DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ESTAMPEX DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

MIGUEL ÁNGEL CAMPO COLLAZOS

FRANCIA ELENA MOLANO PAZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACION EMPRESAS

POPAYÁN

2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ESTAMPEX DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

MIGUEL ÁNGEL CAMPO COLLAZOS

FRANCIA ELENA MOLANO PAZ

Trabajo de grado, para optar el título de Administración de Empresas

Tutor:

Mag. FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACION EMPRESAS

POPAYÁN

2018

DEDICATORIA

A nuestro padre Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestros caminos a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, por llenarnos de sabiduría, fortaleza, paciencia y por ser nuestra guía constante A nuestra hermosa familia por su aliento, apoyo, por brindarnos su amor y compañía en este camino lleno de esfuerzo pero maravilloso y enriquecedor, ellos fueron participes de todas mis vivencias, también los hago participes y comparto con ellos este triunfo. A mis maestros por su aprendizaje y admirable labor, a muchos de ellos los recordare y llevare en mi mente con profundo aprecio y cariño, estamos orgullosos de haber tenido la experiencia de estudiar y ser profesionales.

Miguel Ángel Campo Collazos

Francia Elena Molano Paz

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarnos la oportunidad de culminación de la primera de muchas etapas, porque fue el que nos dio la fuerza para cumplir todas las metas de nuestras vidas ya que es la fuente de sabiduría que es la riqueza más grande que podemos obtener. A nuestros padres, hermanos, y abuelos a nuestras hermosas familias, por su entera confianza, sacrificio, apoyo, por sus oraciones y su inmenso amor en cada una de las etapas de nuestras vidas, por lo tanto, ellos son una gran parte en la realización de esta carrera. Por su amor y paciencia muchas gracias.

Miguel Ángel Campo Collazos

Francia Elena Molano Paz

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 11
2. JUSTIFICACIÓN 13
3. OBJETIVO GENERAL 16
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17
5. PREGUNTA PROBLEMA 19
6. MARCO TEÓRICO 20
6.1 PLANEACION ESTRATÉGICA Y PLAN ESTRATÉGICO 20
6.1. LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA 20
6.2 Principios 24
6.1.1. Propósitos 25
6.1.2. Beneficios 25
6.1.3. Estrategias Operacionales 26
6.2. EL PLAN ESTRATEGICO 26
6.2.1. Características 28
6.2.2. Metodología 29
6.2.3. Análisis Estratégico 30
6.2.4. Diagnóstico de la Situación 33
6.2.5. Segmentación del Mercado (Marketing) 34
6.2.6. Selección de Segmentos (Targeting) 35
6.2.7. Posicionamiento de Marca 35
6.2.8. Estrategias, Líneas y Planes de Acción 35

6.2.9. Seguimiento o Monitoreo y Evaluación 36
6.3. LA SERIGRAFÍA Y LA ESTAMPACIÓN 37
6.3.1. El Estampado 40
6.3.2. Las Técnicas del Estampado en Serigrafía 42
7. METODOLOGÍA 46
7.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN 46
7.1.1. Tipo de Investigación 46
7.2. RECURSOS 47
7.2.1. Humanos 47
7.2.2. Materiales 47
7.2.3. Costos 47
7.2.4. Población y muestreo 48
7.2.5. Técnicas de Recolección de Información 49
7.3. ELEMENTOS Y ACTIVIDADES DEL PLAN 50
8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 53
8.1. INFORMACIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN 53
8.2. CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 53
8.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN 55
8.4. ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA ESTAMPEX 56
9. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN 59
9.1. MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA ESTAMPEX 60
9.2. VALORES PROPUESTA PARA LA EMPRESA ESTAMPEX 62
9.3. OBJETIVOS, POLÍTICAS, NORMAS Y ESTÁNDARES DE LA ORGANIZACIÓN 63
9.4. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN 63

9.5. POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN 65
9.5.1. Para el Área Administrativa y Financiera 66
9.5.2. Para el área de mercadeo y ventas 66
9.6. NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN .....**¡Error! Marcador no definido.**
9.7. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU ENTORNO 69
9.7.1. Sistematización Información Obtenida en Observación, Entrevistas Y Encuestas 69
10. MATRIZ DE CATEGORÍAS 86
10.1. ANALISIS DE LA MATRIZ DE CATEGORIAS 93
10.1.1. Divergencia de los socios. 93
10.1.2. No han asistido a convocatorias de emprendimiento. 93
10.1.3. Cumplidos, pero, asumiendo altos costos. 94
10.1.4. El proveedor hace devolución o cambio de un nuevo material. 94
10.1.5. Divergencia en cuanto al crecimiento financiero. 94
10.1.6. Dificultades en trámites y tiempo para solicitar créditos bancarios. 95
10.1.7. En el momento se identifica que se tiene un presupuesto para el sostenimiento básico en la empresa. 95
11.1.9. Variedad de clientes. 96
11.1.9 . Se brinda soluciones a los clientes 96
11.1.11. Se identifica tecnología actualizada. 97
11. MATRIZ DOFA 98
11.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER 103
12. OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS 119
13. PLAN DE ACCION 123
14. PLAN DE INVERSIONES 129
15. CONCLUSIONES 132

16. BIBLIOGRAFÍA 137

18. ANEXOS 139

ANEXO 2 139

ANEXO 3 141

ANEXO 4 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Demanda Integral 64
Tabla 2. Objetivos, Metas y Estrategias 119
Tabla 3. Plan de Acción 123
Tabla 4. Plan de Inversiones 129

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Organigrama Propuesto a la Empresa Extampex..... 57

Gráfica 2. ¿Qué tan reconocida es para usted la marca Estampex?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 3. ¿De las siguientes empresas que ofrecen servicios de estampados cual es de su preferencia?..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 4. ¿Cómo se enteró de nuestra marca?..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 5. A la hora de consultar nuestros productos, ¿Considera usted que se ha sido claro al momento de explicar?..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 6. ¿Con qué frecuencia adquiere nuestros productos de estampados?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 7. ¿Cómo evalúa usted nuestros productos, enumere de 1 a 5 siendo 1 el más bajo 1 el 5 el mas alto? ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 8. ¿De los siguientes problemas cuales han sido los más frecuentes?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 9. ¿Si lo has tenido te han dado solución al problema? ... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 10. ¿Comparado con productos ofrecidos por otras empresas, ¿cómo considera nuestro producto?..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 11. ¿Usaría nuestro producto o servicio en el futuro ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 12. ¿Recomendaría nuestro producto a otras personas? .. **¡Error! Marcador no definido.**

1. INTRODUCCIÓN

El entorno altamente cambiante del mercado ofrece continuamente nuevos retos y desafíos a las empresas y para poder enfrentarlos es fundamental estar al tanto de las necesidades y expectativas de los consumidores. En particular el Plan Estratégico proporciona herramientas exitosas para que una organización asegure una supervivencia en el mercado, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Es por esto que se ha seleccionado la empresa Estampex, de la ciudad de Popayán, cómo oportunidad y cómo espacio para crear y diseñar un Plan Estratégico, con la finalidad tanto de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, cómo de crear un horizonte de mejores perspectivas para dicha organización

Para llevar a cabo dicho propósito se estructuró este trabajo empezando por el planteamiento de los objetivos y del problema asumido como objeto de estudio, seguido del marco teórico y de la metodología. Esta última se basó en el cuadro de mando integral, que permitió dar un direccionamiento claro al Plan Estratégico, contextualizado este en relación a la empresa Estampex. Aquí se incluye la información organizacional básica. Después se procedió a realizar el trabajo de campo y a desarrollar el proceso de recolección de datos, tanto a clientes internos como externos, para lo cual se utilizó, la encuesta y la entrevista.

Seguidamente aparece el bloque del diagnóstico de la organización el cual se pudo construir teniendo en cuenta la información recolectada con las técnicas mencionadas. Se incluye en este apartado el análisis que corresponde al esquema DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y el de las 5 fuerzas competitivas de Porte (poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los

proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes y la amenaza de productos sustitutos).

Con todos estos insumos y herramientas se formuló el diseño del Plan Estratégico para la empresa Estampex, buscando alcanzar el logro de los objetivos del mismo mediante el acompañamiento de un plan de inversiones que da como resultado que la empresa tenga un pronóstico por los siguientes 5 años tanto de la parte financiera como de talento humano entre otras, esto por medio de unas tablas de proyección que nos arrojaran un resultado más exacto del futuro de esta organización.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, los profundos cambios que afectan a las empresas, la búsqueda de acciones de mejora para la productividad y la competitividad en función de satisfacer las necesidades y expectativas del mercado, así como la aspiración al logro de una mayor participación e innovación continua en el mismo, han hecho necesario el análisis y la determinación de herramientas que contribuyan a aportar alternativas para poder enfrentar los grandes retos y oportunidades del entorno. En este sentido, la gestión de un Diseño de un Plan Estratégico es quizás el elemento que, dentro de los recursos de la gestión empresarial, marca diferencia a favor del desempeño, lo que resulta fundamental para la existencia misma de cualquier organización.

Por esta razón se propone el uso de esta herramienta para la empresa Estampex de la ciudad de Popayán, con miras a lograr una estructuración adecuada de sus objetivos y poder alcanzar su propia misión y visión (imagen futura), de modo que esto se traduzca en un incremento de la participación de los productos por medio de la innovación continua, las TICS, la obtención de clientes nuevos y el incremento de las ventas.

En cuanto a lo organizacional el Plan Estratégico permite adoptar una visión crítica y con carácter, facilitando el análisis frente a las diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y personal, además de permitir el acercamiento al ambiente laboral. En lo profesional nos brinda un espacio para hacer una apuesta de futuro con base en el conocimiento y aplicación

de instrumentos como la matriz Dofa para la generación de la estrategia, teniendo en cuenta tanto las condiciones internas de la empresa cómo su mismo entorno.

En lo académico es la oportunidad de desarrollar en la práctica todos los conceptos relevantes que intervienen en el diseño y la creación de un Plan Estratégico, analizando los temas de relación con proveedores, reconocimiento en el mercado, y un estudio del sector cimentado en normas de calidad que aseguren la optimización de procesos y de materiales con el fin de asegurar un rol importante con respecto a los clientes y al mercado.

Por otra parte, la empresa Estampex comprometida con el medio ambiente desea transmitir este sentido de responsabilidad con la naturaleza y el planeta a sus clientes, acentuando su orgullo y satisfacción por comprar en una empresa que no solo lucha contra la contaminación y la deforestación sino contra la explotación laboral. En tal sentido el aporte del Plan Estratégico en esta materia es que permitirá una actualización de sus estampados con base en la combinación de las 3 R, las cuales son los mandamientos de un nuevo movimiento cultural en la industria de los estampados: reciclar, reutilizar y reducir.

Como lo reconocen ambientalistas y personas que desde otros campos y actividades profesionales resaltan la importancia de tener un trato amable con la naturaleza, la educación ambiental es la clave para concientizar a las personas de la responsabilidad con el ambiente natural y de su interacción con la complejidad del ambiente creado por el ser humano, resultado este último de la interacción de los factores biológicos, físico-químicos, sociales, económicos, políticos y culturales. La adquisición y aplicación de conocimientos es pieza clave para adquirir y poner en práctica valores, actitudes, destrezas y habilidades que permitan participar de manera

ética, moral y solidariamente responsable en la previsión de distintas problemáticas medioambientales.

Además de las condiciones descritas anteriormente con el desarrollo de El Plan Estratégico para la empresa Estampex de la ciudad de Popayán se colocará en práctica los conocimientos adquiridos durante 5 años de carrera universitaria. La praxis del conocimiento permitirá identificar el estado actual de la empresa y una planificación ordenada de actividades de acuerdo a las estrategias allí establecidas, ya que tendrá como referencia un documento escrito para ir cumpliendo las acciones y metas en el tiempo requerido, los recursos necesarios, y la guía para el seguimiento y evaluación de las mismas.

3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa ESTAMPEX de la ciudad de Popayán.

3.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico situacional actualizado de la empresa, para conocer tanto las oportunidades y amenazas del contexto como debilidades y fortalezas de la organización.
2. Crear la plataforma filosófica del futuro de la empresa estableciendo misión, visión, metas u objetivos estratégicos básicos.
3. Determinar estrategias para lograr incrementar el mercado en la ciudad de Popayán.
4. Definir un el plan de acción para el corto mediano y largo plazo.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Estampex actualmente tiene un movimiento de visitas de clientes considerado aceptable para su funcionamiento normal, además tiene cómo ventaja la ser reconocida en la ciudad de Popayán. Pero ni el flujo de clientes, ni el posicionamiento, han sido suficientes para tener un crecimiento financiero a futuro. Además de tener dos años de creada la empresa todavía no ha logrado un posicionamiento adecuado. Durante el primer año (2016-2017) logró crecer en cuanto a la cantidad de clientes atendidos, pasando de 4 a 5 clientes diarios sin que esto resulte suficiente.

No cuenta con campañas publicitarias en redes sociales para ofrecer el servicio de estampado, no ha participado en eventos (como ferias o capacitaciones de emprendimiento), para dar a conocer el servicio. Sólo se ha asistido una vez, lo que ha ocasionado una debilidad ante los competidores. Por otra parte, para poder trabajar la empresa necesita disponer de materiales como pinturas, adhesivos, mallas y papeles especiales pero los proveedores de la ciudad de Popayán no tienen la cantidad de material necesario para satisfacer la demanda. Esto crea costos adicionales ya que deben hacerse los pedidos a otras ciudades, como Cali y Medellín.

Esto genera no sólo incrementos en los precios de las materias primas; porque la empresa debe asumir los costos de transporte, sino porque los pocos proveedores que hay en la ciudad limitan las posibilidades de Estampex de ofrecer nuevos e innovadores estilos, tamaños y colores en estampados para lograr una mayor satisfacción del cliente. Los pocos proveedores en la ciudad no lo permiten y hay que hacer los pedidos de manera limitada. Adicionalmente la

empresa Estampex tiene otro problema con el servicio al cliente porque solo cuenta con un computador.

Esto genera insatisfacción porque no existen más medios tecnológicos que posibiliten mostrar una gama suficiente de estilos propios de estampados creados por el diseñador de la empresa. Téngase en cuenta que algunos clientes no cuentan con el tiempo necesario para hacer búsquedas por internet y quieren llegar a las instalaciones de la empresa Estampex para poder seleccionar su diseño de manera fácil y rápida, contando con la disponibilidad de equipos sin tener que someterse a congestiones.

Además, es necesario mejorar los productos en cuanto a la durabilidad. Como estos son sometidos al lavado, el hacerlos más durables ayudaría a la empresa Estampex a tener una ventaja competitiva en el mercado porque ofrecería productos de calidad. Por supuesto, esto depende en gran parte del incremento de las ventas para así poder hacer más pedidos de mejores materias primas que permitan reducir costos.

De otro lado la planta física donde se encuentra ubicada la empresa está en un lugar estratégico de la ciudad de Popayán, un sitio central y de fácil acceso alrededor del cual se encuentran empresas de publicidad. No obstante, el establecimiento no tiene un buen aspecto en el acceso principal y el espacio es pequeño y no es adecuado para atención al cliente ya que el taller de producción y la zona de atención se encuentra en el mismo espacio, lo que ocasiona la exposición a fuertes olores de químicos que se manejan en él taller. De acuerdo a lo expuesto, se plantea cómo pregunta central de investigación, la siguiente:

5. PREGUNTA PROBLEMA

¿Qué estrategias permitiría a la empresa Estampex establecerse en el entorno al corto mediano y largo plazo?

6. MARCO TEÓRICO

En la opinión de juicio de diversos autores y de investigaciones hechas sobre el tema, donde se ha señalado su propósito e importancia para el desarrollo y consecución de las etapas que ello acarrea para las organizaciones, en el presente trabajo se toman cómo referentes teóricos el planeamiento estratégico y el arte de la serigrafía que son dos puntos fundamentales relacionados con la empresa Estampex. El primero por referirse a la estrategia a seguir y el segundo por ser la actividad económica principal. Con autores que conocen el tema, su propósito e importancia para el desarrollo de las organizaciones, incluyendo investigaciones; las etapas que llevan a su consecución, las mismas que se desarrollaran en el presente trabajo. Por último, se ha incluido una lista de los términos conceptuales que aparecerán constantemente a lo largo del trabajo y cuyo uso complementario se hace para facilitar la comprensión del mismo.

6.1 PLANEACION ESTRATÉGICA Y PLAN ESTRATÉGICO

6.1.LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Es un concepto que data de mediados del siglo XX, entendido como una herramienta administrativa utilizada por la alta dirección de las empresas cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en una guía para que cualquier empresa la pueda adoptar, hacia el logro de sus objetivos y/o al establecimiento de sus propósitos y estrategia, según el autor Álvaro Martínez el Plan Estratégico es un “Proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y

amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras" (Alvarado Martinez, 2001, pág. 285)

Uno de los autores, (Steiner, 1983, pág. 21) "Nos dice que la planeación estratégica formal fue introducida por primera vez a medianos de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo". Constituye una derivación del uso o aplicación de la palabra estrategia, es decir, de las decisiones que toman quienes tienen el mando sobre tropas o ejércitos en asuntos de guerra y combates.

Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

"El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejercito" y "acaudillar". El verbo griego, *stratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos"

(Pimentel Villalaz, INTRODUCCION AL CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA, 1999)

Teniendo en cuenta las similitudes existentes entre el campo militar y el mundo de los negocios y de las empresas (terreno de la guerra y del enfrentamiento de ejércitos con el de la competencia entre organizaciones empresariales), la Planeación Estratégica se erige entonces como un utillaje fundamental para definir prioridades, objetivos y recursos requeridos que sirvan de apoyo a la gestión organizacional (Armijo, 2009), lo cual implica un procesos de ajuste del

concepto mismo de estrategia al campo empresarial, cómo se puede encontrar en las siguientes apreciaciones:

“ (Drucker, 1954), Afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener”.

“ (Chandler, 1962) “Definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

“ (Richmond Andrews, 2011), colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

“ (H.Igor , 1987)Igor, en 1965, “Ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la un regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: 1. El alcance del

producto/mercado. 2. El vector de crecimiento. 3. La ventaja competitiva y 4. La sinergia" (Pimentel, 199).

Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo sectorial, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas y, por ende, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. El viraje ha consistido hoy en día que el Planeamiento Estratégico es uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Algunas de las características del Planeamiento Estratégico tienen que ver con relacionar a la organización con su entorno, ser un modo de comunicación entre las partes que comprende la organización (interna y externamente), servir de orientación hacia el futuro y hacia el cambio, facilitar la toma de decisiones a partir de las diferentes alternativas y el ser un proceso de aprendizaje organizacional

Así el Planeamiento Estratégico nos remite al análisis del entorno, a la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento, ejerciendo influencia sobre sus acciones. A partir de este análisis se va a determinar o definir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades para poder adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

Los anteriores elementos resaltan la importancia, los propósitos y beneficios que aporta el Planeamiento Estratégico. En conjunto este lleva al conocimiento y comprensión de cómo está el entorno de la organización para de esta manera contrarrestar los aspectos negativos y avanzar

con los positivos colocando en marcha estrategias articuladas con la visión, la misión y los objetivos.

En últimas, se trata de conocer y comprender como está el entorno de la organización para de esta manera contrarrestar los aspectos negativos y ganar con los positivos desarrollando estrategias. De hecho, en el presente trabajo se busca abordar la etapa de Planeamiento Estratégico que aporte los lineamientos base para la formulación de objetivos, propósitos, la propuesta de estrategias y de toma de decisiones para la empresa Estampex de Popayán.

6.2 Principios de la planeación estratégica.

- Precisión
- Flexibilidad
- Unidad

Precisión: Los planes no se deben hacer con afirmaciones sin sentido, sino con mayor precisión para elegir acciones concretas. La importancia de este principio se hace evidente cuando se nota la carencia de un plan preciso.

Flexibilidad: Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en este como parte de algo que tiene una dirección básica, pero que facilite pequeñas adaptaciones en diferentes tiempos, logrando llegar a su dirección.

Unidad: Los planes deben ser formulados de tal manera que se pueda determinar su coordinación y su coherencia para cada función, de modo que lo que se aplique en la empresa debe estar articulado en un solo plan general (Sánchez, 2010)

6.1.1. Propósitos de la planeación Estratégica.

- Aclarar los propósitos y objetivos
- Determinar dirección y prioridades
- Tener un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones
- Ayudar a que se generen la toma de recursos
- Señalar temas críticos y de riesgo, así como fortalezas y oportunidades. (Gómez Nodarse , 2013)

6.1.2. Beneficios de la planeación estratégica.

- Mayor confianza en la organización y demostrar que sabe hacia dónde se dirige y como alcanzar las metas
- Mejorar financieramente ya que se podrá manejar los presupuestos financieros y presentarlos desde una perspectiva estratégica.
- Mejorar la motivación del personal, al sentir que tienen un futuro con mejores beneficios y estar listos para asumir cambios
- Mejorar las relaciones laborales, creando un clima laboral agradable (Vázquez Espinosa , 2014)

- Mejorar la satisfacción al cliente debido a que el personal actúa más rápido, más flexible y más consistentemente, dentro de un marco de acción de políticas y toma de decisiones más claras

6.1.3. Estrategias Operacionales de la planeación estratégica.

- **Las tareas que deben de llevarse a cabo:** Ya que si no se realizan afectarían el funcionamiento de la empresa

- **El responsable de cada tarea:** elegir a un coordinador para que delegue funciones y cumpla con la entrega en el tiempo designado

- **Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea:** En el menor tiempo posible para garantizar su desarrollo y elegir nueva, para recibir mejores ganancias

- **Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea:** Se debe garantizar un análisis para gastar el tiempo y dinero determinados de acuerdo a cada tarea sin afectar el funcionamiento de las mismas. (Russell, 1997)

6.2.EL PLAN ESTRATÉGICO

Desde el punto de vista teórico un resultante de la planeación estratégica es el Plan Estratégico que corresponde a la forma que tienen las organizaciones para relacionarse con su

entorno, “Garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Sirve para clarificar porqué y cómo debemos trabajar ayudándonos a decidir/saber por qué actuamos de una manera u otra, a unificar ideas e iniciativas (nuestras o de otros), para. Saber quiénes somos, para encontrar el camino más eficaz y determinar un rumbo que permita encontrar el camino más eficaz hacia dónde queremos dirigirnos. (Steiner, George A, 1996, pág. 360)

El Plan Estratégico es un proceso en cual se desarrolla y mantiene una relación viable y equilibrada entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes en el mundo del mercado, incluyendo aquellas cosas que pueden parecer inciertas o imprevistas. Es la forma para alcanzar el éxito en el cada vez más competido mundo de los negocios, es el medio para lograr el mejor rendimiento de los recursos y obtener una posición favorable en el mercado.

Algunas empresas no cuentan con un Plan Estratégico o determinan que no es necesario tenerlo, afectando el futuro de su organización y, por ende, de la inversión hecha porque sin aquella herramienta no es posible verificar amenazas ante otros competidores, así como oportunidades para crecer y generar mejores resultados en cuanto a ventas y fidelización de clientes para un sostenimiento y crecimiento continuos (Navarrete Carrasco , 2002)

Cuando esto ocurre con ciertas empresas es como si estuvieran en una zona de confort, es decir, en un sitio cómodo de trabajo, sosteniéndose en el día a día pero sin vislumbrar la posibilidad de que en algún momento puede llegar la competencia con estrategias cómo precios más bajos, mejor calidad o con una imagen que atrae a los consumidores, lo que puede ocasionar

pérdida de clientes y un bajón financiero que no había sido previsto, ni planeado, causando la quiebra, el colapso o la debacle. De ahí que un Plan Estratégico responda a los siguientes aspectos. (Matiz Uribe, 16)

6.2.1. Características del Plan Estratégico

- Exige y contempla lo exterior para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
- Ayuda a observar lo interior para determinar debilidades
- Muestra el panorama de largo plazo
- Es una responsabilidad de la alta gerencia, pero da a conocer una mentalidad que ayuda a todos los niveles de la empresa (ROBBINS,, 1998, pág. 206)

Esto significa que la utilidad de contar con un Plan Estratégico consiste en conocer cómo es el entorno donde se encuentra la empresa, cómo es la situación externa en que se encuentra una empresa cualquiera que sea, cómo está funcionando y cómo funcionan otras organizaciones, así como cuales son las posibilidades de crecimiento que existen y hacia las cuales se quiere llegar pudiendo conocer los factores claves para lograr el éxito.

En tal sentido nos permite plasmar en un documento una ruta o dirección en perspectiva de futuro (financiera, del cliente y de proceso externo, de proceso interno, de aprendizaje y crecimiento), utilizando un lenguaje práctico (entendible y comunicable), para actuar (tomar decisiones) en un entorno cambiante, identificando debilidades, amenazas y fortalezas,

aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos, respondiendo a situaciones inesperadas, a nuevos competidores o sorpresas que puedan afectar a la organización.

Un Plan Estratégico establece de forma ordenada directrices en términos de objetivos de la empresa, sus políticas, conductas y líneas de actuación para conseguirlos, los tiempos concretos para la puesta del plan, los recursos económicos que van a sustentar la correcta planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno, que aporta información de gran valor a los empresarios.

6.2.2. Metodología del Plan Estratégico

"Un Plan Estratégico implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, para la toma de decisiones. Se trata de la escogencia de los cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas, lo que da un cocimiento amplio al empresario para analizar el mercado y planear las estrategias. Para ello, hay que determinar un procedimiento metodológico, es decir, un conjunto de pasos y de etapas (fases)" (de Bauer Karin, 2004).

El punto de partida es determinar cuál es la misión (razón de ser), la visión (adonde queremos llegar), un análisis interno y externo los valores (los principios y lo deseable), los objetivos o propósitos, las funciones y las metas de la organización, para concretar el plan que se ha de colocar en marcha con miras a que sea exitoso y los mecanismos para poder evaluarlo con indicadores de medida. Puede considerarse que el proceso global se compone de tres (3) grandes

fases o momentos: **Análisis estratégico** (misión, visión, análisis interno y externo, análisis comparado), **formulación de estrategias** (diseño) e **implementación de estrategias** (selección, puesta en práctica, control y evaluación).

6.2.3. Análisis Estratégico

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

(Amador Posadas, 2002) Cualquier empresa organizada debe tener definida una misión, es decir, una razón de ser de su existencia, un propósito fundamental o meta (económica y social) hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. Responde a preguntas claves cómo: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo estamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quienes lo hacemos? En otras palabras: la misión se refiere al "quehacer" institucional" (Armijo, 2009), o sea, a una declaración explícita de principios, valores y creencias de la organización, a la función que una empresa cumple en la sociedad y que le otorga identidad y al tiempo especificidad y diferencia respecto a otras organizaciones en lo concerniente a la producción y distribución de bienes y servicios

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

Establece cómo se concibe la organización en el futuro y cómo su imagen quiere ser reconocida ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. Corresponde al futuro deseado de la organización y representa los valores con los cuales se fundamentará su

accionar institucional. Corresponde a una intuición resultante de los valores y la convicción asumidos por los diferentes niveles de la organización. Su redacción debe ser breve, fácil de captar y creíble, es decir, que permita identificar y visualizar lo que se puede esperar de una empresa en años venideros en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc. (Armijo, 2009).

FORMULACIÓN O DECLARACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y/O CORPORATIVOS

"Un buen Plan Estratégico comenzara con un conjunto de objetivos que sean alcanzables, que se puedan cumplir cuando se lo coloque en práctica. Responden a las preguntas: ¿Dónde queremos ir? y ¿Qué resultados esperamos alcanzar? Por ello deben ser; claros y específicos, formulados por escrito, ambiciosos pero realistas, que describan niveles de compromiso y sirvan para orientar la misión, siendo realizables en un determinado tiempo o plazo" (Ariztegui., 2017).

ANALISIS DE LA SITUACION: ANALISIS DE AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

El análisis externo, cómo el interno, se basa en el uso de herramientas cómo el análisis Porte de las 5 fuerzas o el análisis DOFA (equivalente en inglés a SWOT y a las siglas FODA o DAFO). Se interesa únicamente por el **macro entorno,** o sea, por la identificación de los factores **exógenos**: aquellos que están más allá de la organización condicionando su desempeño, tanto en

sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas) y tornándose relevantes para definir la estrategia empresarial. Por consiguiente (Alvarado, 2001; Armijo, 2009), esto incluye:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo macroeconómico del país, los tratados de comercio,
- Lo político-legal, los cambios del entorno (culturales, demográficos, políticos)
- Los recursos (innovaciones tecnológicas, avances científicos

En el análisis interno (Valdira, 2006)se busca identificar los factores endógenos a la organización que han condicionado el desempeño pasado y que se convierten en fortalezas o debilidades, en factores favorables o en factores que generan resistencia, para identificar la posición de la empresa frente a la competencia y poder maximizar los puntos fuertes y minimizar los aspectos negativos, Incluye varias dimensiones que son la base para ordenar las actividades de las empresas:

- Las operaciones que se realizan, los campos de actividad
- La institucionalidad
- Las comunicaciones, los sistemas de información
- Las finanzas
- Los recursos humanos
- Las áreas que la componen, estructura organizacional
- La identidad de la empresa (edad, tamaño, tipo de propiedad, localización y ámbito geográfico, estructura jurídica)

- La eficacia

6.2.4. Diagnóstico de la Situación

En esta parte de la metodología se construye una visión global de la situación real en que se encuentra la empresa articulando en un cuadrante (matriz) todo el análisis estratégico, tanto externo como interno. Esto implica tener en claro cuáles son los aspectos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que provienen del entorno, para poder realizar la exploración de nuevas soluciones a los problemas y determinar una orientación o pauta que marque la ideación (brainstorming) y/o el diseño de la estrategia.

El cuadrante o matriz DOFA (sinónimo de FODA, DAFO o SWOT en inglés) toma como punto de partida la información resultante del análisis estratégico. Cada parte del cuadrante de la matriz se utiliza para identificar gamas de opciones que ofrece la combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades):

-Minimizando debilidades y evitando amenazas (estrategias de reorganización)

-Aprovechando oportunidades y superando debilidades (estrategias defensivas)

-Utilizando fortalezas para evitar amenazas o para aprovechar oportunidades (estrategias ofensivas) (MENGUZZATO & RENAU, , 1991)

6.2.5. Segmentación del Mercado (Marketing)

De acuerdo con Stanton, (Etzel y walker, 2015)la segmentación del mercado se puede definir como, “el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para logra una ventaja competitiva.”

De acuerdo con esa definición el examen del mercado se hace para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas a futuro. Se procede entonces a interpretar los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requisito en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

Luego se preparan perfiles de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas o comportamientos, aspectos demográficos, geográficos, psicográficos. El propósito es aprovechar mejor los recursos al enfocarlos hacia segmentos de mercado realmente potenciales para la empresa, competir más eficazmente en determinados segmentos y permitir desplegar las fortalezas de la empresa y ayudar a los clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

6.2.6. Selección de Segmentos (Targeting)

Una vez se ha segmentado el mercado se seleccionan uno o más de esos segmentos de consumidores. Se trata de evaluar los factores estructurales de los segmentos de mercado obtenidos, comparar las necesidades de cada segmento de mercado con las capacidades y recursos de la empresa para establecer cuáles son los más atractivos y alcanzables y definir su mercado objetivo (Pulgarín Molina & Rivera R., 2012)

6.2.7. Posicionamiento de Marca

Es la ubicación e implantación de la marca, el nombre o la imagen de un determinado producto en la mente e imaginario de los consumidores, en sus expectativas y deseos de consumo respecto al resto de sus competidores. Es un posicionamiento que otorga a la empresa una imagen propia que la diferenciará del resto de la competencia. Esta imagen propia, se constituye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos al cliente objetivo, una vez realizada la segmentación y construidos los perfiles de acuerdo a sus gustos y necesidades

6.2.8. Estrategias, Líneas y Planes de Acción

Una estrategia (Valdivia, 2006)es la concreción empírica de directrices en términos de enunciados objetivos, operativos y verificables con miras a hacer realidad las metas descritas para el futuro de una empresa, lo cual abarca varias dimensiones (financiera, técnica, de

management y organización y de mercados). Conlleva aunar esfuerzos y recursos que permitan dar solución a los problemas detectados conforme a las prioridades establecidas.

El Plan de Acción reúne el conjunto de todas las actividades involucradas y requeridas en las estrategias para un modelo de negocio o de empresa determinado, con la determinación de plazos, recursos, costos, responsables y los indicadores de medición de cada una para hacer monitoreo y seguimiento. Están integradas en programas (con tiempos más largos) y en proyectos (con tiempos más cortos).

Los programas constituyen acciones ordenadas y transversales en torno a objetivos que tendrán por finalidad dar cumplimiento a las estrategias fijadas, con la particularidad de que, como conjunto, no tienen un período de finalización determinado. Los proyectos (que pueden ser parte de programas) también definen un conjunto de tareas o trabajos organizados en torno de objetivos que buscarán dar cumplimiento a las estrategias fijadas, pero son diseñados para generar cambios específicos dentro de la organización y en tiempos más estrechamente delimitados.

6.2.9. Seguimiento o Monitoreo y Evaluación

Hacer seguimiento o monitoreo es hacer control sobre cómo evoluciona la aplicación de las estrategias, entendiendo por estas todas las acciones, actividades o tareas que se llevan a cabo en términos de programas o proyectos. La evaluación en cambio supone medir resultados, a partir

de indicadores concretos, y mirar cómo se adecuan a los objetivos estratégicos, lo que se hace con base en la utilización de diversas herramientas.

Para hacer efectiva la evaluación de estrategias cobran importancia los indicadores porque facilitan medir aspectos que son fundamentales para la toma de decisiones. Aunque por sí solos los indicadores no permiten hacer efectiva la evaluación, su correcta identificación y proposición permite darle un carácter empírico al comportamiento atribuido a una variable qué es objeto de medición. Por ello es importante saber con respecto a qué aspecto o a qué referente será comparado un determinado indicador (Restrepo Escobar, 2016).

6.3.LA SERIGRAFÍA Y LA ESTAMPACIÓN

La serigrafía es un procedimiento de impresión, conocido también como el arte de la serigrafía, respecto del cual no se conoce con exactitud el lugar donde se originó, el tiempo o momento en el que surgió, ni quien lo inventó. Existen, sin embargo, antecedentes, que hacen pensar que la serigrafía es un sistema de impresión milenario. Se sabe que ya desde la antigüedad se fabricaban unas calcomanías que se aplicaban en la decoración de artículos de uso diario cómo, platos, vasos, paredes, suelos, techos, cerámicas y tejidos. Se cree que se remonta a Egipto, Roma o a lugares de Asia, tales como las culturas orientales de la antigua China, Japón o las islas Fidji.

“No se conoce con exactitud el lugar, ni la época, ni quién inventó este sistema de impresión, muy diferente de todos los sistemas convencionales que se han ido desarrollando a partir del descubrimiento de la imprenta” (Vasques, 2012)

Algunos atribuyen los comienzos de la serigrafía a los nativos de las Islas Fidji, que hacia el año 3000 a.c habrían utilizado ya hojas de plátano agujereadas para la distribución de las tintas. En Egipto se utilizaban los estarcidos (del latín extergere, limpiar) para decorar las pirámides. Esta técnica fue asociada más recientemente con el uso del **esténcil** (del inglés stencil), un tipo de decoración en la que se utiliza una plantilla, un calco con un dibujo recortado o patrón, método que permite reproducir en serie la imagen representada.

En la China, según una leyenda, utilizaban cabellos de mujer entrelazados a los que les pegaban papeles, formando dibujos que luego se pulían para que quedaran impermeables. Posteriormente se cambió el material por la seda, de donde proviene su nombre, el cual se compone de los vocablos sericum (seda, en latín) y graphé (escribir, en griego)

Y en Japón de modo parecido se empleaban plantillas sobre cabellos humanos muy tensados y pegados sobre un marco rectangular. Se tensaban las plantillas con cabello de las mujeres, que durante varios años perduro, hasta la aparición del bambú, siendo pioneros en la utilización de cinco colores en las impresiones por este método.

“Se atribuye a los japoneses el descubrimiento de la mejor solución para el problema. Cortaban dos papeles exactamente iguales y encolaban una trama de cabello humano sobre uno

de ellos, de forma que mantuviese todas sus partes en la posición correcta, y el segundo papel recortado se encolaba sobre el primero por el lado contrario al del cabello. De esta forma transferían complejos diseños a telas y vestidos, haciendo pasar el colorante a través de las zonas abiertas de la plantilla sobre cualquier superficie. Pronto se sustituyó el cabello humano por hilo de seda fino” (Wolfgang , 1995)

La técnica actual de la impresión por serigrafía en occidente empezó a desarrollarse en Europa y, concretamente, en Francia, donde se utilizó para imprimir telas. Se llamó "impresión a la lionesa", por ser Lyon el lugar en donde se aplicaba este sistema de **estampación** a partir de plantillas de papel engomado, regadas con agua y pegadas sobre algodón a una lona tensada:

“Manualmente sobre un marco de madera al que se sujetaba por medio de grapas o por un cordón introducido sobre un canal previamente hecho en el marco. Colocada encima la pintura o la tinta, se arrastraba y presionaba sobre el dibujo con un cepillo o racleta de madera con goma o caucho, y el paso de la tinta a través de la plantilla permitía la reproducción de las imágenes en el soporte” (Vásquez, 2012)

Será en Estados Unidos, con el auge de la fotografía y los productos químicos después de la 2ª guerra mundial, donde toma un impulso espectacular; por ser un método muy versátil para poder imprimir en muchos materiales, tanto que fue adoptado por la industria textil y hoy en día pueden distinguirse miles de artículos procesados con serigrafía. Las primeras serigrafías sobre papel (o sea, carteles publicitarios) aparecen en Estados Unidos hacia 1916 con una nota pendiente de concesión. La primera patente concedida es para (Selectasine, 1918).

(Maccoy, 1932)fue el primero en emplear la técnica de la serigrafía con fines artísticos. Realizó sus dos primeras serigrafías; ambas eran alrededor de 9 x 11 pulgadas y tiró aproximadamente 40 copias de cada diseño. En 1938 tuvo su primera exposición individual, la primera de serigrafías en una galería.

6.3.1. El Estampado

El estampado, que proviene del verbo galo “Estampex”, designa una palabra que, a su vez, procede de “stampon”, que se puede traducir como “machacar”. Así, pues, el estampado es la acción y efecto de estampar, verbo que refiere a imprimir algo en otra cosa. La estampación puede producirse de distintas formas y en diversos materiales.

Es habitual que el concepto de estampado se utilice en referencia a un tejido que tiene dibujos. Puede decirse, en este caso, que el tejido es estampado o tiene un estampado, cómo cuando se afirma que una prenda cualquiera tiene cómo estampado la imagen comics. (Pérez Porto & Merino., 2011)

En este caso, hay que decir que es muy frecuente que la moda vaya marcando tendencias en cuanto a estampados. Así, por ejemplo, en estos momentos podemos establecer que lo más “in” es llevar prendas de todo tipo que apuesten por tener color como aquellos que contengan motivos de superhéroes, nombres o incluso marcas.

Pantalones, buzos o sudaderas suelen ser algunas de las prendas que pueden llevar cualquiera de esos mencionados tipos de estampado. No obstante, el artículo que más habitualmente apuesta por el estampado es la camiseta. Por su informalidad en las camisetas es común encontrar frases famosas de grupos de música, slogans políticos, así como personajes del cine y series de la televisión.

La idea de estampado también puede referirse al objeto que, por percusión o presión, se fabrica a partir de una matriz o de un molde. Además de todo esto tendríamos que exponer que también está lo que se conoce como estampado de metales. Este es un término que se utiliza para dejar constancia de un proceso industrial mediante el cual se procede a la fabricación de un metal mediante lo que es el sometimiento al mismo de una compresión entre dos moldes diferentes.

Ese estampado puede ser de dos tipos: en caliente, mediante el que se obtienen productos rugosos, o en frío. En este último caso además existen varias técnicas tales como la embutición o el troquelado. Se conoce como serigrafía a la técnica de impresión que consiste en reproducir imágenes sobre cualquier material mediante la transferencia de una tinta a través de una malla tensada. El estampado se produce con el paso de la tinta, quedando bloqueado dicho paso en las áreas que no se quieren estampar.

6.3.2. Las Técnicas del Estampado en Serigrafía

El estampado, es una técnica basada en el traslado de tintas a través de la impresión en tela como se dijo anteriormente, con un elemento denominado matriz. Con este método se puede imprimir todo tipo de superficies, como puede ser papel, tela, madera, metal o plástico. No hay límites para esto. La estampación es utilizada en tres formas. Plantilla de papel, vinilo y revelado eso dependiendo del diseño a estampar. Todo esto siendo plasmado en un marco de madera templado o en mallado con seda, nylon o tela. (Castro Treviño , 2013)

a. APLICACIÓN DEL ESTAMPADO

Se sitúa la malla, unida a un marco de madera (bastidor) para mantenerla siempre tensa, sobre el soporte a imprimir y se hace pasar la tinta a través de la malla, aplicándole una presión moderada con un rasero, generalmente de caucho. La impresión se realiza a través de impresora, adherida a un marco, que se emulsiona con una materia fotosensible.

Por contacto, el original se expone a la luz para endurecer las partes libres de imagen. Mediante un lavado con agua se diluye la parte no expu

Esta, dejando esas partes libres en la tela. El soporte a imprimir se coloca debajo del marco, dentro del cual se coloca la tinta, que se extiende sobre toda la tela por medio de una

regla de goma o escobillón. La tinta pasa a través de la malla en la parte de la imagen y se deposita en el papel o tela. (Maccoy G. , Serigrafía plana 1 solo color, 2015)

b. OTRAS CLASES DE ESTAMPADO

- **ESTAMPADO O TRANSFERENCIA POR SUBLIMACIÓN**

El sustrato a estamparse debe contener un polímero sintético de tipo poliéster en su superficie. Para realizar un estampado por sublimación primero debemos tener una tinta especial de sublimación y una impresora adaptada para imprimir papel de sublimación. Una vez impreso el papel se transfiere al sustrato por medio de calor y presión, el tiempo de este proceso varía dependiendo de la tela.

Cuando la temperatura alcanza los grados requeridos se produce una reacción química entre los componentes químicos del poliéster y la tinta de sublimación transformando en gas la tinta que está adherida al papel (la cual, hasta ese momento, se encuentra en estado sólido) y transfiriéndola al sustrato, formando así una unión química muy estable, duradera y de excelente calidad. Aunque el estampado por sublimación originalmente se creó para que el proceso se realizara sobre un sustrato poseedor de un polímero sintético de tipo poliéster, ahora las cosas han cambiado y se puede realizar sobre una tela y/o prenda de algodón y ya no se hace exclusivamente sobre telas y/o prendas poli estéricas.

Este sistema requiere de un papel adhesivo bi-faz de polímero sintético que por una cara se adhiere a la tela de algodón y por la otra se activa por medio de temperatura y presión, e impregna en forma de gas la tinta del papel de sublimación en la tela de algodón. Existe también el sistema de papel sublimable que no requiere estampar previamente el papel adhesivo bi-faz porque el dibujo a estampar se puede imprimir directamente sobre él y sirve para colores oscuros e inclusive para blue-jeans. Como lo muestra youtuber Johan torres. El punto del estampado. (20 de marzo del 2016). *sublimación en fondo negro es como agua y aceite papel doblefaz una excelente opción*. [Archivo de video].
Archivo recuperado de ttps://www.youtube.com/watch?v=dQW3t8LMBXI

- **ESTAMPADO O TRANSFERENCIA POR TRANSFER**

El transfer es básicamente una calcomanía que se fija a un sustrato utilizando calor y presión. Para realizar un estampado por transfer, se necesita una impresora con tintas especiales de colores que se adhieran muy bien sobre un papel de características específicas denominado "papel transfer" y un sustrato imprimible, el cual se recomienda que sea de algodón, de lo contrario la durabilidad puede ser mínima, como lo indica en su video el youtuber Johan torres. El punto del estampado. (5 de noviembre del 2017). *cómo convertir un papel transfer de baja calidad en un super transfer - sublimación – serigrafia.* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=3y6qXqjyiok. Una vez impreso el papel transfer, lo ubica sobre el sustrato (la tela de algodón) y con una plancha aplica presión y temperatura por un

tiempo determinado, dependiendo del tipo de papel transfer que esté utilizando, transfiriendo así la imagen al sustrato.

7. METODOLOGÍA

7.1.ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del Plan Estratégico requirió un diseño metodológico para garantizar que se obtenga la información requerida, objetiva y medible. Por ello, la investigación tuvo elementos del enfoque cualitativo, pero predominó más un enfoque cuantitativo que, según el autor Gómez (2006, p.122), "registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos". Si bien ninguna medición es perfecta el enfoque cuantitativo permite un acercamiento a la captura de la realidad, en este caso a la representación del problema objeto de estudio asumido empíricamente por el investigador

7.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizo fue descriptivo, Según (Tamayo), la investigación descriptiva "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente". donde se pretende describir el proceso del plan de negocios y delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, no solo recolectando datos sino analizando los resultados a fin de interpretar la información de manera clara y precisa.

En concreto, la investigación descriptiva permitió establecer características y procesos que tiene Estampex, es decir, la forma de producción y la relación con el trabajo que se realiza, teniendo en cuenta para que tipo de clientes están enfocados sus productos (camisetas) y servicios (estampados) y de qué modo lo hacen, es decir, qué protocolo utiliza la empresa para satisfacer a sus clientes.

7.2.RECURSOS

7.2.1. Humanos

Dos estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca (Miguel Ángel Campo Collazos, Francia Elena Molano Paz), clientes y socios de la empresa Estampex de la ciudad de Popayán, así como el tutor del trabajo (Francisco Javier Gonzáles Mejía).

7.2.2. Materiales

Instalaciones de la empresa Estampex de Popayán, cuaderno de notas, hojas de bloc, computador, impresora, fotocopiadora, lapiceros, memoria USB, televisor, video bean, carpeta, cosedora, perforadora

7.2.3. Costos

Estos están presentados al final como anexo

- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Este también es presentado al final como anexo 2.

7.2.4. Población y muestreo

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron clientes que habían adquirido productos de Estampex como parte del universo constituido por unos 560 clientes, incluidos dentro de las pequeñas empresas de publicidad ubicadas en la ciudad de Popayán (69 en total). De ese gran total se aplicaron 180 encuestas para la captura de información. También se realizó un tipo de entrevista semiestructurada a dos (2) clientes internos (en este caso a 2 socios) para tener una mirada más amplia de la empresa.

Se recurrió a un muestreo aleatorio simple qué es una técnica no probabilística en donde el investigador escoge entre la población una muestra para aplicar los instrumentos que están pre-diseñados, usando el siguiente procedimiento que se acompaña de las siguientes características:

Población total: 560 clientes

Unidad demuestra: clientes de Estampex.

$$n= \frac{(Z2 * p * q * N)}{e2 * (N-1) + Z2 * p * q}$$

Dónde:

N: Tamaño población (Total empresas: 69)

Z: Nivel de confianza deseado (95%)

e: Nivel de error (5%)

Q: Probabilidad en contra (10%)

P: Probabilidad a favor (90%).

$$\frac{(95\%^2 \times 90\% \times 10\% \times 560)}{(5\%^2 \times (69-1) + 95\%^2 \times 90\% \times 10\%)} = 181.056$$

El procedimiento de muestreo que se empleara es **probabilístico simple**, donde los clientes se les dará la oportunidad de ser seleccionadas y dentro de éste se optara por un muestreo aleatorio simple.

7.2.5. Técnicas de Recolección de Información

a. ENCUESTAS

A través de esta técnica se pudieron recopilar datos haciendo uso de un cuestionario previamente diseñado, el cual se aplicó a clientes de la empresa Estampex con miras a hacer medición de una serie de aspectos que requerían ser indagados y luego procesados, siendo expresados en forma estadística y gráfica.

b. ENTREVISTAS

Es un proceso de comunicación interpersonal establecida entre el investigador y sujetos que aporta información sobre un objeto de estudio, aportando respuestas verbales a una serie de interrogantes planteados sobre el problema. Para el presente caso, las entrevistas recogieron la subjetividad de dos (2) socios de la empresa Estampex.

- **PROCEDIMIENTO PARA ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Para realizar el análisis de información se tuvo en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Acercamiento e inserción en el lugar de trabajo.
2. Visitas y proceso de observación
3. Diseño de instrumentos para recolectar información
4. Aplicación de instrumentos para recopilación de la información
5. Transcripción de entrevistas y tabulación de encuestas con ayuda de paquete estadístico.

7.3.ELEMENTOS Y ACTIVIDADES DEL PLAN

El plan estratégico consta de fases y actividades en las cuales se desarrollarán componentes que daría como resultado un producto final, consistente en un documento de trabajo útil para

tomar decisiones en cuanto al crecimiento financiero y productivo de Estampex como se muestra en el cuadro siguiente.

• **Primera Actividad**	En esta parte se estructuró un diagnostico que consistió en obtener información secundaria y luego hacer un trabajo de recogida de información de los clientes.
• **Segunda actividad**	Diseño de los instrumentos de recopilación de la información.
• **Tercera actividad**	Realización de encuestas a los clientes de la empresa Estampex.
• **Cuarta actividad**	Aplicación de entrevistas, a los dos socios de la empresa Estampex.
• **Quinta actividad**	Mirar si la empresa tiene misión, visión y si no la tiene crearlas para saber en qué posición se encuentra y donde quiere llegar.
• **Sexta actividad**	Creación de un organigrama, propuesto a la empresa Estampex.
• **Séptima actividad**	Determinar objetivos estratégicos, enfocados al plan estratégico para que así la empresa se oriente hacia el mismo rumbo.
• **Octava actividad**	Se realiza la depuración y análisis de la información obtenida, para lo cual se utilizará

	el software SPSS, que permite tabular más fácilmente permitiendo hacer cruces de variables necesarias para una adecuada segmentación del mercado.
• **Novena Actividad**	Realización de matrices para ver las fortalezas y debilidades de la empresa.
• **Décima Actividad**	Construcción de las estrategias para aplicar el plan estratégico y su presupuesto.

8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

8.1.INFORMACIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN

La empresa Estampex es una microempresa de publicidad textil dedicada a la creación y elaboración de estampados para textiles como gorras, camisetas, buzos, uniformes deportivos, pantalones, sudaderas. También realiza actividades en la parte de diseño como logos de empresas y avisos pequeños de impresión digital en la parte de otro producto también maneja vasos y manillas. La empresa Estampex está conformada por un solo propietario llamado Juan Carlos Sánchez Papamija, y la empresa se encuentra ubicada en el barrio Valencia en la calle 7 # 15-32 donde ejerce las labores tanto de atención al cliente como de taller.

8.2.CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa Estampex pertenece al sector industrial porque debido a la integración vertical de diferentes pasos del proceso de producción se pueden llevar a cabo en una sola instalación (diseño, corte y confección, lavado, bordado, tinte y estampado). El estampado pertenece al sector secundario, y por el momento su planta está conformada solo por dos empleados. Se constituye como una sociedad comercial, ya que surge un acuerdo entre dos personas que se obligan hacer un aporte en dinero, trabajo o especie, y que incluye una actividad comercial considerada por ley como mercantil, optando (dentro de las sociedades comerciales)

- **Definición de la naturaleza jurídica**

La empresa de estampados Estampex se constituyó como una sociedad comercial, ya que surge un acuerdo entre dos personas que se obligan hacer un aporte en dinero, trabajo o especie, para realizar un proyecto empresarial que incluye una actividad comercial considerada por ley como mercantil, dentro de las sociedades comerciales fue escogió la sociedad simplificada por acciones (SAS) por considerarse que las condiciones y ventajas que ofrecerían en esta sociedad eran las más adecuadas para cada uno de los accionistas.

Aspectos legales.

De acuerdo con las normas del código de comercio se relación a continuación las siguientes características que se deben tener en cuenta al momento de la constitución de una sociedad simplificada por acciones.

Según la actividad económica. ES una empresa de servicios, ya que su actividad económica es la prestación del servicio de estampados y todo lo relacionado con lo de publicidad, por otro lado, la empresa de servicios pertenece al sector secundario de la economía.

Según número de propietarios. Es conformada como sociedad, ya que fue constituida, cuando dos personas se obligaron hacer un aporte en dinero o en especie, con el objetivo de la correcta distribución de las utilidades obtenidas en la empresa.

Desde el punto de vista jurídico. “se refiere al conjunto de normas legales que deben cumplir las sociedades para constituirse”.

Según el punto de vista de la asociación. es determinada como una sociedad de Responsabilidad por acciones simplificadas, ya que los accionistas responden hasta el monto de sus respectivos aportes.

Accionistas de la empresa.

Sr. Juan Carlos Sánchez Papamija

8.3.RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

Esta idea nace por dos trabajadores, Miguel Campo y Juan Carlos Sánchez, que laboraban en una empresa llamada Scream Gold, ubicada en la ciudad de Popayán en el barrio La Esmeralda. Esta se dedicaba, igualmente como lo hace Estampex, a la creación de estampados textiles, pero adicionalmente realizaba bordados para textil. Estas dos personas se encargaban de la parte de diseño y elaboración de los estampados, pero sus ingresos eran menores a lo esperado y al pasar el tiempo se dieron cuenta que estos estampados daban una buena rentabilidad, superior a lo que se les cancelaba a ellos. Fue así como surgió la idea de retirarse y crear su propia empresa formando una sociedad, en la que colocarían una parte de dinero y otra de conocimiento, naciendo así la sociedad Estampex.

Estampex dio sus inicios en el año de 2016 y ese mismo año fue formalizada llevando 2 años de funcionamiento ósea hasta el 2018 de lo cual ha sido reconocida en la ciudad de Popayán por su buena atención al cliente con productos de calidad y precios económicos al gusto de cada cliente. Al principio solo con estampados en serigrafía y posteriormente ampliando su portafolio de servicios para sublimación (textiles y vasos), transfer protegido y subliaplicativo (para gorras y textiles) y posteriormente prestando estos servicios outsourcing para otras empresas de publicidad. Fue abierta por primera vez el 1 junio del año 2015 con un capital de $7.000.000 y actualmente su capital está valorado en $15.000.000.

8.4.ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA ESTAMPEX

Realizar un proceso de estructuración de un organigrama es importante para visualizar cómo funciona una empresa, es decir, cuáles son los cargos y cómo es su estructura jerárquica. Al incluir los cargos y funciones de la empresa nos da una idea cabal de su división interna y de los alcances que tiene la naturaleza y la dimensión de la empresa.

Aporta a la simplificación de procesos porque nos muestra cómo se reducen distancias y barreras entre las áreas de la empresa y entre esta y sus agentes internos y sus agentes externos (clientes y proveedores). Y con mayor razón esto es más fundamental tomando en cuenta que, a partir de las observaciones hechas y de la información recolectada, se encontró que la empresa Estampex no contaba con organigrama.

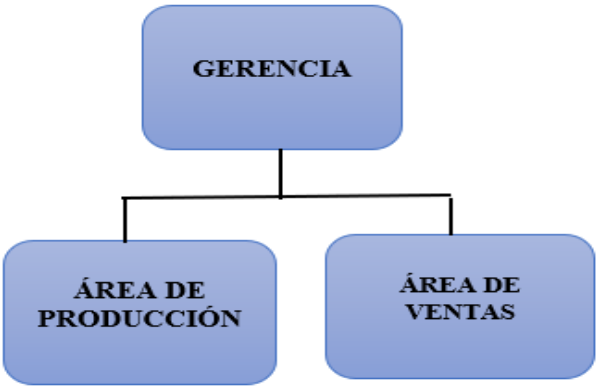
Para la empresa estampex fue planteada el tipo de Organización Lineo- funcional **que** es una combinación de Organización Lineal y Funcional ya que de todas las opciones es la que más se acopla a su funcionamiento.

LINEAL: la responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe para cada función especial.

FUNCIONAL: La especialización de cada actividad en una función, es más aplicable en las empresas.

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial, a continuación, se gráfica el organigrama propuesto y se detallan las funciones como lo muestra la figura 1.

Figura 1. Organigrama Propuesto a la Empresa Estampex



Fuente: Elaboración propia

- **Gerencia:**

Coordina y dirige el funcionamiento y desarrollo de la empresa Estampex en función de las políticas empresariales y objetivos propuestos. Entre sus funciones están: llevar a cabo el control de la empresa y la toma las decisiones, la contabilidad diaria del negocio, mirar que las partes legales estén al día y que haya un buen ambiente para los trabajadores, conseguir financiación para las necesidades de la empresa (inversiones o circulante), planificar para afrontar sus pagos puntualmente, para pago de nómina y consecución de materia prima, contabilizar las facturas emitidas y recibidas, cobrar a los clientes, pagar a los proveedores.

- **Área de Producción:**

Se encarga de fabricar la producción más el stock objetivo que luego será comercializado por ventas cumpliendo los objetivos de gastos. Es la parte encargada de tomar la idea del pedido, plasmarlo en un diseño para que el diseñador y el estampador se encarguen de plasmar las plantillas de diseño en los marcos y por último proceder al estampado y secado. Su almacenamiento es ordenado y separado por cada pedido.

- **Área de ventas:**

Es la parte encargada del diseño tanto del servicio como de la propia marca y del monitoreo la calidad del servicio: desde su elaboración hasta la utilización del mismo como tal. Le corresponde conseguir los objetivos de ventas planteados para que la empresa consiga una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes.

9. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

9.1.1. MISIÓN Y VISIÓN DE ESTAMPEX

- **MISIÓN**

Somos una empresa dedicada al estampado y bordados de dotaciones en el municipio de Popayán, empeñados en mejorar continuamente, ofreciendo trabajos en menor tiempo de entrega, propuestas creativas, innovadoras y de alta calidad, garantizando así la satisfacción total de las necesidades de clientes dedicados a las confecciones, colaboradores y sociedad en general.

- **VISIÓN**

Ser una empresa reconocida en el mercado del estampado y bordado en la ciudad de Popayán, comprometida con la sociedad, innovadora y prestadora de servicios de alta la calidad, a través de un personal capacitado, creativo y con vocación de servicio, que trabaja eficientemente para lograr la satisfacción de sus clientes.

Se puede evidenciar cómo estaba la misión y visión encontradas de la empresa estampex. Es claro decir que para hacer un plan estratégico se debe llevar un mismo rumbo en tanto a donde se quiere llegar y con que se va llegar, se consideró conveniente su transformación, así como también por iniciativa de los mismos socios e investigadores (practicantes).

Como consecuencia de su adecuación y actualización el resultado de la nueva misión y visión para la empresa Estampex fue el siguiente:

9.1.2. MISIÓN Y VISION PROPUESTA PARA LA EMPRESA ESTAMPEX.

Considerado por (kotler, philip; Gary Armtrong, 2004)) como “un importante elemento de la planificación estratégica”, la Misión de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa. Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo. El concepto de misión es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que queremos alcanzar.

Una forma sencilla de explicar lo qué es la misión, sería encontrar la respuesta al ¿por qué?

Por otra parte, la misión definida por (Fleitman, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La Visión de una empresa se podría denominar, como la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado, es por eso que se decide darle un ajuste tanto a la misión como la visión.

MISION

Estampex elabora diferentes motivos de estampados modernos de alta calidad a precios competitivos en la ciudad de Popayán, para satisfacción de las necesidades del cliente de tendencia a la personalización, con un personal comprometido, capacitado para dar soluciones integrales que propicien bienestar, compromiso y trabajo en equipo, haciendo uso de procedimientos transparentes para obtener rentabilidad. Con todos estos factores se busca dar satisfacción completa a las necesidades de los clientes comprendiendo sus diferentes gustos y expectativas.

VISIÓN

Ser, para el año 2023, la organización líder en la ciudad de Popayán en el diseño y fabricación de estampados innovadores, con una óptima atención al cliente y con productos de alta calidad, utilizando tecnología de vanguardia que permita reducir tiempos y así la obtención de nuevos clientes, contando con un equipo humano profesional y capacitado, que se convierta en el soporte de la innovación de la empresa, comprometidos con los intereses de los socios y el cumplimiento hacia la organización Estampex.

9.2.VALORES PROPUESTA PARA LA EMPRESA ESTAMPEX

La empresa está orientada por principios corporativos que marcan el direccionamiento y el enfoque hacia el cliente, los cuales interioriza cada miembro de la organización:

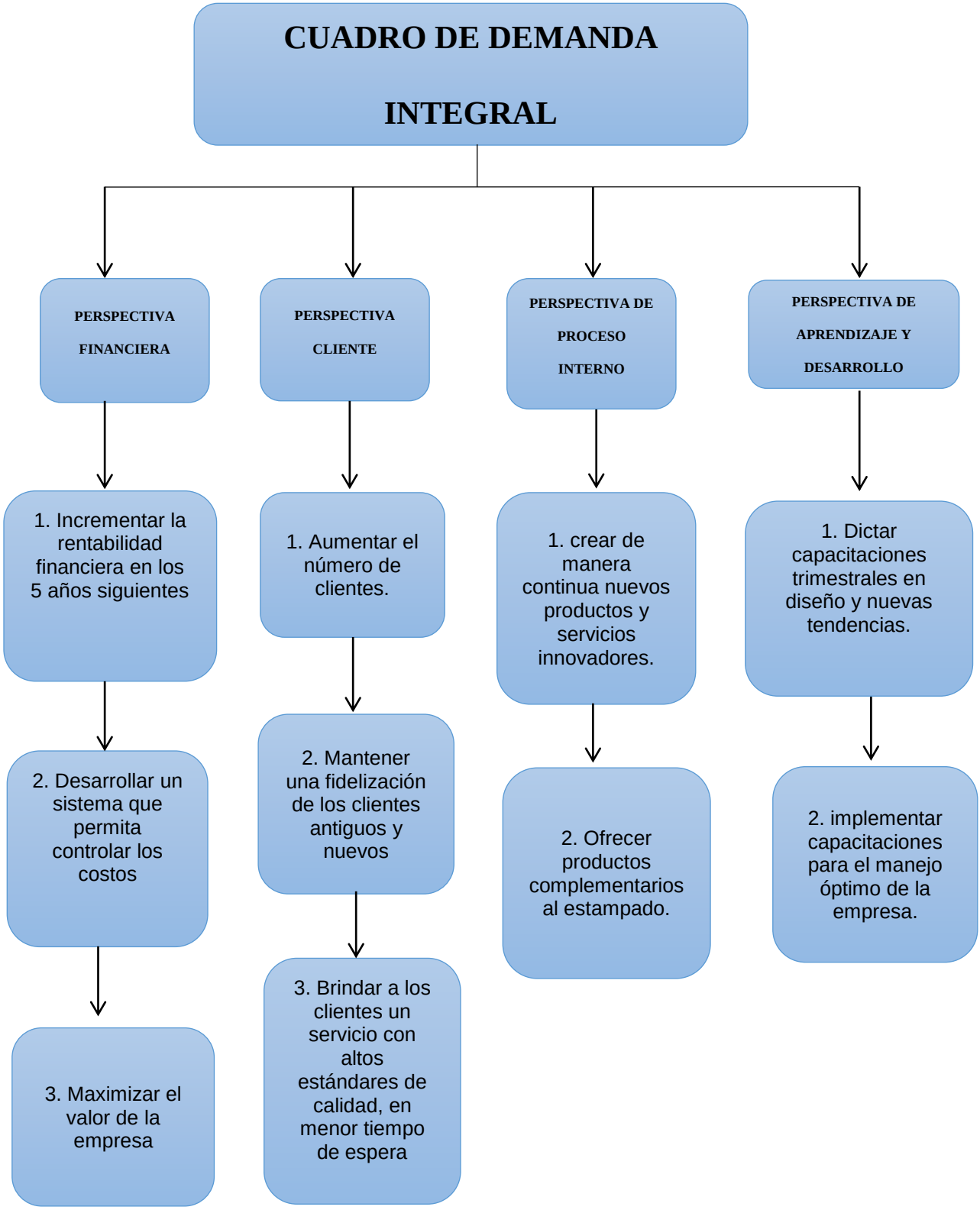
- **Confianza:** Confiamos en la gente, en lo que dice, en lo que hace y en su compromiso con la organización.
- **Responsabilidad social:** Asumimos nuestro compromiso con la sociedad
- **Calidad:** Realizamos nuestro trabajo con excelencia y compromiso.
- **Calidad Total:** Ofrecer productos de alta calidad permitirá el crecimiento de la empresa, logrando óptimos niveles de eficiencia que aseguren el desarrollo y cumplimiento de las organizaciones con el personal y con los clientes.
- **Respeto:** Nuestra convivencia laboral está basada en el respeto por la dignidad y las normas organizacionales.
- **Cambio:** Enfrentamos proactivamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.
- **Liderazgo:** Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en la empresa.
- **Innovación**: Implica respaldar la iniciativa y creatividad personal y del equipo, ya que debemos estar siempre de acuerdo al desarrollo de nuestro mercado.

9.3.OBJETIVOS, POLÍTICAS, NORMAS Y ESTÁNDARES DE LA ORGANIZACIÓN

9.4.OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La Empresa busca como objetivos para cumplir con lo que se encuentra en la misión y convertirse en la visión. Para ello tiene como objetivo principal: Aplicar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), claves para desarrollar el proceso que se quieren implementar como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Demanda Integral



Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA FINANCIERA

-Incrementar en un 25% la rentabilidad financiera en los 5 años siguientes

-Desarrollar un sistema que permita controlar los costos

-Maximizar el valor de la empresa

PERSPECTIVA CLIENTE

-Aumentar en un 300 % el número de clientes.

-Mantener una fidelización de los clientes antiguos y nuevos

-Brindar a los clientes un servicio con altos estándares de calidad en menor tiempo de espera

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

-Crear de manera continua nuevos productos y servicios innovadores

-ofrecer productos complementarios al estampado.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

-Dictar capacitaciones trimestralmente al personal en diseño y nuevas tendencias.

-Implementar capacitación para el manejo óptimo de la empresa.

9.5.POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las políticas ayudan a aclarar los horizontes para identificar los verdaderos propósitos de la organización. En la medida en que se establezcan servirán de directriz para que todos los trabajadores actúen bajo los mismos lineamientos y con el fin de alcanzar las mismas metas.

9.5.1. Para el Área Administrativa y Financiera

Es política de la empresa para el área administrativa y financiera el mantenimiento de una constate liquidez, un personal competente y unos buenos proveedores, la minimización de los riesgos y una suficiente diversificación entre distintas fuentes de financiamiento que implican establecer mezclas equilibradas entre capital y deudas, que provengan estos de bancos comerciales o de otras instituciones o personas, a corto o largo plazo. Dentro de esta política también debe darse cumplimiento a lo siguiente:

1. Remunerar a los colaboradores salarios justos, creando un excelente ambiente laboral.

2. Ofrecer descuentos a los clientes por adquirir el producto en volúmenes.

9.5.2. Para el área de mercadeo y ventas

Es política de la compañía para el área de mercadeo y ventas cumplirle tanto a los clientes como a la empresa con los siguientes derechos:

1. Brindarles a los clientes la posibilidad de elegir entre una variedad de productos y servicios a precios competitivos.
2. Ofrecer siempre al cliente una atención oportuna de forma eficiente y de manera profesional.

9.6. REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

Las cuales son planteadas para la adopción de la empresa ya que no las posee.

1 CONTRATO DE TRABAJO puede ser por:

Contrato de trabajo a término fijo

Contrato de trabajo a término indefinido

Contrato por duración de obra o labor

Contrato accidental o transitorio

Periodo de prueba

Terminación del contrato de trabajo

Indemnización por terminación del contrato

2 SALARIO puede ser por.

Salario ordinario

Salario mínimo legal vigente (SMLV)

Salario integral

3 JORNADA DE TRABAJO puede ser por.

Jornada laboral flexible

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR hacia el trabajador.

Vacaciones

Seguridad Social

Pensiones

Salud

Riesgos profesionales

PRESTACIONES SOCIALES hacia el trabajador.

Prima de servicios

Auxilio de cesantías

Intereses sobre cesantías

OTRAS OBLIGACIONES LABORALES hacia el trabajador.

Dotación

Subsidio Familiar

Auxilio de transporte

Licencia de maternidad

Licencia de paternidad

Estas fueron planteadas en una investigación por la abogada (Sarmiento Verbel, 2012)

9.7.DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU ENTORNO

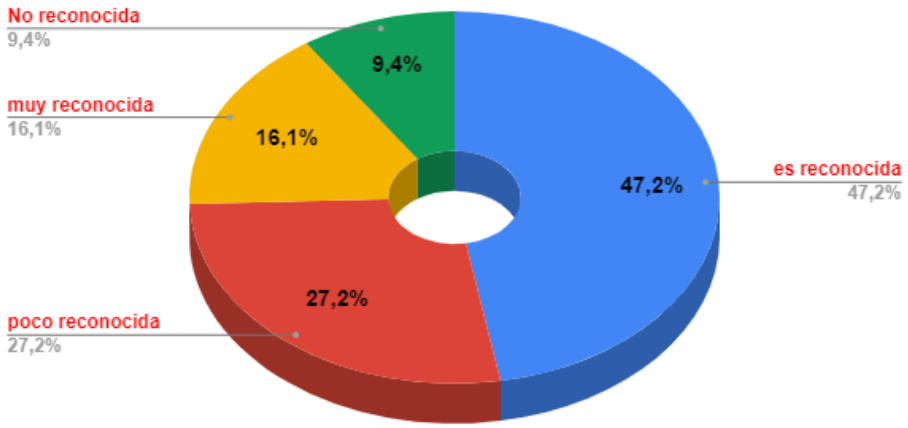
9.7.1. Sistematización Información Obtenida en Observación, Entrevistas Y Encuestas

De acuerdo a la recolección de información mediante encuestas, entrevistas y consulta documental, se constató que en la empresa Estampex los métodos de trabajo aún se hacen manualmente ya que, según sus socios, para poder hacer la conversión a la maquinaria se necesitan muchos recursos. Fortalezas cómo el buen trato y la buena atención dada a los clientes, la entrega oportuna y los precios se contrastan con la carencia de maquinaria, el espacio reducido (infraestructura muy pequeña) y con la poca ventilación disponible, lo que ha incidido para que la atención al cliente no pueda ser mejor.

Según las apreciaciones de sus socios la empresa actualmente (2018) lleva 2 años de funcionamiento (2016) y en este lapso de tiempo tiene 3 rivales fuertes en competencia: Zona Gráfica, Pixel y Screen Gold. De estos dos son parte de la competencia, pero también de proveedores ubicados en Popayán, aunque también se recurre a proveedores en otras ciudades como Cali (Centro Screen) y Medellín (El Punto del Estampado). La visión panorámica y evaluativa que dan los socios sobre la situación de la empresa, en términos de fortalezas y debilidades, es la siguiente:

ENCUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE ESTAMPADOS DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

Grafica 1. ¿Qué tan reconocida es para usted la marca ESTAMPEX?

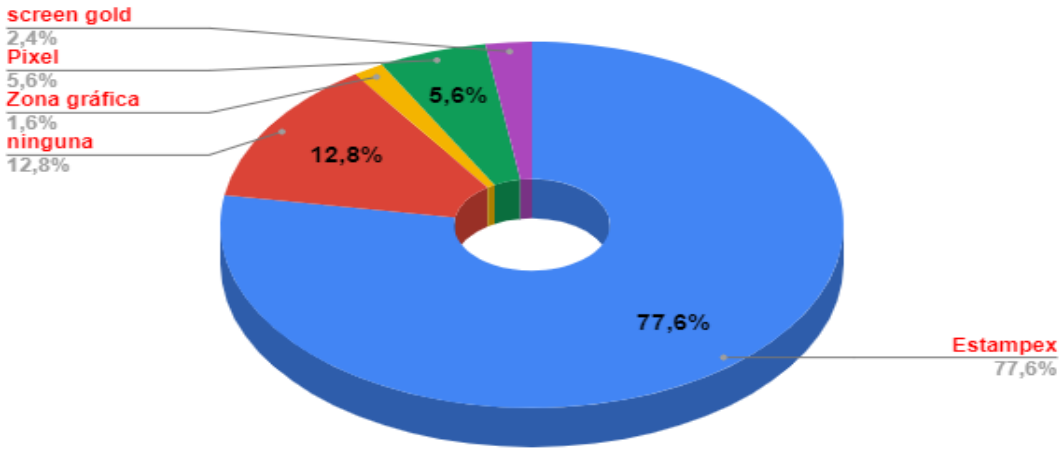


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Se puede observar que la empresa Estampex es reconocida en la ciudad de Popayán ya que entre los porcentajes de muy reconocida con el (16.1%) y es reconocida con el (47.2) suman más del 50% de la torta, entonces se puede asumir que es reconocida entre el público foco esto implica que la empresa solo con dos años de existencia que lleva ya es reconocida , sin dejar de lado el de poco reconocida (27.2%) y no reconocida (9.4%), muestra que hay una parte de mercado que aún no reconoce a la marca, así que las estrategias deben de ir enfocadas a este sector insatisfecho.

Grafica 2. ¿De las siguientes empresas que ofrecen servicios de estampados cuál es de su preferencia?

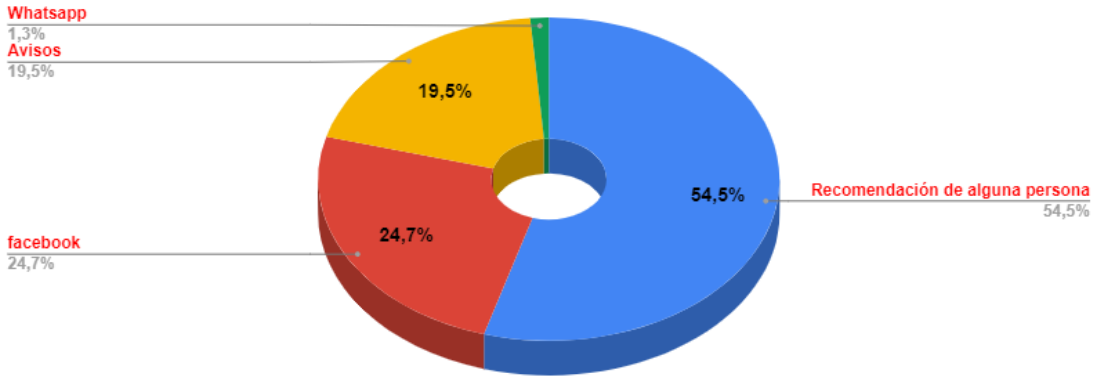


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

En esta gráfica se observa que la empresa Estampex es la que los clientes más prefieren ya que tiene (77.6%) del total de la torta, pero que también hay clientes que prefieren la competencia con él (5.6%) pixel, que será al más fuerte de las competencias seguida de screen Gold (2.4%) y por ultimo zona gráfica (1.6%) que también se deben tener en cuanta como amenaza para la empresa, pero también están las que no prefieren ninguna con el (12.8%) que no es gran porcentaje pero que hay que tener en cuenta, e investigar por qué y ver el modo de volverlos nuestros clientes.

Grafica 3 ¿Cómo se enteró de nuestra marca?

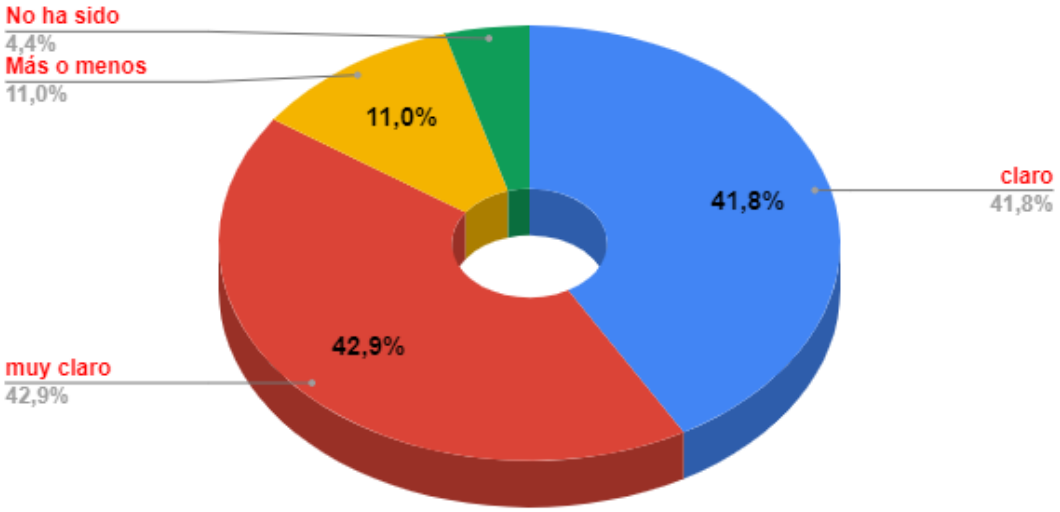


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Se puede observar que las recomendaciones de algunas personas es la más fuerte con el (54.5%) esto quiere decir que la empresa es bien recomendada en el voz a voz, seguida de la plataforma de Facebook (24.7%) y en el (19,5%) que no son del todo tan malas, ya el problema se presenta en el WhatsApp (1.3%) que es el menor, y que esto indica que debemos hacer énfasis con métodos publicitarios como pendones, perifoneo, actualización redes sociales que hagan más llamativa esa plataforma de información.

Grafica 4 A la hora de consultar nuestros productos, ¿Considera usted que se ha sido claro al momento de explicar?

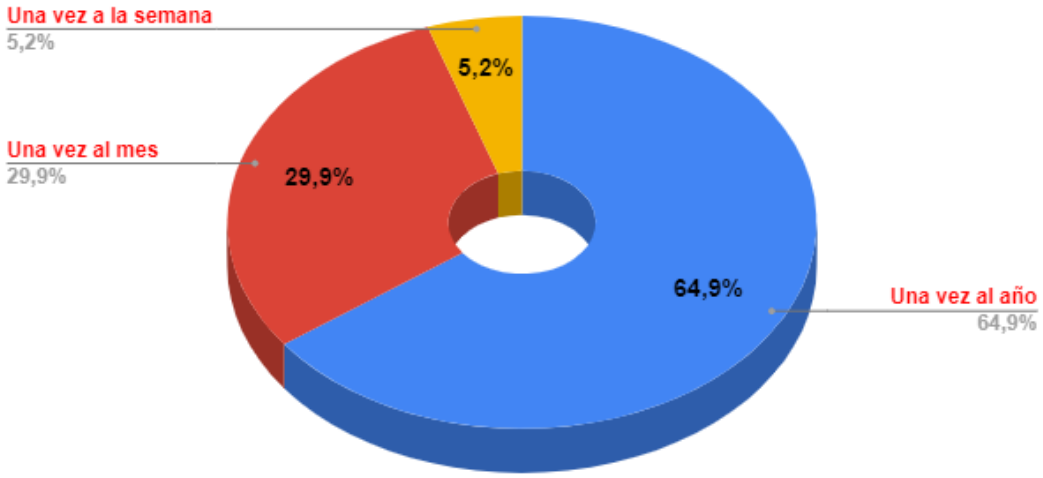


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

En esta ocasión se mira que la información brindada a los clientes, es la adecuada tanto personal como por las redes, ya que nos indica que es muy clara con el (41.8%) y clara con el (41.8%) que son casi todo el total de la torta, ahora otra parte mirar y tratar de saber el por qué no les fue clara la información a esos clientes que dijeron más o menos (11%) y no ha sido (4,4%) y entrar hacer correctivos.

Grafica 5 ¿Con qué frecuencia adquiere nuestros productos de estampados?

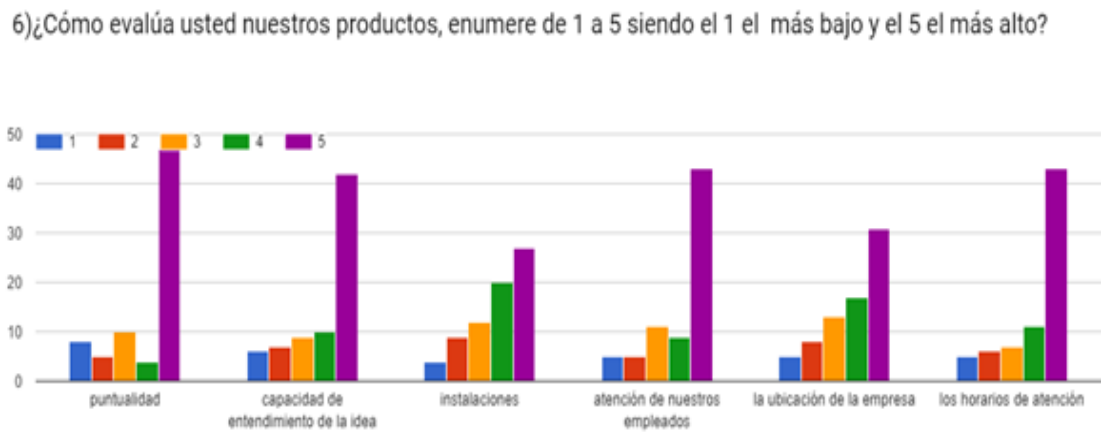


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Analizando detenidamente la gráfica se puede observar que, el promedio de visita de los clientes no es muy frecuente porque en su mayoría los clientes solo van una solo vez al año con (64.9%) seguida de una vez al mes con el (29.9%) y por último una vez a la semana con el (5.2%) se debería entrar analizar estrategias para que las visitas de los clientes sean más frecuentes en la empresa.

Grafica 6 ¿Cómo evalúa usted nuestros productos, enumere de 1 a 5 siendo 1 el más bajo 1 el 5 el más alto?

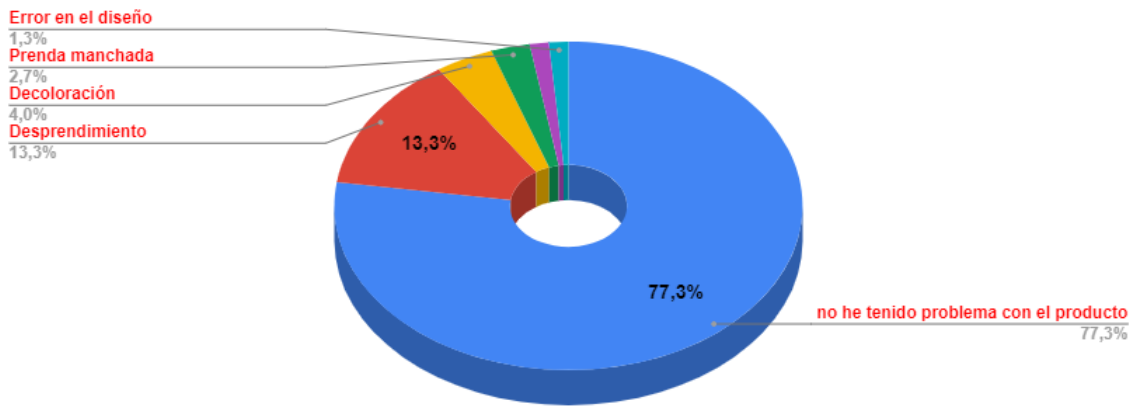


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Se observa que tanto la puntualidad como entendimiento de la idea la atención y los horarios de la empresa tienen muy buena calificación, pero la dificultad está tanto en las instalaciones como la ubicación de la empresa, así que son cosas que hay que analizar y dar solución a la inconformidad de los clientes, esto implica que las instalaciones no son las adecuadas y el punto de venta es bueno, pero no el mejor, se deben tomar correctivos.

Grafica 7 ¿De los siguientes problemas cuáles han sido los más frecuentes?

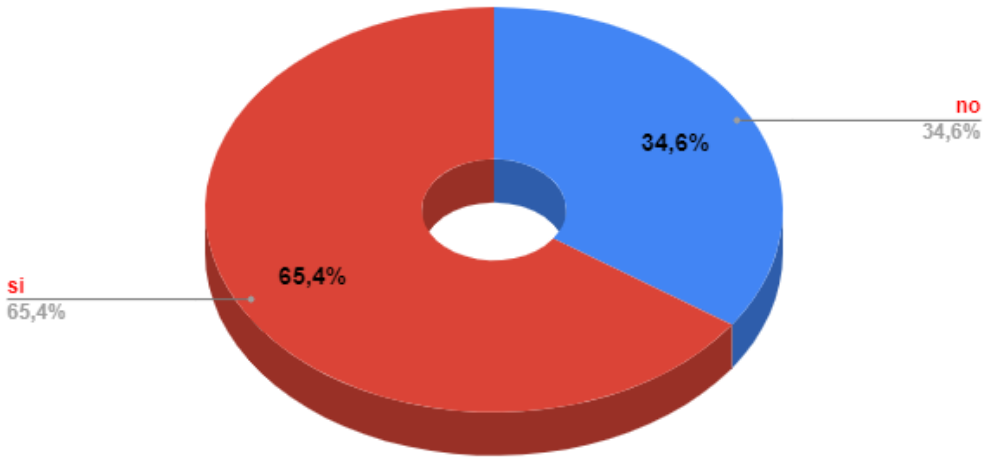


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Observamos que en su mayoría el producto ha sido de buena calidad para el cliente porque no han tenido problema con el producto (77.3%), pero eso no deja de lado decir que no ha tenido problemas primero encontramos el desprendimiento (13,3%) seguido de decoloración (4%) y después prenda manchada con el (2.7%) y por último error en el diseño (1.3%), se puede ver que el desprendimiento ya es un problema grande y que hay que darle solución no dejando de lado los otros que también son importantes claro mirando en los procesos de fabricación en donde es que se está fallando.

Grafica 8 ¿Si lo has tenido te han dado solución al problema?

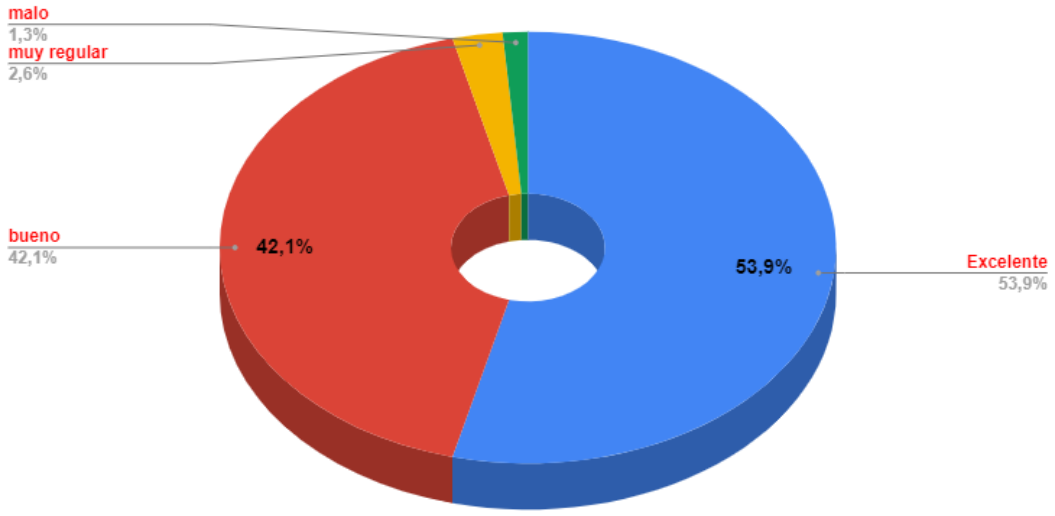


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

La torta nos indica que son mucha las personas a las que no se les ha dado solución a los diversos problemas, porque son (34.6%) que es un alto porcentaje, al contrario, si se les ha dado que son el (65.4%), teniendo en cuenta que es grande el porcentaje que no se les ha dado solución mirar si es que en realidad si reclaman o se quedan con el disgusto de su producto, esto implicaría que las personas a las que no se les dio solución busquen otra alternativa que si les brinde solución.

Grafica 9 Comparado con productos ofrecidos por otras empresas, ¿cómo considera nuestro producto?

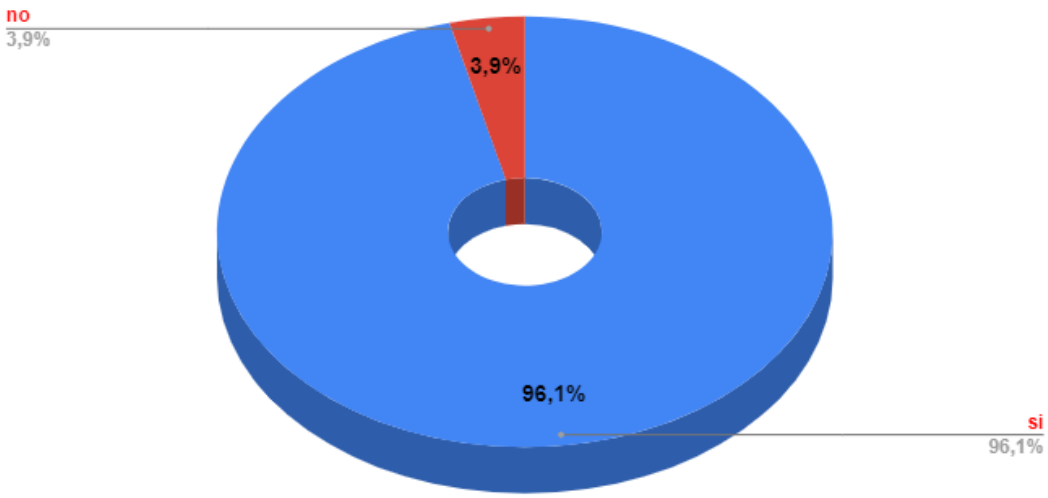


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

En la gráfica presentada anteriormente se observa que los productos de la empresa Estampex con relación a otras empresas es muy bien visto ya que el (53.9%) es excelente y el (42.1%) bueno, pero también se pude evidenciar que aún ahí clientes que están inconformes con algún producto, tomando el porcentaje de lo malo (1.3%) y muy regular con el (2.6%), se deben investigar y dar solución a estos problemas, ya que lo conveniente es que estén en cero.

Grafica 10. ¿Usaría nuestro producto o servicio en el futuro?

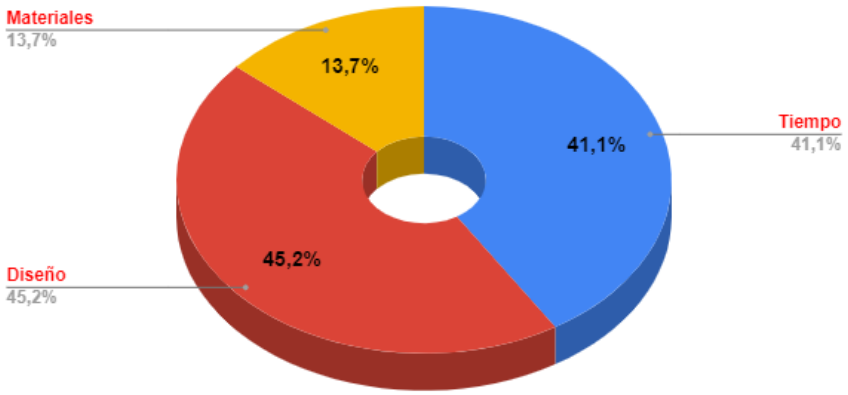


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Analizando la gráfica y pensando en hacer nuevas inversiones para la empresa como por ejemplo productos nuevos, se puede ver que sería viable ya que el cliente si compraría nuevos productos en un futuro, porque (96.1%) dijeron que si adquirirían los productos.

Grafica 11 ¿Si elegiste SI fue porque contamos con:

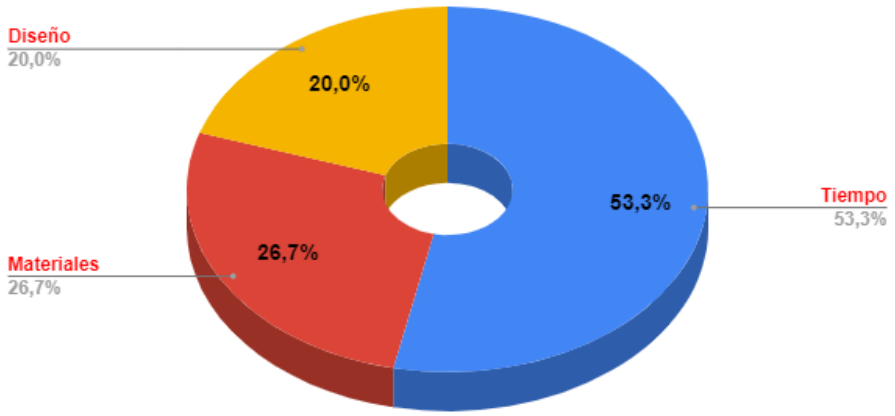


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Como se observa en la gráfica el diseño (45.2%) y tiempo (41.1%) Ya son prioridad para el cliente, por otra parte, la de materiales (13.7%) no es la más fuerte para los clientes, la empresa debe hacerla fuerte con la adquisición de los nuevos productos a futuro.

Grafica 12. ¿Si elegiste NO fue porque no contamos con?:

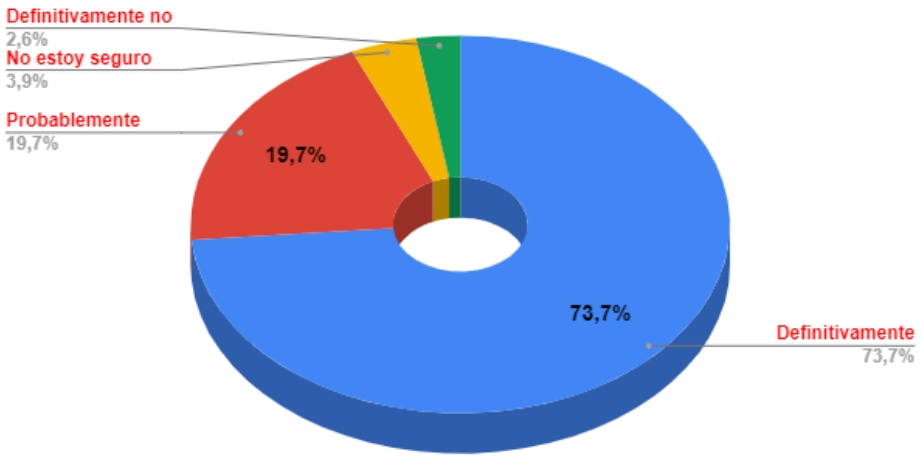


Fuente: elaboración propia, mayo 2018

ANÁLISIS:

Agua que la anterior torta si se va pensar en nuevos productos a futuro, se debe mirar que el cliente no está satisfecho, porque no se le dedica el suficiente tiempo en su petición de los productos (53,3%), pero también a materiales (26,7%) ni tampoco diseño (20,0%) se deben hacer correctivos aplicado en los nuevos productos.

Grafica 13 ¿Recomendaría nuestro producto a otras personas?



Fuente: elaboración propia, octubre 2014

ANÁLISIS:

Se analiza que en cuanto a recomendaciones de los productos los clientes definitivamente si recomendarían el producto (73.7%) y también probablemente (19,7%), esto da una fortaleza en cuanto al voz a voz, pero hay que mirar cómo nos encontramos en los otros sectores si se sigue pensando en nuevos productos para un futuro.

ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS

“Una de las debilidades es no poder contar con una infraestructura y materiales para poder expandir la gama de productos, porque se debe innovar y no hemos podido como quisiéramos, las fortalezas es el cumplimiento con nuestros clientes, la calidad en el producto es buena y la atención al cliente, siempre somos amables y se le trata de dar cumplimiento para que se vaya satisfecho” (Entrevista a socio de empresa Estampex).

“Otras debilidades son la falta de maquinaria eso hace que muchos clientes se vayan por no tener los productos que ellos desean. Y las fortalezas son el buen trato con el cliente, la entrega a tiempo y los precios justos eso ha hecho que muchos clientes vuelvan por el buen servicio” (Entrevista a socio de empresa Estampex).

El espacio reducido condiciona la falta de áreas para cada proceso, lo que causa una imagen negativa pues en la medida que todo se encuentra en el mismo lugar se ocasiona incomodidad porque se producen los olores fuertes al tiempo que se atiende a los clientes. Se cuenta con poca tecnología actualizada lo que atrasa procesos. En cuanto a la estabilidad financiera falta orden respecto a las ventas y gastos básicos.

Particularmente parte de estas apreciaciones, que señalan fortalezas, fueron verificadas mediante los resultados obtenidos por encuesta en lo concerniente al reconocimiento de la marca (47,2%), la preferencia frente a la competencia (77,6%), la recomendación obtenida en el voz a voz (54,5%), la claridad encontrada por los clientes cuando consultan productos de Estampex

(Muy Claro con el 42,9% y Claro con el 41,8%), la evaluación de los productos (destacándose la puntualidad, la atención de los empleados y los horarios de atención).

También se destaca la calidad de los productos (77,3%), la evaluación de los productos frente a la competencia (53,9% como Excelente y 42,1% cómo Bueno), la capacidad para solución de problemas a los clientes (65,4%), la credibilidad en el uso de productos en el futuro (96,1%, debido básicamente a diseño y tiempo) y la recomendación del producto a otras personas (definitivamente 73,7%), tal y cómo se representa gráficamente a continuación:

Haciendo una comparación con la información dada por los clientes, para llegar a una mirada real y estratégica de la situación actual de la empresa, debe señalarse que además de las instalaciones existen otros factores que son causantes de inconformidad y malestar. El espacio reducido condiciona, a su vez, la falta de áreas para cada proceso, lo que causa una imagen negativa pues en la medida que todo se encuentra en el mismo lugar se ocasiona incomodidad porque se producen los olores fuertes al tiempo que se atiende a los clientes.

Se cuenta tecnología de poca calidad lo que atrasa procesos. En cuanto a la estabilidad financiera falta orden respecto a las ventas y gastos básicos. También pueden señalarse, por ejemplo, otras debilidades y aspectos negativos cómo la frecuencia de visitas ya que en su mayoría los clientes solo van una solo vez al año (64.9%), seguidos por aquellos que van una vez al mes (29.9%) y, por último, los que van una vez a la semana (5.2%).

Y aunque se reconoce que los productos de Estampex son considerados de buena calidad (77.3%), cómo se observa en la Gráfica 7, esto no deja de lado la presencia de problemas relacionados con él desprendimiento (13,3%) seguido de decoloración (4%), prenda manchada (2.7%) y por último error en el diseño (1.3%). Debe tenerse en cuenta que estos problemas, cómo el desprendimiento, no se pueden pasar por alto y hay que minimizarlos o buscarles solución de raíz.

10. MATRIZ DE CATEGORÍAS

Muchas veces los instrumentos que generan algunas bases de datos, no son preparados desde una construcción teórica o metodológica, es por esto que los resultados en algunas investigaciones resultan ambiguos y suelen no contestar los objetivos establecidos por las preguntas de investigación.

A continuación, se presenta la matriz de categorías la cual se genera con unos instrumentos cualitativos o cuantitativos a partir de las categorías de análisis, identificando sus variables, dimensiones e indicadores.

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	CATEGORÍAS EMERGENTES
1. **¿Qué opinas de la razón de ser de la empresa, misión y visión es la apropiada?**	Sí digamos que vamos por un buen rumbo la empresa ha tenido un crecimiento en cuanto a clientes y capital, la misión es más que vender estampados, es como cumplirle a los clientes, porque Popayán tiene una fama de que la gente es muy incumplida, tratamos de siempre cumplir y en cuanto a la visión nosotros vamos encaminados a un proyecto de ser la mejor empresa de estampado de Popayán.	Creo que la misión y la visión de la empresa están estipuladas en un documento, pero la verdad no se da a conocer sería bueno que se hicieran públicas.	Divergencias de los socios.

2. ¿En algún momento usted ha participado de convocatorias para algún evento de emprendimiento?	Ha habido citaciones de cámara y comercio para eventos de capacitaciones para emprendedores, pero no he asistido.	En algún momento se participó en un evento en la casa de la moneda, organizada por la universidad del cauca para emprendedores, pero de resto a ninguna otra.	No han asistido a convocatorias de emprendimiento.
3. ¿**Cómo le ha ido con los proveedores, han sido cumplidos?**	Sí la mayor parte del tiempo tenemos las materias primas lo que necesitamos para la producción lo tenemos a tiempo, algunas veces se dificulta es en las camisetas cuando son cantidades muy grandes nos toca mandarlas a traer de otra ciudad se pierde un poquito de tiempo porque aquí en Popayán es complicado comprar cosas en mayor volumen.	Si por lo regular son cumplidos y nos colaboran cuando se necesitan insumos urgentes, ya que muchos son conscientes de que todos los insumos en Popayán son comercializados, no son fabricantes directos (no hay fábricas de estos insumos en Popayán) y pues cuando se piden los insumos tratan de colocarnos, los insumos lo más rápidos que se pueden y estos por lo regular se demoran dos o tres días dependiendo de la ciudad que venga.	Cumplidos, pero, asumiendo altos costos
4. ¿Cuándo ha tenido inconvenientes con el material de	La verdad si, en una ocasión tuvimos un problema con un material que se llama	En la empresa eso si está muy claro ya que tratamos de darle solución al cliente hasta	El proveedor hace devolución o cambio de un nuevo material

los proveedores ellos le han dado solución?	transfer y el proveedor al ver que nosotros pasamos dificultades, con ese material que él mismo nos vendió nos cambió el material, ya trajo de otra parte otro material y pudimos ofrecer otra calidad en el estampado.	la última instancia, es más está prohibido la devolución del dinero al cliente ya que es algo que en la práctica no se debe hacer.	
5. ¿Usted considera que ha habido un crecimiento financiero los dos últimos 2 años en la empresa?	Sí a medida que la empresa fue adquiriendo más experiencia y más clientela el capital o el caudal financiero fue creciendo hay más salidas, mayor capital financiero de estos años trabajados.	Pues la verdad si ha tenido, pero no ha sido mucho ya que en el comienzo de la empresa eran tres socios, y uno se retiró y hubo que devolver lo invertido y nos tocó hacer un préstamo para poder devolver el dinero al socio, lo cual fue grave para el crecimiento financiero ya que muchas veces se ve apretada la empresa para pagar el compromiso financiero ya que no fue invertida en la misma para generar más ingresos.	Divergencia en cuanto al crecimiento financiero
6. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes a la hora de tomar decisiones	Uno de los inconvenientes es que se necesita cierto capital del apoyo de algún banco es un poco difícil muchos requisitos,	Yo creería que uno de los problemas principales es que la empresa no tiene liquidez, ya que la empresa no tiene un	Dificultades en trámites y tiempo para solicitar créditos bancarios

financieras?	otro inconveniente los impuestos que pone el municipio y la alcaldía los trámites son bastantes dispendiosos no hay tiempo para hacer las vueltas y a veces cobran excesivamente	orden entre lo que es el sueldo de sus trabajadores y lo que es ganancia de socios y que es ganancia de la empresa para reinvertir, por lo cual nunca va haber liquidez para tomar buenas decisiones financieras cuando esta se presenten.	
7 ¿El presupuesto siempre ha sido el óptimo para el sostenimiento de la empresa?	Sí, siempre hemos contado con el capital necesario para cubrir todas las necesidades que tiene la empresa, digamos que el trabajo de nosotros ha sido relativamente bueno, así mismo se cuenta con el presupuesto para cubrir las necesidades de arriendo, servicios pago de nómina, créditos y no han pasado mayores a aprietos por esos temas.	Sí gracias a Dios desde un comienzo el manejo del presupuesto ha sido bueno, ya que la empresa empezó con un aporte de tres socios y desde ese momento se le ha dado buen manejo al dinero invirtiendo no solo en maquinaria, sino también en gastos de los primeros meses que son los más duros.	En el momento se identifica que se tiene un presupuesto para el sostenimiento básico en la empresa
8 ¿Qué opina de la periodicidad (visita de los clientes) de los clientes, cuando necesitan un estampado en el transcurso del	Es relativo porque algunos clientes siempre están necesitando, los que elaboran ropa y hacen buzos y mensual o quincenal están trayendo porque cada mes	Pues eso depende porque en algunas ocasiones son clientes que vienen muy de seguido estos pues en su mayoría son confeccionistas y vienen varias veces por	variedad de clientes

año?	surten son clientes periódicos con más frecuencia y otros que vienen cada época del año cada que hay cumpleaños o eventos, algunos que trabajan en universidades, los que venden ropa deportiva y venden uniformes cada vez que necesiten semanal o quincenalmente.	mes, y otros solo en ocasiones especiales como Halloween o en cumpleaños de los hijos.	
9 ¿Cuándo un cliente se acerca a llevar un estampado dañado le dan solución, y que clase de soluciones?	Cuando pasa algún inconveniente con algún cliente en el producto siempre se trata de no devolverle el dinero, pero darle una solución, devolverle la prenda hacer el trabajo de nuevo, y hacerlo de la mejor forma que el cliente quede satisfecho, recibimos las observaciones del cliente para que se vaya satisfecho el cliente.	En la empresa eso si está muy claro ya que tratamos de darle solución al cliente hasta la última instancia, es más está prohibido la devolución del dinero al cliente ya que es algo que en la práctica no se debe hacer.	Se brinda soluciones a los clientes
10 ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa para usted?	Para mí una de las debilidades es no poder contar con una infraestructura y materiales para poder expandir la gama de productos,	Pues para mí las debilidades son la falta de maquinaria eso hace que muchos clientes se vayan por no tener los	Deficiencia en áreas para el proceso del estampado

	porque se debe innovar y no hemos podido como quisiéramos, las fortalezas es el cumplimiento con nuestros clientes, la calidad en el producto es buena y la atención al cliente, siempre somos amables y se le trata de dar cumplimiento para que se vaya satisfecho.	productos que ellos desean. Y las fortalezas son el buen trato con el cliente, la entrega a tiempo y los precios justos eso ha hecho que muchos clientes vuelvan por el buen servicio.	Se identifica tecnología actualizada

Fuente: Elaboración propia.

10.2. ANALISIS DE LA MATRIZ DE CATEGORIAS

10.2.1. Divergencia de los socios.

Uno de los socios afirma que, si hay existencia de visión y visión y que la conoce, pero coincide en que no es acorde a la realidad y que no se ha trabajado en la realización de la que existe, la cual se ha convertido más en una formalidad o más en cumplimiento de la norma. El otro socio quiere que se dé a conocer y que se cumpla lo que ella dice, concordando en que se muestre en un lugar visible, de modo que los clientes externos e internos la puedan ver y conocer esto implicaría que nunca estén recuerdo a la hora de tomar decisiones importantes como por ejemplo nuevas inversiones, adquirir nuevo producto, entre otros, lo que se vería reflejado al largo plazo en el crecimiento de la empresa.

10.2.2. No han asistido a convocatorias de emprendimiento.

Uno de los entrevistados manifestó que, si ha habido invitaciones para participar en convocatorias de emprendimiento, pero por la inadecuada distribución de tiempo no se ha asistido. El segundo entrevistado opinó que solo se ha asistido una vez y lo que se hizo no cubrió la necesidad para que la empresa ganara más clientes así que se debe platear en propuestas para la empresa mayor asistencia a estas convocatorias para generar mayor reconocimiento de la marca.

10.2.3. Cumplidos, pero, asumiendo altos costos.

Los proveedores son cumplidos, el problema reside que en la ciudad de Popayán hay dificultades de suministro de materia prima en cantidades grandes porque no existen fábricas para suplir todas las necesidades. Por eso se debe recurrir a proveedores de otras ciudades (Cali, Medellín), lo que genera pérdida de tiempo y gastos adicionales en transporte, viáticos, y costos de envió

10.2.4. El proveedor hace devolución o cambio de un nuevo material.

Se menciona existencia de un inconveniente con un material llamado transfer. Al informarle al proveedor, debido a que los clientes tuvieron inconvenientes ya que la tinta se corría y las prendas se decoloraban, se les dio solución recibiendo la prenda dañada, devolviendo no el dinero sino otra prenda estampada. Esto permitió ganar una buena imagen ante el cliente, evitando que los comentarios se fueran a generalizar entre otros compradores.

10.2.5. Divergencia en cuanto al crecimiento financiero.

El entrevistado uno no quiso dar a conocer muchas cosas y dijo que todo iba bien, que la empresa si había un crecimiento financiero en los 2 años de existencia que tiene Estampex. Pero el entrevistado dos dio a conocer que hay un préstamo que corresponde a la devolución para uno de los socios que hacía parte cuando se creó la empresa, afirmando que hay dificultad para cancelar las cuotas ya que el dinero no se invirtió en la empresa se convirtió en un gasto

adicional que se debe suplir. Con la retirada de uno de los 3 socios la empresa se vio obligada hacer un préstamo para devolución de capital.

10.2.6. Dificultades en trámites y tiempo para solicitar créditos bancarios.

El primer entrevistado reconoció haber solicitado un crédito bancario, pero afirma que las entidades colocan muchos inconvenientes en materia de trámites. Además, dijo que los impuestos son muchos para las pequeñas empresas. El segundo entrevistado afirma que no hay liquidez ni orden en cancelación de los pagos básicos y adicionales, llevando a que la empresa no esté preparada para un pago extra.

10.2.7. En el momento se identifica que se tiene un presupuesto para el sostenimiento básico en la empresa.

De acuerdo con lo anterior los entrevistados dicen que tienen el capital necesario para suplir los gastos básicos, pero no para los gastos extras. En términos generales, empresa tiene un sostenimiento financiero bajo ya que, si bien es reconocida en la ciudad de Popayán, pero cuenta con pocos clientes y estos no permiten superar topes de rentabilidad que necesita la empresa para cubrir gastos inesperados.

10.2.8. **Periodicidad en Visita de Clientes**

La empresa cuenta con algunos tipos de clientes: tanto aquellos que necesitan a diario de estampados para vender sus prendas y obtener mayor ganancia, los que acuden por motivo de las festividades, los que van cada 6 meses para cambio de dotación y los clientes que al pasar por la empresa se acercan y obtienen el producto. No obstante, su flujo debería aumentarse conforme aumenta su cantidad.

11.1.9. Tipos de Clientes.

La empresa tarta en última instancia de no hacer la devolución del dinero que es lo que la la ley obliga, y trata de dar solución entregando una nueva prenda con nuevo estampado para que así el cliente no se disguste y vuelva adquirir el servicio. Según lo manifestado se analiza cada proceso que se hizo para encontrar el error y se determina la calidad del material vendido por el proveedor. Con esta solución se busca no tener inconvenientes, dejando una buena imagen de cumplimiento y responsabilidad ética en sus actos, evitando crear comentarios inadecuados entre clientes antiguos y nuevos.

11.1.9 . Se brinda soluciones a los clientes

Las debilidades tienen que ver por una parte con la falta de áreas para cada proceso de trabajo, consecuencia del hecho de que la infraestructura física corresponde a un lugar reducido, muy pequeño e incómodo donde confluyen clientes y olores derivados de la producción. Por otra

parte, no se cuenta tecnología actualizada y hay frágil estabilidad financiera. Sus fortalezas tienen que ver con la buena atención al cliente, entendimiento para cada necesidad de estampado del cliente, entrega de los trabajos en el tiempo establecido por el cliente y precios justos.

11.1.11. Se identifica tecnología actualizada.

Se examina que las debilidades son; la falta de áreas para cada proceso, esto causa mala imagen en la empresa ya que el lugar es pequeño e incómodo, todo está en un mismo lugar, se hace la producción y los olores fuertes se sienten, se debe atender al cliente en un en el mismo lugar, se cuenta con poca tecnología actualizada, perdiendo ventas ya que el cliente busca siempre lo más actualizado, esto atrasa los procesos ya que se deben hacer paso a paso, la estabilidad financiera es poca ya que falta un orden en cuanto a ventas y gastos básicos, y sus fortalezas son: la buena atención al cliente y entendimiento para cada estampado, se entregan los trabajos en el tiempo establecido por el cliente, los precios son justos,

11. MATRIZ DOFA

ANALISIS DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Entregas a tiempo de cada trabajo solicitado en estampados	1. Poca tecnología de los procesos productivos.
	2. Experiencia en el campo de los estampados por parte de los empleados. 3.Buena atención al cliente 4.Entendimiento a las expectativas de diseño que el cliente desea y asesoramiento en colores y tamaños del estampado	2. El trabajo se hace de una manera empírica. 3. Poca planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo. 4. la empresa tiene localizada el mercado hacia un segmento del mercado.
	5. Precios competitivos y asequibles.	5. No existe una adecuada división de áreas.
DOFA	6. Reconocimiento de la buena calidad del producto por parte de los clientes.	6. Insuficiente presupuesto para compras y ventas.
	7. Solución a inconvenientes con los clientes en cuanto al estampado.	7. existe una divergencia entre los socios en cuanto a la misión y visión.
	8. Variedad de productos ofrecidos	8. no se cuenta con un mecanismo para dar a conocer los productos a los clientes.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**

1. Disponibilidad en el mercado de nuevas máquinas para crear nuevos estampados.	**FO1** Adquirir tecnología de punta para mejorar atención al cliente e incrementar producción y ventas. (F3, O1)	**DO1** Asistencia continua a capacitaciones y cursos ofrecidos por instituciones que apoyen el emprendimiento y ayuden a enriquecer el conocimiento. (D2, O2)
2. Instituciones que apoyan el emprendimiento (SENA, Universidad del Cauca, Colegio Mayor).	**FO2** Empoderar a los trabajadores usando su experiencia para tener una buena participación y aprovechamiento en los programas de emprendimiento. Que ofrecen instituciones (F2, O2)	**DO2** Desarrollar nuevos diseños en estampados de serigrafía. para llegar a otros segmentos de mercado (D4, O4)
3. Alta oferta de crédito con entidades bancarias.	**FO4** Mejorar la atención al cliente para tener más acogida en el mercado de serigrafías de poca competencia. (F3, O4)	**DO4** Solicitar un crédito con bajas tasas de interés para adquirir inventarios sostenibles o stock. (D6, O3)
4. Poca competencia a nivel local en cuanto a estampados en serigrafía.	**FO6** Dar a conocer la buena calidad de los productos y las opciones de promoción (descuentos del 10% o entregas de dos por el precio de uno), combinando y/o complementando distintos medios de difusión para atraer nuevos clientes. (F6, O5).	**DO5** Actualizar estrategias de publicidad en redes sociales, perifoneo y volantes, para dar a conocer la empresa y sus opciones de mercadeo, para lograr nuevos clientes en otros segmentos de mercado (D4, O5)
5.Facilidad de disposición de medios para promocionar la imagen de la empresa	**FO7** Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mejorando aún más el tiempo oportuno en la entrega de productos.	**DO6** Incluir, dentro de la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, acciones para fortalecer la difusión del

	(F3, O6)	servicio outsourcing prestado a otras empresas (D3, O8)
6.Tiempo oportuno en la entrega de materiales de parte de los proveedores	**FO7** Desarrollar de mejor forma la capacidad de comprensión del diseñador para ganar la atención de los clientes en eventos. (F8, O7)	**DO7** Aprovechar la disponibilidad de maquinaria para que los procesos pasen de ser manuales a tecnológicos (D1, O1)
7.Se impone la tendencia de usar prendas estampadas en festividades	**FO8** Aprovechar la variedad de productos para el fortalecimiento del servicio outsourcing prestado a otras empresas del mercado. (F4, O8)	**DO8** Buscar que los trabajadores se capaciten en instituciones para que tengan un mejor conocimiento administrativo de su empresa (D7, O2)
8. Subcontratación de servicio de estampado. (outsourcing) por parte de otras empresas		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Escasez de mano de obra calificada	**FA1** Capacitar a los trabajadores para poder cualificarlos, aprovechando las potencialidades derivadas de su experiencia laboral (F2, A1).	**DA1** Suscribir alianzas estratégicas con instituciones como el Sena, cualificando la mano de obra empírica y evitando su escasez. (D2, A1).
2.Competencia desleal por parte de empresas informales de estampados	**FA2** Ampliar poder de mercado, con precios competitivos y asequibles, para enfrentar dificultades y obstáculos que provienen de empresas informales (F5, A2).	**DA2** Actualizar tecnología en los procesos productivos para enfrentar la competencia desleal de las empresas informales. (D1, A2)

3.Altos costos de transporte de las materias primas cuando se recurre a proveedores fuera de la ciudad	**FA3** Ampliar variedad de productos, haciéndolos más rápidos y de modo eficiente para enfrentar la competencia de los productos instantáneos (F8, A4).	**DA3** Desarrollar una adecuada planeación estratégica que permita tener stocks o pedidos grandes para suplir necesidades previstas, evitando problemas con los clientes y reduciendo costos de envío continuo (D6, A3)
4.Tendencia a un mercado con productos instantáneos	**FA4** Aprovechar la experiencia de los empleados para articularla con el manejo de nuevas tecnologías en la realización de los estampados. (F2, A5).	**DA4** Introducir la tecnología del portafolio, incluyendo los productos existentes y los productos a tendencia instantánea (D8, A4).
5.Adopción de tecnología industrializada por la competencia	**FA5** Potenciar el uso tecnológico de redes sociales para la ampliación de la oferta a clientes que utilizan medios virtuales y enfrentar la competencia que puede provenir de empresas de fuera de Popayán. (F4, A7).	**DA5** Introducir tecnología de punta en los procesos productivos para evitar el rezago frente a nuevos competidores. (D1, A5).
6.Altos impuestos para las Pymes	**FA6** Desarrollar un procedimiento tecnológico que garantice la fidelización del cliente a través de la buena atención y al tiempo y prepare a la empresa para enfrentar la llegada de nuevos competidores (F3, A8)	**DA6** Incrementar la producción y la fuerza de ventas a otros sectores del mercado para pagar impuestos sin afectar su estabilidad financiera (D4, A6).
7.Ofrecimiento de productos desde otras		**DA7** Diseñar un portafolio

ciudades por otras empresas a través de redes sociales.		competitivo de productos ofrecidos en redes sociales como alternativa a la competencia que puede provenir de empresas ubicadas fuera de Popayán (D8, A7).
8.Establecimiento de empresas emergentes con nuevas tecnologías y capitales		**DA8** Diseñar y presentar en redes sociales un portafolio de vanguardia con claridad en procesos para enfrentar la competencia de nuevas empresas. (D8, A8).

Fuente: Elaboración propia.

11.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

(F1) Poder de Negociación de los Clientes (F1)

- **Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías**

En la empresa Estampex hay un flujo diario de clientes que todavía no se puede calificar cómo aceptable. Al correlacionarlo con los resultados de la encuesta, se encontró que no se ha pasado a tener mayor cantidad de clientes diarios que superen el 5.2%. Esto significa que, si bien la empresa se ha mantenido y ha sobrevivido, el flujo de clientes genera recursos para los gastos básicos sin que haya un notable crecimiento**.**

- **Grado de dependencia de los canales de distribución**

La empresa Estampex ha establecido el ciclo de venta de la siguiente manera: el cliente solicita su producto ya sea por teléfono, por internet o directamente en la oficina. En la práctica cualquier tipo de pedido termina haciéndose en la oficina ya que se solicita un abono mínimo del 50% y este se realiza directamente en la empresa. Después de esto se da un tiempo de espera para que el cliente reciba su producto, el cual se entrega adjuntando un recibo hecho a mano. Con esto queda terminado el proceso de entrega sin que exista cadena de distribución.

Tomando en cuenta que en la práctica no existe variedad de canales de distribución, debido a que se hace una entrega directa con el cliente en las instalaciones de la empresa, es necesario pensar, por ejemplo, en el uso de un portafolio de vanguardia que contenga información clara y actualizada. Al introducir esta tecnología, complementada con servicio de mensajería

inicialmente informal, el cliente podría recibir su producto en su domicilio, lo que coadyuvaría para que se incremente su nivel de satisfacción y su fortalezca su fidelización.

- **Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos**

La empresa maneja unos buenos descuentos en cuanto a volumen, porque la manera como se realiza el trabajo en si se presta para hacerlo. Lo primero que se debe tener en cuenta es que el proceso se hace manualmente con moldes o planchas y estos a su vez pueden ser reutilizados para el mismo trabajo, logrando que con un mismo molde o plancha se realice el trabajo en forma repetitiva. Y cuando es trabajo repetitivo se le da un descuento mayor al cliente. Por consiguiente, teniendo en cuenta que la empresa tiene costos fijos que se pueden considerar normales entonces su poder de negociación respecto a los descuentos que les da a los clientes es favorable porque minimiza costos (en atención al trabajo repetitivo en producción por volumen) y genera utilidades. La dificultad y el desafío que tiene la empresa es hacer que el trabajo repetitivo no sea esporádico sino permanente.

- **Volumen comprado**

Esta empresa maneja desde una sola prenda hasta varias dependiendo de la necesidad del cliente y tiene dos maneras de manejar sus precios: si se trata de un solo producto se cobra el costo de un montaje o plantilla y si son varios se hace un buen descuento por volumen. Esto ha dado buenos resultados ya que cómo tendencia el cliente que solo hace consulta por un solo producto termina comprando en volumen por el descuento realizado. No obstante, por más que se puedan hacer descuentos no es comparable lo que se consigue cuando un cliente compra

varios productos, a las ganancias que se obtendrían si la empresa de forma permanente consiguiera volúmenes de compra por concepto de cubrir dotaciones o por licitaciones.

- **Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.**

A través del trabajo de campo se determinó que los clientes de la empresa Estampex en su mayoría son clientes que al ingresar a la empresa opinan de la credibilidad y preferencia por la marca. Esto no significa necesariamente fidelidad de los clientes debido a que la empresa enfrenta actualmente otras tendencias del mercado, cómo los productos instantáneos, opciones que no son descartables por parte de consumidores a los que no les gusta que la entrega del producto se demore mucho o que exigen tener en sus manos un producto que lo puedan recibir en el mismo momento que lo solicitan.

- **Disponibilidad de información para el comprador**

La empresa ha tratado de que sus productos contengan la mayor calidad posible, pero es normal que en ocasiones tenga dificultades, sea por los acabados o por las materias primas que entregan los proveedores. Una de las mayores problemáticas es que los productos que elabora esta empresa son sometidos a proceso de lavado por parte del cliente y por eso es conveniente comentarle cuales son los pormenores que se pueden presentar a la hora de someter el producto al lavado, dependiendo de la clase de producto y de sus componentes. Al respecto, se encontró que cuando el cliente pregunta la empresa le da explicaciones sobre las precauciones que debe tener y sobre los posibles impases o dificultades que puede tener al lavar la prenda. Por tanto, sería importante retomar la práctica de adherir a la prenda una etiqueta que informe sobre el cuidado de la prenda.

- **Capacidad de integrarse hacia atrás**

Se debe partir de la perspectiva que tiene la empresa en el sentido de tener un crecimiento financiero que se puede lograr aplicando el Plan Estratégico propuesto, ya que si se da cumplimiento a este y la empresa tiene una mejor situación financiera podría pensarse hipotéticamente a futuro en hacer compra de proveedores.

- **Existencia de productos sustitutos**

La empresa Estampex tiene una ventaja que es la de tener variedad en cuanto a la aplicación de estampados, logrando abarcar en su mayoría las necesidades solicitadas por el cliente. Pero hay técnicas que aún no son manejadas por la empresa y esto hace que muchas veces el cliente busque otras marcas, lo que implica pérdida de clientes y de ventas**.**

- **Sensibilidad del comprador al precio**

En la competencia la diferencia de precios es notable, mirado del punto de vista del costo de adquirir sus materias primas, algunos compran su materia prima a otros proveedores, en cambio otros son sus propios proveedores (venden su propia materia prima), eso para la empresa es una situación de análisis ya que esta pertenece al sector de los que compran a otros proveedores y va en desventaja a los que son sus propios proveedores.

- **Ventajas diferenciales (exclusividad) del producto.**

En la empresa se maneja variedad de productos en cuanto a estampado. Esto se logra ya que los estampados tienen variedad tanto de colores como de acabados, haciendo que en algunas ocasiones algunos de estas características sean exclusivas solo de Estampex. A pesar de este

logro realizado con la transformación de materias primas, el mercado de los componentes para fabricar estampados es muy grande y algunos no son manejados por la empresa, lo que condiciona o limita la exclusividad que, cómo aspecto favorable frente al cliente, la empresa tiene en el momento respecto a la variedad de estampados y componentes**.**

- **Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja)**

Los resultados encontrados muestran que la atención de la clientela funciona bien pero que su frecuencia en cuanto a la adquisición de productos es más bien esporádica. Por lo tanto, este hecho se ve reflejado en materia financiera porque la empresa no obtiene más ingresos de los deseables y que, por consiguiente, el reto es mejorar más para el fortalecimiento de la expansión y la fidelización del cliente, el aumento de su volumen de producción y de los ingresos.

(F2) Poder de Negociación de los Proveedores

- **Comprador tendencia a sustituir**

En la empresa actualmente los materiales utilizados son comprados a varios proveedores, haciendo que haya una gran variedad de los mismos. Si en algún momento la empresa decide cambiar de proveedor, porque otro le ofreció precios más bajos o mejor opción, lo puede hacer sin que se ocasione traumatismo alguno. A pesar de ello los problemas tienen que ver con la capacidad de volumen que pueden ofrecer los proveedores o con la calidad de las materias primas.

- **Evolución de los precios relativos de sustitución**

Aunque la empresa Estampex dispone de varios proveedores tiene un proveedor que es el que le vende la mayor parte de la materia prima a precios favorables. Pero este proveedor maneja un inventario muy bajo, haciendo que en muchas ocasiones la materia prima se vea agotada y llevando a una situación donde para cumplirle a los clientes la empresa Estampex debe comprarles a otros proveedores que manejan mayor costo.

- **Los costos de cambio de comprador**

En la organización Estampex, como se dijo anteriormente, se maneja variedad de proveedores, siendo algunos especiales para ellos porque manejan un servicio especial, como lo es el caso de Creen Gold que da un precio especial porque considera a Estampex un buen comprador. Pero a pesar de esto ocurre que cuando se decide cambiar de proveedor, porque no dispone del volumen suficiente de materia prima, esto coloca en riesgo la empresa y la afecta porque debe asumir costos más altos que cobran los otros proveedores.

- **Percepción del nivel de diferenciación de productos**

La empresa cuenta con variedad de proveedores, de acuerdo a que ya se señaló, pero esto no garantiza necesariamente la calidad de las materias primas, puesto que algunos la manejan y otros no. Así que cuando se trata de lograr la satisfacción total del cliente hay que aplicar un criterio diferenciador que suponga no dudar en compra de materias primas de buena calidad, así cuesten un poco más y esto implique reducir el margen de ganancia.

- **Número de productos sustitutos disponibles en el mercado**

La empresa Estampex tiene variedad de productos, pero por falta de recursos todavía existe una gama de los mismos que no maneja por carencia de los materiales requeridos para poder elaborarlos.

- **Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales**

El manejo de variedad de materias primas se rige por la ideología de entregar los productos resultantes con la mejor calidad posible, sin que se niegue la posibilidad de encontrar otras materias que podrían sustituir las que maneja Estampex, pero sin renunciar a la entrega que satisfaga las necesidades del consumidor.

- **Producto de calidad inferior**

En la organización la calidad de las materias primas es uno de los aspectos más relevantes ya que, según los datos recogidos, la clientela reconoce la calidad del producto, lo cual se soporta en una variedad de proveedores de los cueles siempre se escoge el mejor sin importar el precio que toque pagar en situaciones concretas.

- **La calidad de la depreciación**

La empresa Estampex maneja unos proveedores que manejan un buen posicionamiento y una gran experiencia en la venta de materia primas. Así, que no se debe pensar en que los proveedores algún día se deprecien ya que, por el contrario, se observa que cada día son más fuertes debido a las características predominantes en el mercado.

(F3) Amenaza de los Nuevos Competidores

- **Existencia de barreras de entrada.**

Cuando la empresa fue creada en el año 2016 no tuvo problemas para entrar al mercado debido a que aprovechó oportunidades cómo el poder establecerse en una nueva zona en el Barrio Valencia, logrando así que esta parte de la ciudad de Popayán se acreditará y tomará mayor fuerza en cuanto a concentración de empresas dedicadas al negocio de estampado y publicidad. La fuerza y el auge tomados fueron tales que algunas la usan como Outsourcing para brindar el servicio de estampado. En ello inciden características del mercado cómo su segmentación y la existencia de una competencia que todavía no es muy fuerte, ni monopólica.

- **Economía de escala**

Lo que se puede denotar en este caso es que Estampex no tiene todavía competidores fuertes. Por eso en el mercado tienen participación cabida todos aquellos que actualmente existen, destacándose que el funcionamiento de Estampex tiene que ver con el trabajo en volumen para dar un buen descuento al cliente y aumentar sus ganancias.

- **Diferencias de producto en propiedad**

La empresa Estampex brinda variedad de estampados, pero tiene dos que son relevantes para ellos y no son manejados por la competencia: el primero es el manejo de un papel llamado transfer, al que se le aplica un esmalte llamado espejo para darle mayor durabilidad. El otro es el estampado en gorras de color total. Esto resulta importante y destacable porque le da un toque diferenciador frente a la competencia.

- **Valor de la marca**

A partir del trabajo de campo se hizo una pregunta en concreto que fue: ¿De las siguientes empresas que ofrecen servicios de estampados cual es de su preferencia? Y más del 70% se inclinó por Estampex, lo que implica decir que hay un margen de favorabilidad importante de la empresa sobre la competencia.

- **Costes de cambio.**

La organización tiene un punto estratégico donde actualmente se encuentra ubicada, en contraste con el tamaño de su espacio. El primer aspecto ha favorecido que sus clientes lleguen fácilmente, ya que se encuentra en una zona donde funcionan muchas empresas de publicidad. Y si tocase cambiar de lugar sería muy difícil que los clientes lleguen, porque en otra zona se dificultaría conseguir el buen reconocimiento que ha alcanzado donde se encuentra actualmente**.** Lo segundo (el tamaño del espacio físico) es un aspecto desfavorable porque ha llevado a que haya poco margen de movilidad para el desempeño de distintas etapas del proceso productivo y a que el cliente tenga una imagen negativa de esto. Por consiguiente, la alternativa sería el traslado de la empresa a un sitio más grande, pero en la misma zona para no encontrase en desventaja y fragilidad frente a los competidores.

- **Requerimientos de capital.**

Uno de los puntos principales de abordaje del Plan Estratégico para Estampex fue precisamente el crecimiento financiero, el cual la competencia ya tiene. Esto genera desventaja porque la empresa no tiene la estabilidad financiera lograda por otras empresas de la

competencia y que, teniendo en cuenta, el nivel de crecimiento identificado hasta ahora para Estampex, se considera de muy difícil logro a menos que ocurran otros eventos.

- **Acceso a la distribución**

La empresa Estampex siempre ha manejado una línea directa de distribución al cliente, coincidiendo con la competencia que también lo hace. Pero el problema podría surgir si la competencia decide implementar estrategias de innovación en cuanto a la distribución de sus productos, cómo el servicio puerta a puerta o la contra entrega.

- **Ventajas absolutas del costo**

Estampex maneja un margen de ganancia adecuado, según lo dicho por los entrevistados. Pero también se reconoce que la competencia puede manejar costos mucho más bajos que Estampex porque esto no altera ni pone en riesgo su estabilidad financiera. Esto constituye una ventaja frente a la competencia porque según lo dicho por los mismos clientes estos prefieren a Estampex por su calidad (considerándolos Excelentes en un 53.9%) mas no por los precios bajos que ofrece la contraparte.

- **Ventajas en la curva de aprendizaje.**

Para esta organización la creación de diseño ha sido paso fundamental a la hora de atraer clientes. Reconocido por los mismos socios es una de las ventajas de esta empresa, que lo denota o se hace manifiesto porque en algunos casos la competencia recurre al servicio de Estampex para la hechura de diseños y moldes. Esto indica que si la empresa introduce nuevas tecnologías podría fortalecer esta posición frente a la competencia.

- **Represalias esperadas**

Estampex siempre ha creado vínculo sano con las empresas de publicidad, siendo algunas de competencia directa. Esto no significa que se vuelvan enemigos de ellos, ya que le prestan el servicio de la mejor manera y hasta con precios especiales para que ellos también puedan tener su margen de ganancia**.** Esto significa que, por ahora**,** no se esperan desencadenamiento de represalias. Debido a que, por un lado, cada una de las empresas se ha posicionado en un segmento de mercado. Y por otro, que no son totalmente independientes porque entre ellas opera el fenómeno del outsourcing.

- **Acceso a canales de distribución**

En la empresa Estampex no se está sacando jugo a las ventajas que ofrece el uso de las TICS para poder dar a conocer su producto, lo que conlleva entender que la misma competencia puede tomar esos mismos canales para utilizarlos y sacar ventaja. Mientras la situación se mantenga cómo en estado de quietud no es previsible que surjan problemas, pero estos serán previsibles a partir del momento en que la competencia empiece a implementar prácticas de distribución ligadas al empleo de TICS.

- **Mejoras en la tecnología**

Se prevé que si un nuevo competidor entra al mercado de estampados con un buen capital y tecnologías de punta Estampex tendrá que enfrentar una gran amenaza que la podría sacar de la competencia. Por lo tanto, el reto consiste en pensar en un crecimiento financiero para viabilizar la innovación tecnológica.

- **Demandas judiciales**

La empresa Estampex, como se dijo anteriormente, trata de llevar una buena relación con la competencia lo que evidencia, la reducción de posibles demandas, litigios o pleitos judiciales relacionadas con prácticas comerciales o con posicionamientos en el mercado.

- **Acceso a canales de pre distribución**

La empresa no cuenta con canal de redistribución, como tampoco lo tiene la pre distribución. Y aunque hay paridad en este aspecto, el punto de diferencia empezará a operar cuando la competencia empiece a implementar canales de redistribución que faciliten la racionalización de mejor modo del proceso posterior de distribución.

- **Expectativas sobre el mercado**

Esta organización a pesar de llevar tan solo 2 años de creada ha logrado tener buen posicionamiento en el mercado, según las encuestas que arrojaron los datos en la encuesta, donde se aprecia que existe una importante voz a voz de parte de los clientes, así como sobre la credibilidad atribuida a sus productos, tanto como para recomendarlos a otras personas. Sin embargo, esta favorabilidad que tiene Estampex ahora podría verse en aprietos si la competencia local decide introducir innovaciones de diverso tipo o si entran nuevas empresas con capital y tecnología que las ubiquen de entrada en una posición más fuerte en el mercado.

(F4) Amenaza de Productos Sustitutivos

- **Propensión del comprador a sustituir**

La empresa Estampex no maneja productos únicos en el mercado. Algunos tienen su toque diferenciador, en concordancia con el hecho de la existencia de una competencia segmentada y de la libertad de mercado donde el cliente puede escoger el producto de acuerdo a su necesidad. Esto se encuentra condicionado por el mínimo desarrollo de las fuerzas productivas entre la competencia, lo que lleva a que las empresas estén en cierto pie de igualdad en asuntos, por ejemplo, cómo el manejo de tecnología.

- **Precios relativos de los productos sustitutos**

En Estampex no se manejan productos sustitutos ya que para ello se necesita de maquinaria adicional implicando gastos adicionales para la empresa con miras a poder adquirirlos y poder brindarlos. En realidad, esto constituye una ventaja (en cuanto a no tener que asumir costos extras) y al mismo tiempo es una desventaja (porque impide diversificar la oferta, penetrar en otros segmentos de mercado con ofertas atractivas para ganar nuevos clientes).

- **Coste o facilidad de cambio del comprador**

Cada cliente que llega a Estampex tiene una necesidad diferente. Ahí es donde aplica un costo diferente para cada necesidad de producto, haciendo que esta misma técnica se use para una variedad de precios que faciliten al comprador la escogencia de lo que más se moldee a su necesidad**.**

- **Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio**

En la empresa se maneja variedad de estampados, con la finalidad de que sean de buena calidad para el cliente, siendo un buen ejemplo el uso del esmalte protector, que llevan a la clientela fiel a que no adquiera productos sustitutos sino los de Estampex.

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos**

La empresa Estampex cumple con el tiempo pactado respecto al cliente, pero se queda corta al compararlo con tendencias de mercado cómo la aparición de los productos instantáneos. Esto de por si es una amenaza porque la entrega de sus productos en el montaje para serigrafía se torna muy dispendiosa y toma tiempo realizarlo, manejando un promedio de entrega de un día para sus productos cuando hoy, en el mercado de los estampados, existe la tendencia a obtener productos de manera mucho más rápida que supera ese promedio de entrega.

(F5) Rivalidad entre los Competidores Existentes

- **Poder de los competidores**

Una cosa que hay que destacar es que no hay mucha competencia, aunque es fuerte en cuanto activo, como el caso de Screen Gold y Zona Grafica. Estos dos son rivales fuertes y al mismo tiempo son proveedores, lo que les concede un posicionamiento importante dentro del mercado, pero también muestra sus puntos débiles. Por consiguiente, se podría decir que el poder de los competidores es un poder compartido porque ninguno de ellos ha alcanzado el control total del mercado.

- **Poder de los proveedores**

Los competidores de Estampex por ser, al mismo tiempo, distribuidores de materia prima y competencia, ostentan una posición ventajosa que no deviene en mayor control sobre el mercado porque muestran cierto nivel de dependencia en relación a Estampex en aspectos como el outsourcing. Esto quiere decir que esas empresas tampoco son autosuficientes en materia de producción, las que para para subsistir no solo manejan el estampado, sino que también realizan otras actividades cómo avisos o bordados (Scren Gold o Zona Grafica) para redondear ingresos.

- **Amenaza de nuevos proveedores**

La empresa Estampex al comprar sus productos a los proveedores, para hacer su trabajo, ha notado que estos siempre están identificados por una marca reconocida, llamada Centro Screen. Se deduce que estos proveedores, que la vez son competencia, por manejar el mismo tipo de proveedor se verían todos amenazados si Centro Screen decide aliarse con otra empresa.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

La competencia puede manejar diferentes productos sustitutos, en la medida que su capacidad financiera y tecnológica se lo permita. Si esto llegase a ocurrir esos productos sustitutos se convertirían en una amenaza real para Estampex.

- **Crecimiento industrial.**

Estos competidores están dedicados o enfocados únicamente al arte del estampado y prácticamente van a la par con la tecnología de Estampex, lo que lleva a deducir que ninguno ha tenido un crecimiento importante en la parte industrial debido a que predomina el trabajo y la producción manual.

- **Sobrecapacidad Industrial**

En concordancia con lo anterior los productos tanto de Estampex, cómo de la competencia, no están basados en avances industriales. Por lo tanto, tampoco existe sobrecapacidad industrial.

- **Barreras de salida**

El estampado no constituye la actividad principal de la competencia. Por lo tanto, si las empresas de la competencia deciden eliminar este servicio no existen barrera que les impida hacerlo ya que cuentan con otras actividades que les generan mayores ingresos. Esta situación no es la misma de Estampex que sí tendría una barrera muy grande porque no dispone de otras actividades distintas al estampado.

- **Diversidad de competidores**

En la empresa Estampex hay variedad de productos de estampado a ofrecer como lo son el sublimado, el estampado, el subliaplicativo y transfer. En lo que respecta a la competencia cuenta con diversidad de actividades, pero no con diversidad de estampados. Por tanto, la diversidad de estampados, en términos de ofertas y de acabados, constituye una ventaja competitiva por parte de Estampex frente a la diversidad de sus competidores que no la tiene en esta materia.

12. OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS

Tabla 1. Objetivos, Metas y Estrategias

QUÉ		CÓMO CONTROLO			ACCION
PERSPECTIVA (C.M.I.)	**Objetivos Estratégicos**	**Metas**	**Indicador de Resultado**	**Fuente de verificación**	**Estrategias**
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad financiera en los 5 años siguientes	Incremento de un 25% anual durante 5 años	Porcentaje de avance por año	Estado de resultados	Adquirir Tecnología de punta para mejorar atención al cliente e incrementar producción y ventas

	Desarrollar un sistema que permita controlar los costos	Desarrollo de un sistema de control en 2 años	Porcentaje de avance de control por semestre	Informe de avance semestral	Desarrollar una adecuada planeación estratégica que permita tener stocks o pedidos grandes para suplir necesidades previstas, evitando problemas con los clientes y reduciendo costos de envío continuo
	Maximizar el valor de la empresa	Maximizar en 100% el valor de empresa en 5 años	Porcentaje de maximización por año	Estado de Financieros	Solicitar un crédito con bajas tasas de interés para adquirir inventarios sostenibles o stock
PERSPECTIVA CLIENTES	Aumentar el número de clientes.	Aumentar en un 300% el número de clientes en 5 años	Porcentaje de avance de aumento de clientes por año	Estados resultados, Bases de datos de los clientes	Mejorar la atención al cliente para tener más acogida en el mercado de serigrafías de poca competencia.
	Mantener una fidelización de los clientes antiguos y nuevos	Mantener la tasa de fidelización del 80% los clientes por año	Tasa de fidelización por año	Base de datos de clientes	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mejorando aún más el tiempo oportuno en la entrega de productos
	Brindar a los	Mantener un	Tasa de	Resultados	Ampliar variedad de productos,

	clientes un servicio con altos estándares de calidad, en menor tiempo de espera	estándar de calidad del 80% por año	estándar de calidad por año	encuestas de medición de calidad	haciéndolos más rápidos y de modo eficiente para enfrentar la competencia de los productos instantáneos
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	crear de manera continua nuevos productos y servicios innovadores	Crear un producto nuevo cada bienio	Numero de productos nuevos por bienio	Productos nuevos ofrecidos al mercado	Aprovechar la disponibilidad de maquinaria para que los procesos pasen de ser manuales a tecnológicos
	Ofrecer nuevos servicios que complementen el estampado	Ofrecer 1 servicio nuevo complementario por año	Numero de servicio nuevos ofrecidos por año	Servicios nuevos ofrecidos al mercado	Solicitar un crédito con bajas tasas de interés para adquirir inventarios sostenibles o stock

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitar en diseño y nuevas tendencias a los empleados.	Capacitación trimestral en diseño y nuevas tendencias.	Numero de capacitaciones por año	Listados de asistencia, fotos	Empoderar a los trabajadores usando su experiencia para tener una buena participación y aprovechamiento en los programas de emprendimiento. Que ofrecen instituciones
	implementar Capacitaciones para el manejo óptimo de la empresa.	Capacitación semestres para el manejo óptimo de la empresa.	Numero de capacitaciones por año	Listados de asistencia, fotos	Asistencia continua a capacitaciones y cursos ofrecidos por instituciones que apoyen el emprendimiento y ayuden a enriquecer el conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

13. PLAN DE ACCION

Tabla 2. Plan de Acción

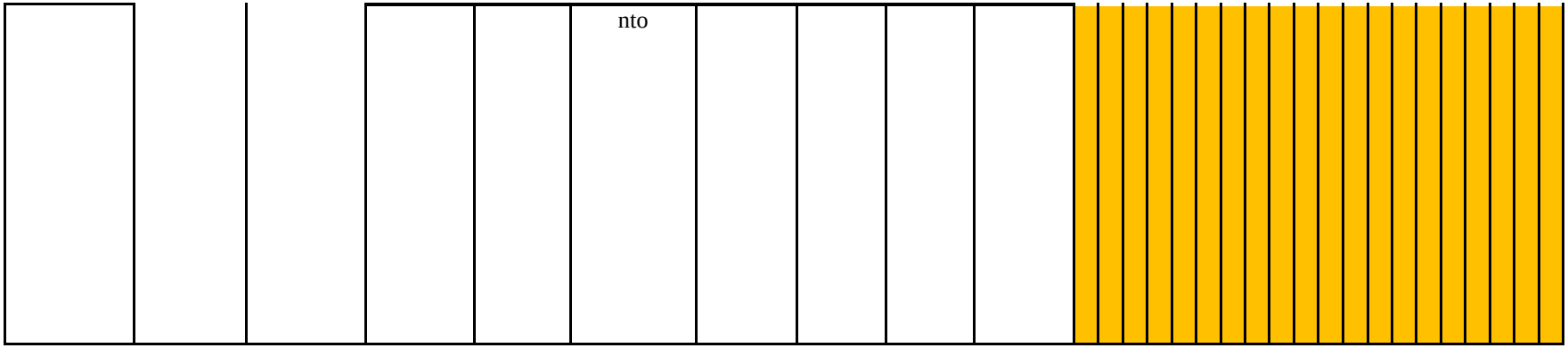
QUÉ		CÓMO CONTROLO			ACCION	QUIÉN	CUÁNDO		CUANTO	CRONOGRAMA																			
										ANO 1				ANO 2				ANO 3				ANO 4				ANO 5			
PERSPECTIVA (C.M.I.)	**Objetivos Estratégico**	**Metas**	**Indicador de Resultado**	**Fuente de verificación**	**Estrategias**	**Responsable**	**Fecha Inicial de actividad**	**Fecha fin actividad**	**Presupuesto $**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad financiera en los 5 años siguientes	Incremento de un 25% anual durante 5 años	Porcentaje de avance por año	Estado de resultados	Adquirir Tecnología de punta para mejorar atención al cliente e incrementar producción y ventas	Gerente: Juan Carlos Sánchez	01/01/2019	01/01/2024	28.000.000																				
	Desarroll	Desarrollo	Porcentaj	Informe	Desarrollar	Gerente:	01/01/	01/01/	1.000.0																				

	ar un sistema que permita controlar los costos	de un sistema de control en 2 años	e de avance de control por semestre	de avance semestral	una adecuada planeación estratégica que permita tener stocks o pedidos grandes para suplir necesidades previstas, evitando problemas con los clientes y reduciendo costos de envío continuo	Juan Carlos Sánchez	2019	2021	00
	Maximizar el valor de la empresa	Maximizar en 100% el valor de empresa en 5 años	Porcentaje de maximización por año	Estado de Financieros	Solicitar un crédito con bajas tasas de interés para adquirir inventarios sostenibles o stock	Gerente: Juan Carlos Sánchez	01/01/2019	01/01/2024	35.500.000

PERSPECTIVA CLIENTES	Aumentar el número de clientes.	Aumentar en un 300% el número de clientes en 5 años	Porcentaje de avance de aumento de clientes por año	Estados resultados, Bases de datos de los clientes	Mejorar la atención al cliente para tener más acogida en el mercado de serigrafías de poca competencia.	Gerente: Juan Carlos Sánchez	01/01/2019	01/01/2021	3.000.000
	Mantener una fidelización de los clientes antiguos y nuevos	Mantener la tasa de fidelización del 80% los clientes por año	Tasa de fidelización por año	Base de datos de clientes	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mejorando aún más el tiempo oportuno en la entrega de productos	Gerente: Juan Carlos Sánchez			0
	Brindar a	Mantener	Tasa de	Resulta	Ampliar	Gerente:	01/11/	01/11/	1.500.0

	los clientes un servicio con altos estándares de calidad, en menor tiempo de espera	un estándar de calidad del 80% por año	estándar de calidad por año	dos encuestas de medición de calidad	variedad de productos, haciéndolos más rápidos y de modo eficiente para enfrentar la competencia de los productos instantáneos	Juan Carlos Sánchez	2019	2021	00																		
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	crear de manera continua nuevos productos y servicios innovadores	Crear un producto nuevo cada bienio	Numero de productos nuevos por bienio	Productos nuevos ofrecidos al mercado	Aprovechar la disponibilidad de maquinaria para que los procesos pasen de ser manuales a tecnológicos	Gerente: Juan Carlos Sánchez			0																		
	Ofrecer nuevos servicios que complementen el estampado	Ofrecer 1 servicio nuevo complementario por año	Numero de servicio nuevos ofrecidos por año	Servicios nuevos ofrecidos al mercado	Solicitar un crédito con bajas tasas de interés para adquirir inventarios sostenibles o stock	Gerente: Juan Carlos Sánchez			0																		

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitar en diseño y nuevas tendencias a los empleados.	Capacitación trimestral en diseño y nuevas tendencias.	Numero de capacitaciones por año	Listados de asistencia, fotos	Empoderara los trabajadores usando su experiencia para tener una buena participación y aprovechamiento en los programas de emprendimiento. Que ofrecen instituciones	Gerente: Juan Carlos Sánchez	01/11/2019	1/11/20234	10.000.000
	implementar Capacitaciones para el manejo óptimo de la empresa.	Capacitaciones semestrales para el manejo óptimo de la empresa.	Numero de capacitaciones por año	Listados de asistencia, fotos	Asistencia continua a capacitaciones y cursos ofrecidos por instituciones que apoyen el emprendimiento y ayuden a enriquecer el conocimie	Gerente: Juan Carlos Sánchez	01/11/2019	01/11/2024	8.000.000



Fuente: Elaboración propia.

14. PLAN DE INVERSIONES

Tabla 3. Plan de Inversiones

QUÉ		ACCION	PRODUCTO	VALOR	PLAN DE INVERSIONES				
PERSPECTIVA (C.M.I.)	**Objetivos Estratégico**	**Estrategias**	**Proyecto**	**Valor del proyecto**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad financiera en los 5 años siguientes	Adquirir Tecnología de punta para mejorar atención al cliente e incrementar producción y ventas	Comprar maquinaria de punta (maquinaria para hacer impresión digital DTG plotter de corte)	28.000.000	5.600.000	5.600.000	5.600.000	5.600.000	5.600.000
	Desarrollar un sistema que permita controlar los costos	Desarrollar una adecuada planeación estratégica que permita tener stocks o pedidos grandes para suplir necesidades previstas, evitando problemas con los clientes y reduciendo costos de envío continuo	Crear un inventario (software)	1.000.000	500.000	500.000			
	Maximizar el valor de la empresa	Solicitar un crédito con bajas tasas de interés para adquirir inventarios sostenibles o stock	Adquirir un inventario (papel trasfer, papel de sublimación, papel vinilo, pinturas, emulsiones gorras y camisetas)	35.500.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000
PERSPECTIVA	Aumentar el	Mejorar la atención al	mejoramiento de	3.000.000	1.500.000	1.500.000			

CLIENTES	número de clientes.	cliente para tener más acogida en el mercado de serigrafías de poca competencia.	equipos tecnológicos para la atención al cliente (compra de televisor teclado y ratón) y arreglos locativos						
	Mantener una fidelización de los clientes antiguos y nuevos	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mejorando aún más el tiempo oportuno en la entrega de productos	Comprar maquinaria de punta (maquinaria para hacer impresión digital DTG plotter de corte)	crédito	0	0	0	0	0
	Brindar a los clientes un servicio con altos estándares de calidad, en menor tiempo de espera	Ampliar variedad de productos, haciéndolos más rápidos y de modo eficiente para enfrentar la competencia de los productos instantáneos	Compra de maquinaria para ampliar servicios (máquina para hacer vasos y máquina para hacer gorras)	1.500.000	750.000	750.000			
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	crear de manera continua nuevos productos y servicios innovadores	Aprovechar la disponibilidad de maquinaria para que los procesos pasen de ser manuales a tecnológicos	Tener conocimiento actualizado (capacitaciones)	Capacitaciones	0	0	0	0	0
	Ofrecer nuevos servicios que complementen el estampado	Solicitar un crédito con bajas tasas de interés para adquirir inventarios sostenibles o stock	Solicitar crédito a entidad bancaria para adquirir los inventarios y maquinarias	Crédito	0	0	0	0	0
PERSPECTIVA	Capacitar en	Empoderar a los	Contratar un	10.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	diseño y nuevas tendencias a los empleados.	trabajadores usando su experiencia para tener una buena participación y aprovechamiento en los programas de emprendimiento. Que ofrecen instituciones	capacitador						
	Implementar Capacitaciones para el manejo óptimo de la empresa.	Asistencia continua a capacitaciones y cursos ofrecidos por instituciones que apoyen el emprendimiento y ayuden a enriquecer el conocimiento	Adquirir convenios con el Sena	8.000.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
VALOR TOTAL DE INVERSIONES POR AÑO				87.000.000	19.050.000	19.050.000	16.300.000	16.300.000	16.300.000
VALOR TOTAL DEL PLAN ESTRATEGICO									87.000.000

Fuente: Elaboración propia.

15. CONCLUSIONES

Los resultados arrojados por los diferentes análisis realizados en relación a la empresa Estampex permitieron determinar el diagnóstico de su situación y evaluar un posible escenario futuro de desenvolvimiento, donde se consideraron las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas provenientes del mercado. Este fue el camino que se abrió para la formulación del Plan Estratégico, el cual contiene un conjunto de acciones orientadas al crecimiento y consolidación de la empresa dentro de un mercado que se vuelve cada vez más competitivo y exigente.

Por esta razón se proponen parámetros administrativos que van a direccionar el funcionamiento de la organización, todos ellos encaminados al logro de un objetivo común que no es otro que el del crecimiento financiero y productivo. Esta meta será viable sólo en la medida que se cumplan los objetivos de posicionamiento continuo, que se vayan creando condiciones favorables y se implemente innovaciones organizativas y tecnologías de punta.

Sopesando la información recolectada mediante distintas técnicas investigativas (encuestas y entrevistas) se encontró que Estampex tiene fortalezas cómo el reconocimiento mayoritario de su nombre y de su imagen positiva por parte de sus clientes, en la preferencia por sus productos, en su calidad, en el cumplimiento al entregar los productos al cliente, en la respuesta dada a los clientes para solucionar problemas relacionados con la prenda, en el deseo de estos de seguir usando los servicios y de recomendarlos a otras personas.

No obstante, presenta debilidades cómo no disponer de avances tecnológicos que marquen diferencia con la competencia, el desarrollar el proceso productivo dentro de un espacio que si bien se sitúa en un área comercial muy conocida y acreditada de Popayán es muy reducido y genera estrechez, no contar con mayor afluencia de clientes que le aseguren un sostenido crecimiento financiero, así como no aprovechar las potencialidades que ofrecen las TICS.

En ese escenario futuro al que se hace mención, el mercado donde se contextualiza Estampex ofrece oportunidades, pero también amenazas, en concordancia con las características predominantes que presenta. Mientras dentro del mercado las empresas se han posicionado en segmentos específicos, haciendo su nicho en ellos en posición casi de paridad, también es razonable pensar en presencia de factores que podrían desencadenar riesgos que coloquen en peligro la existencia de Estampex cómo sería la introducción de innovaciones tecnológicas o la llegada de empresas emergentes en disposición de más capital para invertir y de tecnologías de punta.

Mientras imperen las condiciones actuales las empresas no se enfrentan a mayores peligros. Pero si tenemos en cuenta que el mundo del estampado es dinámico y no es ajeno, ni está inmune, a exigencias de cambio y de transformación, es lógico pensar que en la medida en que esto se modifique. Por ahora Estampex puede sobrevivir con lo que tiene, pero nadie puede garantizar más adelante que ello siga siendo así o que se mantenga de igual modo, a menos que desde ahora se implemente un tipo de planeación estratégica que considere superar sus debilidades y mejorar sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado para enfrentar desde sus amenazas.

El crecimiento productivo, tecnológico, financiero y de mercado es el camino más adecuado para enfrentar desde ya la emergencia de situaciones que por ahora no muestran inminencia de desencadenarse pero que con el paso del tiempo pueden pasar a convertirse en una realidad innegable, imposible de ocultar o minimizar.

16. RECOMENDACIONES

La mejor opción para las empresas es Elegir un Diseño de un Plan Estratégico, es uno de los procesos más valiosos, ya que se mantiene una coherencia clara entre los productos o servicios que proporciona la empresa y los trabajos laborados las estrategias implementadas.

Mantener prioridades, frente a las actividades, los objetivos y las responsabilidades. Cuando se respeta el orden, las acciones se estabilizan y así está más cerca la posibilidad de cumplir con los objetivos en el Plan Estratégico.

Las responsabilidades se deben distribuir, una persona puede definir y ejecutar el Diseño del plan, mientras que quien lo aprueba y le da seguimiento debe ser otra. Distribuir las responsabilidades permite establecer planes ambiciosos y factibles.

Fijar una continuidad en el proceso, describir los procesos y procedimientos que la empresa realiza para garantizar que todas las funciones estén en marcha, se refiere a llevar un orden y un tiempo específico para todas las cosas, donde cada proceso tenga su espacio, su tiempo y su orden de realización.

Visualizar los proyectos, tener una visión clara sobre a dónde quieren llegar con la empresa, es establecer un camino hacia el éxito a la hora de implementar un plan estratégico, Tener clara cuál es la visión de la empresa para así trabajar siempre en pro de ella.

Elaborar un portafolio de las líneas de productos que posee la empresa la cual contenga información detallada, esto permitirá al cliente conocer los productos y tomar la decisión adecuada de acuerdo a sus necesidades. este portafolio podrá ser utilizado como uno de los principales medios de promoción

Capacitar a los Socios enfocándolos al servicio al cliente, ya que en este medio puede ser el factor de diferenciación que le permite a la empresa ser más competitiva.

Se recomienda implementar evaluaciones de desempeño mensuales para que los Socios conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su

productividad en la empresa. Preocuparse por el bienestar no solo en la parte laboral, también en la personal, ayudara a que este pueda brindar su máximo potencial en la empresa.

Se hace necesario la restructuración física de la empresa (Adquisición de Tecnología actualizada) y una adecuada distribución de la planta que le permitirá a la empresa ser más eficiente.

Se recomienda también llevar un seguimiento y evaluación del plan ya sea por medio de controles trimestrales ya que con las tablas de costos nos facilitara llevarlo.

También se observa desde el punto de vista presupuestal, cual opción es la más conveniente para la empresa, y que sea una ayuda y no vaya a ser perjudicial para la organización.

Se recomienda por último que si se va a tomar en acción el plan estratégico este sea compartido y este bien claro para todos los miembros de la organización, para que así este tenga lo resultados esperados.

17. BIBLIOGRAFÍA

Ariztegui., L. (12 de septiembre de 2017). *Claves para Elaborar un Buen Plan Estratégico Paso a Paso*. Obtenido de anec: http://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/

Pérez Porto, J., & Merino., M. (3 de 11 de 2011). *Actualizado: 2014.* Obtenido de Definicion.de: Definición de estampado: Definicion.de: Definición de estampado

Richmond Andrews, K. (2011). *Concepto y Origen de la Palabra ESTRATEGIA.*

Alvarado Martinez, T. E. (2001). *METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL.* Torreón, México: Revista Mexicana de Agronegocios.

Alvaro. (2001).

Amador Posadas, F. J. (10 de 04 de 2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo.* Obtenido de La Planeación: Aspectos Generales: https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/

Armijo. (2009).

Armijo. (2009).

Castro Treviño , D. (1 de 10 de 2013). *Producción y técnicas de serigrafía.* Obtenido de Producción y técnicas de serigrafía: https://www.gestiopolis.com/produccion-y-tecnicas-de-serigrafia/

Chandler, A. (1962). *Most Popular Documents for ASDD 123.*

de Bauer Karin, S. (15 de 04 de 2004). *El Plan estrategico de Marketing*. Obtenido de www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/: http://gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/

Drucker, P. (1954). *THE PRACTICE OF MANAGEMENT.* Buenos Aires : Sudamericana.

Etzel y walker. (2015).

Fleitman, J. (2000). *negocios exitoso.*

Gómez Nodarse , I. (2013). *Planeación empresarial: principios, propósito, importancia y errores a evita.* chicago.

H.Igor , A. (1987). *LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.* Orbis.

jhonson y kaufman. (1986).

kotler, philip; Gary Armtrong. (2004). *marketing.*

Maccoy , G. (6 de Marzo de 2015). *Serigrafía plana 1 solo color.* Obtenido de Técnicas de impresión: http://faithclub-design.blogspot.com/2015/03/serigrafia-plana-1-solo-color.html

Maccoy, G. (1932).

Maccoy, g. (1932).

Matiz Uribe, L. (1895 de septiembre de 16). *Desconfía de la zona de confort laboral.* Obtenido de universidad del rosario: http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/noticias/Desconfia-de-la-zona-de-confort-laboral/

MENGUZZATO, ,., & RENAU, , J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa.* Barcelona : Ariel.

Navarrete Carrasco , R. (21 de Enero de 2002). *Planeación Estrategica en los negocios.* Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-los-negocios/

pimentel. (199).

Pimentel Villalaz, L. (1999). *INTRODUCCION AL CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA.*

Pimentel Villalaz, L. (1999). *INTRODUCCION AL CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA.*

Pulgarín Molina , S., & Rivera R., H. (1 de enero -junio de 2012). *las herramientas.* Obtenido de Las herramientas Estrategicas; un apoyoal proceso de toma de decisiones gerenciales: file:///C:/Users/ESE%20TIMBIO/Downloads/Dialnet-LasHerramientasEstrategiasUnApoyoAlProcesoDeTomaDe-3966827.pdf

Restrepo Escobar, S. (03 de 02 de 2016). *Evaluación Financiera de Proyectos: Cómo optimizar las decisiones de inversión en su empresa.* Obtenido de camara de comercio: http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/BuenaspracticasempresarialesBibliotecaGerenciaEstrategica/Evaluaci%C3%B3nFinancieradeProyectosC%C3%B3mooptimizar.aspx

ROBBINS,, C. (1998). *Administración.* México: Mc Graw Hill 5ta Edición.

Russell, A. (1997). *Un concepto de planeacion de empresas.* Mexico: Limusa.

Sánchez, I. (6 de MAYO de 2010). *PLANEACION (CONCEPTO, IMPORTANCIA, PRINCIPIOS Y ETAPAS).* Recuperado el 10 de 06 de 2018, de ADMINISTRACION GENERAL: http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html

Sarmiento Verbel, A. (2012).

Selectasine. (1918).

selectasine. (1918).

Steiner, G. (1983). *PLANEACION ESTRATEGICA.* MEXICO: LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER.

Steiner, George A. (1996). *Planeación Estartegica.* Mexico: Continental,SA, Mexico.

Tamayo, m. (s.f.). *proceso de la investigacion cintifica.*

Valdira. (2006).

Valdivia. (2006).

Vasques. (2012).

Vázquez Espinosa , J. H. (2014). *la importancia de la planeación estratégica.* chicago.

Wolfgang , H. (1 de septiembre de 1995). *técnica, práctica, historia.* Obtenido de Bibliografía Revista Contemporanea: http://mauserigrafia.blogspot.com/2015/07/historia.html

18. ANEXOS

ANEXO 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MESES	**MES 1**				**MES 2**				**MES 3**				**MES 4**			
ACTIVIDADES	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Investigación de mercados																
Realización de matrices para ver las Fortalezas y Debilidades																
Revisar la visión y misión si es necesario																

Crear objetivos estratégicos enfocados al plan estratégico																
Diseño y aplicación de los instrumentos de recopilación de la información.																
Se realiza la Depuración y análisis de la información obtenida, software SPSS																
Construcción de las estrategias para abarcar el mercado.																
Presentación del trabajo																

ANEXO 3

ENTREVISTA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA ESTAMPEX

1. ¿Qué opinas de la razón de ser de la empresa, misión y visión es la apropiada?
2. ¿En algún momento usted ha participado de convocatorias para algún evento de emprendimiento?
3. ¿Cómo le ha ido con los proveedores, han sido cumplidos?
4. ¿Cuándo ha tenido inconvenientes con el material de los proveedores ellos le han dado solución?
5. ¿Usted considera que habido un crecimiento financiero los últimos 2 años en la empresa?
6. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes a la hora de tomar decisiones financieras?
7. ¿El presupuesto siempre ha sido el óptimo para el sostenimiento de la empresa?
8. ¿Qué opina de la periodicidad (visita de los clientes) de los clientes, cuando necesitan un estampado en el transcurso del año?
9. ¿Cuándo un cliente se acerca a llevar un estampado dañado le dan solución, y que clase de soluciones?
10. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa para ti?
11. ¿Ha pensado en cambiar a una nueva sede?
12. ¿A dónde quiere llegar, sus metas con la empresa?