/1160548.html>, 24 Mayo de 2011.

⁴⁸ Tomado de internet: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/definicion-de-venta.php>, 24 Mayo de 2011.

9. METODOLOGIA

9.1 TIPO DE ESTUDIO

Debido al aporte que puede presentar la investigación a la empresa es esta área en particular (ventas) se ha clasificado el estudio de carácter cualitativo, pero aclarando que es necesario a su vez realizar tanto el estudio descriptivo como el exploratorio, pues inicialmente hay que identificar las características de la investigación. Además se han de determinar las posibles causas y visualizar algunas consecuencias en lo que atañe a la investigación.

9.2 METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación elegido de acuerdo con el contexto general del proyecto es la observación, debido a que se cuenta con la experiencia personal, se tiene conocimiento del problema y es necesario vincular personal que tenga que ver con el problema en mención, además se aplica el método de **Análisis por Deducción**, pues el deseo es explicar el problema de investigación, teniendo en cuenta sus causas y efectos para así finalmente buscar o dar una solución. Se debe analizar a su vez la organización como un todo (reflejo de la adecuada interrelación de sus áreas complementarias, producción, finanzas y recursos humanos), utilizando para ello un enfoque sistémico.

Fuentes Primarias: se obtendrá información suministrada por el propietario de la empresa LITOTAMARA S.A. a través de medios magnéticos.

Fuentes Secundarias: Cámara de Comercio de Palmira, artículos de revistas y periódicos, biblioteca (Universidad del Valle – Sede Palmira), información de Internet, Dane (Datos estadísticos sobre la ciudad y el sector), documentos (información escrita sobre la empresa LITOTAMARA S.A., entregadas por el propietario).

10. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

10.1 MISIÓN

Es una empresa de amplia y reconocida trayectoria en la ciudad de Palmira, vinculada al sector gráfico, que presta sus servicios de impresión y conexos de una manera profesional, seria y responsable, con base en su experiencia, calidad y servicios post-venta que brinda.

Siendo una de las empresas poseedoras de los mejores equipos en tecnología en la ciudad, ofrece sus servicios a todas las organizaciones de los diferentes sectores y personas naturales que lo requieran; no solamente de Palmira sino también de los principales municipios del Departamento del Valle del Cauca.

Igualmente LITOTAMARA S.A. mediante su evolución y mejoramiento permanente, propenderá por el desarrollo integral de las personas vinculadas a ellas, en busca de satisfacer sus necesidades de bienestar y elevar su nivel y calidad de vida, de la misma forma cumpliendo con su deber social hará énfasis las necesidades y expectativas de sus clientes y dueños; así como dar cumplimiento a las obligaciones para con el Estado, sus proveedores y empleados, además alberga el compromiso de contribuir con el mantenimiento de un ambiente sano en su área de influencia y continuar con la participación activa en eventos de interés social como retribución al permitirle el desarrollo empresarial de su actividad principal.

- **Misión:** Satisfacer plenamente a los diferentes sectores productivos, ofreciendo soluciones impresas de calidad, que respondan nuestras exigencias y la de nuestros clientes, contribuyendo a un permanente desarrollo tecnológico, creativo e innovador en todos nuestros servicios.

10.2 VISIÓN LITOTAMARA S.A.

Es la de consolidar la empresa con una estructura administrativa flexible que alcance niveles apropiados de descentralizaciones de funciones, procurando conformar un equipo humano con altas calidades personales y morales que día a día contribuyan con el crecimiento de la organización y se distinga por su sentido de preferencia, logrando solidez tanto en la estructura formal como informal y enfocando sus esfuerzos a ser reconocido en el mercado no solamente de Palmira sino también en el Departamento del Valle del Cauca.

En general, con la prestación de sus servicios de artes gráficas en forma profesional, responsable y de alta calidad. En general las aspiraciones de LITOTAMARA S.A. son la de consolidarse, distinguirse y ampliar el mercado a todo el Departamento del Valle del Cauca en los próximos tres años.

- **Visión:** Consolidarse en los próximos cinco años, como una de las empresas litográficas líder a nivel nacional, ofreciendo a sus clientes el mejor servicio, con productos de la más alta calidad a un precio competitivo

10.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos son las características globales que precisan el estado futuro de la empresa. Estos objetivos son de cinco categorías: De rentabilidad,

crecimiento, competitividad, flexibilidad y responsabilidad social. Cuando los objetivos estratégicos se alcanzan se logra el cumplimiento de la misión.

10.3.1 Crecimiento

- Ampliar en los próximos tres años su capacidad instalada, correspondientes adecuaciones locativas que permitan una reorganización física acorde con su evolución administrativa y productiva.
- Aumentar la participación en el mercado, esparciendo una cobertura hacia los principales polos de desarrollo del Departamento del Valle del Cauca, para los próximos tres años.
- Acceder a nueva maquinaria bicolor complementando el servicio de prensa digital en un corto plazo para contar con los diferentes avances del sector, en pos de un rápido, confiable, eficiente y oportuno servicio de impresión al cliente.

10.3.2 Rentabilidad

- Incrementar en un 15% la rentabilidad de la empresa en el ejercicio contable y un 20% en los años siguientes, para superar paulatinamente el déficit presentado en el año anterior.
- Invertir en CFTC de vencimiento semestral en las diferentes corporaciones de financiamiento ubicando la que mejor rendimiento otorgue, para así

poseer otro sistema de ingreso y solvencia en un momento determinado de crisis.

10.3.3 Competitividad

- Desarrollar la cobertura de mercado en un 80% para los próximos tres años, para lograr un mayor volumen de ventas que permitan la solidez financiera de la empresa y un mejor desarrollo competitivo.
- Implementar los mecanismos necesarios de control de calidad, de mejoramiento continuo de estandarización de costos y de normas ISO 9001, para acceder a la certificación de calidad de dicha institución, con el mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios en un 100% en los años siguientes.
- Crear un servicio de atención al cliente con el fin de estrechar las relaciones cliente-vendedor – empresa enfocada al mejoramiento de los servicios brindados por la empresa, y aumentar las ventas en un 80%.
- Definir los mecanismos necesarios que permitan a la empresa contar con un conocimiento real, actualizado y completo del desarrollo tecnológico, de cobertura, de estrategias, de posicionamiento y de financiación para establecer los diferentes niveles competitivos de mercado y medir la capacidad de reacción de la empresa frente a la competencia.
- Establecer los mecanismos necesarios de control, administrativo de producción, de ventas y en general del proceso organizacional, para la

oportuna detección y corrección de los posibles traumas que se puedan presentar en el desarrollo de la actividad empresarial.

- Contrarrestar los posibles sustitutos del mercado y las variaciones del mismo permanentemente, por medio de la implementación de servicios conexos, que permitan no caer a LITOTAMARA S.A. en una desventaja competitiva.

10.3.4 Responsabilidad Social

- Contribuir al desarrollo de las empresas cumpliendo con responsabilidad social empresarial.
- Participar activamente en los diferentes eventos sociales y de bienestar social en retribución al desarrollo de la actividad empresarial que le permite el ambiente y la sociedad.

10.3.5 Flexibilidad

- Aprovechar el buen manejo de inventarios, para mejorar un indicador o razón financiera importante, como lo es la prueba ácida, con un resultado al final del periodo contable de 1.85, mostrando así una buena liquidez ante los acreedores y entidades.
- Finalizar el período contable de las utilidades a repartir entre socios, se deberá destinar un 1.0%, para incrementar el patrimonio y así mismo aumentar la razón financiera capitalización total, mostrando con esto una buena capacidad de endeudamiento.

10.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias generales seleccionadas por LITOTAMARA S.A. para crear, competir y lograr sus objetivos, serán las de penetración de mercado, desarrollo de mercadeo, intensificación y estructuración del proceso de venta, asociación y diferenciación.

Además se aplicarán estrategias funcionales a nivel de la Gerencia de acuerdo con sus responsabilidades y objetivos de tipo financiero, de producción de mercadeo y de personal. Estas estrategias funcionales se llevarán a cabo mediante planes de acción que apuntan a la consolidación de los requerimientos de las áreas funcionales que exigen el conjunto de objetivos de la empresa y también al desarrollo de particularidades con el propósito de enfrentar las diferentes situaciones tanto de riesgo como de oportunidad que plantea el entorno general.

10.4.1 Estrategias Generales

A. Penetración de Mercado

a. Consolidar el pool de clientes actuales y destinar los recursos logísticos necesarios con que se cuentan para lograr incursionar en los potenciales por medio de servicios de calidad, cumplimiento, experiencia y atención al cliente.

B. Desarrollo de Mercado

a. Identificar y aprovechar las diferentes expectativas que puedan presentar mercados, como el del Valle del Cauca conociendo que es una zona de desarrollo agro-industrial y por lo tanto una oportunidad para crecer competitivamente.

C. Intensificación y estructuración del Proceso de ventas

- a. Proporcionar las herramientas de presupuestos, material logístico, espacio físico, recurso humano y estructura orgánica del área, permitiendo su desarrollo y conformar una fortaleza competitiva.

D. Asociaciones

Aprovechar las relaciones comerciales existentes con empresas de servicios conexos y afines, inclusive de competencia que permitan incursionar con un amplio portafolio de opciones al cliente en general.

E. Diferenciación

Ser identificada LITOTAMARA S.A. en el ámbito regional como una empresa prestadora de un excelente servicio de impresión avalado por factores de gran importancia como lo son: calidad, cumplimiento, experiencia, servicio integral y seriedad.

10.4.2 Estrategias Funcionales

A. Estrategia Financiera

- a. Tomar decisiones gerenciales en lo referente a la gestión contable-financiera que permitan establecer los diferentes tipos de presupuestos y sus mecanismos de control.
- b. Calendarizar la financiación de proyectos como ampliaciones locativas adquisición de tecnología y programas de inversión.
- c. Aprovechamiento de las excelentes relaciones con entidades corporativas y bancarias para fortalecer la solvencia de la empresa.

- d. Conocimiento y aplicabilidad del análisis financiero en la organización.

B. Estrategias de Personal.

- a. Establecer políticas de selección, promoción, evaluación y desempeño; procedimientos, incentivos y capacitación y desarrollo, con el fin de mejorar las relaciones entre empleo, trabajo y empresa.
- b. Crear condiciones en el clima interno que permita a los trabajadores la participación dentro de la organización en cuanto a opción, asignando responsabilidades por calidad del trabajo.

C. Estrategia de Producción.

- a. Implantación de mecanismos de control que brinden efectivo cumplimiento en la programación de los diferentes procesos de producción.
- b. Presupuestario de los recursos materiales, tecnológicos y humanos para garantizarlos en cuanto a calidad y cantidad que se requieran.

D. Estrategias de Mercadeo y Ventas.

- a. Adaptar oportunamente la empresa a los diferentes cambios presentados por el sector gráfico, modificando el servicio de acuerdo en las exigencias del mercadeo.
- b. Dirigir conjuntamente los esfuerzos de mercadeo y ventas a las áreas circunvecinas al radio de acción de Palmira.

- c. Desarrollo programas conjuntos de relación cliente – proveedor que permitan llevar a cabo sus intereses particulares.
- d. Elaborar un análisis profundo del actual y futuro mercado de LITOTAMARA S.A. que le permite conocer su posicionamiento ante la competencia.

F. Estrategia de Distribución

- a. Realizar distribución directa, atención personalizada, eliminando los canales de distribución.
- b. Entregar el envío de los pedidos a través de mensajería contratada por la empresa o mensajería privada utilizando el correo certificado.

G. Estrategias de comunicación:

- a. Pautas en medios masivos como la radio (trimestralmente), televisión que se está llevando a cabo actualmente (es la primera vez que se realiza) y en las páginas amarillas de publicar (anualmente) a nivel de Palmira.

10.5 ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La organización de ventas en LITOTAMARA S.A. cuenta con una fuerza de ventas la cual está conformada por 6 vendedores, distribuidos en Palmira, Cali y municipios aledaños, no se encuentran vinculados al organigrama como fuerza de ventas, deben cumplir metas individuales y grupales.

Para motivar a la fuerza de ventas, se tiene una comisión individual del 5% sobre total de las ventas individuales mensuales, cuando se cumple la meta grupal, hay un incentivo de \$ 500.000 que se reparte entre 6 vendedores.

10.6 PRODUCTOS

Los productos que se comercializan a través de la litografía LITOTAMARA S.A. son: las revistas, cartillas, folletos, volantes, formatos, etiquetas, plegadizas, cajas, souvenirs, carpetas, papelería institucional y artículos publicitarios. Por lo tanto, se presentan un cuadro a continuación donde se determina el tipo de servicio, las características técnicas y el material.

Tabla No. 6 Características Técnicas de los Productos más representativos

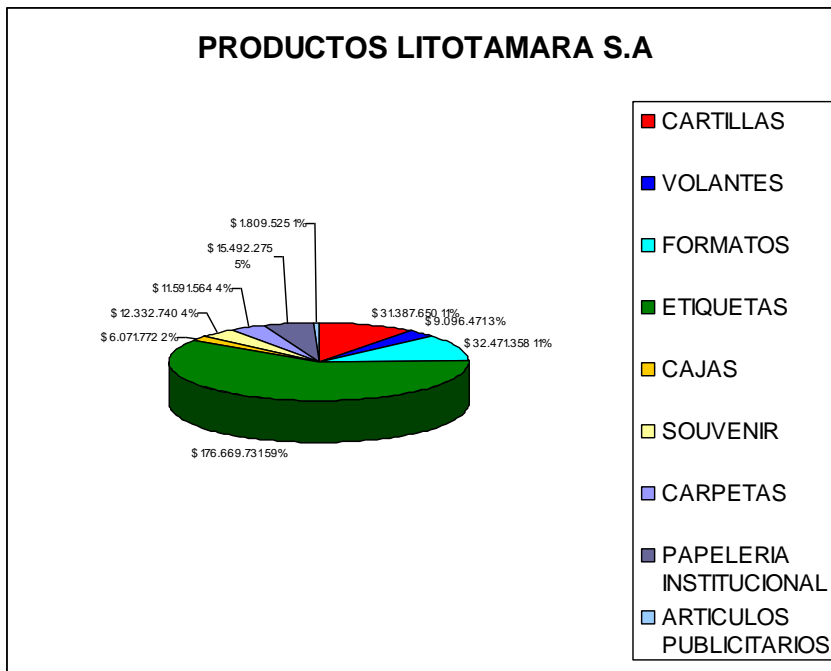
TIPO DE SERVICIO	NOMBRE TECNICO	CARACTERISTICAS TECNICAS
		MATERIAL
SERVICIO DE IMPRESIÓN	Revistas, cartillas y folletos	Planchas metálicas, poliéster, electrostáticas, soluciones, tintas, y diferentes tipos de papel como: propalcotes, bond, periódico, cartulina.
	Volantes	Planchas metálicas, poliéster, electrostáticas, soluciones, tintas, y diferentes tipos de papel como: bond de 60 gramos, 75 grs, periódico, propalcote.
	Formatos	planchas metálicas, poliéster, electrostáticas, soluciones, tintas , y diferentes tipos de papel como: bond 60 grs, 75 grs y 90 grs, periódicos etc.
	Etiquetas	Planchas metálicas, poliéster, electrostáticas, soluciones, tintas, y diferentes tipos de papel como: propalcotes, bond, cartulinas, autoadhesivos.
	Plegadizas, cajas.	planchas metálicas, poliéster, electrostáticas, soluciones, tintas , y diferentes tipos de papel como: cartón , propalcotes gruesos.
	Souvenirs	Tampografía, tintas, screen, esferos, llaveros, maletines, etc.
	Carpetas	Planchas metálicas, poliéster, electrostáticas, soluciones, tintas, y diferentes tipos de papel como: cartones maúles, propalcotes, etc.
	Papelería institucional	Planchas metálicas, poliéster, electrostáticas, soluciones, tintas, y diferentes tipos de papel como: bond de 60 gramos, 75 grs y 90 grs, periódico, Manila.
	Artículos publicitarios	Digitales, litográfica, tintas, lona., cartones, acrílicos, poliestireno.

Fuente: Mónica García, Asesora Comercial LITOTAMARA S.A.

10.6.1 PRODUCTOS MÁS REPRESENTATIVOS

Se describen los productos más representativos que se realizan en LITOTAMARA S.A. en el periodo de tiempo de 2008 a 2010 ingresos por ventas de los clientes (Ver anexos) mas representativos de la compañía.

Figura 2. Productos más Demandados 2008-2010



ETIQUETAS	\$ 176.669.731
FORMATOS	\$ 32.471.358
CARTILLAS	\$ 31.387.650
PAPELERIA INSTITUCIONAL	\$ 15.492.275
SOUVENIR	\$ 12.332.740
CARPETAS	\$ 11.591.564
VOLANTES	\$ 9.096.471
CAJAS	\$ 6.071.772
ARTICULOS PUBLICITARIOS	\$ 1.809.525

En la tabla podemos observar los productos más representativos que ofrece LITOTAMARA S.A. en el cual las etiquetas son el producto más adquirido por nuestros clientes con un 59% del total de los productos. Lo cual nos demuestra que nos debemos enfocar en la parte de etiquetaría.

10.7 MATRIZ DOFA

Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz. Este método, denominado por así por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

Aunque LITOTAMARA S.A. no ha realiza un análisis DOFA se presenta a continuación con base a la información recopilada en la empresa, durante un periodo de 6 años, tomando como base los conocimiento de la asesora comercial quien realizo un praxis en el conocimiento adquirido en un programa de formación de las empresas litográficas y la experiencia de trabajo.

10.7.1 FORTALEZAS Y DEBILDADES

Tabla No. 7 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se encuentra legalmente constituida y cumple con toda la legislación colombiana tanto en lo laboral como el campo tributario. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace seguimiento post venta a todos los clientes, lo que ocasiona perdida constante de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • La compañía cuenta con personal altamente capacitado (empíricos) y motivado en cada una de las áreas, lo que le permite realizar control de calidad a cada uno de los procesos productivos garantizado que al final del ciclo se tendrá un producto de óptima calidad y que cumplirá las especificaciones determinadas por el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta direccionamiento estratégico que les permita una mejor visión del negocio a futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Con una experiencia en el mercado de más de treinta años la empresa es ampliamente reconocida y recordada por los clientes y consumidores en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce cuál es la participación de la empresa en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Su estructura de ventas está conformada por vendedores y liderados por un jefe, cuenta cada uno con un presupuesto de ventas mes a mes, lo que les permite tener una visión muy clara del negocio y además sirve de mecanismo de evaluación del personal de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos procesos son contratados externamente lo que ocasionan pérdida del control de los mismos y muchas veces se incurre en incumplimientos con los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejan pequeños inventarios de productos para aquellos clientes que son más representativos para la empresa y cuyos consumos son muy repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se está aprovechando el contacto que se tiene con los clientes y consumidores para así sondear la percepción que tiene el mercado de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Poseen un amplio portafolio de productos lo que les permite ofrecer una gran variedad de soluciones en el medio de las artes graficas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de una política para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Hacen publicidad radial con el fin de dar a conocer sus productos y servicios con muy buenos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe ningún tipo de incentivo a la fuerza de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia está en constante comunicación con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de ventas, como en general de la empresa no se encuentran escritas, tampoco se elabora ningún tipo de presupuesto.
<ul style="list-style-type: none"> • La dirección de la empresa y sus colaboradores conocen perfectamente el negocio y tratan de cumplir las metas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque se lleva un registro histórico de ventas, no se establece un presupuesto, al igual que se

	desconoce la capacidad real para cubrir los clientes potenciales y reales.
<ul style="list-style-type: none"> • La política de precio, en cuanto a costo más utilidad, varía según sea el cliente y su forma de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • -La parte operativa de ventas no tiene manuales de funciones establecidas, los conocimientos son empíricos, el sistema de comisión es por recaudo, no en forma estadística por cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • En las devoluciones existe una respuesta excelente en cuanto a reposición se trata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de crédito y cobranzas son demasiado flexibles y no existen controles sobre las mismas.
<ul style="list-style-type: none"> • La función contable es interna y se rige por el "PUC" (Plan Único de Cuentas), además se lleva un control de libros, registros, y formas en uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no maneja una administración por objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, debido tal vez al estilo conservador y empírico de la dirección, lo que no permite una visión clara hacia donde se pretende llegar.
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de procesamiento de datos es reciente y se está aprovechando al máximo preparando los estados financieros y la cartera, igualmente se está adecuando a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se dispone de una organización formalmente establecida, ni mucho menos de un organigrama en particular.
<ul style="list-style-type: none"> • Las fuentes de financiamiento generalmente son externas, con entidades crediticias y leasing. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen en cuenta los descuentos por pronto pago, y no se utiliza la adquisición por volúmenes para lograr mejores escalas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen contratados los seguros necesarios, de vida, de maquinaria, de robo, de vehículos, de daños, etc. en este aspecto hay previsión. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay establecidos programas de capacitación y perfeccionamiento como: Cursos, seminarios, conferencias, etc., tampoco de desarrollo de personal, ni hay orientación hacia los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> • La utilización del equipo es la máxima, su capacidad de trabajo utilizada es de doce horas, y los mismos se encuentran asegurados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan de sugerencias ni quejas, con incentivos que promuevan aportes, no hay medios de comunicación eficaces, con accionistas, proveedores, clientes, empleados y operarios.
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de pago a los proveedores, aunque es empírico, es sistemático y en la actualidad se encuentran con las obligaciones al día. 	
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la administración del personal, las relaciones con el mismo, el personal idóneo que se posee y las funciones que se 	

cumplan, se posee un alto grado de unión que permite una relación ideal entre hombres y funciones.	
• La estructura física del área de sistemas refuerza la parte contable y realiza la función base de impresión.	

10.7.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Tabla No. 8 Amenazas y Oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Muchas informalidades y pocas barreras de entrada al negocio, ocasionando una competencia desleal que presenta serios traumatismo a las empresas legalmente constituidas del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo gubernamental y de organizaciones privadas para el posicionamiento de las microempresas en el campo de las artes graficas
<ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de interés lo que no les permite buscar financiamientos externos a costos razonables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para la consecución de nuevas tecnologías en maquinaria y equipos auxiliares lo que les permitirá ofrecer novedosos en el campo de las artes graficas.
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica, por tratarse de demandas derivadas estas empresas se ven seriamente afectadas con la variaciones económicas por las cuales pasa la economía del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una Cooperativa que puede ser un soporte muy importante en la defensa del gremio.
<ul style="list-style-type: none"> • Los TLC que se han venido firmando con distintos países, esto puede traer consecuencias graves para los pequeños empresarios, pues pueden llegar nuevas empresas a competir con mejores tecnologías, mejores precios y procesos productivos más eficientes, ocasionando pérdida de competitividad de estas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación Colombiana tiene algunas leyes que benefician ampliamente el sector, las empresas que decidan hacer reconversiones industriales en lo referente a nuevas tecnologías, equipos auxiliares, maquinaria para procesos productivos, software, etc., pues les va a permitir acceder a estas, en unas condiciones ventajosas.
<ul style="list-style-type: none"> • Agencia de publicidad con infraestructura, que absorben totalmente al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colombia, uno de los más biodiversos países del planeta 70% de sus suelos son aptos para la reforestación, ya que su principal insumo se obtiene de este recurso natural.

<ul style="list-style-type: none"> • Debido a las reducciones de aranceles y la fuerte demanda tecnología que se han presentado en los últimos años, las empresas de artes gráficas ven con grandes perspectivas el crecimiento de establecimientos dedicados a esta actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Palmira 1.162 Km2. 20 Km2 área urbana. Sus límites: Cerrito, Candelaria, Pradera, Cali, Yumbo, Departamento del Tolima (cobertura del mercado), dando la oportunidad de abordar nuevos mercados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las grandes multinacionales se destacan, por su buen manejo en compras y pagos oportunos.
	<ul style="list-style-type: none"> • El sector gráfico cuenta con una Cooperativa de Impresores (Cooimpresores) en donde se adquiere la materia prima principal como lo es el papel.
	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no existe en Palmira una empresa litográfica con el desarrollo tecnológico que posee LITOTAMARA S.A.

10.7.3 Estrategias de la Matriz DOFA

A. OPORTUNIDADES

- Una vez listadas las diferentes fortalezas y oportunidades seleccionadas se procede a la formulación de estrategias específicas con base en la metodología anteriormente expuesta:
- Mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada adscribiendo la empresa a los diferentes programas de formación y desarrollo tecnológico que ofrece el IFTAG.
- Disminuir las devoluciones mejorando aún más el servicio de post-venta, la asesoría técnica y la confiabilidad apoyados en las diferentes normas ICONTEC que rigen el sector específico de artes gráficas.
- Aplicar las diferentes políticas de precio con que se cuenta para cubrir el mercado de las grandes multinacionales que manejan volúmenes de compra interesantes y solidez en los pagos mejorando su posición competitiva.
- Reforzar tecnológicamente en forma constante el área de sistemas enfocado al servicio de pre-prensa para consolidar la empresa en Palmira brindando un servicio confiable al cambiante mercado.
- Aprovechamiento de la flexibilidad de las políticas de precio en cuanto a costos más utilidad para lograr llegar a la diversidad de clientes que se encuentran en el área de cobertura.

B. AMENAZAS

- Comparadas las fortalezas internas con las amenazas externas se registran las siguientes estrategias resultantes:
- Utilizar las excelentes relaciones con los diferentes proveedores para contrarrestar los diferentes monopolios que se presentan en cuanto a materia prima e insumos.
- Emplear la orientación de selección, inducción y simbiosis que permite el fácil adaptamiento al proceso de impresión para contrarrestar la baja escolaridad de la mano de obra que presenta el sector gráfico.
- Aprovechar las diferentes fuentes de financiamiento: leasing de entidades bancarias y crediticios para confrontar en un momento dado los posibles sobre costos que se puedan presentar a raíz de la incontrolable inflación.
- Lograr un servicio de impresión integral como estado ideal de competencia apoyado en la capacidad instalada y desarrollo tecnológico que se posee para suplir eficazmente las necesidades del cliente evitando su posible integración hacia atrás.
- Utilizar las excelentes relaciones comerciales que se tienen en el sector para subcontratar como agentes comerciales de formas continuas y así evitar salir de este nuevo mercado que se impone.
- Conjugar los diferentes recursos humanos, técnicas, tecnológicos y de servicios con la experiencia que posee la empresa junto con las políticas de precio utilizadas para brindar una mejor opción al cliente frente a las agencias de publicidad que tratan de absorberlo.

10.8 PLAN DE ACCION

10.8.1 Plan de Acción Gerencial

Denominado Plan de Acción a corto plazo, busca traducir todo un cúmulo de estrategias rigurosamente obtenidas, en acciones de aplicación inmediatas; se debe buscar cumplir en periodos cortos (máximo 1 año) metas que evalúen los grandes objetivos y de largo plazo que serán los que finalmente evaluarán toda la implementación de dichas estrategias.

En el Plan de Acción inmediato se deben involucrar una forma detallada y minuciosa de diferentes actividades que apoyan, evalúan y ayudan a ejecutar e implementar las estrategias. Estas actividades son:

- Fijación de metas u objetivos a corto plazo (un año)
- Determinación de políticas, métodos o procedimientos
- Asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos
- Horizonte de tiempo.

A. Fijación de Metas.

Las metas sirven de pauta para la acción y la canalización de los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización proporcionando también una fuente de legitimidad para la empresa mediante la justificación de sus actividades y de su propia existencia ante grupos tales como: clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general. Así mismo sirven como norma de rendimiento si están claramente formulados y comprendidas. Actúan también como fuente importante de identificación y motivación de empleados proporcionando una base para el diseño organizacional.

Las metas varían de acuerdo con el tipo y tamaño de la organización. Las empresas grandes generalmente prestan mucha atención a las metas socialmente orientadas, mientras que las pequeñas se enfocan hacia las económicas.

Las metas deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras, comunicadas dentro de la organización y caracterizarse por una apropiada dimensión cronológica.

B. Determinación de Políticas y Métodos o Procedimientos.

El término política se refiere a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar instrumentos para la ejecución de estrategias; fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; cuantificar lo que se puede o no hacer, para lograr las metas y objetos de una organización.

Las políticas permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Ellas dan base para el control gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones. También aclaran a quien corresponde cada porción de trabajo y fomentan la delegación de la toma de decisiones al nivel gerencial encargado de afrontar el problema cuando este aparece.

10.8.2 Plan de Acción de Mercadeo y Ventas para LITOTAMARA S.A.

Debido a los permanentes inconvenientes de cobertura efectiva de mercadeo que generan problemas de bajos ingresos, niveles bajos de venta, costos elevados y baja competitividad, LITOTAMARA S.A. requiere de un plan de acción agresivo para esta área específica.

En la actualidad, aunque no se posee una estructura organizacional definida, se puede identificar empíricamente un Área de Ventas establecida, la cual dispone de cinco asesores comerciales basados en su experiencia y conocimiento autodidacta de la función que desempeñan con recursos logísticos insuficientes para el desarrollo de sus labores. Careciendo de factores preponderantes en esta área como lo son: un presupuesto definido de ventas, una adecuada zonificación de clientes por vendedor, un manual de funciones y procedimientos y unas metas claramente definidas que redundan en el desarrollo eficaz de la labor y en la falta de motivación que intrínsecamente con lleva ausencia de incentivos de ventas.

Como resultado del anterior análisis se deben realizar una serie de actividades, soluciones posibles tendientes al mejoramiento de la problemática planteada, entre las principales tenemos:

- Estructurar el Departamento de Ventas
- Zonificar clientes por vendedor
- Establecer metas de ventas
- Recopilar información histórica de los clientes
- Motivar al personal de ventas
- Implementar sistema servicio al cliente
- Diseñar y establecer sistemas de costos
- Definir políticas de ventas

- Mejorar las relaciones publicas
- Publicitar imagen corporativa
- Capacitar al personal de venta.

10.8.2.1 Objetivos Generales y Específicos.

Un objetivo es el propósito hacia la cual la gerencia debe dirigir sus esfuerzos, formulando sobre los resultados que se espera obtener. Establecer un objetivo es determinar un propósito de la empresa y/o de la respectiva dependencia.

Es así como derivan los siguientes objetivos:

- a- Diseñar e implementar el área de mercadeo y ventas de la empresa, que le permita proveer, analizar, promover y satisfacer las necesidades de su mercado, logrando la preferencia del cliente hacia la empresa en un 80% en un término de seis meses.
- b- Distribuir los clientes actuales y potenciales en cinco zonas de radio de acción para cubrir dicho mercado buscando incrementar las ventas.
- c- Incrementar en un 10% las ventas mensuales respecto al año inmediatamente anterior como mecanismo de control para lograr tener un margen de utilidad de un 15%.
- d- Diseñar e implementar sistemas de premiación permanente por logro de metas particulares o grupales del 90% de lo establecido para lograr un mejor desempeño de la fuerza de ventas.

- e- Crear un servicio de atención permanente al cliente con el fin de estrechar las relaciones cliente – empresa enfocando al mejoramiento de los servicios brindados por la empresa y aumentar las ventas en un 80%.
- f- Diseñar e implementar un sistema permanente de costeo que permita cubrir en un 60% la demanda diaria y oportuna del servicio de cotización.
- g- Formular un manual de políticas de ventas que rijan el funcionamiento del proceso de ventas que permita una recuperación oportuna de cartera e incentive al cliente mejorando las relaciones comerciales.
- h- Participar activamente en eventos de importancia para clientes y proveedores identificando su desarrollo histórico en la sociedad y estableciendo excelentes relaciones públicas en la presentación de la empresa.
- i- Capacitar el 100% del personal de ventas de acuerdo con sus falencias para mejorar su capacidad y desarrollo y brindar asesoría especializada al cliente y con carácter permanente.

10.8.2.2 Políticas Generales para Mercadeo y Ventas.

a. Producto y/o servicio.

Estas políticas definen el tipo de producto y sus características con el fin de mantenerse y crecer con relación al mercado. Además, mantener y mejorar la prestación de los servicios de impresión apoyados en la normatividad ISO 9001 atendiendo las expectativas de las diferentes clases de cliente. Finalmente, entregar oportunamente y en condiciones óptimas el producto final al cliente.

b. Precio

Esta política define como se fijan los precios a través de las formas de pago, además analizan los precios de la competencia. Los precios se fijarán con base en estudios especializados de costos e información confiable del mercado. Las políticas de precios serán la función básica de la Administración en conjunto con la Gerencia y con el apoyo del Área Contable. El criterio para incrementar los precios se basará en los aumentos de los costos de materia prima e insumos, los cuales se revisarán cada seis meses.

Las formas de pago, plazos, cuantías y fechas serán responsabilidad de la gerencia general, hasta tanto se determine un responsable del Área de Mercadeo y Ventas. Permanentemente deberá revisarse las estrategias de precio y de servicio de la competencia.

c. Plaza

Esta política se refiere a la atención de clientes en cautiverio y potenciales. Se adjudicaran zonas de cobertura a cada uno de los vendedores para cubrir, de acuerdo a sus características y especificaciones, el mercado en general. Se dará prioridad en el servicio de atención a las grandes empresas privadas y multinacionales.

d. Promoción y Relaciones Públicas.

Esta política se refiere a creatividad, medios a utilizar y planificación para la promoción de los productos. La forma como se abordará al cliente será mediante la atención, personalizada (asesor comercial) apoyada por un muestrario de

productos impresos. Ser parte activa de los grandes acontecimientos de la gestión, desarrollo empresarial y bienestar de la sociedad en general.

10.8.3 EVALUACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

Las decisiones originadas en el proceso de la Gerencia Estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas. En caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aun imposibles de remediar. La mayoría de los gerentes de alto nivel están de acuerdo en que la evaluación del proceso Gerencial Estratégico es decisiva en la salud de una organización. Lo importante es alertar a la Gerencia con respecto de los problemas antes de que la situación llegue a ser desesperada.

El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización, lo cual podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategia es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa. Una presión excesiva proveniente de la alta Gerencia puede conducir a los gerentes de nivel inferior a inventar número que ellos creen satisfactorios.

La alta Gerencia no sólo es responsable del desarrollo de sistemas de evaluación sino de hacerlos funcionar en tal forma que se reduzcan un mínimo las presiones para hacer falsos informes y se lleven a cabo las actividades para detectarla. La evaluación de estrategia puede ser una tarea compleja y sensible. El énfasis

exagerado en la evaluación de las estrategias puede ser costoso y contraproducente.

Sin embargo, la carencia de la evaluación o la poca evaluación pueden producir problemas. La evaluación estratégica es de importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

La evaluación de estrategias está compuesta por tres actividades:

- Análisis de los factores internos y externos subyacentes que forman las bases de las estrategias presentes.
- Medición del desempeño organizativo.
- Realización de acciones correctivas.

Dichas actividades sirven para analizar las conclusiones obtenidas durante el proceso de formulación de estrategias, examinar las acciones efectuadas durante la etapa de ejecución de estrategias, comparar los resultados logrados con los proyectados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Las tres actividades que forman la evaluación de estrategias son adecuadas para organizaciones de todo tipo. La evaluación de estrategias debe realizarse en forma continua y no al final de periodos específicos de tiempo o después de que suceden los problemas, permitiendo así la fijación de puntos de referencia de progreso y en control más efectivo.

10.8.4 Formulación Plan Estratégico

Con base a la planeación estratégica se formula el Plan Estratégico a desarrollar teniendo en cuenta las estrategias, tácticas, actividades y acciones del área

comercial tomando como base la gestión de ventas y gestión de clientes, adicionalmente el cronograma de ejecución por un periodo de tres meses.

Tabla No. 9 Formulación Plan Estratégico

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	ACIONES
1.- Gestión de Ventas	1.1 Características de la fuerza de ventas	1.1.1 Perfiles de vendedores 1.1.2 Selección vendedores 1.1.3 Capacitación 1.1.4 Entrenamiento 1.1.5 Remuneración 1.1.6.comisiones 1.1.7 Premios	1.1.1.1 Definir procedimientos y políticas de contratación de vendedores. 1.1.1.2 Elaboración de formatos para selección vendedores.
	1.2 Administración del equipo de ventas	1.2.1 Procedimientos 1.2.2 Metas 1.2.3 Políticas	1.2.2.1 Establecer las políticas y procedimientos para la administración de la fuerza de ventas.
	1.3 Atención al cliente	1.3.1 Imagen corporativa 1.3.2 Identidad corporativa 1.3.3 Técnicas de ventas	1.3.1.1 Presentación personal de los vendedores. 1.3.1.2 Actitud del personal de ventas. 1.3.1.3 Lenguaje del personal de ventas . 1.3.2.1 Estandarización colores, logos, formas.
	1.4 Comunicación en ventas	1.4.1 Herramientas de apoyo	1.4.1.1 Relaciones publicas 1.4.1.2 Marketing directo 1.4.1.3 Material POP
	1.5 Presupuesto de ventas por vendedor y por áreas geográficas	1.5.1 Elaboración del presupuesto de ventas general de la empresa 1.5.2 Asignación del ppto de ventas a cada vendedor	1.5.1.1 Evolución mensual del presupuesto real Vs presupuesto establecido para cada vendedor

Tabla No. 10 Formulación Plan Estratégico

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	ACIONES
2.- Gestión de Clientes	2.1 Segmentación psicografica y conductual de los clientes.	2.1.1 Encuestas informales sobre las expectativas de los clientes	2.1.1.1 Elaboración de los diferentes instrumentos para la recolección de información de los clientes
	2.2 Nivel de satisfacción clientes	2.2.1 Encuestas a los clientes actuales para medir su satisfacción y maneras de compra.	2.2.1.1 Hacer mediciones a través de visitas
	2.3 Programas de fidelización de clientes	2.3.1 Definición de las diferentes herramientas a utilizar para cada caso 2.3.2 Descuentos por tipo de clientes 2.3.3 Identificaciones de patrones conductuales del cliente 2.3.4 Incremento de ventas en clientes actuales 2.3.5. Creación de línea de atención al clientes	2.3.1.1 CRM para manejo de relación con los clientes, en el cual se incluya: Hoja de vida de los clientes, historial de compras, herramientas de soporte, material POP. 2.3.2.1 Programa de visitas postventa 2.3.3.1 Regalos, premios, descuentos, invitaciones 2.3.4.1 Encuestas, entrevistas, visitas a los clientes actuales 2.3.5.1 Capacitación y entrenamiento del personal que maneja la línea de atención al cliente. 2.3.5.2 Programa de comunicación para informarle al cliente de la existencia de la línea de servicio
	2.4 Control	2.4.1 Revisión semanal y mensual del cumplimiento	2.4.1.1 Reunion donde se evalúan las diferentes actividades que se han realizado 2.4.1.2 Comparación de Ppto vs. Real
	2.5 Evaluación	2.5.1 Comparación de lo presupuestado vs. lo real vendido 2.5.2 Reuniones mensuales de evaluación	2.5.1.1 Definición de índices de medición de ventas 2.5.2.1 Revisión trimestral del ppto y aplicación de los correctivos, si fuere necesario.

Tabla No. 11 Cronograma Plan Estratégico

ESTRATEGIA	TACTICA	SEMANA	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
GESTION DE VENTAS	Características de la fuerza de ventas		■	■										
	Administración del equipo de ventas				■	■								
	Atención al cliente		■	■	■									
	Comunicación en ventas						■	■	■	■				
	Presupuesto de ventas por vendedor y por áreas geográficas		■	■	■	■								
GESTION DE CLIENTES	Segmentación psicografica y conductual de los clientes										■	■	■	■
	Nivel de satisfacción clientes										■	■	■	■
	Programas de fidelización de clientes						■	■	■	■	■	■	■	■
	Control						■	■	■	■	■	■	■	■
	Evaluación												■	■

11. CONCLUSIONES

1. Se identifica que a nivel bibliográfico se cuenta con una teoría que direcciona la planeación estratégica, aunque en LITOTAMARA S.A. cada una de las etapas de planeación estratégica se realiza de forma empírica, lo cual impide evaluar y controlar los procesos de cada una de las áreas, en especial el aérea comercial.
2. La importancia del desarrollo estratégico de la organización radica en el grado de implementación de la planeación estratégica que se posea, tomando como base el presupuesto de ingresos y gastos anual de la empresa.
3. Es de suma importancia que el área encargada de la planeación estratégica cuente con el conocimiento del macro ambiente, microambiente y las diferentes variables que involucran el sector, para un mejor aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades del mercado y diseñar e implementar acciones competentes en el municipio de Palmira y zonas aledañas.
4. Se reconoce la importancia de implementar el plan de acción en el área comercial, haciendo participe a los colaboradores para generar procesos proactivos y el aprovechamiento de las competencias de cada uno de ellos, logrando con ello la motivación y el compromiso con los objetivos de la organización.
5. La normatividad y legislación tributaria incrementa los costos para el desarrollo del ejercicio de la prestación de servicios de las Pymes del sector

grafico en Colombia, lo que afecta el desarrollo de una estrategia eficaz para alcanzar mercados altamente eficientes.

6. La capacitación permanente de la mano de obra en cualquier tipo de organización son el pilar fundamental en el desarrollo de la misma y de su sector en general.
7. La formación académica ha permitido adquirir herramientas necesarias para enfocarlas en la idónea aplicación del proceso administrativo en cualquier tipo de organización o área en particular.
8. La empresa debe conseguir nuevos mercados que le permitan una mayor utilización de su infraestructura física para lograr reducir costos y así ser más competitiva.
9. La implementación de la planeación estratégica en el área comercial esta direccionado hacia el incremento de las ventas, lo cual se ve favorecido por la infraestructura apropiada, que le permite ampliamente adquirir cualquier tipo de compromiso en el campo de las artes graficas.

12. RECOMENDACIONES

1. Implementar la aplicación de planeación estratégica a nivel de toda la organización, en especial el área comercial.
2. Diseñar e implementar una estructura organizacional acorde al análisis interno, la matriz DOFA y el plan de acción.
3. Se recomienda aprovechar al máximo las ayudas que actualmente el gobierno y los organismos internacionales están aportando para el desarrollo de las Pymes del sector litográfico.
4. Brindar y apoyar la capacitación permanente del personal a todo nivel aprovechando los programas educativos que genera el sector, las entidades privadas y gubernamentales (SENA, entre otros).
5. Se requiere el diseño de instrumentos metodológicos, que permitan la adquisición y sistematización de la información de sus clientes, para definir el plan de acción y lograr con ello una mayor participación en el mercado y así aprovechar las diferentes oportunidades que se presentan.
6. Buscar el máximo aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta en la organización, especialmente el capital humano conjugándolos efectivamente para el mejoramiento continuo de la organización.
7. Aprovechar las relaciones interinstitucionales con el fin de generar la recordación de la marca e imagen corporativa en el municipio de Palmira y zonas aledañas.

13. BIBLIOGRAFÍA

1. Tomado de Internet:
<http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico2010/Palmira%202010/archivos/anuario/usuario.htm>. Anuario Estadístico Palmira 2010.
2. Philip Kotler (1998) Dirección del Marketing.
3. Fred R, David. Conceptos de administración estratégica. Edit Pearson Educación, Novena edición, México, 2003. Pág. 5
4. Álvarez, Torres, Martín G. Manual de Planeación Estratégica. México, Ed. 2006. Pág.27.
5. Contreras, M Katherine. Tesis de Grado Mejoramiento de procesos en la empresa Hoerbiger del Ecuador. 2008, Pág. 29.
6. Pérez, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Facultad de Administración Universidad del Valle. ed. enero 26 1998.
7. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Proyección de Censos 2005 de la Población Palmira.
8. Registros Cámara de Comercio de Cali
9. Registros Cámara de Comercio de Palmira
10. Cooperativa Nacional de Papeles e Impresores son las encargadas de regular el mercado litográfico.
11. Porter Michael E., Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores. Free Press, 1998 (1980).
12. Tomado de Internet: www.docunesco.org Actas de Conferencia General. 1978.

13. Tomado de Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_tributario, mayo 31 de 2011.
14. Tomado de internet: <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=3208&IDCompany=16>, 27 Mayo de 2011.
15. Tomado de internet: <http://www.gerencie.com/retencion-en-la-fuente-por-iva-reteiva.html>, 27 mayo de 2011.
16. Tomado de internet: <http://www.gerencie.com/regimen-simplificado.htm>, 27 mayo de 2011.
17. Tomado de Internet: <http://www.acopivalle.com.co>, mayo 21 de 2011.
18. Tomado de internet: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>, Mayo 23 de 2011, Glagovsky Esteban Hugo, Buenos Aires, Argentina.
19. Tomado de internet :
http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_Diccionario.aspx?Letra=B&Pagina=6, mayo 23 de 2011
20. Tomado de internet : <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>, mayo 23 de 2011.
21. Tomado de internet :
http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total, Mayo 23 de 2011.
22. Tomado de internet:
<http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>, Mayo 23 de 2011.
23. Tomado de internet : <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>, 23 Mayo de 2011, Kotler Philip, 1999 Pág. 163.
24. Tomado de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional, 23 Mayo de 2011 Salazar, José G., (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75.

25. Tomado de internet:
<http://www.wordreference.com/definicion/comisi%C3%B3n%20>, 23 Mayo de 2011.
26. Tomado de internet:
<http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>, 23 Mayo de 2011.
27. Tomado de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO, 24 Mayo de 2011.
28. Tomado de internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>, 24 Mayo de 2011.
29. Tomado de internet:
<http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml>, 24 Mayo de 2011.
Glagovsky Esteban Hugo, Buenos Aires, Argentina.
30. Tomado de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuerza_de_ventas, 24 Mayo de 2011.
31. Tomado de internet:
http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados, 24 Mayo de 2011. Arinze, B. (May 1990), pag: 117-129.
32. Tomado de internet:
<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk42.htm>, 24 Mayo de 2011.
33. Tomado de internet:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Mercadeo/2056326.html>, 24 Mayo de 2011.
34. Tomado de internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>, 24 Mayo de 2011.
35. Tomado de internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Necesidad>, 24 de Mayo de 2011.

36. Tomado de internet: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas>, 24 Mayo de 2011.
37. Tomado de internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, 24 Mayo de 2011.
38. Tomado de internet: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/plaestrategica.html>. 24 Mayo de 2011.
39. Tomado de internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Portafolio-De-Servicios/1160548.html>, 24 Mayo de 2011.
40. Tomado de internet: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/definicion-de-venta.php>, 24 Mayo de 2011.
41. Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

ANEXOS

14. ANEXOS

1. ACUAVIVA⁴⁹

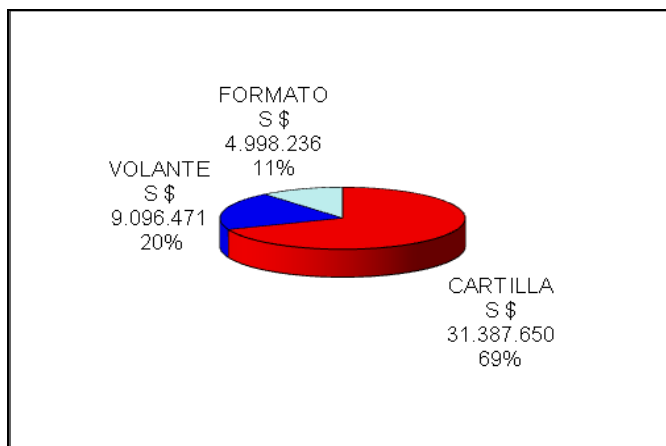
PROMEDIO TOTAL \$ 45.482.357

Cartillas: \$ 31.387.650

Volantes: \$ 9.096.471

Formatos: \$ 4.998.236

Figura 3. Productos más demandados empresa ACUAVIVA 2008-2010



Las compras realizadas por Acuviva durante los últimos 3 años han sido estables, siendo las cartillas el producto más demandado con un 69%, y los formatos con el menor porcentaje el 11%.

⁴⁹ Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

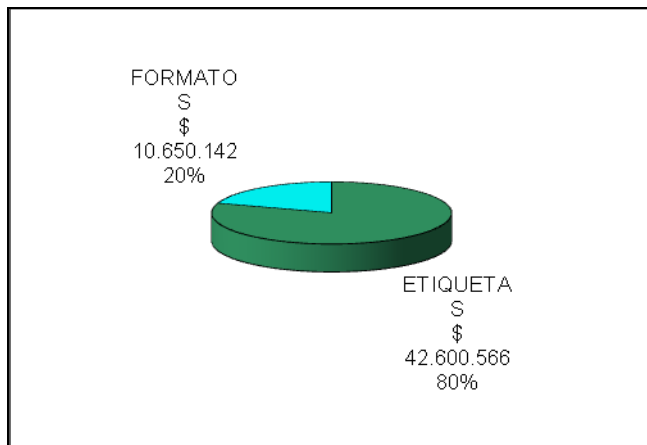
2. INVAL S.A.⁵⁰

\$ 53.250.708

Etiquetas: \$ 42.600.566

Formatos: \$ 10.650.142

Figura 4. Productos más demandados empresa INVAL 2008-2010



Las compras de Inval se vieron afectadas durante el año 2009 y los primeros 8 meses del año 2010, ya que por problemas políticos con los países vecinos la exportación se detuvieron y por ende la realización de etiquetas, mostrándonos en la imagen que el producto más demandado son las etiquetas con un porcentaje del 80% sobre el total de compras anuales.

⁵⁰ Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

3. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira⁵¹

\$ 44.158.340

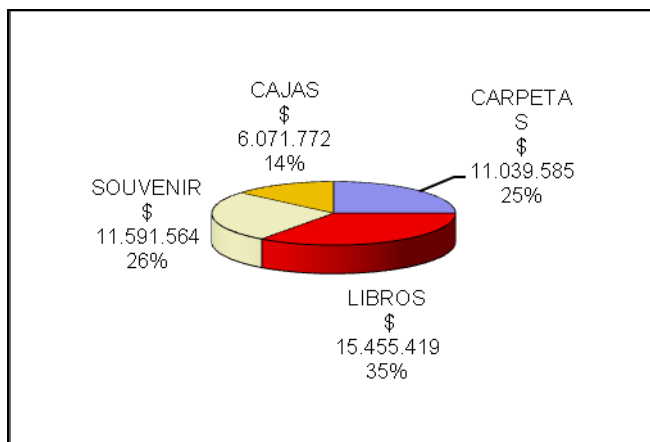
Souvenir: \$ 11.039.585

Libros: \$ 15.455.419

Carpetas: \$ 11.591.564

Cajas: \$ 6.071.772

Figura 5. Productos más demandados empresa UNIVERSIDAD NACIONAL 2008-2010



La Universidad anteriormente no solicitaba los servicios ya que los asesores que los atendían no tenían una afinidad con los jefes de compra, desde hace dos años sus compras han venido en aumento gracias a la atención ofrecida por el asesor que los atiende en estos momentos, mostrándonos en el gráfico que el producto más demandado son la impresión de libros con el 35% seguido de los souvenir con el 26%, las carpetas con un 25% y las cajas con un 14%, demostrando así que sus compras son relativamente uniformes.

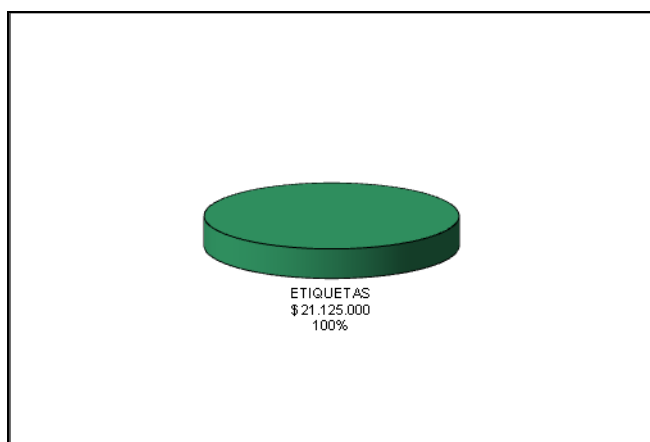
⁵¹ Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

4. Productos Differ⁵²

\$ 21.125.000

Etiquetas: \$21.125.000

Figura 6. Productos más demandados empresa PRODUCTOS DIFFER 2008-2010



Durante el periodo tomado se pudo observar que Differ siempre ha mantenido un estándar de compras, la variación por año no es muy significativa, donde el grafico nos dice que el producto más demandado por esta empresa son las etiquetas con un porcentaje del 100%.

⁵² Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

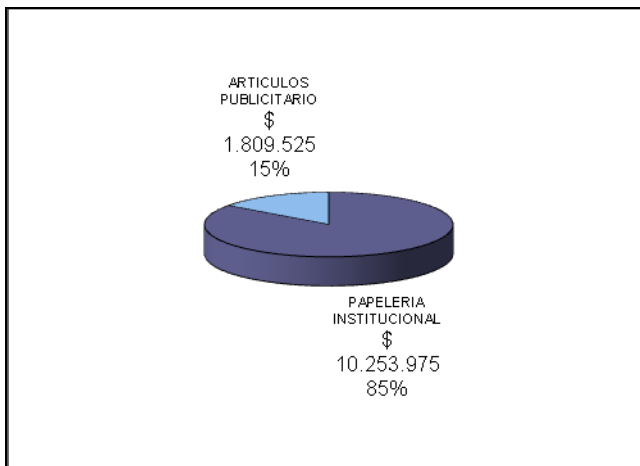
5. Cámara de Comercio⁵³

\$ 12.063.500

Papelería Institucional: \$ 10.253.975

Artículos publicitarios: \$ 1.809.525

Figura 7. Productos más demandados empresa CAMARA DE COMERCIO 2008-2010



Las compras realizadas por la cámara de comercio se han mantenido estables su variación ha sido mínima, en donde nos muestra que el producto que más consume esta empresa es la papelería institucional con el 85% y solo un 15% en artículos publicitarios.

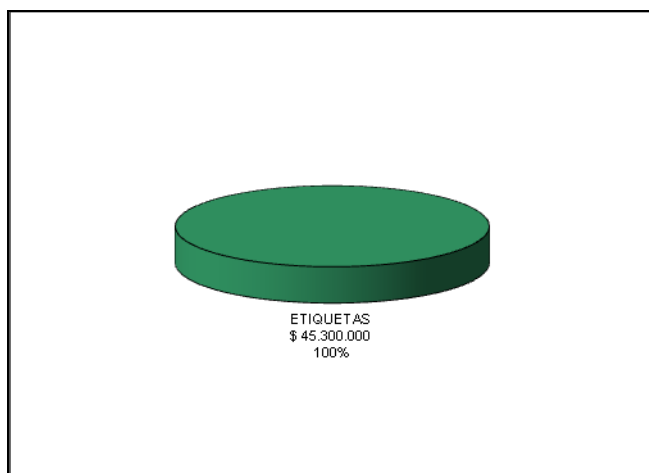
⁵³ Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

6. Triada Ema S.A.⁵⁴

\$ 45.300.000

Etiquetas: \$ 45.300.000

Figura 8. Productos más demandados empresa TRIADA EMA 2008-2010



Se observo un periodo de baja compra, se pudo determinar que fue por motivos de cartera. También cierta parte se debe a la falta de seguimiento post venta, en el grafico se puede observar que el producto más requerido son las etiquetas con un 100%.

⁵⁴ Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

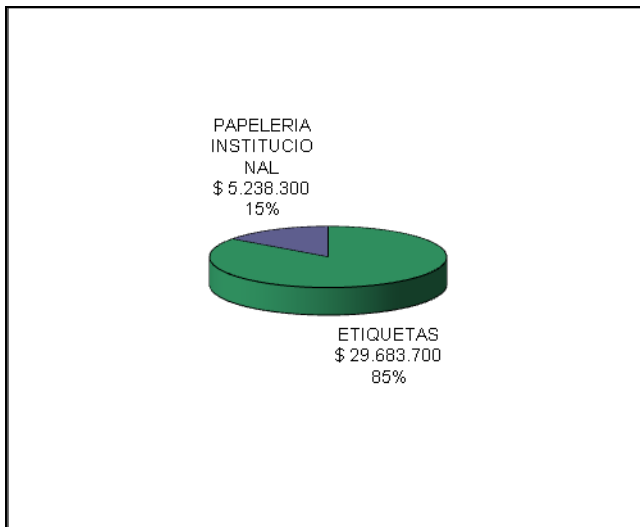
7. Itacol de Occidente⁵⁵

\$ 34.922.000

Etiquetas: \$ 29.683.700

Papelería Institucional: \$ 5.238.300

Figura 9. Productos más demandados empresa ITALCOL DE OCCIDENTE 2008-2010



Itacol ha sido una de las empresas cliente más antigua sus ordenes de pedido han venido en aumento ya que su portafolio de productos se ha ampliado, lo cual nos ha beneficiado ya que la impresión de etiquetas ha aumentado, con una compra del 85% en etiquetas y un 15% en papelería institucional.

⁵⁵ Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

8. Calsa de Colombia S.A.⁵⁶

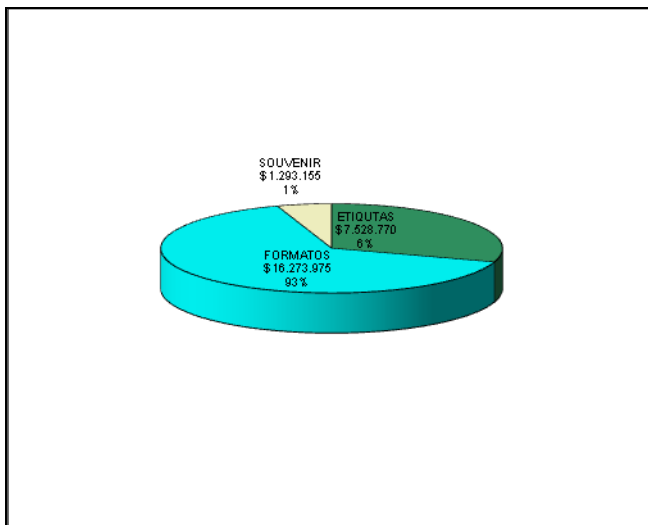
\$ 25.095.900

Formatos: \$ 7.528.770

Etiquetas: \$ 16.273.975

Souvenir: \$ 1.293.155

Figura 10. Productos más demandados empresa CALSA DE COLOMBIA S.A. 2008-2010



Calsa ha sido muy estable en compras no muestra variación ya que ellos cada año hacen un gasto similar en este tipo de servicio, en donde el 93% corresponde a etiquetas siendo este el producto más demandado por ellos y los souvenir el menos requerido con tan solo 1%.

⁵⁶Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010

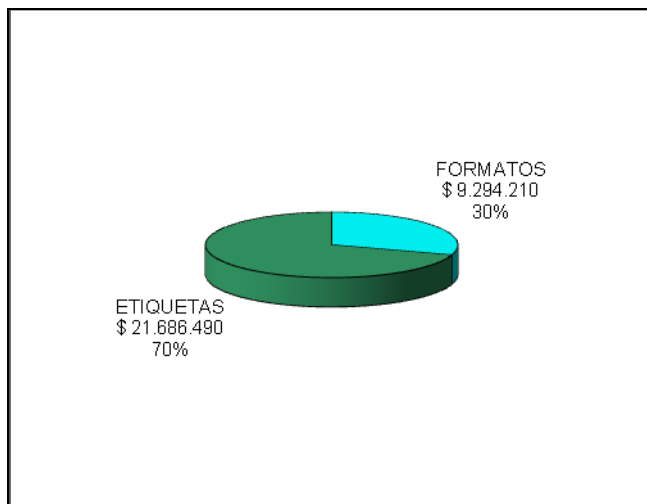
9. Productos Naturales de la Sabana⁵⁷

\$ 30.980.700

Formatos: \$ 9.294.210

Etiquetas: \$ 21.686.490

Figura 11. Productos más demandados empresa PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA 2008-2010



Anteriormente llamada Productos Lácteos Andina, durante muchos años han sido clientes, ahora último cambió de dueños, siempre han comprado significativamente, aunque ahora sus pedidos han aumentado gracias a la nueva empresa que la adquirió ya que su portafolio es mucho más variado ahora, en donde la etiquetaría cuenta con un 70% y los formatos con un 30%.

⁵⁷ Tomado archivos del área comercial de Litotamara S.A. Periodo 2008-2010