

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TECNOGRAFIC
AÑO 2010 - 2015

SEBASTIÁN ERASO ARTURO
DARÍO VALENCIA MORA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TECNOGRAFIC
AÑO 2010 - 2015

SEBASTIÁN ERASO ARTURO
DARÍO VALENCIA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista
en Alta Gerencia

ASESOR
Esp. Fabio Mejía Zambrano

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”. Artículo 1 del Acuerdo número 324 de octubre de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2.010

RESUMEN

El plan estratégico para tecnografic se realizo en febrero de 2010 se tomo en cuenta métodos de estudio exploratorios para familiarizarnos con aspectos desconocidos y métodos descriptivos en relación con las fuentes primarias y secundarios para la obtención de información.

La recolección de información permitió analizar la organización en su parte interna donde recalcamos sus debilidades y fortalezas para la toma decisiones y el planteamiento de estrategias que solidifiquen la atención del cliente interno.

Analizamos el medio externo con el fin de observar la influencia de aspectos importantes como el gobierno, la tasa de desempleo, la inflación, importaciones, exportaciones y entre otros temas que influyen directamente en el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Para la administración de información ha sido de vital importancia la matriz PCI, la matriz MEFI, la matriz MEFE, La matriz MPC, la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz IE, la matriz BCG y la matriz de la Gran Estrategia, herramientas que con su desarrollo comparativo, ilustrativo y ponderativo nos llevo a plantear un plan operativo que posicione a Tecnografic como la mejor empresa en el sector de las artes graficas haciéndola eficiente y competitiva.

ABSTRACT

Tecnografic The strategic plan was held in February 2010 was taken into account exploratory study methods to get familiar with unknowns and descriptive methods in relation to primary and secondary sources for obtaining information.

The collection of information possible to analyze the organization on the inside where we emphasize their strengths and weaknesses for taking decisions and solidify strategic approach to internal customer care.

We analyze the external environment in order to observe the influence of important aspects such as government, unemployment, inflation, imports, exports, among other issues that directly influence the normal development of activities of the company.

For information management has been of vital importance PCI matrix, the matrix MEFI, MEFE matrix, the matrix MPC, the DOFA matrix, the matrix Peyea, the IE matrix, the BCG matrix and the matrix of the Grand Strategy, Tools with its comparative development, illustration and deliberative led us to undertake an operational plan to Tecnografic positioned as the best company in the graphic arts industry by making it efficient and competitive.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	13
1.1 TITULO	13
1.2 TEMA	13
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
1.4 SUBLINEA	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.1.1 Planeación Estratégica	19
5.1.2 Competitividad	20
5.1.3 La teoría de las Organizaciones – Henrymizberg	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	22
5.3 MARCO ESPACIAL	25
5.4 MARCO TEMPORAL	25

5.5	ESTRATEGIAS APLICADAS	26
6.	ASPECTO METODOLÓGICO	27
6.1	FUENTE DE INFORMACIÓN	27
6.1.1	Fuentes Primarias	27
6.1.2	Fuentes Secundarias	27
6.2	PLAN DE ACCIÓN	28
7.	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	29
7.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	29
7.1.1	Redireccionamiento	29
7.2	PERFIL COMPETITIVO	30
7.2.1	Auditoría Interna	30
8.	ANÁLISIS EXTERNO	39
8.1	ECONÓMICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	39
8.2	NIVEL DE INVERSIÓN	39
8.3	NIVEL EDUCATIVO	39
8.4	CALIDAD DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA	39
8.5	ACTITUD DEL GOBIERNO	40
8.6	TRADICIONES Y COSTUMBRES	40
8.7	TASA DE DESEMPLEO	41
8.8	DESARROLLO TECNOLÓGICO	41
8.9	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	41
8.9.1	Oportunidad	41
8.9.2	Amenaza	42

9.	POSICIONAMIENTO Y PARTICIPACIÓN	44
9.1	POSICIONAMIENTO	44
9.2	PARTICIPACIÓN	44
10.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	47
10.1	HORIZONTE EN EL TIEMPO	47
10.2	POLÍTICA DE CALIDAD	47
10.3	PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	47
11.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	49
11.1	MATRIZ DOFA	49
11.2	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	51
11.3	MATRIZ INTERNA EXTERNA	53
11.4	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	53
11.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	56
12.	PLAN OPERATIVO DE MERCADEO	58
12.1	MEZCLA DE MERCADO	58
12.2	OBJETIVO DEL PRODUCTO	59
12.3	PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL	60
13.	CONCLUSIONES	64
14.	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	NETGRAFÍA	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz PCI.	37
Tabla 2. Matriz MEFI	38
Tabla 3. Nivel de Educación Superior en la Ciudad de San Juan de Pasto	40
Tabla 4. Matriz MEFE	42
Tabla 5. Matriz MPC	43
Tabla 6. Comparación misión visión	48
Tabla 7. Matriz DOFA	49
Tabla 8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la Acción (PEYEA)	51
Tabla 9. Matriz BCG	55
Tabla 10. Análisis comparativo de ventas en millones	56
Tabla 11. Objetivo de mercadeo	59
Tabla 12. Plan de acción	59
Tabla 14. Estados financieros (proyecto) con plan estratégico	62

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Participación en el mercado	46
Gráfico 2. Matriz de planeación estratégica y evaluación de acción plano cartesiano	51
Gráfico 3. Matriz interna – externa IE	53
Gráfico 4. BCG	55
Gráfico 5. Gran estrategia	56

INTRODUCCIÓN

En las empresas litográficas se presentan varias debilidades internas y que el medio externo es adverso para muchas de ellas. El acelerado cambio en las condiciones del entorno comercial propiciado por nuevas tecnologías en maquinas de trabajo litográfico, asociado a la volatilidad de los mercados financieros que provocan desajustes en las economías, generando nuevas y crecientes incertidumbres que representan simultáneamente amenazas y oportunidades para las empresas.

Teniendo en cuenta lo ya mencionado presentamos el desarrollo del plan estratégico para TecnoGrafic, en primer lugar estudiaremos y analizaremos su composición interna para conocerla y cimentar las bases solidas que respalden sus debilidades y ataquen la influencia de los factores externos, en segundo lugar estudiaremos el mercado en el cual se desenvuelve la empresa buscando identificar sus clientes, sus mayores competidores, la participación en el mercado y la aceptación de sus productos. Recopilada esta información hemos concretado un análisis total de la empresa que nos permitirá plantear estrategias y programas de marketing en un corto mediano o largo plazo, ya implantadas estas nuevas directrices mantendremos el sistema por medio de planes de coordinación y control, que permitirán retroalimentar el sistema y mejorarlo, para proyectar a TecnoGrafic como mejor empresa.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1 TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TECNOGRAFIC AÑO 2010 - 2015”

1.2 TEMA

Diseño e implementación de un plan estratégico de mercadeo para la empresa tecnografic año 2010 – 2015

1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y desarrollo Humano sostenible.

1.4 SUBLINEA

Competitividad.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización nos hace vivir en un mundo más pequeño porque tenemos los recursos y la tecnología para diseñar en un lugar cualquiera, hacer la pre-prensa en un continente distinto e imprimir en otro. Por eso, el cliente que busca un producto de talla mundial va a interesarse, aparte de la calidad, en el plazo de entrega y el precio.

La cuestión es la productividad que se alcanza sólo con dos factores: la tecnología y la capacidad de la mano de obra que la maneja. La tecnología puede ser comprada por todos, entonces la diferencia se da en la mano de obra capacitada. La visión de Colombia está muy ligada a la exportación pero no podemos olvidarnos del mercado interno. El consumo de papel en América Latina es demasiado bajo en comparación con Estados Unidos y Europa y eso significa mejorar el nivel educativo del país para que la gente lea más, se instruya más y al final consuma más productos gráficos.

A pesar de la crisis, la Industria Gráfica colombiana logró mantener su calidad. Para escalar a nivel global debe proponerse mejorar constantemente. Entonces, recalco cada vez más la importancia de capacitar a los trabajadores para mejorar la calidad del producto gráfico, tanto aquel que se exporta como el que se utiliza en el mercado interno.¹

Bajo este contexto, se ha considerado que TecnoGrafic no cuenta con reconocimiento en el mercado por lo cual se ve reflejado en ventas bajas, a pesar de tener una infraestructura adecuada, con tecnología de vanguardia, la autosuficiencia en su línea productiva, una buena calidad en sus productos, se satisface las necesidades del cliente, se entrega los trabajos a tiempo destacándose el personal altamente capacitado, idóneo, creativo, innovador, comprometido con la visión de la empresa, se hace necesario capacitar al personal técnico en el manejo de maquinaria especializada.

Preocupada por la competencia desleal que se ve reflejada en que los precios al cliente tengan que bajar y por ende afectan sus márgenes de utilidades.

TecnoGrafic no posee información actualizada del mercado y en consecuencia en el contexto del área funcional de mercado no ha propendido por plantear estrategias y programas de marketing, por lo cual perderá posicionamiento, participación en el mercado e imagen corporativa; en consecuencia se verá diezmada su competitividad y bajo los impactos de la globalización, en un

¹ IRWIN, William. Marketing, enfoque global. Canada: McGraw Hill, 1984. p. 487.

entorno caracterizado por una competencia hostil, desaparecerá del mercado.

Se hace necesario, implementar un plan estratégico de mercadeo que permita a TecnoGrafic tomar decisiones en contextos de incertidumbre; en consecuencia se minimizará que sea la subjetividad el criterio para la toma de decisiones. Para tales efectos es indispensable destacar la importancia del análisis diagnóstico, una información actualizada del mercado que permitan formular estrategias y programas de marketing, sintetizando todo el análisis estratégico en un plan anual de mercadeo, susceptible de un riguroso programa de coordinación y control.

Para el desarrollo del problema es necesario conocer las diferentes estrategias:

- Modernización Tecnológica
- Reingeniería organizacional.
- Plan global de mercadeo.
- Calidad Total.
- Servicio al cliente.
- Plan estratégico de talento humano.

Para el caso de TecnoGrafic se lleva a cabo la formulación de un Plan Global de mercadeo el cual trata de un análisis del entorno, análisis de debilidades y fortalezas, re direccionamiento de Misión, Visión y Objetivos corporativos y así se entregaran unas estrategias corporativas las cuales pueden ir enfocadas al producto.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la formulación estratégica para TECNOGRAFIC y así lograr posicionamiento con mayor participación del mercado?

2.3 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuál es la posición competitiva de la empresa TecnoGrafic frente al mercado?

¿Cómo afecta el entorno a la empresa TecnoGrafic?

¿En el contexto del mercado existe atractivita para la empresa TecnoGrafic?

¿Cuáles son los objetivos de mercadeo que debe trazarse la empresa TecnoGrafic?

¿Cuál es el curso de acción que debe adoptar TecnoGrafic en el plan anual de mercadeo?

¿Qué sistema debe implementar TecnoGrafic, para la coordinación y control del Plan Estratégico de Mercadeo?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa TECNOGRAFIC y así lograr posicionamiento con mayor participación del mercado.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un perfil de capacidades internas.
- Efectuar un análisis del entorno.
- Elaborar un análisis situacional del mercado.
- Objetivos de mercadeo: posicionamiento, participación.
- Plantear estrategias y programas de marketing.
- Formular el plan anual de mercadeo.
- Implementar programas de coordinación y control del plan.

4. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a los objetivos específicos que se plantean en el proyecto se pretende que con los resultados de la investigación se logren soluciones concretas a los problemas de competitividad de la empresa TecnoGrafic, logrando un plan estratégico de mercadeo, que le permita contrarrestar los efectos del entorno y orientar de una manera más competitiva sus estrategias, lo que nos lleve a una mayor participación en las ventas en el departamento y a nivel nacional, para posteriormente sumergirnos en el mercado internacional, que es donde se debe posesionar a la empresa.

Desde el espacio teórico, el presente trabajo busca a través de la aplicación de la teoría y conceptos de Gerencia Estratégica, con su enfoque racional, cuyo exponentes principal es Fred David; con la Teoría organizacional de Mitzberg, la teoría General del Sistema; la teoría del caos; con la teoría de la competitividad de Porter y considerando la disciplina del mercadeo, la cual se asume como una ciencia en construcción, se pretende encontrar explicaciones internas al futuro competitivo de la Empresa TecnoGrafic.

TecnoGrafic, se dedica al diseño creativo, a la organización y esquematización de publicidad para empresas, entre estos se encuentra los portafolio de servicio como su producto bandera, eventos, y comunidad nariñense en general, basados en la actividad principal de impresión de papelería publicitaria y comercial.

En la actualidad esta empresa con alto desarrollo empresarial cuenta con personal capacitado para su administración, apoyo logístico y manejo corporativo así como también con recursos tecnológicos de alta capacidad para el desarrollo normal de sus actividades.

TecnoGrafic se consolida como una empresa nariñense que apoya la proyección social de nuestra región contribuyendo al desarrollo socioeconómico de nuestra comunidad.

En la actualidad los planes estratégicos de mercadeo para las empresas tanto privadas como gubernamentales, han logrado gran avance con respecto a su organización interna, el conocimiento de la competencia tanto en su infraestructura como en el desarrollo del producto, su tecnología y la capacidad de inversión; con estos puntos y valores sobre la mesa se puede estimar el comportamiento y así ser mas competitivo, por tal motivo es de vital importancia la investigación sobre todo porque llegamos a conocer al cliente interno que en épocas anteriores no era tan importante.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Planeación estratégica. Se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o

definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.

- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- Qué se quiere lograr
- En qué situación se está
- Qué se puede hacer
- Qué se va a hacer

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales

decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

5.1.2 Competitividad. Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país².

² GESTIOPOLIS. Unidad de Análisis de políticas Sociales y Económicas. Disponible en:

¿Qué es la competitividad?

La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan.

En este sentido se define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior.

En consecuencia, cuanto más elevado sea el porcentaje de la demanda nacional que se abastece con producción interna y, cuanto más alta sea la participación relativa de las exportaciones del país en el comercio mundial, mayor será el grado de competitividad de la economía.

A este respecto se puede decir que la competitividad es un modelo complejo que se sirve de una serie de factores todos interrelacionados entre si.

Competitividad Sistémica

Entre los factores con los que cuentan los países más competitivos están:
Estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta,
Un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren su performance y un espacio meso estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de estructuras,

Numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes colaboradoras.

5.1.3. La Teoría de las Organizaciones – Henry Mintzberg. El objetivo fundamental esta teoría es evidenciar que los elementos teóricos del citado autor es un paradigma organizacional que permite entender que son, como funcionan y la dinámica de las organizaciones, en particular de las pequeñas y medianas empresas del sector grafico del departamento de Nariño.

LA TEORÍA DEL MANGEMENT - HENRY MINTZBERG - JOSEPH LAMPEL - BRUCE AHLSTRAND

Los orígenes de este paradigma se remontan a dos publicaciones de la década

de los años 60: Leadership in administration de Philip Selznick y Strategy and Structure de Alfred Chandler. El primero introdujo los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativas externas, y la necesidad de crear una "política dentro de la estructura social de la organización" —lo que después se llamó implementación. Chandler, a su vez, impuso la fundamental relación secuencial entre estrategia y estructura. Pero fue Mitzberg y sus colaboradores a quien se le atribuye la Teoría del Management, más conocida como las diez escuelas del pensamiento de Mizberg.³

Asociado a menudo con la forma y no con el fondo, el proceso de formación de la estrategia fue objeto de estudio de la teoría del management desde su nacimiento. Planeamiento estratégico, análisis FODA, proyección de escenarios, el concepto de visión y la teoría del juego son algunos de los conceptos que en las últimas décadas se han sumado eclécticamente en la práctica de la dirección estratégica. Con o sin consultor de soporte, directores y gerentes los han usado con mayor o menor éxito y han contribuido con la experiencia a corroborar, refutar o adaptar las premisas teóricas.

En esta teoría agrupa las organizaron en diez "escuelas" agrupadas en tres grandes tipos. Las descriptivas se limitaron a ordenar lo "visible". Las prescriptivas empezaron a ocuparse del contenido y la más ecléctica, y por ello única en el grupo, reconoció que no todo es como debe ser ni lo que debe ser alguna vez llega a ser.

En busca de un "elefante" al que nadie ha visto completo, se sintetizará el argumento teórico de diez escuelas de management que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia, una bestia de la que todos hablan pero que sólo han observado por partes. Esas diez escuelas pueden agruparse en prescriptivas —las tres primeras— y descriptivas, las seis siguientes. La última, la escuela de la configuración, es dueña absoluta de su categoría. Una visión integradora que procura acercarse a lo que termina siendo un elefante completo.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Calidad Total: Si la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren.

Entendemos por Calidad Total, como una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer, mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando

³ KOTLER, Philip. Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Colon: Prentice Hall, 1993. p. 584.

continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.

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

Estrategia de mercadeo: Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Focus Group: Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto a investigar, hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes.

Gerencia Estratégica: T. Strickland define la estrategia de una empresa como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos

Investigación de Mercado: La American Marketing Association, AMA y el Instituto Británico de Administración, tienen ambas igual concepción para definir la investigación de mercados. La AMA la define como “la técnica que trata de la recolección sistemática y objetiva de datos y hechos, del registro y análisis de los problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor”⁴.

Kotler considera que las definiciones de la AMA no son suficientes y propone como definición el “análisis sistemático y objetivo de problemas, construcción de modelos y obtención de hallazgos y hechos que permitan mejorar la toma de decisiones y controlar el marketing de bienes y servicios”⁵.

⁴ CHISNALL, Peter M. Investigación de mercados, Mexico: McGraw Hill, 1973, p.40.

⁵ KOTLER, Phillip. Fundamentos de mercadotecnia, Canada: Prentice Hall

Marketing: El término márketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos *padre del marketing*) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios» Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia (cabe aclarar para evitar confusiones que el Marketing pertenece a la ciencia de la Administración, este es una sub-ciencia o área de estudio de esta) de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo . En español, márketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo.

Marketing mix: Es la combinación de cuatro variables de manera que cumplan o mejoren los objetivos de la organización, genéricamente, se les denomina las cuatro P's: producto, precio, promoción y plaza (distribución). Cuando se construye la mezcla, siempre hay que estar pensando a quién va dirigido. La coherencia de la mezcla se refiere a lo bien que se relacionan los componentes del mismo.

Algunos expertos han aumentado el número de P's en la mezcla a 5, 6 ó incluso 8. Es frecuente encontrar que algunos especialistas nombran el empaquetado (packaging) como quinto elemento de la mezcla de mercadotecnia. 'Gente' ('People') es añadido en determinadas ocasiones, reconociendo la importancia del elemento humano en todos los aspectos de la mercadotecnia. Otros incluyen 'Socios' ('Partners') como una parte de la mezcla debido a la creciente importancia de las relaciones en canales colaborativos.

Oportunidades: Son los elementos favorables que el entorno le presenta a una empresa y que debe aprovechar al máximo para su beneficio. Son factores externos no controlables, que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas, servirán para impulsar el desarrollo institucional.

Plan de mercadeo: Actividades que tiene una empresa en un corto plazo y que están dentro de la estrategia de mercadeo.

Plan estratégico de mercadeo: Es un proyecto más amplio que el plan de mercadeo. Incluye todos los demás factores de la empresa como los procesos de producción, el manejo del personal, sistema financiero, entre otros.

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa nuestro productos o servicios en la mente del consumidor en comparación con los de la competencia.

Precio: Se puede definir al precio de un bien o servicio como el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio. Otra definición de precio nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o

Hispanoamericana.1985, p. 69.

la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio no tiene que ser necesariamente igual al "valor" del bien o servicio, o al costo del mismo, ya que el precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, el precio varía de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

Producto: Un Producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, desarrollo de marca, posicionamiento deseado, envase y propiedades.

Productividad: Para comprender la competitividad el punto de partida deben ser las fuentes de prosperidad de una nación. La calidad de vida de un país está determinada por la productividad de su economía, la cual se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de mano de obra, capital o recursos naturales del país. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios nacionales medido de acuerdo a los precios que estos obtengan en los mercados internacionales y la eficiencia en sus procesos productivos.

Promoción o Comunicación: Como instrumento de marketing la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos.

5.3 MARCO ESPACIAL

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación propuesta se ha definido el espacio delimitado de conocimiento en la ciudad de San Juan de Pasto, partiendo de la empresa TecnoGrafic, y en el área que afecta el sector grafico del municipio mencionado.

5.4 MARCO TEMPORAL

El Plan Estratégico de Mercadeo propuesto se realizó entre los meses de enero y febrero de 2010; considera un horizonte en el tiempo hasta el año 2015.

5.5 ESTRATEGIAS APLICADAS

En las empresas que se desarrollan planes estratégicos, presentan falencias en su parte interna, en la utilización de herramientas administrativas que le permitan ser eficientes en su actividad empresarial, pues se ha obviado la utilización de ciertos procesos importantes que se deben aplicar en cualquier tipo de organización como planear, organizar, dirigir y controlar que serían de gran incidencia en el desarrollo de su labor diaria.

También con el diagnóstico se encuentra un panorama bastante aceptable en el ambiente interno y atractivo en el entorno; además se evidenció características sobresalientes de liderazgo y espíritu emprendedor del Gerente General, condiciones que favorecen el aprovechamiento en beneficio de la Empresa y por ende de la comunidad a quién presta sus servicios.

Además se identifica los aspectos claves que requiere fortalecer como son la gestión de mercadeo en el desarrollo de acciones de promoción y comunicación del servicio a partir de la identificación de las necesidades reales de los clientes que comercian con el mercado exterior; en lo que respecta a la gestión de Talento Humano.

Con estas diferentes afirmaciones sobre el plan estratégico en estos casos en particular podemos concluir que es una herramienta necesaria para el día a día de cualquier empresa sea productora, de servicio o de distribución, para nuestro caso se pretende reconocer las falencias y atacar con una buena estrategia, la cual debe tener control y responsable.

6. ASPECTOS METODOLÓGICO

Para el presente plan de mercadeo se implementaran dos tipos de estudio: Exploratorio Y Descriptivo.

Sera Exploratorio cuando se quiera aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. Por ejemplo un equipo de investigación que se está introduciendo en un campo completamente nuevo, requiere de una investigación exploratoria preliminar.

Usualmente, el primer paso que se da es el de la investigación bibliográfica, para después usar todos los tipos o metodologías de investigación que se consideren adecuados pero que proporcionen un resultado en un plazo breve con un grado de confiabilidad y certeza.

Retomando lo anterior aplicamos para TecnoGrafic un estudio exploratorio, ya que debemos familiarizarnos con la composición interna de la empresa, el sector grafico y el comportamiento del mercado en el Municipio de San Juan de Pasto, para luego dar paso al segundo nivel de conocimiento: el estudio descriptivo.

Es descriptivo puesto que se tiene como objetivo identificar el mercado ya mencionado, para identificar el mercado necesitamos la participación del gerente y la junta directiva, como lo identificamos? Por medio de encuestas, charlas con el personal administrativo y demás departamentos que intervienen en la comercialización y venta del producto, cuando? En enero de 2010 y donde? En la ciudad de San Juan de Pasto, los resultados tomados de este estudio permitió a la empresa TecnoGrafic, tener un concepto mucho más claro del mercado y de los requerimientos del Municipio de San Juan de Pasto, donde se determinara la capacidad en cuanto a su posición en el tiempo, población y ubicación geográfica.

6.1 FUENTE DE INFORMACIÓN

La investigación planteada requiere tanto de las fuentes primarias como de las secundarias.

6.1.1 Fuentes primarias. Se extraerá información interna, enfocada en reuniones con los colaboradores de la empresa y se realizo un censo a cinco clientes corporativos de Tecnografic, y así se identificara estrategias conducentes a lograr oportunidades de mercado

6.1.2 Fuentes secundarias. Se extraerán de publicaciones, información elaborada de libros, tesis y ponencias de las características conceptuales y metodológicas de una investigación de mercados.

6.2. PLAN DE ACCIÓN

En este proceso es necesario determinar responsabilidades de cada proyecto estratégico, de esta manera se alcanzan los objetivos dentro del horizonte de tiempo estimado para Tecnografic, en este orden de ideas, retomamos los siguientes aspectos para llevar a cabo el plan de acción:

- Plan Operativo.
- Presupuestación Estratégica.

Teniendo en cuenta lo anterior el plan se desarrollara en base de los factores de éxito, en los cuales se deben determinar las diversas tareas, un cronograma, responsables y metas.

7. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

7.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Como lo hemos venido exponiendo queremos desarrollar un plan estratégico que lleve a TecnoGrafic a ser la mejor empresa en el sector de las artes graficas del departamento de Nariño y por que no de Colombia, para lo cual realizaremos un análisis interno donde encontraremos debilidades y fortalezas, luego pasaremos al análisis externo donde encontramos oportunidades y amenazas, la congruencia de esta información nos llevara a la creación del plan estratégico pero antes para esto es necesario conocer la empresa a tratar, que presentaremos a continuación:

TecnoGrafic, empresa creada en Agosto de 2003, se encuentra ubicada en la calle 18 # 28-28 ed. Insuca primer piso en la ciudad de San Juan de Pasto.

TecnoGrafic, se dedica al diseño creativo, a la organización y esquematización de publicidad para empresas, entre estos se encuentra los portafolio se servicio como su producto bandera, eventos, y comunidad nariñense en general, basados en la actividad principal de impresión de papelería publicitaria y comercial.

En la actualidad esta empresa con alto desarrollo empresarial cuenta con personal capacitado para su administración, apoyo logístico y manejo corporativo así como también con recursos tecnológicos de alta capacidad para el desarrollo normal de sus actividades.

TecnoGrafic se consolida como una empresa nariñense que apoya la proyección social de nuestra región contribuyendo al desarrollo socioeconómico de nuestra comunidad.

7.1.1 Redireccionamiento

- **Objetivo.** Alcanzar un alto reconocimiento en la sociedad, como una empresa grafica solida. Lograr la preferencia de la colectividad por el trajo grafico calificado, productivo, competitivo y de bajos costos. Propender por ser líder en el campo de la comunicación grafica, seriedad, responsabilidad y últimos avances tecnológicos.
- **Misión.** TecnoGrafic es una empresa de la comunicación grafica, con alta tecnología, y personal cualificado, que trabajo con y por usted para analizar y determinar la mejor solución que satisfaga sus necesidades.
- **Visión.** TecnoGrafic, con su aporte a la industria grafica de Nariño propende apoyar a la comunidad con trabajos de alta calidad y mejoramiento

continuo para poseer la preferencia por la productividad y competitividad.

- Cliente. El cliente al cual se dirige la empresa esta enfocada asía los habitantes del sur-occidente colombiano especialmente el municipio de Pasto los cuales son pequeñas, medianas, grandes empresas y entes gubernamentales e institucionales.
- Negocio. Vendemos el éxito empresarial.

7.2 PERFIL COMPETITIVO

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Los principales competidores en el departamento de Nariño se encuentran ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto el cual es nuestro principal mercado que queremos atender, estas empresas están posicionadas gracias a su recorrido y compromiso con dicho mercado, las cuales son:

- Tipografía Cabrera
- Impresores Ángel
- Visión Creativa
- GrafiColor
- Prisma
- Graficas Éxito
- Casseta
- Distribuidora del Sur

Identificados estos competidores se determina que los de mayor importancia para TecnoGrafic son Tipografía Cabrera e Impresores Ángel ya que estos cuentan con una gran experiencia en el mercado y su infraestructura se considera competitiva.

7.2.1 Auditoria interna. En este proceso se necesita que los gerentes, personal administrativo, operativo y en general estén comprometidos aportando información para determinar las fortalezas y debilidades, acompañado de reuniones donde se concientice del desarrollo en los diferentes departamentos que compone TecnoGrafic:

Administración

¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?

¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente

comunicados?

- ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- ¿Es alto el ánimo de los empleados?
- ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
- ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

Mercadeo

- ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
- ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
- ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
- ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?
- ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
- ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
- ¿Son efectivas la planificación y la Presupuestación de marketing?
- ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?

Finanzas

- ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? SI, debido a que el apalancamiento es bueno y que sus activos fijos son favorables para solventar deudas.
- ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
- ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
- ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
- ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
- ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

Producción

- ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes?
- ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?
- Sistemas de información por Computadora
- ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
- ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?
- ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
- ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?
- ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
- ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?
- ¿Es fácil usar el sistema de información?
- ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?
- ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?
- ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

Identificación de fortalezas y debilidades

Del anterior cuestionario podemos identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

FORTALEZAS.

- En la empresa se entiende la planeación estratégica. Porque el personal se ha concientizado por cumplir los objetivos, misión y visión que direccionan la empresa.
- Los objetivos son debidamente comunicados. Dentro de los cronogramas de producción a ejecutar hay buena transmisión de información, permitiendo aclarar y fijar los objetivos a cumplir.
- Se delega correctamente el trabajo. Gracias al orden estructural que presenta la empresa y los manuales de funciones, permite fluir con sincronía

las labores que cada colaborador asume desde que este ingresa a la organización.

- Tiene una buena estructura organizacional. Hay un orden jerárquico que permite delegar y controlar.
- Es alto el ánimo de los empleados. Los empleados han tomado conciencia del compromiso que se adquiere al recibir un trabajo.
- Es baja la rotación del personal y el ausentismo. La empresa se esmera por mantener un buen ambiente laboral y por ende un buen grupo de trabajo, dándole un valor agregado a su fuerza laboral.
- La segmentación del mercado es buena. Se tiene claro el tipo de clientes y organizaciones a los cuales se puede llegar.
- Los canales de distribución son eficientes y seguros. La empresa cuenta con servicio de mensajería y entrega de material en nuestras instalaciones.
- Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente. Es buena la calidad del producto gracias a la mano de obra calificada y el respaldo tecnológico que posee la empresa. La empresa capacita a sus colaboradores en atención al cliente preocupándose por su imagen ante el cliente y generando confianza y buen servicio pronunciando la fidelidad de este para con la empresa.
- Los productos tienen precios justos. Se hace un sondeo periódico y con la experiencia del mercado se fijan precios más competitivos, cuidando la calidad del producto para no afectar el buen nombre de la empresa.
- Tiene liquidez para solventar sus deudas. La buena administración y el apoyo de los socios respaldan a la empresa.
- Tiene un capital de trabajo suficiente. La buena rotación en flujo de caja permite tener capital suficiente para solventar sus necesidades.
- Si son eficientes las políticas de control de inventarios. La compra de contado y un stock de rápida rotación permite aventajar a nuestros competidores.
- Si están estratégicamente ubicadas las instalaciones. TecnoGrafic se ubica en la zona céntrica de la ciudad y en una de las calles de mayor afluencia de público.
- Son tecnológicamente competitivos los productos presentes. La empresa trata de innovar y renovar su maquinaria para estar a la vanguardia.

- Si se actualizan los sistemas de información con regularidad. Los estudios periódicos del mercado permite actualización de datos
- Los estrategias de la empresa conocen los sistemas de información de empresas rivales. Por medio de sondeos, charlas y medios escritos permite visualizar los sistemas de información de las empresas rivales.

DEBILIDADES

- Los gerentes no planifican con eficacia
Los fallos en maquinaria y los tiempos muertos, producen cuellos de botella en la línea productiva, reduciendo el tiempo de entrega del producto y creando malestares entre la clientela.
- No es bueno el control y las recompensas de la organización. El compromiso de los colaboradores para con la empresa es bueno pero no hay incentivos, bonificaciones, o premios que despierten la motivación para lograr mejores resultados.
- No cuenta con un departamento de ventas. El departamento de ventas es una gran falencia de la empresa ya que limita su cobertura y compromete las metas fijadas por la directiva.
- No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad. La empresa carece de publicidad, en televisión y radio su participación es nula, presenta publicidad en directorios y algo de material impreso.
- No es buena la Presupuestación de marketing. Al no haber un plan de marketing son mínimos los recursos destinados para este aspecto.
- No es buena la preparación del gerente financiero. Al no existir este cargo en la empresa encontramos una debilidad que desmejore el manejo y aprovechamiento del dinero.
- No hay procedimientos para el control de calidad del producto. Dentro de la estructura organizacional de empresa no encontramos el departamento de calidad organismo esencial que se preocupe y vele por la integridad del producto.
- No existen claves para entrar a los sistemas de información. No existen sistemas, plataformas, o programas que unifiquen la información para todos los integrantes de la organización.
- No existen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios. La ausencia de capacitaciones de computo limitan el ingreso por la gran puerta asía el desarrollo tecnológico.

Administración estratégica. La administración estratégica se define como el

Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos, esta administración estratégica la presenta TecnoGrafic, presentando una fortaleza mayor

Tema: capacidad administrativa

Planificación. La planificación cumple dos propósitos principales en la organización el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional, TecnoGrafic presenta una debilidad menor en este ítem.

Tema: capacidad administrativa

Estructura organizacional. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, TecnoGrafic, presente una excelente estructura organizacional dando una fortaleza mayor.

Tema: capacidad administrativa

Rotación de funciones de colaboradores. En las empresas se espera que los colaboradores participen con un alto compromiso en las actividades de la empresa, de tal forma la baja rotación de colaboradores y el ausentismo da seguridad en ellos, Para TecnoGrafic esta rotación es baja presentando una fortaleza mayor

Tema: capacidad administrativa

Segmentación del mercado. La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, TecnoGrafic presenta la segmentación de su mercado, teniendo una fortaleza menor.

Tema: capacidad de mercado

Calidad del producto. La calidad del producto consiste en verificar que el producto no está defectuoso y con todos los requerimientos adecuados al finalizar el proceso de fabricación del mismo, TecnoGrafic tiene una excelente calidad, dándole una fortaleza mayor.

Tema: capacidad de mercado

Canales de distribución. Dentro de la transferencia, del bien a medida que éste se desplaza del productor al consumidor, TecnoGrafic, presenta una adecuada capacidad de transferencia teniendo una fortaleza menor para la empresa

Tema: capacidad de mercado

Ventas. Dentro de las variables de la mezcla promocional, la empresa no presenta equipo de ventas teniendo una debilidad menor para TecnoGrafic

Tema: capacidad de mercado

Promoción y publicidad. Dentro de las herramientas promocionales, la promoción y la publicidad en TecnoGrafic es muy baja presentando una debilidad mayor para la empresa

Tema: capacidad de mercado

Disponibilidad de fondos. La empresa tiene la capacidad para reunir el capital que necesita a corto plazo, teniendo una fortaleza

Tema: capacidad financiera

Capital de trabajo. Es una medida de la capacidad que tiene TecnoGrafic para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo de tal forma es una fortaleza menor para la empresa.

Tema: capacidad financiera

Los proveedores. Los proveedores de materias primas, consumibles y repuestos, para TecnoGrafic son confiables y razonables, dándole una fortaleza a la empresa

Tema: capacidad productiva

Control de inventarios. Los inventarios comprenden, materias primas, productos en procesos, productos terminados y mercancías para la venta, este control de inventarios es una fortaleza para TecnoGrafic

Tema: capacidad productiva

Pertenencia y compromiso. Pertenencia y compromiso como el fenómeno esencial para coordinar acciones con otros, teniendo en cuenta el alto ánimo de los colaboradores, en TecnoGrafic, se genera una fortaleza mayor.

Tema: capacidad administrativa

Control de calidad. El Control de la Calidad se posee como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo, TecnoGrafic no aplica un sistema de control, presentando una debilidad menor para la empresa.

Tema: capacidad productiva

Tabla 1. Matriz PCI.

VARIABLES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	DM	dm	fm	FM
1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA				
Administración Estratégica			3	
Planificación		2		
Control y Recompensa en la organización		2		
Estructura Organizacional				4
Comunicación Interna			3	
Rotación de Funciones de Colaboradores				4
Pertenencia y Compromiso				4
2. CAPACIDAD DEL MERCADO				
Segmentación de Mercado			3	
Precios Justos			3	
Calidad del Producto				4
Canales de Distribución			3	
Departamento de Ventas		2		
Tabla 1. (Continuación)				
Promoción y Publicidad	1			
Presupuestación de Marketing	1			
3. CAPACIDAD FINANCIERA				
Liquidez			3	
Experiencia y preparación de los gerentes financieros	1			
Capital de Trabajo			3	
4. CAPACIDAD PRODUCTIVA				
Control de Inventarios			3	
Ubicación estratégica				4
Tecnología competitiva				4
Control de Calidad		2		
5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN POR COMPUTADORA				
Actualización de sistemas			3	
Conocimiento de los sistemas de la competencia				4
No existen claves para los sistemas de información		2		
No existen talleres de capacitación		2		

Con todo lo anterior, teniendo presente las distintas variables claves de la auditoría interna, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de debilidades y fortalezas, dando pie a realizar la matriz MEFI, ésta técnica es una herramienta importante en la formulación de estrategias, y enfoca el análisis en aquellas variables ya mencionadas que presenta Tecnografic.

Tabla 2. Matriz MEFI.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	IMPACTO	CALIFICACIÓN	PXC
FORTALEZAS				
Administración Estratégicas	0.1	fortaleza Menor	3	0.3
Estructura Organizacional	0.1	Fortaleza Mayor	4	0.4
Pertenencia y Compromiso	0.11	Fortaleza Mayor	4	0.44
Calidad del Producto	0.12	Fortaleza Mayor	4	0.48
Liquidez	0.13	fortaleza Menor	3	0.39
Control de Inventarios	0.09	Fortaleza Menor	3	0.27
Tecnología competitiva	0.13	Fortaleza Mayor	4	0.52
DEBILIDADES				
Planificación	0.08	Debilidad Menor	2	0.16
Departamento de Ventas	0.02	Debilidad Menor	2	0.04
Promoción y Publicidad	0.07	Debilidad Mayor	1	0.07
Control de Calidad	0.05	Debilidad Menor	2	0.1
TOTAL	1			3.17

Como se puede observar en la matriz MEFI se obtuvo un resultado de 3.17 lo que significa que la empresa es muy fuerte internamente pero se debe mejorar las debilidades para ser más sólida.

8. ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar un análisis del entorno se debe tener en cuenta igualmente que en la interna la participación del personal de la empresa, de esta manera se recoge información de la competencia sin dejar a un lado las tendencias sociales, culturales, económicas políticas, tecnológicas, gubernamentales y sobre todo que hoy en día es de vital importancia la parte ambiental.

8.1 ECONÓMICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

El sector de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, es una importante fuente de empleo, al punto de servir de sustento para más de 2.500 familias y es sin duda un sector que ha tenido un importante crecimiento en número de empresas, mas no en el crecimiento económico de cada una de ellas, porque concurren factores que limitan el desempeño de los empresarios.

8.2 NIVEL DE INVERSIÓN

En el departamento estamos acostumbrados a un tipo de economía que es minifundio, los empresarios se preocupan por el beneficio de cada uno, mas no por la comunidad. No hay inversión en el sector económico, el sector mas fuerte es el financiero por que los Nariñenses se dedican al ahorro y no invierten, este es un problema cultural que no genera empleo ni desarrollo. En Nariño existe una inversión del 24.5% según datos proporcionados en la Gobernación de Nariño.

8.3 NIVEL EDUCATIVO

En el Departamento de Nariño existen actualmente 10 centros de Educación Superior que atienden a 21.033 estudiantes

Estos datos nos muestran que el nivel de Educación Superior es bueno ya que indica que los jóvenes quieren superarse y seguir adelante. Como consecuencia de esto, los jóvenes egresados pueden aportar al desarrollo económico del departamento.

8.4 CALIDAD DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

El principal objetivo de la competencia es tratar de posicionar el servicio en el mercado; por ser este un resultado de las estrategias es también una Debilidad de los competidores ya que no cuentan la gran mayoría con tecnología,

infraestructura.

Tabla 3. Nivel de educación superior en la ciudad de San Juan de Pasto.

UNIVERSIDADES	ALUMNOS MATRICULADOS			
	TOTAL	PREGRAD O	POSGRAD O	% COBERT
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	6.193	5.764	429	29.4
UNIVERSIDAD MARIANA	6.103	5.421	682	29.0
UNIVERSIDAD COOPERTIVA	3.239	3.124	115	15.3 10.5
CESMAG	2.221	2.221		7.2
U. ABIERTA Y A DISTANCIA	1.516	1.516	7	1.6
U. PONTIFICIA JAVERIANA	339	332		0.7
U. SANTO TOMAS	150	150	8	2.2
U. ANTONIO NARIÑO	480	472		1.2
U. AUTÓNOMA	260	260		1.15
FUNDACIÓN SAN MARTIN	242	242		1.3
esap	290	290		
TOTAL	21.033	19.792	1.241	100

Fuente: Planeación Municipal 2009

8.5 ACTITUD DEL GOBIERNO

La actitud del presidente Álvaro Uribe Vélez en su gobierno, es positiva. Uno de su principal objetivo es la reactivación económica, en donde su prioridad es darle visiones de superación y desarrollo a los aspectos empresariales, generando confianza y actitudes positivas hacia la producción, la comercialización y exportación de productos colombianos.

Existen diversos programas para la creación de grande, mediana, y pequeña empresa y que ha sido tomado por el pueblo colombiano como alternativas de superación y de reactivación económica, con buenos resultados, atrayendo la inversión nacional extranjera. También por los resultados que esta dejando el programa de seguridad democrática, en donde la inversión ha crecido por sentir la seguridad que este gobierno esta ejerciendo.

8.6 TRADICIONES Y COSTUMBRES

Teniendo en cuenta toda la cultura de nuestra región comenzamos a darnos cuenta que es un departamento que mantiene toda sus tradiciones y raíces autóctonas desde el carnaval de blancos y negros, las fiestas decembrinas, fiestas patronales de los diferentes municipios y ferias artesanales, agrícolas, ganaderas. También observamos que es una región artesanal que muchos de los productos son base de la economía local, reconocidos a nivel nacional e

internacional.

En nuestros tiempos todavía mantenemos muchas de las costumbres y tradiciones de nuestros antepasados que permiten que mantengamos hoy en día una cultura reconocida a nivel Nacional y que no se pierdan nuestras raíces.

Si analizamos toda la cultura Nariñense se da uno cuenta que todos estos eventos que en Nariño se llevan a cabo sean los que nos identifiquen como una cultura artesanal y exótica.

8.7 TASA DE DESEMPLEO.

La tasa de desempleo nacional a Enero de 2010 se situó en 14.6%, superior en 0.4 puntos porcentuales al registro del mismo mes de 2009. El desempleo urbano incremento del 16.9% al 14.2%.

8.8 DESARROLLO TECNOLÓGICO

En el contexto actual, la globalización internacional se basa en la búsqueda y utilización de capacidades más competitivas para generar, procesos, productos y servicios de mejor calidad y precios y así satisfacer las exigencias cada vez mayores de los mercados locales y regionales.

Un desarrollo sostenible es el incremento de los conocimientos y los cambios tecnológicos y no la acumulación pura y simple de capitales o de maquinaria y equipo de alto contenido tecnológico.

8.9 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

8.9.1 Oportunidad.

- Nivel de Educación.
- Calidad de Productos de la competencia.
- Actitud del Gobierno.
- Tradiciones y Costumbres.
- Desarrollo Tecnológico.

8.9.2 Amenaza.

- Sector Económico.
- Nivel de Inversión.
- Tasa de Desempleo.

Tabla 4. Matriz MEFE.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN N	CALIFICACIÓN N	PXC
OPORTUNIDADES			
Nivel de Educación	0.09	4	0.36
Calidad del Producto de la competencia	0.14	3	0.42
Actitud del Gobierno	0.13	3	0.39
Tradiciones y Costumbres	0.15	3	0.45
Desarrollo Tecnológico	0.14	4	0.56
AMENAZAS			
Sector Económico	0.11	2	0.22
Nivel de Inversión	0.11	1	0.11
Tasa de Desempleo	0.13	1	0.13
TOTAL	1		2.64

En el totalizado de la matriz MEFE nos da un valor de 2.64 el cual es muy próximo al promedio, esto nos indica que los factores que mas aportan en este resultado están en el desarrollo tecnológico seguido de las tradiciones y costumbres del departamento de Nariño, por lo cual podemos concluir que la empresa debe preocuparse por concentrar sus esfuerzos en la actitud del gobierno, lograr ventaja competitiva con la calidad de sus productos versus los competidores y aprovechar el enlace universidad – empresa.

Tabla 5. Matriz MPC.

		TECNOGRAFIC		IMPRESORES ÁNGEL		TIPOGRAFÍA CABRERA	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	PxC	Calificación	PxC	Calificación	PxC
Calidad del producto	0.27	4	1.08	3	0.81	4	1.08
Estructura Organizacional	0.23	4	0.92	3	0.69	4	0.92
Tecnología competitiva	0.3	4	1.2	2	0.6	4	1.2
Promoción y Publicidad	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8
TOTAL	1		3.4		2.9		4

Como podemos observar en el análisis de la MPC nuestra empresa tiene una posición fuerte en el mercado considerando que Tecnografic es una empresa joven versus Tipografía Cabrera como nuestro principal competidor con mas de treinta (30) años de experiencia, esto significa que nuestros esfuerzos se concentraran en crear un departamento de Marketing y Promoción, con el cual se lograra posicionamiento de marca.

9. POSICIONAMIENTO Y PARTICIPACIÓN

9.1 POSICIONAMIENTO

Es considerado como la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Según el estudio realizado por medio de las encuestas en la ciudad de Pasto, se determina que el 97% de los establecimientos de la ciudad usan papel impreso en sus diferentes maneras, de este porcentaje, el 64% de los usan facturación con membrete propio, ósea papelería exclusiva la cual identifica a la empresa, el 38% utilizan promoción corporativa (portafolio de servicios, tarjetas personales, flyer, calendarios, cuadernos, agendas, cartas para restaurantes, entre otros), esta es la cual nos interesa, se determino que el 25% usan portafolios de servicios, este tipo de producto es consumido por entidades que cuentan con dos o mas productos o servicios, por ello este porcentaje no es tan considerable como si lo son las tarjetas personales y los flyer, esto no quiere decir que sea un mercado potencial, dado a que todas las personas y empresas demostraron importancia sobre este producto.

Este inconveniente se ve reflejado por la falta de conocimiento de los clientes y consumidores del producto como tal, por ello se le recomienda a la empresa que promocióne este producto con muestras a los diferentes empresarios, en el cual también se debe sustentar la generación de nuevas expectativas en sus ventas, dado a que es un medio de publicidad y sobre todo un posicionamiento de imagen y marca corporativa, se debe aprovechar el auge empresarial por el lado del mercadeo que día a día se genera en las entidades privadas esto dado a la cultura que se aproxima.

9.2 PARTICIPACIÓN.

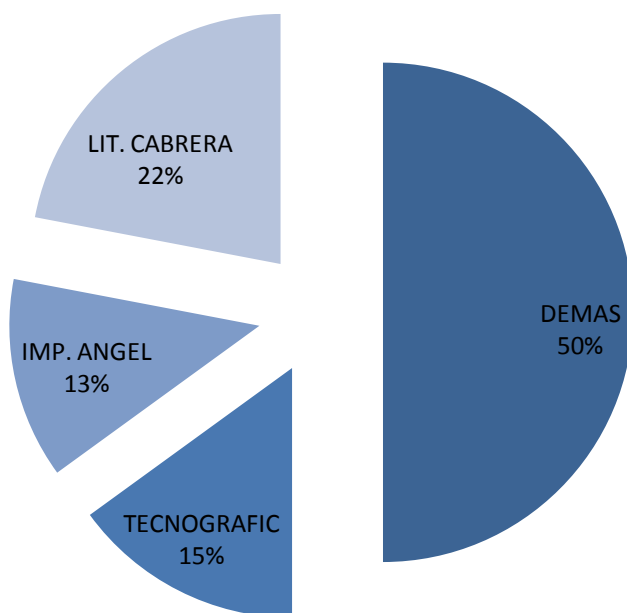
Según el estudio en el departamento de Nariño y en especial en la ciudad de Pasto se determina que el mercado potencial en especial el de los portafolios de servicios son las empresas o corporaciones bien sea entidades gubernamentales o no gubernamentales, en este tipo de producto estas entidades quieren mostrar todos los servicios y el alcance que tienen, contando con creatividad y sobre todo esperando un Éxito Empresarial. Según la muestra TECNÓGRAFIC abarcaría con un 30% de este mercado, con gran expectativas

de crecimiento debido a la importancia que los empresario le dan hoy en día a mostrar sus productos y servicios a la comunidad, otro factor es que en las empresas se ha creado la necesidad de algún medio publicitario por la gran competencia foránea que se aproxima, también por el mismo sostenimiento en su mercado y sobre todo por lograr un mayor flujo de caja reflejado por el incremento en las ventas.

Por estas razones TECNOGRAFIC debe enfocar la atención en brindar este tipo de alternativa y mostrarla a los diferentes empresarios, debido a que también el estudio demostró que el 27% de las empresas no conocen este tipo de producto; y ellas aseguraron su interés por las ventajas ya mencionadas. TECNOGRAFIC al crear expectativas en otras ciudades del mismo departamento, también podría generar un incremento en sus ventas, considerando la frontera con el Ecuador y departamentos como el Putumayo y Cauca los cuales expresaron que la ciudad de pasto es un punto industrial económico y seguro para ellos.

Los portafolios de servicios se pueden considerar como un producto de gran competitividad en la zona y el cual demostró que se encuentra en pleno desarrollo debido a su vago conocimiento por las empresas, por esta razón TECNOGRAFIC debe aprovechar este periodo de crecimiento, teniendo en cuenta su conocimiento, alta creatividad y su know how corporativo. Según estudios de Cámara de comercio se determina que la participación en el departamento de Nariño se enmarca de la siguiente manera para material impresos.

Gráfica 1. Participación en el mercado.



Fuente: Cámara de Comercio San Juan de Pasto 2009.

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa TECNOGRAFIC deberá desarrollar planes de ventas y mercadeo conjuntos que le permitan ser más competitiva en el mercado.

Deberá establecer un estilo gerencial propio proyectado a todos los productos, como un puntal de certificación en calidad con ayuda de la adquisición de tecnología de punta para mejorar aun más la calidad de los productos y la prestación de los servicios de este modo generar valor agregado a la empresa. TECNOGRAFIC podría utilizar estrategias de asociación con otra empresa que la complemente y que le permita introducir nueva tecnología rápidamente, así como, procesos de investigación para competir en una industria creciente.

10.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO

El presente plan estratégico de mercadeo se implementará para los siguientes 5 años iniciándose en enero de 2010 a diciembre de 2015

10.2 POLÍTICA DE CALIDAD

Los colaboradores de TecnoGrafic proporcionan un servicio de calidad y Consistentemente cumplen y exceden los requerimientos y expectativas de sus clientes. Están dirigidos a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.

10.3 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

- Globalidad e innovación permanente de la oferta: Queremos ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos en diferentes sustratos y variedad de acabados, haciendo que nuestro producto sobresalga y cumpla satisfactoriamente con lo requerido por el cliente.
- Actuación coordinada. La autonomía de gestión se enmarca en la fijación de objetivos y en el desarrollo de políticas de actuación comunes.
- Vocación de liderazgo. Queremos ser líderes en todos los mercados y sectores en que operamos.
- Alta calidad en el servicio a los clientes: Buscamos la calidad, tanto por razones éticas como por el convencimiento de que un buen servicio constituye el medio más eficaz para conseguir la fidelización de nuestros clientes
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos

humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

- **Ética:** El comportamiento de los miembros de la empresa en cuanto a honestidad integridad y justicia.
- **Compañerismo:** Brindarse ayuda entre los miembros de la empresa.
- **Búsqueda permanente de la eficacia:** Queremos para optimizar la utilización de los recursos, lo que implica, entre otros factores, pragmatismo y flexibilidad; agilidad en los procesos; aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el desarrollo tecnológico; máxima objetividad en la selección del personal y atención continua a su formación; y rigor en el gasto.

Tabla 6. Comparación misión visión.

	MISIÓN	VISIÓN
ACTUAL	TecnoGrafic es una empresa de la comunicación grafica, con alta tecnología, y personal cualificado, que trabajo con y por usted para analizar y determinar la mejor solución que satisfaga sus necesidades.	TecnoGrafic, con su aporte a la industria grafica de Nariño propende apoyar a la comunidad con trabajos de alta calidad y mejoramiento continuo para poseer la preferencia por la productividad y competitividad.
REDIRECCIONAMIENTO	TECNOGRAFIC como empresa nariñense aporta y apoya a la región en su ámbito de mejora continua buscando satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un producto óptimo y de alta calidad gracias al aprovechamiento de su capacidad productiva y tecnológica.	Ser una de las empresas con mayor reconocimiento a nivel nacional en la producción de impresos publicitarios de primera calidad, con elevado grado de compromiso, responsabilidad y la mayor eficiencia por parte de todo el personal de la empresa, logrando la certificación de calidad ISO para el año 2015.

11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La Formulación estratégica es la etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluyendo las matrices DOFA, PEYEA, GCB, IE y de gran estrategia. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factores internos, externos y en la de perfil competitivo. La cortejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles.

11.1 MATRIZ DOFA

Tabla 7. Matriz DOFA.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	SECTOR ECONÓMICO NIVEL DE INVERSIÓN TASA DE DESEMPLEO	NIVEL DE EDUCACIÓN CALIDAD DEL PRODUCTO DE LA COMP. ACTITUD DEL GOBIERNO TRADICIONES Y COSTUMBRES DESARROLLO TECNOLÓGICO
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.A.	ESTRATEGIAS D.O.
PLANIFICACIÓN. DEPARTAMENTO DE VENTAS. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD. CONTROL DE CALIDAD.	Se deberá implementar planes de contingencia para superar una posible crisis en la economía. D-1, A-1, A-2, A-3. Surge crear un departamento de ventas para contrarrestar el comportamiento de inversión y la tasa de desempleo, creando nuevas expectativas de negocio fuera del	Desarrollo de mercado hacia un segmento especializado, como son diseñadores gráficos e industriales, D2-D3-O1 Concientizar a las entidades gubernamentales para apoyar los eventos culturales generando participación y mayor demanda de nuestro

Tabla 7. (Continuación).

	departamento y porque no en el vecino país del Ecuador. D-2, A-2, A-3.	producto. D3 – O4
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS F.O.
ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PERTENECIA Y COMPROMISO DEL CALIDAD DE PRODUCTO LIQUIDEZ CONTROL DE INVENTARIOS TECNOLOGIA COMPETITIVA	<p>Implementar planes estratégicos que motive la inversión privada con las diversas formas de publicidad impresa de esta manera el sector económico Tecnografic dará un paso para su posicionamiento de marca. A-1, A-2, F-1, F-3</p> <p>Aprovechando la Liquidez de Tecnografic para y su Tecnología competitiva generara desarrollo interno el cual será aprovechado por el bajo nivel de inversión de la región. A-2, F-5, F-7</p> <p>Debido a que el consumo se disminuye por la tasa de desempleo, la competencia tiende a comportarse con disminución de precios a sus clientes por ende su calidad se pierde, esto generara que Tecnografic por su buen manejo de inventarios y liquidez conserve su calidad y así lograra mayor posicionamiento. A-3, F-4, F-5, F-6.</p> <p>Por su gran desempeño en la administración estratégica, Tecnografic desarrollara planes de supervivencia a largo</p>	<p>Gracias a su administración estratégica se abrirán las puertas a las universidades de la región para compartir conocimiento e investigación. O-1,F-1</p> <p>Aprovechando las oportunidades que presenta el gobierno para traer maquinaria extranjera se aumentaría nuestra tecnología competitiva de esta manera lograríamos una mayor eficiencia y mejora en la calidad del producto. O-3, F-4, F-7.</p> <p>Con nuestra capacidad instalada se ofrecerá diferentes formas de impresión para lograr una mayor captación de invitados foráneos para los eventos regionales. O-4, F-7</p> <p>Con el desarrollo tecnológico se aumentara la capacidad instalada mejorando eficiencia. O-5, F-7</p>

Tabla 7. (Continuación).

	plazo debido al bajo consumo, entre estos estarían nuevos productos como impresión de (Libros Regionales, educativos y entre otros). A-2, A-3, F-1, F-5.	
--	--	--

11.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

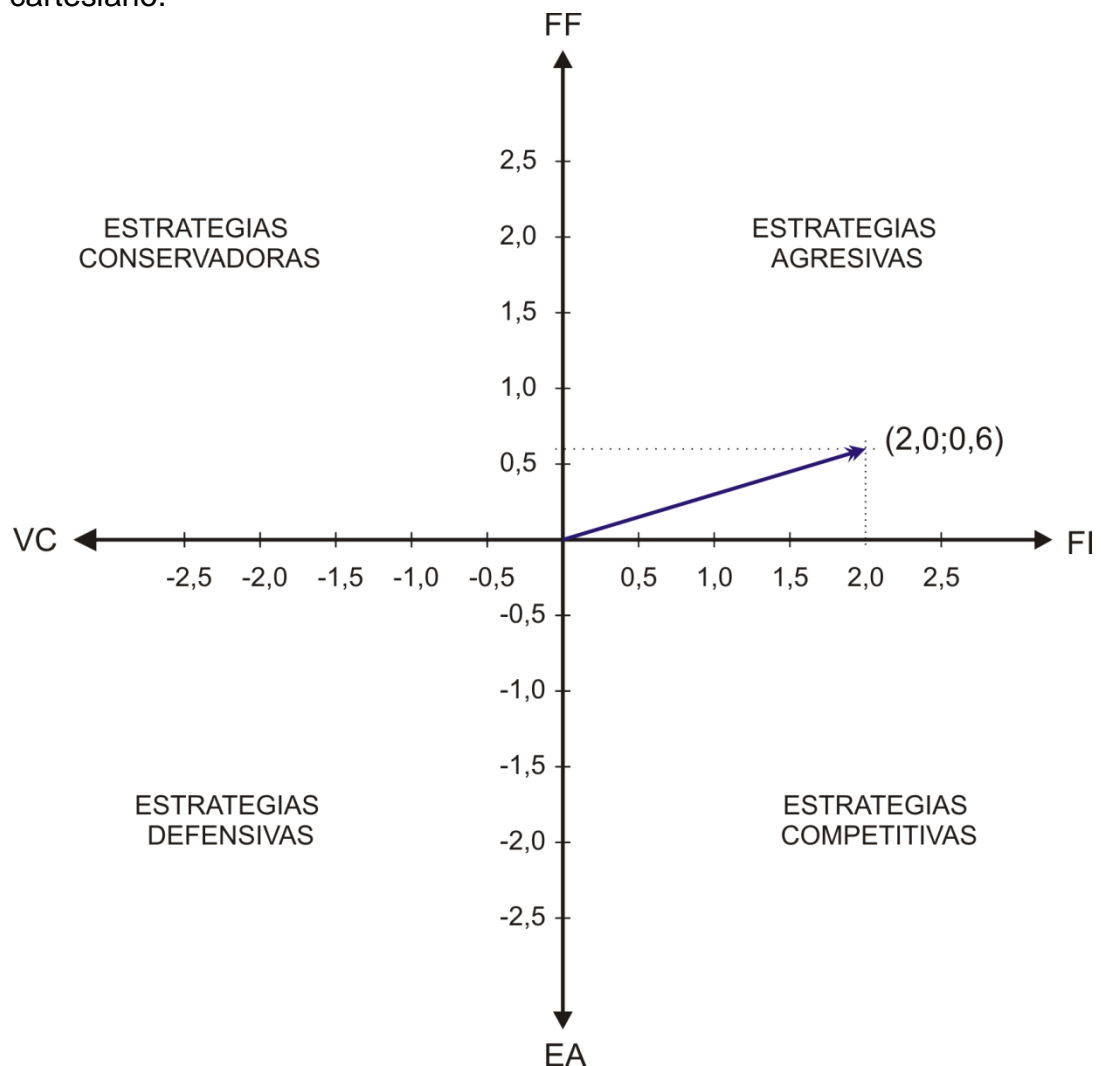
Tabla 8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la Acción (PEYEA).

Posición Estratégica Interna	Calificaciones	Posición Estratégica Interna	Calificaciones
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Utilidades	2	Cambios tecnológicos.	-2
Apalancamiento.	4	Variabilidad de la demanda.	-3
Liquidez.	4	Escala de precios de productos competidores.	-5
Capital de trabajo.	5	Presión competitiva.	-2
Flujos de efectivo.	3		
PROMEDIO	3.6	PROMEDIO	-3
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Potencial de crecimiento.	4	Participación en el mercado.	-2
Estabilidad financiera.	4	Calidad del producto.	-2
Conocimientos tecnológicos.	5	Lealtad de los clientes.	-3
Aprovechamiento de recursos.	4	Conocimientos tecnológicos.	-2
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4	Control sobre los proveedores.	-2
PROMEDIO	4.2	PROMEDIO	-2.2

Con los resultados de la matriz PEYEA graficamos en el plano según lo siguiente:

- Eje x: Valor Promedio VC + Valor Promedio FI = $-2.2 + 4.2 = 2.0$
- Eje y: Valor Promedio EA + Valor Promedio FF = $-3 + 3.6 = 0.6$

Gráfico 2. Matriz de planeación estratégica y evaluación de acción plano cartesiano.

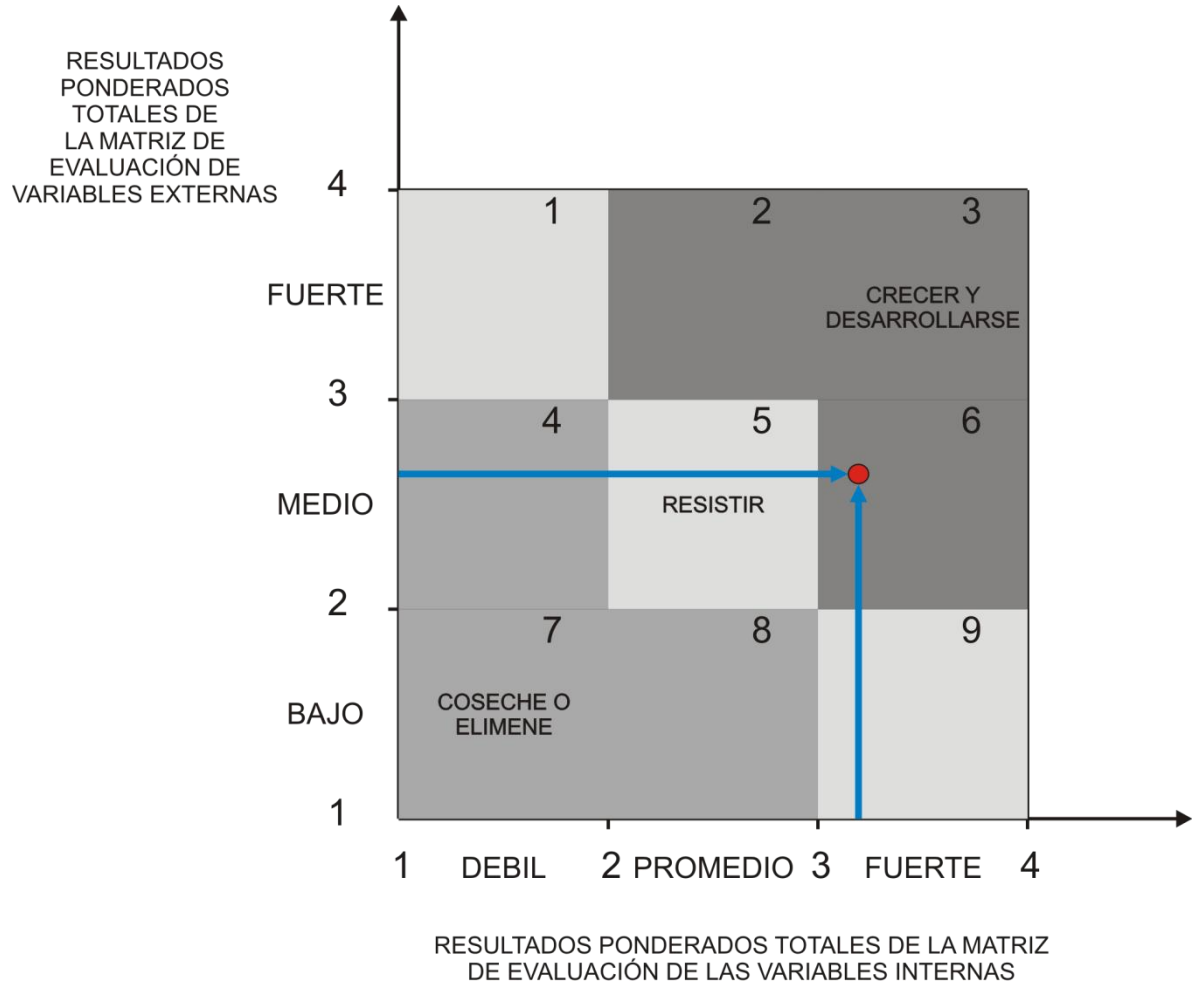


Como se puede observar en el plano cartesiano se concluye que la estrategia a seguir es agresiva, la cual debe alcanzar a sus competidores mayores, con liderazgo, permanencia, actualización en su tecnología y lograr ser el número uno en el mercado de esta manera se podría pensar en abrir otras sucursales en el país.

Se define también que la Fuerza Industrial es la dominante para Tecnografic seguida de la Fuerza Financiera.

11.3. MATRIZ INTERNA EXTERNA

Gráfico 3. Matriz interna – externa IE



La empresa TECNOGRAFIC se ubica en el cuadrante VI, por tanto debe desarrollar Estrategias de RESISTIR Y MANTENER, lo cual nos indica que las estrategias más convenientes que se pueden administrar son la de penetración en el mercado, rediseño de productos o servicios y el desarrollo de nuevos productos o servicios para la empresa.

11.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG).

La matriz BCG tiene como objetivo, mejorar los esfuerzos de la empresa, para formular estrategias. Esta se aplica en el caso de varias divisiones para el caso de Tecnografic son los diversos productos que se presentan en el portafolio empresarial, a continuación se presenta un análisis de cada uno de los cuadrantes:

Los interrogantes: Las divisiones ubicadas en este cuadrante tiene como

características:

- Baja participación relativa en el mercado.
- Compiten en actividades económicas de alto crecimiento.
- Requieren altas inversiones.
- Baja generación de ingresos.

En este punto la empresa debe tomar entre las siguientes decisiones:
Inyectar recursos para la innovación y desarrollo tecnológico.
Eliminarlas.

Las estrellas: Las divisiones de este cuadrante representan los mejores negocios a largo plazo en cuanto a crecimiento y generación de utilidades, estos tienen las siguientes características.

- Alta participación relativa en el mercado.
- Alta tasa de desarrollo de la actividad económica.

En este cuadrante la empresa debe recibir suficientes recursos económicos para mantener y fortalecer su posición dominante.

Los huesos: Las divisiones de este cuadrante tienen:

- Bajo porcentaje de penetración en el mercado
- Compiten en una actividad económica de crecimiento lento o nulo

Vacas lecheras: las divisiones situadas en este cuadrante tiene como características:

- Alto porcentaje de participación en el mercado.
- Tienen una posición dominante.
- Requieren pocos recursos adicionales.
- Generan más efectivo del que requieren.

Tabla 9. Matriz grupo consultor de boston (BCG).

Producto	Ingresos Millones \$	% Ing.	Utili. Millones \$	%Utili.	% partición en el mdo.	% tasa de creto
Portafolio de servicios	\$ 60	13.30%	\$10.8	14.94%	60	15
Periódico	\$24	11.82%	\$7.2	9.96%	50	15
Revistas	\$55	20.68%	\$14.7	20.34%	30	15
Libros	\$84	41.37%	\$33.6	46.50%	40	20
Tarjetería	\$5	2.46%	\$1	1.38%	10	-10
Fotografía	\$6	2.95%	\$1.2	1.66%	5	-20
Impresión digital a gran formato	\$55	7.38%	\$3.75	5.19%	20	-15
Totales	\$203	100	\$72.25	100		

Gráfico 4. Grupo consultor de boston (BCG).



11.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Utilizada como herramienta de formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes, relacionando la ventaja competitiva al posición competitiva, por lo tanto la empresa TECNOGRAFIC tiene una posición competitiva de -2.2 en el crecimiento del mercado, se realiza con respecto a la variación de las ventas de los últimos tres años.

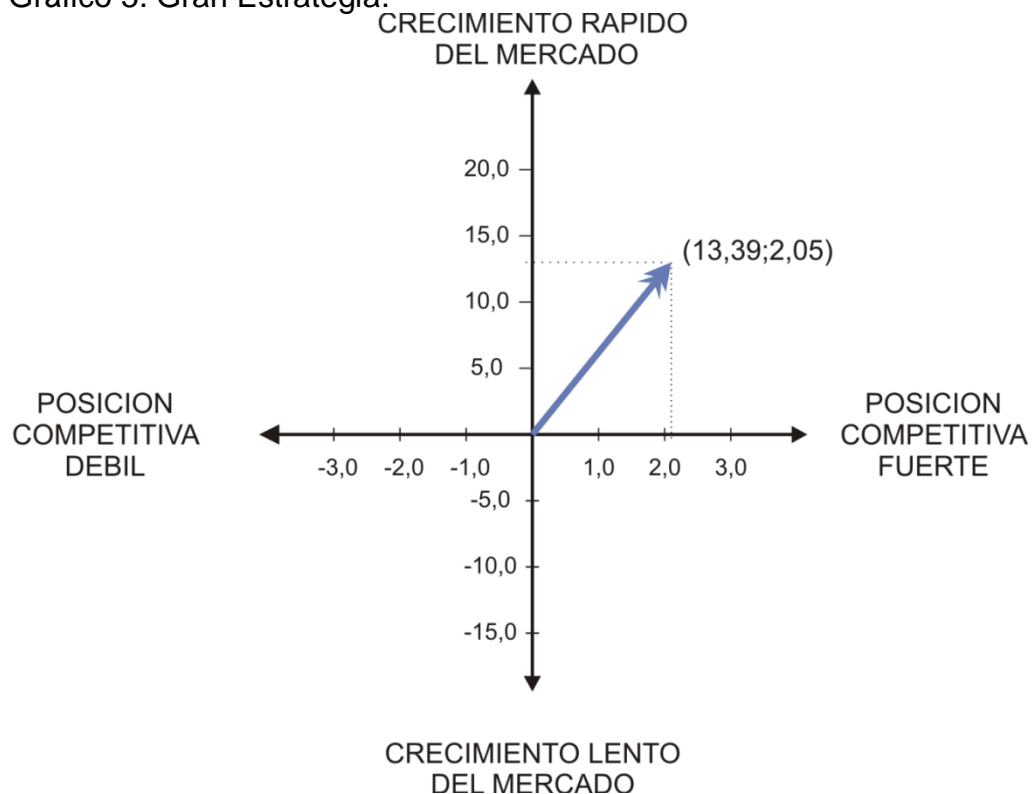
Tabla 10. Análisis comparativo de ventas en millones.

2005	2006	2007	% variación	% variación
\$ 280	\$320	\$360	14.28%	% 12.5

% Variación promedio= $14.28\% + \%12.5 = 13.39\%$

El 13.39% corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector de tipografías especializadas, por lo tanto el crecimiento del mercado es rápido, de lo anterior se deduce que la empresa tecnografías se ubica en el cuadrante No 1, lo que indica que la empresa esta en magnífica posición estratégica.

Gráfico 5. Gran Estrategia.



Según el resultado, nos damos cuenta que se encuentra en una posición competitiva fuerte vs un mercado de crecimiento rápido, por lo cual se considera que la empresa TECNOFRAFICS diseñe estrategias con base a: desarrollo de nuevos mercados, penetración en el mercado, desarrollo y rediseño de nuevos productos, diversificación de servicios y productos.

12. PLAN OPERATIVO DE MERCADEO

12.1 MEZCLA DE MERCADO

La implementación del plan estratégico de mercadeo es una acción determinante si se quiere que la organización aprovechando los factores a su favor genere cambios importantes a nivel interno que le permitan ser mucho más competitivos e implementar acciones claras, precisas y efectivas, bajo la orientación de unos principios de rentabilidad y orientadas al éxito en el cumplimiento de sus objetivos como empresa.

Es importante tener en cuenta que la gestión del plan para lograr una efectiva implementación requiere de una fase de preparación, en la cual los directivos y líderes adelantan la vinculación real del grupo humano requerido para la puesta en marcha de cada proyecto, de los recursos físicos y económicos para la iniciación del mismo, así como de los primeros gastos y actividades de formalización necesarias para garantizar el inicio del plan a través de los primeros proyectos seleccionados.

De igual manera es necesario acordar una estrategia para el seguimiento y evaluación del plan, para lo cual se deberá identificar las actividades que permiten hacerle seguimiento a los proyectos formulados, las fechas en que se prevén realizar estas actividades, los responsables y resultados esperados. En este orden de ideas, la estrategia de crecimiento intensivo se refiere a estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de nuevos productos.

Esta estrategia facilitará el mejoramiento integral de la empresa para aumentar su capacidad en el mercado, generar un mayor posicionamiento y aprovechar el mercado potencial existente en la ciudad de Pasto.

El plan de Mercadeo es un instrumento dinámico, el cual unido a las metas de la entidad señaladas para cada regional, permitirá el crecimiento acelerado y rentable de los negocios.

El plan se concentra en los siguientes lineamientos:

Se hará énfasis para que TecnoGrafic se pueda mantener adelante en el uso de tecnologías de punta.

Es necesario trabajar todos los productos y estar revisando permanentemente su desempeño.

Por otra parte se va a insistir en el buen servicio. Este es uno de los activos más importantes para TecnoGrafic. Se debe trabajar por el mejoramiento de los niveles de atención tanto al cliente interno como externo, especialmente al mejoramiento de su portafolio de servicios.

Tabla 11. Objetivo de mercadeo.

PRODUCTO	OBJETIVO DE MERCADEO
Portafolio de servicios	Aumentar el nivel de posicionamiento y competitividad en el sector de artes gráficas en la ciudad de san juan de pasto.

12.2 OBJETIVO DEL PRODUCTO

Aumentar la participación en el mercado en el 75%. Mediante el conocimiento de inquietudes de nuestros clientes, con el fin de emprender acciones que conlleven a ofrecerles un servicio de excelente calidad.

Tabla 12. Plan de acción.

OBJETIVO: *asegurar permanencia y retención de clientes					
Estrategia corporativa:		Optimizar el servicio de atención al cliente			
Estrategia de mercado:		Innovación en el servicio			
Tácticas	Metas	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador
Capacitación y asesorías en atención al cliente	Aumentar la eficiencia del talento humano en un 90%	Gerencia General	6 meses	\$2.000.000	Numero de colaboradores capacitados
Servicio personalizado	Aumentar la satisfacción del cliente en un 90%	Gerencia comercial	3 meses	\$1.500.000	Numero de reclamos y quejas de los clientes
OBJETIVO: * Incrementar la participación en el mercado					
Estrategia corporativa:		Penetración de mercado			
Estrategia de mercado:		Confrontación directa			
Tácticas	Metas	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador
Estrategias agresivas publicitarias	Incrementar la participación en el mercado en un 30%	Gerencia comercial	6 meses	\$3.000.000	Nuevos nichos de mercado
Creación del departamento de mercadeo	Cumplimiento del 100% del plan anual	Gerencia General	6 meses	\$3.000.000	Porcentaje de metas cumplidas sobre metas propuestas

Tabla 13. (Continuación)

OBJETIVO: * Aumentar el posicionamiento de la marca					
Estrategia corporativa:		Penetración de mercado			
Estrategia de mercado:		Relaciones publicas			
Tácticas	Metas	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador
Desarrollo de eventos institucionales	Incrementar el grado de recordación en un 10%	Gerencia General	1 año	\$5.000.000	Porcentaje de recordación marca corporativa
Búsqueda de distinciones y reconocimiento	Incrementar el valor agregado en un 10%	Gerencia General	1 año	\$1.000.000	Numero de clientes satisfechos
OBJETIVO: * Aumentar competitividad					
Estrategia corporativa:		Disminuir tiempos de entrega			
Estrategia de mercado:		Relaciones con proveedores			
Tácticas	Metas	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador
aumentar la eficiencia de los puestos de trabajo	Mantener posición competitiva en un 80%	Gerencia General	6 meses	\$4.000.000	Porcentaje de recordación marca corporativa
Disminuir no conformidades	Incrementar eficiencia en producción en 80%	Gerencia General	6 meses	\$8.000.000	Numero de clientes satisfechos

12.3 PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL

Al margen de que Tecnografic tenga intención de publicar los resultados de este Plan Estratégico de Mercadeo, se pretende que, en la medida en que los citados resultados puedan ser útiles para sectores profesionales, empresas o usuarios, la empresa contemple las previsiones de difusión de los mismos a estos colectivos.

Por eso se manejarán socializaciones continuas con las áreas funcionales de la empresa con mercadeos sin fronteras.

Y para el caso del Control, sabiendo que el propósito del plan de mercadeo es asegurarse de que la empresa logre las metas de ventas, ganancias y otras establecidas en el plan de mercadeo. Este tipo de control se realiza en todos

los niveles de la organización.

Se pueden utilizar varias medidas para evaluar el desempeño del plan de mercadeo, incluyendo el análisis de las ventas, el análisis de la participación en el mercado, la relación entre los gastos de mercadeo y las ventas, el seguimiento de las actitudes, la rentabilidad y la eficiencia.

Es tarea de la gerencia asegurar que se realice un cuidadoso seguimiento, evaluación y control del plan de mercadeo. Los controles típicos incluyen el establecimiento de patrones de desempeño, la evaluación del desempeño real en función de dichos patrones y, si las desviaciones son intolerables, la toma de acciones correctivas.

Por lo tanto el Gerente o en su defecto la persona designada por él, hará auditoria y monitoreo cada tres meses para ver si los objetivos planteados en este Plan Estratégico de Mercadeo se están cumpliendo.

Por último, y para obtener resultados óptimos a través de la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo es necesario que Tecnografic tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

Vincular a todo el personal directamente relacionado con el proceso, con quienes se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

Comunicación: Presentación del Plan Estratégico de Mercadeo, escuchar sugerencias y recomendaciones.

Ejecución del Plan: Se adelanta una jornada de capacitación teniendo en cuenta una metodología accesible a todos los colaboradores que intervienen en el proceso.

Control: Teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el Plan de Acción se realiza el seguimiento y se procede al análisis, discusión de resultados y conclusiones, se buscan los posibles errores y/o vacíos para darles soluciones.

Reajuste del Plan: Aplicación de correctivos y mejoramiento del Plan Estratégico de Mercadeo de acuerdo a las exigencias del medio y continúa su implementación. Es importante resaltar que este es un proceso en permanente movimiento.

Tabla 14. Estado Financieros proyecto con Plan Estratégico.

AÑO	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
ACTIVO CORRIENTE	13,127,635	14,669,517	15,402,993	16,404,187	17,142,376	18,239,488
Caja y bancos	4,272,635	4,486,267	4,710,580	5,016,768	5,242,522	5,578,044
Deudores clientes	-	-	-	-	-	-
Deudores diversos	-	-	-	-	-	-
Inventarios	8,855,000	10,183,250	10,692,413	11,387,419	11,899,853	12,661,444
ACTIVO NO CORRIENTE	85,418,721	90,543,844	95,071,036	101,250,654	105,806,933	112,578,577
Propiedad Planta y equipo	45,678,747	75,286,197	79,050,507	84,188,790	87,977,285	93,607,831
Mobiliario	5,207,489	5,519,938	5,795,935	6,172,671	6,450,441	6,863,269
Equipos	65,817,225	69,766,259	73,254,571	78,016,119	81,526,844	86,744,562
Depreciaciones	14,394,007	15,257,647	16,020,530	17,061,864	17,829,648	18,970,746
TOTAL ACTIVO	98,546,356	105,213,361	110,474,029	117,654,841	122,949,309	130,818,065

PASIVO

PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	6,691,169	7,427,198	7,798,557	8,305,464	8,679,210	9,234,679
Impuestos por pagar	5,236,000	5,811,960	6,102,558	6,499,224	6,791,689	7,226,357
TOTAL PASIVO	11,927,169	13,239,158	13,901,115	14,804,688	15,470,899	16,461,036
PATRIMONIO						
Capital social	70,000,000	73,192,000	76,851,600	81,846,954	85,530,067	91,003,991
Resultados de ej. ant	30,567,393	31,961,266	33,559,329	35,740,686	37,349,017	39,739,354
Resultados del ejer	12,502,367	13,072,475	13,726,099	14,618,295	15,276,118	16,253,790
TOTAL PATRIMONIO	113,069,760	118,225,741	124,137,028	132,205,935	138,155,202	146,997,135
Total Pasivo+Patrimonio	124,996,929	131,464,899	138,038,144	147,010,623	153,626,101	163,458,171

Tabla 14. (Continuación).

PyG

Ventas netas	198,283,946	303,374,437	318,543,159	339,248,465	354,514,646	377,203,583
Costos de ventas	77,161,300	92,593,560	97,223,238	103,542,748	108,202,172	115,127,111
Utilidad bruta	121,122,646	210,780,877	221,319,921	235,705,716	246,312,473	262,076,472
Gastos No Operacionales		27,500,000	28,875,000	30,318,750	31,834,688	33,426,422
Gastos operacionales	80,510,523	92,587,101	97,216,457	103,535,526	108,194,625	115,119,081
Utilidad Neta	40,612,123	90,693,776	95,228,465	101,851,440	106,283,161	113,530,969

CONCLUSIONES

Tradicionalmente, se afirma que el cliente es la razón de ser de las organizaciones, por lo cual el mercadeo siempre se dirige hacia el cliente externo, pero hoy en día las condiciones han cambiado y se abre a un mundo mas globalizado con nuevas alternativas exigiendo a las empresas a ser mas competitivas, competitividad que se logra internamente donde la prioridad es el cliente interno.

TecnoGrafic con gran potencial humano, con buena administración, con buena estructura organizacional y demás fortalezas ha demostrado ser una organización fuerte internamente y construye una posición solida y competitiva frente a sus adversarios.

Para la gerencia de la empresa TecnoGrafic ha sido muy importante plantearse dos preguntas ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy? Buscando respuesta ha estas incógnitas dimos un vistazo a la trayectoria de la organización y permanencia durante 6 años en el mercado de las artes graficas, y encontramos una brecha entre lo planeado y lo desempeñado.

Al ver que la empresa no ha alcanzado sus metas iniciales nos ha motivado a elaborar un análisis estratégico para lo cual fue indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas permitió a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Implementar planes estratégicos que relacionen la satisfacción del cliente y la capacidad de producción, haciendo conocer la buena calidad del servicio que ofrece TECNOGRAFIC a nuevos inversionistas.

Desarrollar un nuevo producto de impresión de papel reciclable, aprovechando la gran influencia cultural del cuidado del medio ambiente. Aprovechar el desarrollo tecnológico para no perder capacidad de producción, adquiriendo nueva tecnología.

Desarrollar inversiones sobre materia prima que tenga un descenso en su precio sin descuidar inventarios con su almacenaje. Desarrollar plan de contingencia con conocimiento sobre investigación sobre la economía.

Ampliación hacia abajo por medio del desarrollo tecnológico de la empresa, revisar marginalidad del producto y lograr precios más competitivos.

Estudio de mercado en el cual la empresa participe en las ofertas de entidades públicas y privadas, aprovechando la experiencia, solidez financiera y capacidad instalada

La empresa TecnoGrafic se ubica en el cuadrante V, por tanto debe desarrollar Estrategias de RESISTIR Y MANTENER, lo cual nos indica que las estrategias mas convenientes que se pueden administrar son la de penetración en el mercado rediseño de productos o servicios y el desarrollo de nuevos productos o servicios para la empresa.

Estrategias basadas en el mantenimiento de posición y penetración de mercado, sin descuidar que puede llegar a un momento de expansión con un alto grado de diferenciación

RECOMENDACIONES

Intensificar los conocimientos del mercado, del cliente y de la competencia, anticiparan la respuesta a los cambios.

Mejorar y optimizar el servicio al cliente traerá ventajas competitivas frente a sus adversarios, teniendo en cuenta y aprovechando las buenas relaciones con los proveedores como parte fundamental de este proceso para alcanzar las metas propuestas.

El desarrollar talento humano altamente profesional, eficiente y eficaz, con sentido de pertenecía, y consiente de la importancia del cliente interno ara del proceso interno más flexible en pro del mejoramiento continuo.

Unir fuerzas con otras compañías crearan alianzas estratégicas para aprovechar negocios o mercados específicos.

Buscar nuevos mercados como en el exterior ayudara a expandir y abarcar un mercado más amplio, en retribución recibir beneficios otorgados por el gobierno que ayudaran al fortalecimiento de la empresa

Diseñar y desarrollar nuevos productos, insistir en una permanente innovación tecnológica consolidara la presencia de la empresa en el mercado.

La alta dirección debe ejercer el liderazgo que le corresponde, propiciando así una gerencia participativa que brinde empoderamiento a sus colaboradores y un alto grado de culturización en todos los niveles de la organización.

La búsqueda de distinciones, reconocimientos dará un valor agregado a la gestión de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO CUEVA, Rolando, COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: ENFOQUE AMÉRICA LATINA. Mc Graw Hill, México, 2002. 457p.

FERNANDEZ VALIÑA, Ricardo, MANUAL PARA ELABORAR UN PLAN DE MERCADOTECNIA UN ENFOQUE LATINOAMERICANO; Ed. ECAFSA, primera edición, México; 256p.

GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon W., MADENN, Thomas J. GERENCIA DE MARKETING: ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1997; Sexta Edición, 468p.

LUTHER, William M. EL PLAN DE MERCADEO COMO PREPARARLO Y PONERLO EN MARCHA; Grupo Editorial Norma, primera edición, Colombia; 237p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, METODOLOGÍA: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2001; Tercera Edición, 246p.

SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica; Grupo Editorial 3R Editores, Octava Edición, Santa Fe de Bogotá, 1996, 213p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.angelfire.com/emo/>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.fenalcobogota.com.co>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.google.com>

<http://www.monografias.com>

[http:// www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../cap2lecc2.htm)