

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA ONIX IMPRESORES  
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

YOLEIDYS BENJUMEA RANGEL  
ANA MILENA DUARTE BECERRA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2004**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA  
ONIX IMPRESORES DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

YOLEIDYS BENJUMEA RANGEL  
ANA MILENA DUARTE BECERRA

**Proyecto de Grado como Requisito para Optar al título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**NORMA YOLANDA HERNANDEZ**  
Ingeniera industrial  
Directora

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2004**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a Miriam, Henry, Daniela, Betty, Roimer y a todas las personas que contribuyeron a la realización de este proyecto por su confianza y apoyo incondicional.

A la Ingeniera Industrial Norma Yolanda Hernández por sus valiosas orientaciones.

A nuestras madres  
Miriam y Betty con todo  
cariño y esfuerzo  
dedicamos este  
proyecto diciendo  
superficialmente que el  
es parte nuestra para  
ustedes.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES	21
1.1 EL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS	21
1.1.1 Situación actual	21
1.1.2 Exportaciones del Sector de Artes Graficas	23
1.2 ONIX IMPRESORES	25
1.2.1 Reseña Histórica	26
1.2.2 Estructura Organizacional de Onix Impresores	26
1.2.3 Clientes	27
1.2.4 Proveedores	27
1.2.5 Infraestructura de Onix Impresores	27
2. AUDITORIA INTERNA	29
2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	29
2.1.1 Planeación	29
2.1.2 Organización	30
2.1.3 Dirección	30
2.1.4 Control	31
2.2 CAPACIDAD COMPETITIVA	31
2.2.1 Análisis de Clientes	31
2.2.2 Satisfacción de Clientes	32
2.2.3 Productos	33

2.2.4 Proveedores	33
2.2.5 Investigación de Mercados	34
2.2.6 Portafolio de Productos	35
2.3 CAPACIDAD FINANCIERA	36
2.3.1 Análisis de Rentabilidad	36
2.3.2 Análisis de liquidez.	37
2.3.3 Análisis de Cartera	37
2.3.4 Análisis de Gastos	37
2.3.5 Análisis de Costos	38
2.4 CAPACIDAD TECNICA	38
2.4.1 Capacidad de producción	38
2.4.2 Nivel Tecnológico	39
2.4.3 Programas de Mantenimiento	42
2.4.4 Control de Calidad	43
2.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	43
2.5.1 Cantidad y Perfil del Talento Humano	43
2.5.2 Condiciones de Trabajo	44
2.5.3 Programas de Capacitación	44
2.5.4 Clima Laboral	45
2.6 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	46
2.7 EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES	48
3. EVALUACIÓN EXTERNA	49
3.1 FACTOR ECONÓMICO	49
3.1.1 Exportaciones	49
3.1.2 Reactivación económica	50

3.1.3 Desempleo	51
3.1.4 Disponibilidad de Crédito.	52
3.2 FACTOR COMPETITIVO	53
3.2.1 Competencia	53
3.2.2 Comportamiento del Mercado	68
3.2.3 Nuevas Industrias	68
3.2.4 Matriz de Perfil Competitivo	69
3.3 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL	70
3.3.1 Hábitos de consumo	71
3.3.2 Estrategias de Publicidad	71
3.3.3 Grado de Capacitación	72
3.3.4 Seguridad	73
3.4 FACTOR POLÍTICO	73
3.4.1 Reforma Tributaria	73
3.4.2 Reforma Laboral	74
3.5 FACTOR TECNOLÓGICO	75
3.5.1 Nuevas Tecnologías	75
3.5.2 Desarrollo Informático	78
3.6 MATRIZ DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	79
3.7 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES	81
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	82
4.1 MISION	82
4.2 VISION	82
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	82
4.4 OPCIONES ESTRATEGICAS	83

4.4.1 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	83
4.4.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA)	85
4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE)	88
5. OPCIONES ESTRATEGICAS	90
5.1 FORMULACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	90
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	90
5.2.1 Opción Estratégica. Desarrollo del servicio	90
5.2.2 Opción Estratégica	91
5.3 METAS	91
5.3.1 Opción estratégica	91
5.3.1.1 Objetivo estratégico. Diseñar e implementar el servicio de diseño gráfico en un periodo de dos años	92
5.3.1.2 Objetivo estratégico. Disminuir la capacidad ociosa en un 70% en un periodo de un año	92
5.3.1.3 Objetivo estratégico. Modernizar al 100% la maquinaria de producción en un tiempo máximo de tres años	93
5.3.1.4 Objetivo estratégico. Lograr la certificación ISO 9000 para el año 2007	93
5.3.1.5 Objetivo Estratégico. Obtener para el año 2007 una rentabilidad sobre las ventas entre el 30 y 35%	94
5.3.2 Opción estratégica. Desarrollo de mercados	94

5.3.2.1 Objetivo estratégico. Realizar una investigación de mercados que en el año 2005 permita tener mejor conocimiento del mercado litográfico a nivel regional.	94
5.3.2.2 Objetivo estratégico. Aumentar las ventas en unidades en un 40% para los próximos dos años en los mercados de Piedecuesta, Girón y Floridablanca y proyectar las ventas en el mercado regional.	95
5.3.2.3 Objetivo estratégico. Aumentar la capacidad de producción efectiva en un 50% para el año 2007	95
5.4 POLÍTICAS	95
5.5 PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS	97
5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	109

## LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Participación en los Ingresos de Onix Impresores	32
Cuadro 2. Informe de Proveedores a Mayo de 2004	33
Cuadro 3. Rentabilidad año 2002 y 2003	36
Cuadro 4. Programación Mantenimiento Maquinaria Onix Impresores	42
Cuadro 5. Cantidad de personas y nivel de educación.	44
Cuadro 6. Capacitación deseada por el Talento Humano	45
Cuadro 7. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)	47
Cuadro 8. Evaluación de capacidades	48
Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo	70
Cuadro 10. Matriz de perfil de amenazas y oportunidades (POAM).	80
Cuadro 11. Evaluación de los Factores	81
Cuadro 12. DOFA	84
Cuadro 13. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA)	85
Cuadro 14. Estabilidad Ambiental	86
Cuadro 15. Fortaleza de la Industria	86
Cuadro 16. Ventaja competitiva	86
Cuadro 17. Fortaleza financiera	87
Cuadro 18. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE)	88
Cuadro 19. Plan de acción 1	98
Cuadro 20. Plan de acción 2	99
Cuadro 21. Plan de acción 3	100
Cuadro 22. Plan de acción 4	101
Cuadro 23. Monitoría Estratégica	103

## LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Crecimiento Industria Gráfica año corrido	23
Figura 2. Participación por destinos de Exportaciones de Productos Finales Industrias Gráfica	24
Figura 3. Exportaciones totales de productos finales.	25
Figura 4. Organigrama Onix Impresores	26
Figura 5. Distribución física de Onix Impresores	28
Figura 6. Adats 414	39
Figura 7. Troqueladora Heidelberg	40
Figura 8. Guillotina Campeador	40
Figura 9. Quemador de Planchas	41
Figura 10. Máquina Speedmaster SM 102	76
Figura 11. Guillotina trilateral	76
Figura 12. Rotativa KBA COMPACTA 215	77
Figura 13. CTP	78
Figura 14. Posición estratégica	87

## LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 2. Producto líder.	55
Tabla 3. Otros productos	56
Tabla 4. Ubicación geográfica de los clientes	57
Tabla 5. Principal fortaleza	58
Tabla 6. Principal debilidad.	59
Tabla 7. Precios con respecto a la competencia	60
Tabla 8. Política de venta utilizada	61
Tabla 9. Volumen promedio mensual de ventas	62
Tabla 10. Misión, visión y objetivos definidos.	63
Tabla 11. Capacitación a los empleados.	64
Tabla 12. Medios de publicidad utilizados	65
Tabla 13. Empresas de más reconocimiento del sector.	66
Tabla 14. Aspecto negativo del entorno.	67

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág
Gráfico 1. Porcentaje de productos ofrecidos por las empresas.	55
Gráfico 2. Porcentaje de los productos líderes en las empresas.	56
Gráfico 3. Porcentaje de la ubicación geográfica de los clientes.	57
Gráfica 4. Porcentaje de principal fortaleza de las empresas litográficas	58
Gráfico 5. Porcentaje de principal debilidad.	59
Gráfico 6. Porcentaje de los precios con respecto a la competencia	60
Gráfico 7. Porcentaje de política de venta utilizada.	61
Gráfico 8. Porcentaje de volumen promedio mensual de ventas	62
Gráfico 9. Porcentaje de las empresas que cuentan con misión, visión y objetivos	63
Gráfico 10. Porcentaje de empresas que brindan capacitación a sus empleados.	64
Gráfico 11. Porcentaje de medios de publicidad utilizados	65
Gráfico 12. Porcentaje de empresas de más reconocimiento.	66
Gráfico 13. Porcentaje de principales amenazas	67
Gráfico 1. Porcentaje de productos ofrecidos por las empresas	50

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A: Formulario de inscripción – matrícula mercantil	110
Anexo B: Estado de Ganancias y Pérdidas a Diciembre 31 de 2002	111
Anexo C: Estado de Ganancias y Pérdidas a Diciembre 31 de 2003	112
Anexo D: Balance General a Diciembre 31 de 2003	113

## **GLOSARIO**

**ARTES GRAFICAS:** Conjunto de acciones encaminadas a la elaboración de artes

**AUDITORIA:** Empleo o dignidad del auditor

**CAPACIDAD INSTALADA:** Unidades o tiempo que la empresa está en capacidad de producir con la maquinaria que dispone.

**CAPACIDAD OCIOSA:** Tiempo de la maquinaria no utilizado en la producción.

**CATÁLOGO:** lista ordenadamente donde se presentan muestras de un trabajo.

**COREL PHOTO PAINT:** Software utilizado para el diseño de

**ETIQUETAS IMPRESAS:** Utilizada para identificar la marca en una prenda de vestir u otro accesorio, elaboradas en papel.

**FORMATO:** Tamaño específico en trabajos litográficos.

**FOTOGRAFÍA DIGITAL:** Fotografía elaborada por computador.

**GRAMAJE:** Peso de un papel.

**LITOGRAFÍA:** Arte de producir por medio de la impresión.

**MANTILLAS:** Banda en lona utilizada en máquinas litográficas.

**MATRIZ:** Cuadro compuesto de datos que resumen información de un tema específico.

**MONOCOLOR:** Diseño elaborado en un sólo color.

**NICHOS DE MERCADOS:** Grupo o sector al que va dirigido un producto o servicio.

ONIX IMPRESORES: Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos litográficos.

PHOTOSHOP NS: Software que permite detallar y arreglar las fotografías.

PLAN DE ACCIÓN: Conjunto de tareas a establecer en un tiempo determinado para alcanzar un objetivo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso que se inicia con el análisis interno y externo, continúa con la redefinición de la misión visión y objetivos estratégicos, concluyendo hasta formular las estrategias de la organización para lograr las metas y objetivos buscados.

PLATAFORMA: Base que soporta un sistema.

PREIMPRESIÓN: Impresión preliminar de un diseño.

PRENSA: Comenzar la tirada del impreso.

PRE-PRENSA: impresión de diseños en negativos.

RECLUTAMIENTO: Reunión de un grupo de personas para ejecutar una selección.

TIPOGRAFÍA: Composición de un texto destinado a la impresión valiéndose de elementos en relieve.

TROQUELES: Bloque de acero grabado que sirve para estampar.

WASH A 230: Líquido utilizado en las litografías para la limpieza de los rodillos de las máquinas.

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ONIX IMPRESORES DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA<sup>\*</sup>.

AUTORES: YOLEIDYS BENJUMEA RANGEL  
ANA MILENA DUARTE BECERRA<sup>\*\*</sup>

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Empresas Litográficas, Sector Artes Gráficas y Onix Impresores.

En la empresa litográfica Onix Impresores (O.I.) la planeación estratégica contribuye al conocimiento de las fortalezas y debilidades existentes en las áreas administrativa, de producción y comercial, al mismo tiempo las oportunidades y amenazas que presenta el sector de artes gráficas para de esta manera organizar y planear acciones a corto, mediano y largo plazo; contribuyendo a mantener cultura de orden, disciplina y preparación afrontando el medio en el que se encuentra.

Para la elaboración del presente proyecto se conformó un grupo estratégico integrado por el gerente, los empleados de O.I. y las autoras del proyecto permitiendo explorar y conocer las diferentes situaciones dadas a nivel interno y externo, por medio de fuentes primarias como las encuestas y entrevistas y las secundarias como revistas, la web, y boletines emitidos por el sector de las artes gráficas.

En O.I. existe una cultura al cambio dado por la aceptación en la implementación del desarrollo de la planeación estratégica calificando las opciones estratégicas: desarrollo del servicio (asesoramiento en diseño publicitario o manejo de imagen corporativa, generando la elaboración de productos litográficos) y desarrollo del mercado (ampliación de nuevos mercados en la región) con el fin de mejorar su calidad competitiva, apoyando esta en la contratación y preparación de un asesor comercial que proyecte la imagen corporativa de la empresa en el ambiente externo.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Instituto de Educación a Distancia “INSED”. Director: Norma Yolanda Hernández.

TITTLE: STRATEGIC PLANNING FOR ONYX PRINTERS COMPANY OF BUCARAMANGA CITY\*.

AUTHOR: YOLEIDYS BENJUMEA RANGEL  
ANA MILENA DUARTE BECERRA\*\*

KEY WORDS: Strategic Planning, Companies Litographic, Graphic Arts Sector y Onyx Printer

In the company lithographic Onyx Printers (O.I.) the strategic planning contributes to the knowledge of the strengths and existent weaknesses in the management of production and commercial, areas at the same time the opportunities and threats that it presents the sector of graphic arts for this way to organize and to plan actions to short, medium and long term; contributing to maintain order culture, it disciplines and preparation confronting its enviroment.

For the elaboration of the present project conformed a strategic group integrated by the employees of O.I. and the authors of the project allowing to explore and to know the different situations given at internal and external level, by primary sources as surveys and interviews and secondaries as magazines, the web, and bulletins emitted by the sector of the graphic arts.

In O.I. a exists culture of change given by the acceptance in the implementation of the development of strategic planning qualifying the strategic options development of service (advice in advertising design or handling of corporate image, generating the elaboration of products lithographical) and development of the market (amplification of new regional market) with the purpose of improving their competitive quality, supporting this in recruiting and commercial adviser's preparation that projects the corporate image of the company in the external atmosphere.

---

\* Project of Grade

\*\* Long Distanc Education Institute "LDEI". Director: Norma Yolanda Hernández.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las creaciones humanas el invento más complejo y maravilloso sin duda es la empresa, en cada una de ellas se encuentra una creación particular o una invención determinada ya que cada una de ellas tiene sus características específicas. Indudablemente el progreso de la humanidad gira alrededor de una organización o empresa ya que estas generan fundamentalmente crecimiento y productividad.

La globalización de las economías y la exigente competitividad están marcando cada vez con más fuerza cambios en los mercados mundiales, nacionales y regionales que obligan a cualquier empresa a certificarse con los estándares de calidad.

Es por esto que Onix Impresores se le esta midiendo al reto del cambio continuo el que se basa en lograr una organización con colaboradores comprometidos y un gerente desempeñando su liderazgo, integrado como equipo, concientes de su misión, visión y objetivos preparándose para afrontar el cambio.

Este será entonces el compromiso y el objetivo del estudio que presentamos a continuación.

“Los cambios ocurren solamente cuando las personas cambian. El crecimiento cuando las personas crecen”

*Robert Tomasko*

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 EL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS

**1.1.1 Situación actual.** Las pequeñas y medianas empresas son consideradas a nivel mundial como generadoras y propulsoras del desarrollo y de la democratización del capital. En nuestro País las Pymes representan la mayor fuerza productiva, destacándose el sector de artes gráficas.

De acuerdo con datos oficiales, la pequeña y mediana empresa en el conjunto de la industria manufacturera colombiana genera el 49.56% del empleo industrial, a la vez que representa el 92.16% del total de los establecimientos industriales. En términos de generación de ingresos, las Pymes contribuyen con el 38.79% de los salarios y el 29.96% de las prestaciones sociales pagadas por el conjunto de los establecimientos industriales. Por otra parte, participan significativamente en la generación del valor agregado (33%), en la inversión neta (30.94%), en el consumo industrial (44.93%) y en las exportaciones no tradicionales (33.26%)<sup>1</sup>.

La industria gráfica colombiana está compuesta por 3.500 unidades empresariales aproximadamente, de las cuales unas 600 contratan más de 10 trabajadores. Las empresas se concentran en los grandes centros urbanos del País (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga entre otras), siendo Bogotá y sus municipios aledaños uno de los centros de las artes gráficas por la demanda de las grandes industrias que operan en la región. El sector de las Artes Gráficas genera cerca de 39.000 puestos de

---

<sup>1</sup> [www.artesgraficas.com](http://www.artesgraficas.com), 10 Enero de 2004, Pág. 1

trabajo y su producción anual equivale a unos US\$ 1.200 millones. Su crecimiento promedio en los últimos años suele superar en un 2% el crecimiento del producto bruto industrial del País. El índice de Producción

del sector de Artes Gráficas creció 7 puntos en el año 2000, perdió 3 en el año 2001 y ganó 16,3 puntos en el año 2002, mientras que en el año 2003 los precios de los productos del sector de Artes Gráficas cayeron con respecto al año anterior 5,3 puntos<sup>2</sup>.

El sector de Artes Gráficas está compuesto en un 82% por empresas que llevan menos de cinco años de funcionamiento, lo cual indica que es un sector relativamente joven, a pesar que las empresas más importantes del sector tienen más de 15 años de creadas.

La Industria Gráfica colombiana terminó el año 2003 con un crecimiento de 4.9% en la producción. Este positivo desempeño obedece a la reactivación de la demanda interna, ya que las ventas en el mercado nacional crecieron en 4.7%. En el primer trimestre de 2003, la Industria Gráfica presentó una positiva recuperación frente al comportamiento que había tenido durante el año 2002. Para el segundo trimestre la producción y las ventas cayeron, producto del comportamiento de la demanda interna que estuvo deprimida, pero a pesar de ello, el balance en ese momento era más optimista que el observado en el mismo periodo del año anterior. A partir de septiembre la demanda interna comenzó a registrar signos positivos asociados a la recuperación de la actividad económica en su conjunto y al invertirse la tendencia que traía, logró detener el crecimiento negativo permitiendo

---

<sup>2</sup> REVISTA Artes Gráficas, Edición 12, Diciembre 2003, pag 12. Índice de Producción (Fuente INE)

aumentos en la producción y en las ventas durante los últimos cuatro meses del año<sup>3</sup>. Ver Figura No.1.

Figura 1. Crecimiento Industria Gráfica año corrido



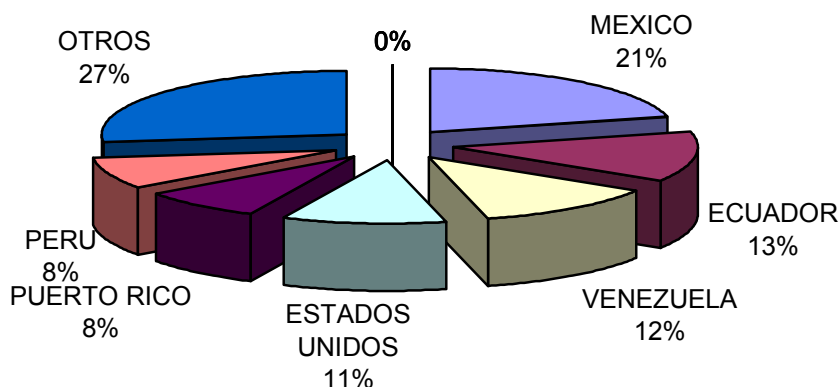
Fuente Encuesta de Opinión Industrial Conjunta

**1.1.2 Exportaciones del Sector de Artes Graficas.** Colombia ha visto una recomposición en los países de destino de las exportaciones, la industria gráfica ha incrementado las exportaciones a México, Ecuador, Estados Unidos, Puerto Rico, Perú, Panamá y otros países de Centro América,

<sup>3</sup> BOLETIN Andigraf Feb/Mar 2004 p.10

logrando mantener niveles semejantes al año anterior. Para el periodo comprendido entre Enero y agosto se registraron exportaciones por US\$132.15 millones frente a US\$134.66 millones presentadas en el mismo periodo del año anterior. Ver Figura No. 2

Figura 2. Participación por destinos de Exportaciones de Productos Finales Industrias Gráfica

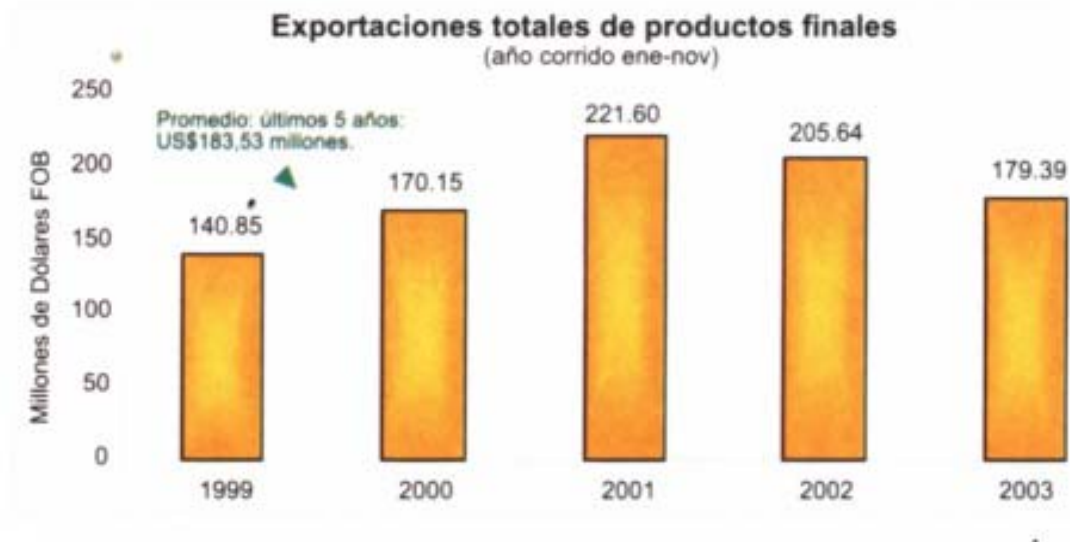


Fuente: DIAN-Cálculos Andigraf

De manera particular la venta de libros ha permitido ganar competitividad frente a otros países. Este segmento participa con 51% del total de las ventas hacia el exterior, las cuales representan US\$13.44 millones. Aunque los libros son los que lideran las ventas del sector en el exterior, los empresarios también buscan la forma de lograr mayor competitividad en productos como cuadernos y agendas, los cuales han venido ganando participación. En efecto, el segundo segmento que más vende en los mercados internacionales es de útiles escolares y de oficina, en el cual creció

55% en los dos primeros meses de este año, con ventas que hoy llegan a US\$5.5 millones. Le siguen en su orden, empaques de papel y cartón. Con una facturación en el exterior de US\$3.37 millones, publicaciones periódicas con US\$3.33 millones, empaques plásticos, material publicitario, etiquetas, juegos y formas comerciales y valores como lo muestra la figura 3<sup>4</sup>.

Figura 3. Exportaciones totales de productos finales.



Fuente: DANE, Cálculos ANDIGRAF

## 1.2 ONIX IMPRESORES

Está registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga como persona natural y en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. Es una empresa manufacturera dedicada a la impresión y venta de formas

<sup>4</sup> REVISTA Dimensión Gráfica 2003, Pág.32

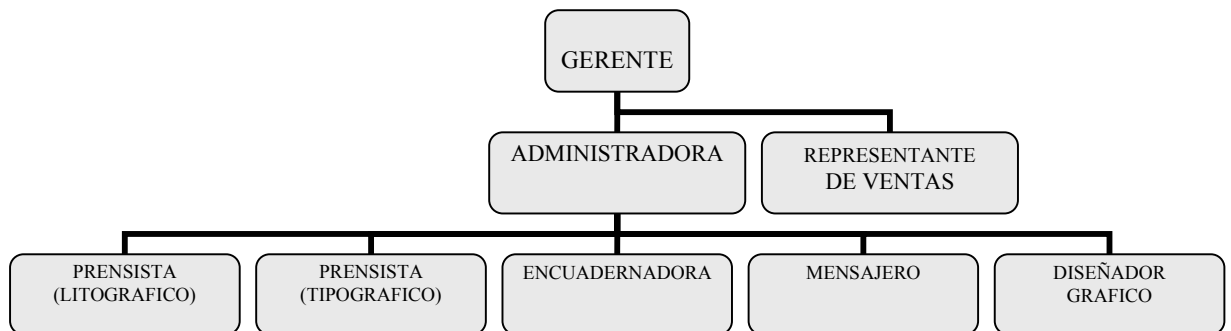
contables, distribución de artículos para papelería e impresión de carteles. Está ubicada en la carrera 25 # 15 – 53 de la ciudad de Bucaramanga.

**1.2.1 Reseña Histórica.** Onix Impresores nació el 28 de Octubre del año 1997, como respuesta a una oportunidad de mercado, fue fundada por el señor Fermín Orejarena Gómez, actual propietario. Inicialmente su planta de personal se constituía con una persona en el área de producción y dos en el área administrativa y comercial, su primer mercado estuvo concentrado en los candidatos políticos del Área Metropolitana de Bucaramanga, la empresa Extrucol S.A. y Servicios Fúnebres San Pedro; estos representaban una producción de 170 millares de impresión promedio mensual, situación dada durante los primeros tres años de funcionamiento.

Onix Impresores en su evolución se ha dedicado a la producción y consecución de clientes cubriendo los costos y gastos de funcionamiento obteniendo un margen de rentabilidad entre el 25% y 30%, y manteniendo un crecimiento del 38% en la producción con respecto a sus inicios. En la actualidad Onix Impresores se ha consolidado con siete empleados, cuatro en el área de producción y diseño y tres en el área administrativa y comercial, ha fortalecido sus activos representados en nueva maquinaria tipográfica, de terminados, herramientas, materiales y recursos financieros con el propósito de ofrecer productos de calidad superior.

**1.2.2 Estructura Organizacional de Onix Impresores.** La empresa está organizada en dos áreas principales producción y comercial. Ver figura 4.

Figura 4. Organigrama Onix Impresores

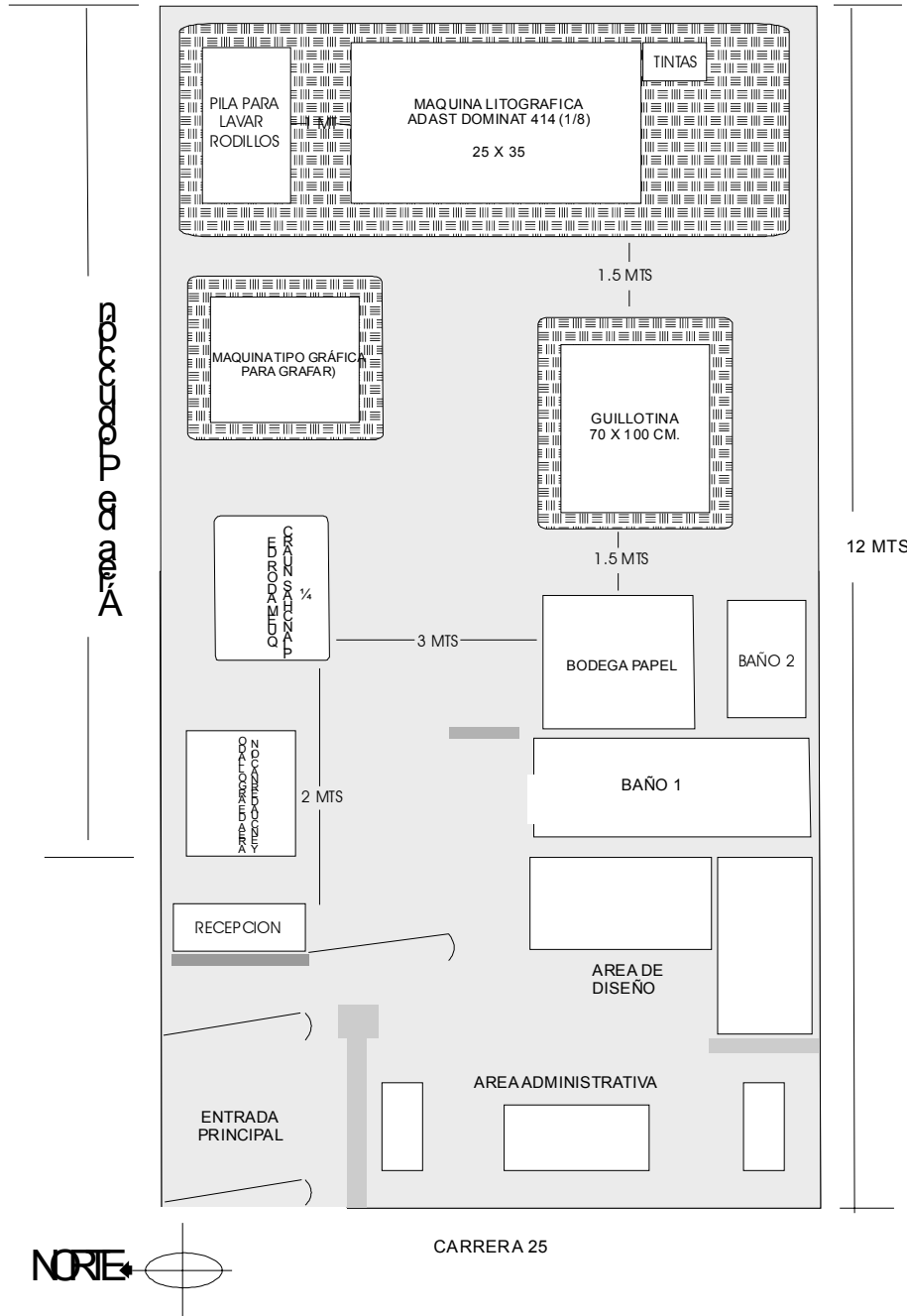


**1.2.3 Clientes.** Actualmente Onix Impresores cuenta con ocho clientes representativos los cuales son: Avidesa Mc Pollo, T.V. Cable Promisión S.A., Marquillas Tejidas de Colombia, Servicios Fúnebres San Pedro, C.I. Proditexco, Moda Internacional, Creaciones Henars y Asilo San Rafael.

**1.2.4 Proveedores.** Desde sus inicios Onix Impresores ha contado con proveedores de materia prima como papel, planchas, negativos, químicos y soluciones como: Cooperativa de Impresores del Oriente Colombiano, Sperling S.A. Ideas Gráficas y Dispapeles S.A.

**1.2.5 Infraestructura de Onix Impresores.** La empresa está ubicada en un área de 72 mt<sup>2</sup> de los cuales el 70% está destinado para el área de producción y el restante para las áreas administrativa, comercial y diseño, así como lo muestra la figura 5.

Figura 5. Distribución física de Onix Impresores



## 2. AUDITORIA INTERNA

Proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano<sup>5</sup>.

Para el análisis de la auditoria interna se creó un grupo estratégico conformado por:

Gerente de Onix Impresores  
Empleados de Onix Impresores  
Autores del proyecto

Recopilando información de fuentes primarias y secundarias como por ejemplo: encuestas a clientes actuales, competencia y talento humano; entrevistas a los proveedores, datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y directorio telefónico.

### 2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

**2.1.1 Planeación.** En Onix Impresores el proceso de planeación es de corto plazo dado que las decisiones buscan solucionar problemas presentes en la empresa; es decir, la empresa no cuenta con instrumentos que le permitan proyectarse en el largo plazo; como la visión del futuro y un plan de acción en donde se identifiquen proyectos de corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>5</sup> SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, 2003. p.36.

La empresa elabora un presupuesto anual de ingresos y gastos y realiza un control mensual de los mismos con el propósito de implementar acciones inmediatas para evitar retrasos en el proceso de producción e inconvenientes administrativos. Por lo anterior el proceso de planeación se considera una debilidad para Onix Impresores.

**2.1.2 Organización.** La empresa posee un organigrama definido y cada persona ocupa un cargo con jerarquía lineal; según los resultados de la encuesta, el 100% de los empleados de Onix Impresores tienen conocimiento de la estructura organizacional y claridad sobre las líneas de autoridad.

Cuando una persona ingresa a la empresa, en el proceso de inducción al cargo, se le da a conocer de manera verbal sus funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, indicando esto la falta de un manual de funciones documentado. Onix Impresores no cuenta con manual de procesos, ni políticas definidas y escritas, siendo esto una debilidad para la empresa.

**2.1.3 Dirección.** En Onix Impresores la dirección la ejecuta el administrador, quien está encargado de conducir y coordinar el trabajo de los subordinados en un proceso de participación, dado que las soluciones a los problemas se identifican en equipo, buscando tomar decisiones adecuadas. Constantemente se verifica que las cosas se hagan bien buscando herramientas o posibilidades para mejorar los procesos, básicamente la dirección se concentra en el trabajo en equipo del talento humano orientado al cumplimiento de los objetivos propuestos.

El 57%<sup>6</sup> de los empleados directos de Onix Impresores consideran que la empresa tiene en cuenta sus opiniones, participaciones y sugerencias en la toma de decisiones. El estilo de dirección se considera por lo tanto una fortaleza para la empresa.

**2.1.4 Control.** Onix Impresores realiza un seguimiento y control de la situación financiera mediante los indicadores de liquidez, rentabilidad y disponibilidad de efectivo con el propósito de tomar decisiones inmediatas que le eviten inconvenientes a la empresa; estos indicadores se realizan manualmente.

La empresa realiza control del volumen de producción tomando como indicador los millares de impresión tanto en litografía como en tipografía, así mismo se controla los costos en que se incurre en cada proceso teniendo en cuenta el presupuesto de cada insumo requerido para la elaboración de los productos y así cumplir con el porcentaje de rentabilidad proyectado en el mes. Se controla el número de horas requeridas para la elaboración de cada producto, verificando la calidad de acuerdo a las exigencias del cliente, por lo tanto el control se considera una fortaleza para la empresa.

## **2.2 CAPACIDAD COMPETITIVA**

**2.2.1 Análisis de Clientes.** Actualmente Onix Impresores cuenta con ocho clientes representativos; siendo Servicios Fúnebres San Pedro uno de los clientes con que la empresa inicio actividades, con los siete restantes se mantiene relaciones comerciales desde hace aproximadamente tres años, además de estas empresas existen personas naturales o del régimen

---

<sup>6</sup> ENCUESTA aplicada al talento humano de Onix Impresores por las autoras del proyecto.

simplificado que de manera esporádica requieren de los servicios de Onix Impresores. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Participación en los Ingresos de Onix Impresores

NOMBRE	LOCALIZACION	PARTICIPACIÓN (%)
MARQUILLAS TEJIDAS DE C/BIA	BUCARAMANGA	29%
FUNERARIA SAN PEDRO	BUCARAMANGA	19%
C.I. PRODITEXCO S.A.	BUCARAMANGA	12%
T.V CABLE PROMISION S.A.	FLORIDABALANCA	11%
OTROS	BUCARAMANGA	8%
ASILO SAN RAFAEL	BUCARAMANGA	6%
CREACIONES HENARS LTDA	BUCARAMANGA	6%
C.I. MODA INTERNACIONAL LTDA.	BUCARAMANGA	5%
AVIDESAS Mc POLLO S.A.	FLORIDABALANCA	4%

El 63%<sup>7</sup> de los clientes con que cuenta actualmente Onix Impresores han sido contactados por medio de un representante de ventas y el 37%<sup>8</sup> por medio de un referido, sin embargo para el mantenimiento de estos la empresa ha contado con una persona encargada del área comercial quien asesora las empresas y da a conocer los productos, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos. Esta labor la desempeña una persona especializada en este campo, quien se encarga de realizar mantenimiento en los clientes. Así mismo el 71%<sup>9</sup> de los clientes manifiestan la necesidad de recibir asesoría en diseño gráfico para realizar la contratación de diseño y prensa. Siendo esta variable una fortaleza para la empresa.

**2.2.2 Satisfacción de Clientes.** El 75%<sup>10</sup> de los clientes encuestados manifiestan estar satisfechos con la calidad, diseño de productos y atención en el momento de la venta por parte de Onix Impresores, sin embargo dieron a conocer la necesidad de optimizar el tiempo de entrega de los productos y mejorar las instalaciones de la empresa, así mismo integrar la labor post-

<sup>7</sup> ENCUESTA realizada a los clientes de Onix Impresores por las autoras del proyecto

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Ibid

venta ya que no se les hace seguimiento a los clientes y tampoco se cuenta con un buzón de sugerencias.

Por lo anterior, la empresa según los clientes tiene una fortaleza debido a que cumple satisfactoriamente sus requerimientos de calidad, diseño y atención. Sin embargo, es necesario establecer herramientas o estrategias que permitan medir la satisfacción de los mismos.

**2.2.3 Productos.** Onix Impresores ofrece productos tales como: Membretes, sobres, talonarios, tarjetas de presentación, almanaques, calendarios, adhesivos, volantes, plegables, afiches, etiquetas de cartón y estampado en papel.

El 50%<sup>11</sup> de los clientes de Onix Impresores consideran que el producto más representativo son las etiquetas de cartón, esto debido a que la maquinaria con la que cuenta la empresa es especializada en la producción de este tipo de productos; el 63%<sup>12</sup> de los clientes consideran que los productos que ofrece Onix Impresores son de calidad y consecuentes con los precios, siendo competitivos en el mercado. Por otra parte manifestaron la necesidad de recibir nuevas propuestas con respecto al diseño de los productos que ellos demandan, también manifestaron la necesidad de recibir por parte de Onix Impresores productos tales como bolsas y revistas. Es así como la variable productos es una debilidad para la empresa.

**2.2.4 Proveedores.** La empresa cuenta con los siguientes proveedores de materia prima. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Informe de Proveedores a Mayo de 2004

---

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Ibid

NOMBRE	INSUMO	LOCALIZACION	RELACIONES COMERCIALES
COIMPRESORES LTDA.	Papel, tintas y químicos	Bucaramanga	60 días
DISPAPELES S.A.	Papel	Bucaramanga	60 días
SPERLING S.A.	Planchas metálicas, tintas y químicos.	Bucaramanga	30 días
IDEAS GRAFICAS	Pre-prensa (negativos)	Bucaramanga	30 días

Estas son las principales empresas del oriente colombiano proveedoras de insumos para el sector de Artes Gráficas las cuales ofrecen gran variedad de productos a precios competitivos para el sector y a su vez brindan a Onix Impresores descuentos especiales por concepto de pago oportuno, compra en volumen y buen manejo del crédito, presentándose así una fortaleza para la empresa.

**2.2.5 Investigación de Mercados.** Onix impresores investiga en el mercado las nuevas ofertas de materia prima, químicos, tecnologías y procesos no realizados en la empresa para poder reducir al máximo los costos y ofrecer mejores precios ya que el mercado así lo exige; por ejemplo la mayoría de empresas del sector gráfico utilizan la gasolina para lavar los rodillos de las maquinas, sin embargo Onix Impresores dentro de su investigación encontró en el mercado un químico llamado Wash A 230 que es un detergente fabricado especialmente para el lavado de los rodillos y mantillas de las maquinas litográficas, no produce vapores tóxicos, no reseca la piel, brinda una limpieza mas a fondo, por sus características se requiere de una cantidad mínima para el lavado y no afecta la salud del operario, evitando así accidentes de trabajo para la empresa y optimizando la vida útil de la maquinaria.

Sin embargo Onix Impresores no tiene implementado un método ni técnica específica para investigar sus clientes ni nuevos mercados debido a los bajos recursos de inversión destinados para este aspecto y por carecer de políticas de desarrollo comercial, siendo esta variable una debilidad en la empresa.

**2.2.6 Portafolio de Productos.** Los productos que ofrece la Imprenta Onix Impresores son:

- ❖ Papelería Comercial (Membretes, sobres, talonarios, tarjetas de presentación y los diferentes formatos que una empresa requiera).
- ❖ Calendarios
- ❖ Adhesivos
- ❖ Tarjetería
- ❖ Volantes y Plegables
- ❖ Afiches
- ❖ Etiquetas adhesivas
- ❖ Estampado en papel

Desde sus inicios Onix Impresores ha contado con un catálogo donde se almacenan las muestras de los productos elaborados sin embargo no cuenta con un portafolio de productos ordenado por lo tanto esta variable es una debilidad en la empresa.

## 2.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Para el análisis financiero de Onix Impresores se consultó el Balance y el Estado de Ganancias y pérdidas en los años 2002 y 2003.

**2.3.1 Análisis de Rentabilidad.** La rentabilidad que presupuesta la empresa se encuentra entre el 25 y el 30% con respecto a las ventas, actualmente el promedio está entre el 24 y el 27% así como lo muestra el cuadro 3.

Cuadro 3. Rentabilidad año 2002 y 2003

AÑOS	VENTAS	UTILIDAD	RENTABILIDAD
2002	\$101.222.000	\$27.330.000	27%
2003	\$ 98.433.000	\$23.624.000	24%

La rentabilidad obtenida se encuentra en el rango de la presupuestada siendo esta una fortaleza para la empresa, también se analiza la rentabilidad con respecto a la inversión, como lo muestra el siguiente resultado correspondiente al año 2003:

<u>Resultado del ejercicio</u>	<u>\$23.624.000</u>
Patrimonio	\$53.780.000

***Rentabilidad con respecto al capital = 44.%***

Estos resultados indican que en rentabilidad la empresa se encuentra en una situación muy favorable por lo tanto es una fortaleza que Onix Impresores tiene en el área financiera.

### **2.3.2 Análisis de liquidez.**

Activo Corriente = \$27.508.000      **0.97**  
Pasivo Corriente    \$28.228.000

Este resultado indica que por cada peso que Onix Impresores debe en el corto plazo tiene \$0.97 para cubrir sus compromisos. Indicando que la empresa no tiene capital de trabajo siendo esta variable una debilidad.

**2.3.3 Análisis de Cartera.** Onix Impresores ofrece a sus clientes las siguientes condiciones de pago: contado, manejándose un 50% anticipo y 50% contra entrega. Y crédito, que corresponde al 75% de las ventas totales, ofreciendo crédito a treinta (30) y sesenta (60) días, en esta última condición se encuentra solo la empresa Marquillas Tejidas de Colombia.

En la actualidad hay una cartera de \$15.000.000 irrecuperables generados desde el año 2000 hasta el año 2003 esto debido a que no existe una provisión para cuentas de difícil recaudo, debiéndose esta situación a la falta de estudio sobre la capacidad de pago de los clientes. Para Onix Impresores esta es una debilidad.

**2.3.4 Análisis de Gastos.** Los clientes que conforman la cartera de Onix Impresores en algunas situaciones no cumplen con la fecha establecida para

el pago de las facturas, generando demora en el recaudo de estos dineros, esta situación no permite cancelar oportunamente al proveedor de papel Cooperativa de Impresores del Oriente Colombiano quien dentro de sus políticas tiene establecido un interés por mora del 2.18% sobre el valor de las facturas vencidas, viéndose afectada Onix Impresores en la generación de unos gastos financieros no establecidos dentro del presupuesto. Para el año 2003 estos gastos fueron de \$1.772.000 correspondiendo al 1.8% sobre el total de los ingresos, esta es una situación que presenta una debilidad en el área financiera de la empresa.

**2.3.5 Análisis de Costos.** En Onix Impresores se maneja el sistema de costos por orden de producción que se determina al momento de disponer la ejecución de la misma, para ello existe una planilla de costos generados en cada orden tanto de materia prima como de mano de obra directa e indirecta; utilizando indicadores de costos tales como: millares de impresión, características específicas del producto, horas máquinas, horas mano de obra hombre, y rotación de insumos.

Este sistema de costeo le permite a Onix Impresores el aprovechamiento de los costos de producción como por ejemplo en corte de papel, utilización de tintas, planchas metálicas y poliéster por lo tanto esta variable es una fortaleza para Onix Impresores.

## **2.4 CAPACIDAD TECNICA**

**2.4.1 Capacidad de producción.** El sistema de producción implementado por Onix Impresores está dado bajo órdenes de pedido. Teniendo en cuenta

la capacidad de producción ocupada y la capacidad disponible se calcula el plazo de entrega de los pedidos elaborando así el plan de producción para cada orden de trabajo, estableciendo las fechas de inicio y terminación del pedido y de cada una de las fases del proceso.

Con las instalaciones, maquinaria y equipos que tiene en la actualidad Onix Impresores cuenta con una capacidad instalada de producción de 720 millares de impresión mensual; teniendo de esta una capacidad de producción efectivamente utilizada del 33% generando así una capacidad ociosa del 77% es decir 554 millares de impresión mensual. En el periodo entre Septiembre y Diciembre la demanda es mayor y la capacidad ociosa pasa de 554 a 432 millares de impresión mensual, esta situación obedece a que las confecciones están produciendo para las fechas de navidad y a su vez surtiendo para la temporada de vacaciones ya que el personal operativo descansa en el mes de enero y no hay actividad de producción en estas empresas, teniendo así Onix Impresores en esta variable una debilidad en el área de producción.

**2.4.2 Nivel Tecnológico.** Onix Impresores se constituyó con una máquina litográfica Adats Dominat formato 1/8 monocolor (ver figura 6), debido al crecimiento en las ventas y la necesidad de realizar todo el proceso de producción dentro de la empresa se adquirió una máquina tipográfica Heidelberg 1970 (ver figura 7), una guillotina campeador 70 (ver figura 8) y un quemador de planchas (Ver figura 9).

Figura 6. Adats 414



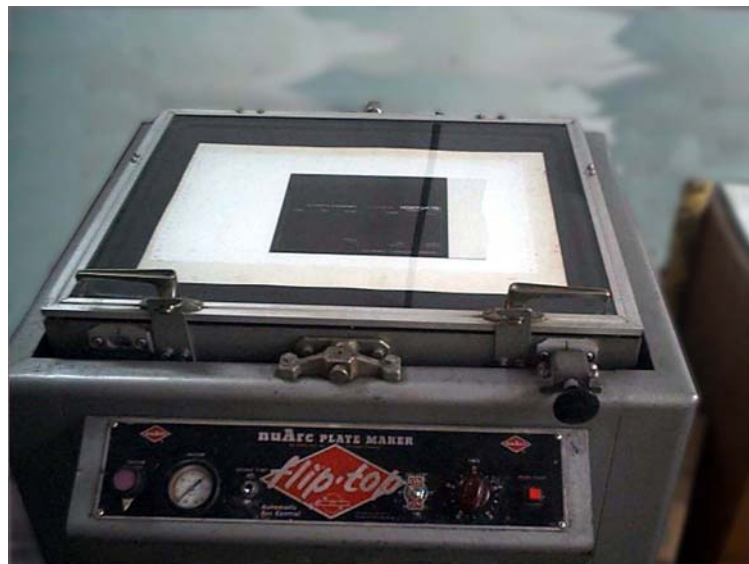
Figura 7. Troqueladora Heidelberg



Figura 8. Guillotina Campeador



Figura 9. Quemador de Planchas



Actualmente las empresas del sector de Artes Gráficas cuenta con una tecnología superior a la que tiene Onix Impresores, por tal motivo el nivel tecnológico es una debilidad.

**2.4.3 Programas de Mantenimiento.** Onix Impresores dentro de su presupuesto destina el 2.5% de los ingresos mensuales para mantenimiento preventivo de la maquinaria, sin embargo la empresa está en constante revisión para la solución de problemas e inconvenientes, gracias a que los operarios tienen conocimiento sobre mecánica y electricidad, dos componentes que son esenciales para el mantenimiento de cada una de las maquinas que operan. Aunque Onix Impresores no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo establecido donde se lleve una ficha técnica por cada maquina si lo hace en una forma general y condensada como se ilustra en el cuadro 4.

Cuadro 4. Programación Mantenimiento Maquinaria Onix Impresores

NOMBRE MAQUINA	TIEMPO	ULTIMO MANTENIMIENTO	PERSONA QUE LO REALIZO
ADATS 414	CADA 12 MESES	JUNIO DE 2003	OPERARIO
PINZA HEIDELBERG 70	CADA 16 O 24 MESES	ENERO DE 2003	MECANICO PROFESIONAL
GUILLOTINA CAMPEADOR	CADA 3 MESES	MARZO DE 2004	OPERARIO
QUEMADOR, ANILLADORA	CADA 24 MESES	DICIEMBRE DE 2002	OPERARIO

Esto hace que para la empresa se establezca una fortaleza ya que se cuenta con un operario que tiene conocimiento sobre mecánica siendo muy

oportuno y reflejando una disminución de los costos de mantenimiento presupuestados.

**2.4.4 Control de Calidad.** Para Onix Impresores es fundamental controlar que la materia prima como papel, negativos, planchas y tintas cumplan con las características y requerimientos establecidos tales como: gramaje, textura y tamaño del papel, concordancia de los negativos con el diseño, tamaño de planchas, color y espesor de las tintas para la elaboración del producto deseado. Así mismo es necesario controlar la calidad en cada proceso ya que tanto en impresión como en terminados se pueden presentar errores como por ejemplo variación en el tono, medida en el tamaño de entrega entre otros, sin embargo en Onix Impresores existe una persona que está encargada de controlar el producto terminado, seleccionando según las características del cliente las unidades que cumplan con estos requerimientos, la cantidad y el empaque sugerido. El resultado del buen manejo del control de calidad está reflejado en las no devoluciones por parte de los clientes a la empresa, es así como esta variable es una fortaleza en Onix Impresores.

## **2.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

**2.5.1 Cantidad y Perfil del Talento Humano.** Las personas que conforman el talento humano de Onix Impresores está distribuido como se ilustra en el cuadro 5.

Cuadro 5. Cantidad de personas y nivel de educación.

Áreas de la empresa	Cantidad de personas	Nivel de Educación
Producción	3	Básica Primaria
Administrativa	3	Secundaria y Superior
Comercial	1	Superior
TOTAL	7	

El sistema de contratación para el personal directo se hace por medio de un reclutamiento para la debida selección y el indirecto por medio de una Cooperativa de Trabajo Asociado. Siendo esta una fortaleza para la empresa Onix Impresores.

**2.5.2 Condiciones de Trabajo.** La distribución en planta está diseñada de tal manera que cada empleado tenga espacio para moverse así mismo la cercanía u orden lógico en que están distribuidas las máquinas hace que el personal de producción no tenga que efectuar movimientos largos que puedan producirle fatiga y pérdida de tiempo. Aunque el 100%<sup>13</sup> de los empleados consideran adecuado el medio ambiente físico en el cual desempeñan sus labores, el 57%<sup>14</sup> de estos manifestaron la necesidad de ampliar el espacio de trabajo del área de producción y administrativa, al igual la adquisición de nuevos escritorios para el área comercial y ampliación de la mesa de imposición donde se elaboran los montajes de troqueles. Por lo anterior Onix Impresores en esta variable tiene una fortaleza.

**2.5.3 Programas de Capacitación.** Onix Impresores ofrece programas de capacitación a través de la Cooperativa de Impresores del Oriente Colombiano. Esta cooperativa es un proveedor que brinda a sus asociados

<sup>13</sup> ENCUESTA aplicada al talento humano de Onix Impresores aplicada por las autoras.

<sup>14</sup> Ibid

cursos sobre manejos de tintas, papeles, planchas y químicos del sector gráfico. Dichos talleres no tienen un parámetro definido de continuidad, en promedio se realizan 2 talleres cada dos meses en temas como: Solución de Fuente, manejo de tintas y papel, mantillas, teoría de color y software de diseño gráfico. Sin embargo el 43%<sup>15</sup> de los empleados manifiestan la necesidad de recibir capacitación en Impresión y Pre-prensa, otro 43%<sup>16</sup> en Diseño Gráfico y el 14%<sup>17</sup> en programas de cotizaciones y talleres de mercadeo. Esta situación genera debilidad en programas de capacitación, como se ilustra en el cuadro 6.

Cuadro 6. Capacitación deseada por el Talento Humano

TEMAS	NUMERO DE PERSONAS
IMPRESIÓN Y PRE-PRENSA	2
DISEÑO GRAFICO	3
PROGRAMAS DE COSTOS	1
PROGRAMAS DE MERCADEO	1

**2.5.4 Clima Laboral.** El clima laboral de la empresa está marcado por el principio de la amistad, la participación y el trabajo en equipo. Todas las actividades son realizadas dentro de un agradable ambiente de trabajo que minimiza los roces entre personas y facilita las comunicaciones horizontales y verticales. Otro punto importante que se desprende de este tipo de relación entre miembros de Onix Impresores es la gran generación de ideas del personal en todos los niveles, quienes participan directamente en la toma de decisiones.

---

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Ibid

El 43%<sup>18</sup> de los empleados de Onix Impresores consideran el clima laboral como la mayor fortaleza de la empresa, sintiéndose satisfechos por sus buenas relaciones interpersonales y por la política de abierta participación que la empresa ofrece para la toma de decisiones.

## **2.6 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

Con el grupo estratégico se elaboró la matriz de perfil de capacidad interna para lo cual se siguió la siguiente metodología:

Identificación de fortalezas y debilidades en las capacidades directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano, utilizando para ello una lluvia de ideas amplia y exhaustiva. El segundo paso es la priorización de factores dado por el análisis ponderado de los resultados según el impacto de las debilidades y las fortalezas. Seguidamente se hizo la clasificación de los factores calificando las fortalezas y debilidades así:

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Finalmente se dan los resultados del impacto de los factores que consiste en analizar las variables que conforman cada factor y determinar el impacto que causa en cada uno.

---

<sup>18</sup> Ibid

Cuadro 7. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

CAPACIDADES	Ponderación	Clasificación	Resultado	Análisis
<b>Capacidad Directiva</b>				
Planeación	0,25	2	0,5	La capacidad Directiva es una fortaleza baja ocasionada por la eficiente dirección y control
Organización	0,25	2	0,5	
Dirección	0,25	4	1	
Control	0,25	3	0,75	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>	
<b>Capacidad Competitiva</b>				
Análisis de clientes	0,25	3	0,75	La capacidad competitiva constituye una fortaleza baja ocasionada por la satisfacción de los clientes y la disponibilidad de los proveedores.
Satisfacción de Clientes	0,25	3	0,75	
Proveedores	0,2	3	0,6	
Investigación de mercados	0,2	2	0,4	
Portafolio de productos	0,1	2	0,2	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>	
<b>Capacidad Financiera</b>				
Análisis de Rentabilidad	0,25	4	1	La capacidad financiera constituye una fortaleza baja ocasionada por el porcentaje de rentabilidad y el manejo de los costos.
Análisis de liquidez	0,2	1	0,2	
Análisis de Gastos	0,15	2	0,3	
Analisis de cartera	0,2	2	0,4	
Análisis de costos	0,2	4	0,8	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>	
<b>Capacidad Técnica</b>				
Capacidad de producción	0,25	1	0,25	La capacidad técnica constituye una debilidad baja ya que la capacidad de producción no se está utilizando en su punto máximo.
Nivel tecnológico	0,25	2	0,5	
Programas de mantenimiento	0,2	3	0,6	
Control de calidad	0,3	3	0,9	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,25</b>	
<b>Capacidad de Talento Humano</b>				
Cantidad y perfil talento humano	0,2	4	0,8	La capacidad del talento humano constituye una fortaleza baja dado por el perfil, la cantidad de talento humano y el clima laboral.
Condiciones de trabajo	0,25	3	0,75	
Programas de capacitación	0,3	2	0,6	
Clima laboral	0,25	4	1	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>	

## 2.7 EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES

Cuadro 8. Evaluación de capacidades

<b>CAPACIDAD</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Directiva	0.2	2.75	0.55
Competitiva	0.2	2.7	0.54
Financiera	0.2	2.7	0.54
Técnica	0.2	2.25	0.45
Talento humano	0.2	3.15	0.63
TOTAL	1.0		2.71

La auditoria Interna en Onix Impresores refleja una fortaleza debido a la alta calificación del talento humano, la capacidad directiva y competitiva.

### 3. EVALUACIÓN EXTERNA

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece<sup>19</sup>. La evaluación externa comprende los siguientes factores: Económico, competitivo, socio-cultural, político jurídico y tecnológico, utilizando la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales siguiendo los mismos parámetros de la auditoría Interna.

#### 3.1 FACTOR ECONÓMICO

En este factor se analizan las siguientes variables: exportaciones, reactivación económica, desempleo y disponibilidad de crédito.

**3.1.1 Exportaciones.** El comercio exterior es un motor de crecimiento para la Industria Gráfica; durante el año 2003 ha diversificado sus exportaciones a Centro América y ha incrementado la participación en exportaciones a México, Ecuador, Estados Unidos, Puerto Rico, Perú y Panamá, que junto con Venezuela representan el 80% del mercado de las exportaciones de los productos de la industria Gráfica<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> SERNA, Op. Cit., p.121.

<sup>20</sup> Boletín ANDIGRAF, Noviembre de 2003, pag 7

En la tendencia de globalización y las pautas que dan las diferentes negociaciones que adelanta el gobierno colombiano con Estados Unidos, MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y los países de la Región ALCA (Area de Libre Comercio de las Américas), la Industria Gráfica se ve en la necesidad de mantener las ventajas comparativas y cada día desarrollar ventajas competitivas, con el fin de continuar siendo un sector líder en el desarrollo del País.

Por otra parte la negociación bilateral con Estados Unidos y con la gran mayoría de países del ALCA, representa para la industria gráfica una posibilidad de acceder a mercados que permitirán mayor crecimiento en la producción, para lo cual se trabaja en una negociación de reducción de aranceles y mejores condiciones de acceso a mercados favorables para el País, así como las normas de origen, solución de controversias y medidas de salvaguardia, entre otras. Esta situación es una oportunidad de alto impacto para el sector de Artes Gráficas.

**3.1.2 Reactivación económica.** En el 2003 los sectores de la construcción, el agro, la industria, incluida las Artes Gráficas y los servicios financieros, mostraron el mayor dinamismo en la reactivación económica; en lo transcurrido de 2004 la reactivación ha estado jalonada por estos mismos sectores, es así como se espera que la producción industrial aumente en el 4.6%.

La producción industrial colombiana durante el primer trimestre del 2004 registró un crecimiento del 8,7 por ciento.

La cifra reportada por la Asociación Nacional de Industriales (Andi) sobre el crecimiento industrial colombiano en los tres primeros meses del año, es

significativamente superior a la experimentada en el mismo período del 2003, respecto al primer trimestre del 2002, cuando fue de un 5,6 por ciento.

Por su parte, las ventas hechas al mercado interno crecieron en un 3,3 por ciento. Un año atrás y para el mismo período, las ventas totales habían subido en un 4,4 por ciento y las del mercado local en un 3,4 por ciento.

Para el 2004, el Gobierno Nacional prevé un crecimiento del Producto interno bruto (PIB) en cerca de un 4 por ciento, aunque analistas privados creen posible que se alcance un 5 por ciento.<sup>21</sup>

Por lo anterior la reactivación económica para este año es muy favorable para la industria y todo el sector comercial por ende para Onix Impresores representa una oportunidad.

**3.1.3 Desempleo.** El desempleo nacional bajó a 12,3% en diciembre comparado con ese mismo mes del 2002 cuando se ubicó en 15,6%, continuando con la tendencia a la baja levemente en Enero el desempleo registró un descenso un poco mayor, ya que estuvo en un 17%.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el número de desempleados en el País en el segundo mes de 2004 sumó 3.129.401 personas, 185.648 menos que en febrero de 2003. La consecuencia de esta situación es la gran disposición de mano de obra calificada y no calificada en los diferentes sectores incluido el de Artes Gráficas que están esperando una oportunidad para prestar sus servicios por la remuneración que los empresarios quieran asignar, por lo tanto esto se

---

<sup>21</sup> [www.noticiasrcn.com.co](http://www.noticiasrcn.com.co)

convierte en una oportunidad para los diferentes sectores de la economía entre ellos el sector de las artes gráficas.

**3.1.4 Disponibilidad de Crédito.** Los recursos financieros que otorgan los bancos son un componente de éxito para todo tipo de empresas, especialmente pequeñas y medianas que normalmente no disponen de recursos suficientes para generar la infraestructura necesaria que les permita sostenerse y crecer. Los créditos especiales para las pequeñas y medianas empresas tratan de evitar los excesivos trámites y requisitos exigidos normalmente para la otorgación de los mismos a personas naturales, sin embargo la característica predominante para la otorgación de créditos sigue siendo los requerimientos complicados que efectúan las entidades crediticias y que dificultan la obtención de los mismos por parte de los pequeños empresarios. Otro factor que normalmente dificulta la realización de estos préstamos es la falta de información adecuada por parte de los microempresarios sobre sus características y requisitos.

El Gobierno busca generar estímulos e incentivos al sector financiero para colocar recursos importantes de crédito para el desarrollo de las Pymes, así como aportar las medidas necesarias para estimular su capitalización mediante la creación de un fondo de capital de riesgo teniendo en cuenta que se debe librar una batalla contra los trámites que dificultan la puesta en funcionamiento de las empresas.

Si no se produce este año un agite cambiario, lo mismo que un alza de la inflación, o que la demanda de crédito supere las expectativas de la banca, las tasas de interés se mantendrán en calma durante el 2004. Tal perspectiva corresponde a los analistas, banqueros y al propio Banco de la República, tras señalarse que los bajos intereses han favorecido de una u

otra forma la reactivación de la economía colombiana, afectando esta situación de manera positiva a los microempresarios del sector de Artes Gráficas ya que hay posibilidad de obtener crédito a bajos intereses.

### **3.2 FACTOR COMPETITIVO**

En este factor se analizan variables como la competencia, comportamiento del mercado y nuevas industrias.

**3.2.1 Competencia.** Dado que no se disponía de información secundaria para el análisis de esta variable, se aplicó una encuesta al sector gráfico de Bucaramanga y su Área Metropolitana conforme con la siguiente ficha técnica:

Población: 124 Empresas litográficas, según datos suministrados por la Cámara de Comercio en Febrero de 2004.

Unidad de muestreo: Empresas prestadoras de servicios tipográficos y litográficos, encuesta dirigida a los gerentes o administradores.

Alcance: Bucaramanga y Area Metropolitana

El tiempo: La toma de la información se llevó a cabo desde Marzo 1 de 2004 a Marzo 5 de 2004.

Muestra:

N = 124 Empresas litográficas

Z = 1.96

p = 50%

q = 50%

e = 5%

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q^{22}}$$

**n = 94 Encuestas**

■ Productos ofrecidos por las empresas

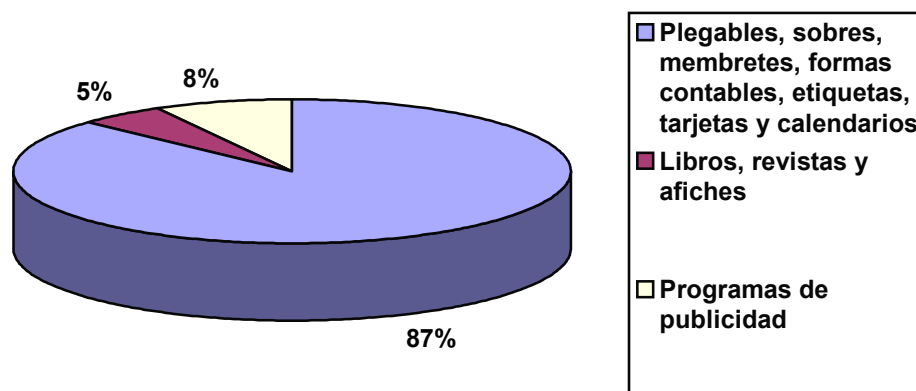
Tabla 1. Productos ofrecidos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Plegables, sobres, membretes, formas contables, etiquetas, tarjetas de presentación, calendarios.	82	87
Libros, Revistas y Afiches	5	5
Programas de publicidad	7	8
TOTAL	94	100

---

<sup>22</sup> GARCIA PINZON, Alvaro. Estadística 2da Edición, Mayo 1987

Gráfico 1. Porcentaje de productos ofrecidos por las empresas.



El 87% de las empresas ofrecen todos los productos es decir plegables, sobres, membretes, formas contables, etiquetas, tarjetas de presentación y calendarios, el 8% ofrecen libros, revistas y afiches y el 5% restante ofrecen programas de publicidad.

■ Producto líder o representativo

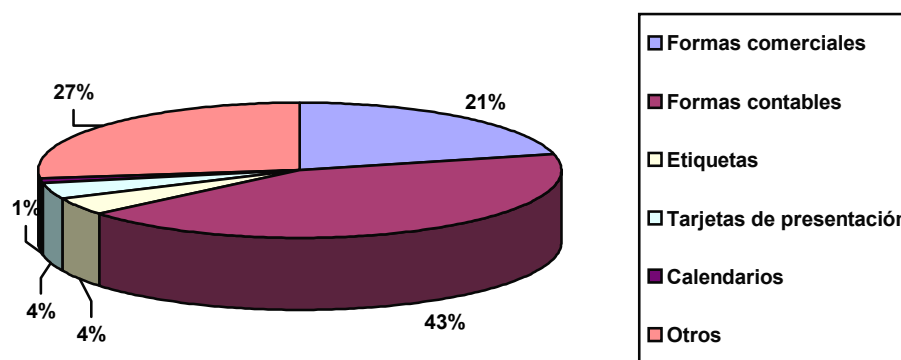
Tabla 2. Producto líder.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Formas comerciales	20	21
Formas Contables	40	43
Etiquetas	4	4
Tarjetas de presentación	4	4
Calendarios	1	1
Otros	25	27
TOTAL	94	100

Tabla 3. Otros productos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Libros	7	28
Periódicos	8	32
Calcomanías	5	20
Diplomas	3	12
Sellos	2	8
TOTAL	25	100

Gráfico 2. Porcentaje de los productos líderes en las empresas.



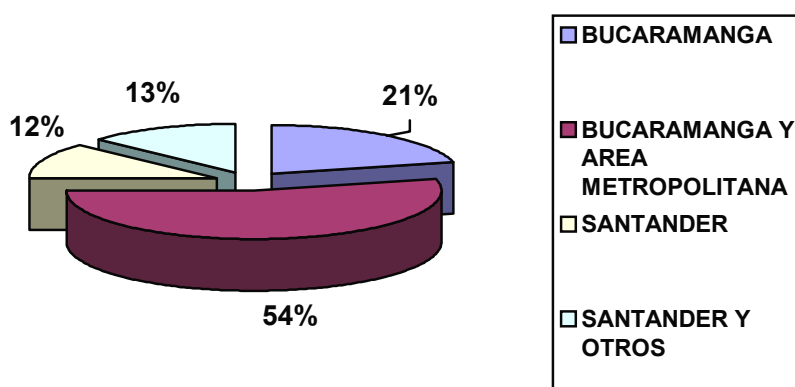
El 43% de las empresas afirman que su producto líder son las formas contables, para el 27% son otros tales como libros, periódicos, calcomanías, diplomas y sellos, el 21% consideran que las formas comerciales es el producto representativo.

■ Ubicación geográfica de los clientes

Tabla 4. Ubicación geográfica de los clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Bucaramanga	20	21
Bucaramanga y Area Metropolitana	51	54
Santander	11	12
Santander y Otros	12	13
TOTAL	94	100

Gráfico 3. Porcentaje de la ubicación geográfica de los clientes.



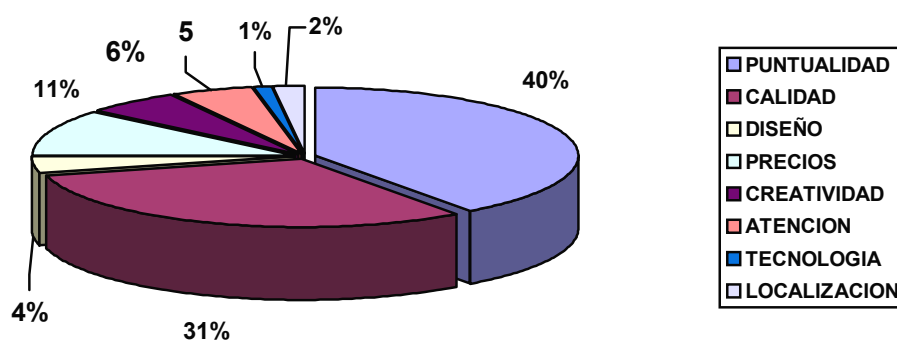
El análisis de resultados refleja que el 75% de las empresas tienen ubicados a sus clientes en Bucaramanga y su Area Metropolitana. Un aspecto importante es que el 13% de las empresas cuentan con clientes fuera del Departamento en zonas del País tales como: la Costa Atlántica, Norte de Santander, Arauca, Cundinamarca y Antioquia.

■ Principal Fortaleza

Tabla 5. Principal fortaleza

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Puntualidad	37	40
Calidad	29	31
Diseño	4	4
Precios	10	11
Creatividad	6	6
Atención	5	5
Tecnología	1	1
Localización	2	2
TOTAL	94	100

Gráfica 4. Porcentaje de principal fortaleza de las empresas litográficas



Los resultados muestran que las empresas consideran como su principal fortaleza la puntualidad. Es importante analizar el bajo porcentaje que

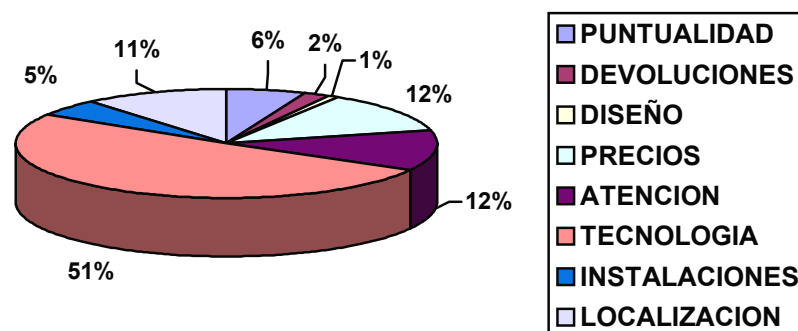
representa la tecnología, atención, diseño y creatividad demostrando que los clientes prefieren a la puntualidad por encima de estos factores.

■ Principal debilidad

Tabla 6. Principal debilidad.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Puntualidad	6	6
Devoluciones	2	2
Diseño	1	1
Precios	11	12
Atención	11	12
Tecnología	48	51
Instalaciones	5	5
Localización	10	11
TOTAL	94	100

Gráfico 5. Porcentaje de principal debilidad.



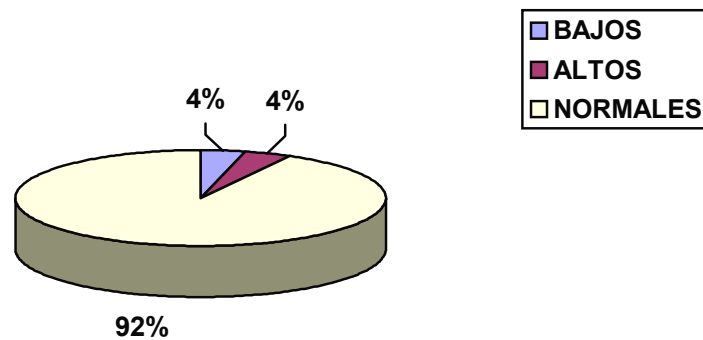
Los resultados muestran que las empresas consideran que su principal debilidad es la tecnología. Esto concuerda con lo interpretado en el punto anterior.

■ Precios con respecto a la competencia

Tabla 7. Precios con respecto a la competencia

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Bajos	4	4
Altos	4	4
Normales	86	92
TOTAL	94	100

Grafico 6. Porcentaje de los precios con respecto a la competencia



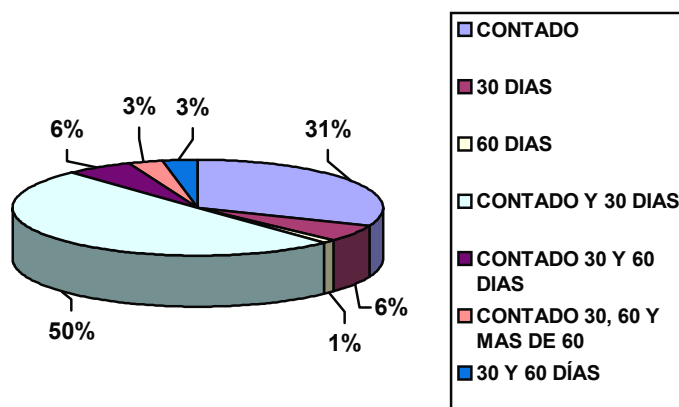
El 92% de las empresas consideran competitivos los precios con respecto a la competencia.

■ Política de venta utilizada

Tabla 8. Política de venta utilizada

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Contado	29	31
Crédito a 30 días	6	6
Crédito a 60 días	1	1
Contado y 30 días	47	50
Contado 30 y 60 días	5	6
Contado 30, 60 y mayor	3	3
30 y 60 días	3	3
TOTAL	94	100

Gráfico 7. Porcentaje de política de venta utilizada.



El 50% de las empresas litográficas tienen política de venta de contado y a 30 días.

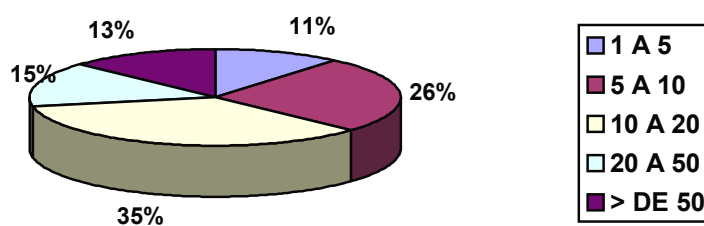
■ Volumen de venta promedio mensual

Tabla 9. Volumen promedio mensual de ventas

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1* a 5	10	11
5 a 10	24	26
10 a 20	33	35
20 a 50	14	15
Mayor de 50	13	13
TOTAL	94	100

\*Valores en millones

Gráfico 8. Porcentaje de volumen promedio mensual de ventas



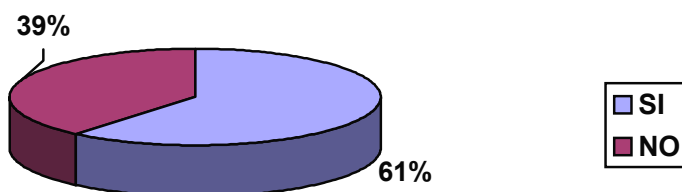
El análisis del volumen promedio mensual de ventas revela que el 61% de las empresas del sector de artes gráficas son empresas pequeñas y solo el 13% de estas pueden considerarse empresas grandes.

■ Empresas que cuenta con misión, visión y objetivos

Tabla 10. Misión, visión y objetivos definidos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	57	61
NO	37	39
TOTAL	94	100

Gráfico 9. Porcentaje de las empresas que cuentan con misión, visión y objetivos.



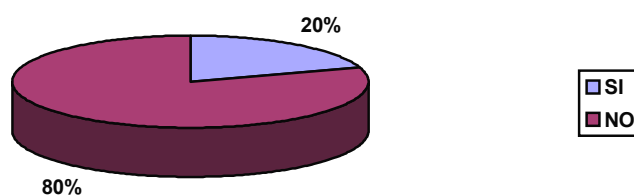
El 61% de las empresas litográficas cuentan con misión, visión y objetivos y sus empleados la conocen, el 39% restante manifiestan no tener direccionamiento estratégico.

■ Empresas que brindan capacitación a los empleados

Tabla 11. Capacitación a los empleados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	19	20
NO	75	80
TOTAL	94	100

Grafico 10. Porcentaje de empresas que brindan capacitación a sus empleados.



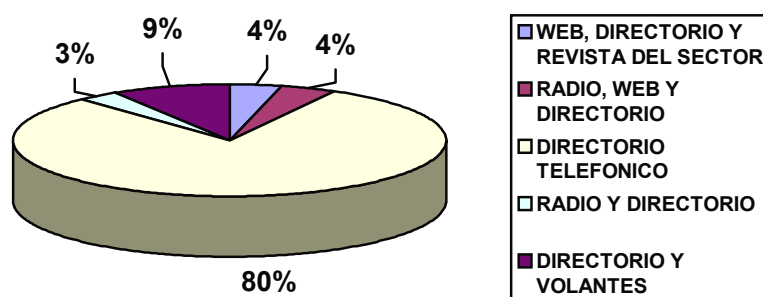
El 80% de las empresas no destinan parte del presupuesto en capacitación al talento humano, el 20% brinda capacitación en temas tales como pre-prensa, diseño gráfico, impresión y terminados.

■ Medios de publicidad utilizados para dar a conocer los productos

Tabla 12. Medios de publicidad utilizados

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Web, directorio y revista del sector	4	4
Radio, web, directorio	4	4
Directorio Telefónico	75	80
Radio y directorio	3	3
Directorio y volantes	8	9
TOTAL	94	100

Gráfico 11. Porcentaje de medios de publicidad utilizados



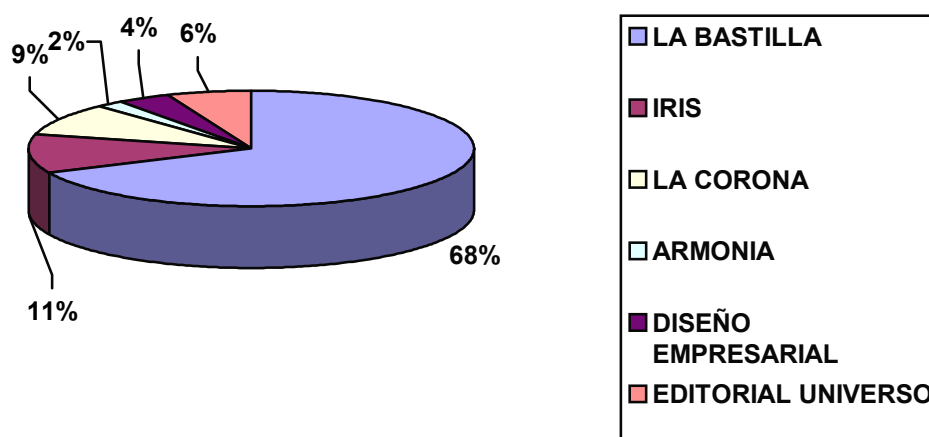
Los resultados demuestran que el directorio telefónico es la principal herramienta de difusión de las empresas del sector gráfico, tan solo el 8% de las empresas tiene página web.

■ Empresa de más reconocimiento del sector de artes gráficas

Tabla 13. Empresas de más reconocimiento del sector.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
La Bastilla	64	68
Iris Impresores	10	11
La Corona	8	9
Armonía Impresores	2	2
Diseño Empresarial	4	4
Editorial Universo	6	6
TOTAL	94	100

Gráfico 12. Porcentaje de empresas de más reconocimiento.



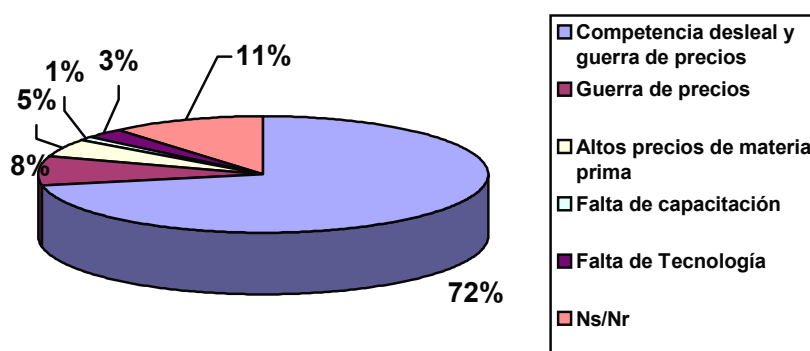
El 68% de las empresas manifiestan que la empresa con mayor reconocimiento es Litografía La Bastilla.

■ Principal amenaza o aspecto negativo del sector gráfico

Tabla 14. Aspecto negativo del entorno.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Competencia desleal	68	72
Guerra de precios	7	8
Altos precios de materia prima	5	5
Falta de capacitación	1	1
Falta de Tecnología	3	3
Ns/Nr	10	11
TOTAL	94	100

Gráfico 13. Porcentaje de principales amenazas



La competencia desleal y la guerra de precios es el factor que más afecta negativamente el sector de las artes gráficas.

**3.2.2 Comportamiento del Mercado.** En razón al crecimiento que registró la economía colombiana en 2003, con mejores índices de confianza y recuperación de la inversión, en 2004 podrían alcanzarse tasas de crecimiento similar o incluso superior a las de 2003. Las expectativas de los empresarios de la industria gráfica son positivas, en lo que respecta a la dinámica de las ventas al exterior y al comportamiento del mercado interno. De otra parte generan cierto optimismo los procesos de negociación comercial que se espera concluir el próximo año, con positivos efectos sobre las ventas y la producción del sector gráfico.

La Industria Gráfica ha venido con orientación hacia la demanda exterior, dinámica que durante el año 2003 ha permitido obtener menores tasas de crecimiento, dado que la demanda interna continúa deprimida y ha reaccionado lentamente a la recuperación del mercado nacional. Para final de año se espera un incremento en las ventas a nivel nacional, debido a la

estacionalidad de la demanda y a la mayor dinámica del mercado interno.

Los empresarios esperan mantener un nivel normal de pedidos; por otro lado se espera que las empresas continúen con la tendencia de recuperación en los próximos meses. Se estima que el mercado de la industria gráfica no vuelva a presentar crecientes negativos en los últimos meses del año. Las expectativas que se tiene para el sector gráfico es una oportunidad para las empresas litográficas.

**3.2.3 Nuevas Industrias.** El crecimiento de la industria litográfica y tipográfica en el área de Bucaramanga ha sido del 16% en los tres últimos

años<sup>23</sup>. Según este estudio el crecimiento empresarial santandereano ha promovido la incentivación de la industria litográfica así como el aumento poblacional urbano. Uno de los factores claves en la decisión de optar por este tipo de negocios a parte de un adecuado mercado existente, es la sencillez de su organización y operación, en donde la inversión requerida es en promedio \$40.000.000 cifra que comparada con otras opciones micro empresariales es relativamente alta sin embargo está dentro de los parámetros financieros normales que usualmente son requeridos para poner en práctica ideas de negocios. Teniendo en cuenta la anterior situación esta variable es considerada una amenaza de alto impacto para el sector de Artes Gráficas.

**3.2.4 Matriz de Perfil Competitivo.** Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se consideraron los siguientes aspectos:

- ✓ Se seleccionaron las empresas mas representativas del sector de artes gráficas:
  - La Bastilla
  - Iris Impresores
  
- ✓ Se definieron los aspectos a evaluar que a la vez permitieron compararlos frente a Onix Impresores
  - Precios
  - Tecnología
  - Talento Humano

---

<sup>23</sup> CAMARA de Comercio de Bucaramanga. Febrero de 2004

- Direccionamiento estratégico

Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo

Factores de éxito	Ponderación	La Bastilla		Iris Impresores		Onix Impresores	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Competitividad del precio	0,3	2	0,6	3	0,9	2	0,6
Tecnología	0,25	4	1	4	1	1	0,25
Capacitación talento humano	0,25	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Direccionamiento estratégico	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
<b>Total Ponderación</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>		<b>3,2</b>		<b>2</b>

En la matriz de perfil competitivo (cuadro 9), se muestra que tanto La Bastilla como Iris Impresores son empresas altamente competitivas en el sector de las Artes Gráficas, debido a su buen direccionamiento estratégico y nivel tecnológico, si bien La Bastilla demuestra un mejor nivel en la capacitación del talento humano fue determinante la alta competitividad de precios de Iris Impresores para que su calificación global fuera superior a la de La Bastilla, así mismo la matriz de perfil competitivo muestra el nivel real en el que se encuentra la empresa Onix Impresores respecto a las dos mas grandes de su sector económico, siendo el nivel tecnológico y el direccionamiento estratégico los factores que determinan su baja competitividad frente a las otras dos empresas.

### 3.3 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL

En el factor social y cultural las variables analizadas son: hábitos de consumo, estrategias de publicidad, grado de capacitación y seguridad.

**3.3.1 Hábitos de consumo.** El mercado litográfico y tipográfico lo componen en un 90% las empresas de los diferentes sectores productivos y de servicios.

Estas empresas que requieren de los productos litográficos y tipográficos, tienden a elaborar presupuestos estructurados de sus gastos administrativos, operativos y publicitarios. Dentro de este presupuesto de gastos publicitarios se encuentra la base de ingresos de las litografías de Bucaramanga y su Área Metropolitana que corresponde a la difusión y presentación general de una organización, normalmente el presupuesto destinado para tal fin oscila entre el 5 y el 10% de los gastos generados en cualquier empresa, según sea su razón social y las directrices gerenciales que tengan sobre el manejo de imagen corporativa, sin embargo la tendencia de las empresas es disminuir al máximo los gastos de publicidad, esta disminución se convierte en una amenaza para las litografías de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

**3.3.2 Estrategias de Publicidad.** Cualquier empresa, por pequeña que sea, utiliza habitualmente materiales de papelería para comunicarse con sus audiencias (clientes, proveedores, bancos, instituciones públicas, talento humano entre otras), así mismo necesitan dar a conocer la existencia de los productos o servicios, para influir sobre las opiniones y el comportamiento de las personas; esto se da en la medida que se desarrollen diferentes estrategias de publicidad, donde el objetivo principal es causar un efecto en la decisión de compra de los clientes tanto con material impreso, prensa diaria, radio, televisión, cine, Internet, publicidad exterior y publicidad en el punto de venta, requiriendo así de algún instrumento de comunicación tanto para conquistar o permanecer en el mercado.

Los requerimientos de los productos tipográficos y litográficos son cada vez mayores por parte de las empresas antiguas y nacientes. Bajo el contacto actual de la publicidad, formatos internos y logotipos son partes integrales de las organizaciones, así mismo material para las diferentes áreas de las empresas. Las empresas litográficas juegan un papel muy importante en la comunicación de las diferentes organizaciones ya que contribuyen decisivamente a que los materiales impresos afecten positiva o negativamente en el comportamiento de los consumidores o clientes, es así como esta variable presenta una oportunidad para el sector de Artes Gráficas.

**3.3.3 Grado de Capacitación.** El grado de capacitación juega un papel crucial en el desarrollo de las actividades de producción de una empresa litográfica; este grado de capacitación lo brinda la experiencia y las habilidades desarrolladas en el manejo de maquinas Offset, quemadores de planchas, troqueladoras, guillotinas; conocimientos mediante capacitaciones en manejo de tintas, papel, solución de fuente, mantillas, pre-impresión, impresión y post impresión, así mismo cursos técnicos sobre programas de diseño gráfico como Corel Draw, Adobe Photoshop, programas de animación, teoría del color y mantenimiento de los diferentes equipos y maquinaria; estos cursos y talleres son dictados por personas especializadas en cada área, ofrecidos por medio de la Cooperativa de Impresores del Oriente Colombiano ubicada en la ciudad de Bucaramanga, esta situación hace que sea posible encontrar personas con un nivel de educación primaria con los conocimientos y destrezas necesarios para el buen desempeño en el área de producción de una empresa litográfica, siendo esta una oportunidad para el sector gráfico.

**3.3.4 Seguridad.** Los excelentes resultados del Plan de Seguridad Democrática promovieron la reactivación económica y social, recuperaron el clima de confianza en el País y le devolvieron a Colombia la buena imagen ante los inversionistas nacionales e internacionales. En el 2003 se invirtieron 12,0 billones de pesos, de los cuales 2,0 billones fueron a la Seguridad Democrática, 2,0 billones a la reactivación económica, 6,7 billones a las políticas sociales, 156 mil millones en renovación del Estado y 1,0 billones en otros sectores, esto hace que se forje una gran fortaleza para las empresas en nuestro país dentro de ellas Onix Impresores.

### **3.4 FACTOR POLÍTICO**

En este factor se involucran las siguientes variables: Reforma tributaria y reforma laboral.

**3.4.1 Reforma Tributaria.** Las reformas tributarias dan testimonio al adelanto que ha tenido Colombia en los últimos diez años con el propósito de elevar los ingresos fiscales del gobierno central y penalizar la evasión de impuestos. El presente gobierno plantea las modificaciones que contempla el proyecto, entre las cuales se cuentan las siguientes: Ajustes al IVA (Impuesto al Valor Agregado) que se aplicarían de manera diferencial a los productos básicos de la canasta familiar: el 8% para los productos que hoy están exentos, 10% para los intermedios y 16% para los demás (en esta parte se cuentan los tiquetes aéreos). El impuesto de renta pasaría de 35% a 38,5% pero durante dos años, tiempo en el cual se establecería una sobretasa de 10%, el impuesto gravamen sobre los movimientos financieros pasa del 3 x Mil al 4 x Mil para el año 2004, viéndose afectado los ingresos de cualquier empresa debido a que este impuesto por ser un costo no es deducible de los ingresos. Las litografías están en la obligación de presentar informe detallado sobre las

empresas a las cuales les elaboran facturas y con su respectiva numeración, así mismo las bases para la declaración de renta bajaron, siendo esta variable una amenaza para las empresas legalmente constituidas incluyendo las litográficas y por ende para la empresa Onix Impresores.

**3.4.2 Reforma Laboral.** Aproximadamente el 30% de los costos de una empresa corresponden a mano de obra. Los salarios juegan un papel crucial dentro de la estructura de ingresos y egresos empresariales cuyo equilibrio determina el éxito o fracaso de la organización, dentro de este contexto es un hecho que la reforma laboral tiene como objetivo reducir costos de mano de obra, constituyendo un factor importante para el mejor funcionamiento de las empresas, creando mas oportunidades de empleo para los colombianos y una flexibilización laboral que da un respiro al funcionamiento financiero y operativo a nivel nacional.

La ley del alargue de la jornada laboral (de 6 de la mañana a 10 de la noche) que recorta las horas extras nocturnas y la rebaja del 25% en los recargos por trabajar dominicales y festivos entró a regir desde el 1 de abril del presente año para los trabajadores que tenían contratos vigentes al 28 de diciembre de 2003. Las nuevas tablas de indemnizaciones por despido sin justa causa se aplican desde el 28 de diciembre tanto para trabajadores antiguos como para los nuevos. Hay que recordar que para las horas extras diurnas (es decir adicionales a las 8 horas de la jornada normal) el recargo sigue en 25 %, para la hora ordinaria nocturna en 35% y para la extra nocturna en 75%.

Según algunos estudios, la ambigüedad de las bondades y perjuicios de la protección al empleo es clara. Para países desarrollados y latinoamericanos, la mayoría de estos estudios no precisan si los resultados son buenos o

malos en los indicadores. Igual es necesario mirar el panorama una vez se acoge la nueva ley. Sin embargo para las empresas colombianas incluida las del sector gráfico, la anterior situación es una oportunidad para la reducción de gastos y costos correspondientes a salarios y horas extras.

### **3.5 FACTOR TECNOLÓGICO**

En este factor se tienen en cuenta las siguientes variables: nuevas tecnologías y desarrollo informático.

**3.5.1 Nuevas Tecnologías.** Las máquinas productivas, los materiales y en general, los procesos están igualándose en todo el mundo como consecuencia de las comunicaciones y del mejor poder adquisitivo de las empresas. Hasta hace poco las artes gráficas estaban muy bien identificadas por procesos y cada uno de ellos por las características de las etapas de preimpresión, impresión y fase posterior a la impresión. En la actualidad este esquema está cambiando por completo y está orientándose por productos independientemente del proceso a utilizar. Dentro de los avances tecnológicos en prensas offset se encuentran:

Speedmaster SM 102, domina el mercado de ocho a doce colores para impresión anverso/reverso, de formato 70 x 100. Ver figura 10.

Figura 10. Máquina Speedmaster SM 102



Guillotina trilateral Merit S. Por sus características es considerada ideal como máquina de corte en línea para bloques de libros, su principio de corte circular garantiza un corte de impecable calidad y la superficie de corte perfecta. Ver figura 11.

Figura 11. Guillotina trilateral



Rotativa KBA COMPACTA 215: Permite la impresión en policromía, más un (1) color especial sobre papeles esmaltados o mates y no esmaltados de 36 a 200gr./m2, Impresión en lineaturas hasta SUBLIMA 340i/in, dependiendo el tipo de papel a utilizar. Ver figura 12.

Figura 12. Rotativa KBA COMPACTA 215



En pre prensa la última tecnología es el Computer to plate (CTP), está diseñado para el manejo sencillo que permite optimizar procesos y reducir costos, consiste en llevar el diseño a la plancha evitando la elaboración de negativos. Ver figura 13.

Figura 13. CTP



Estas nuevas tecnologías son una oportunidad para las empresas de Artes Gráficas.

**3.5.2 Desarrollo Informático.** En un mundo tan competitivo y ágil, la imagen juega un papel fundamental, de tal forma que las necesidades de las empresas han cambiado y cada vez se requiere más del apoyo de herramientas de tecnología adecuada.

El surgimiento de nuevos programas de diseño gráfico constituye una valiosa herramienta para la industria litográfica en la medida en que permite ofrecer mayor variedad de productos con llamativos tipos de presentación, la importancia de dichos programas de diseño puede observarse en las características de programas como Corel Draw. 12; la nueva versión de diseño agrega muchas innovaciones, entre las que se destaca su plataforma híbrida, siendo un potente software de diseño gráfico, diseño de páginas, edición de fotografías y animación vectorial, simplifica y realza la producción

de gráficas técnicas, desarrollando herramientas específicas para dibujo técnico y asegurando la compatibilidad con archivos dentro de un flujo de trabajo de dibujo técnico.

Otro software es Corel Photo Paint que proporciona completas herramientas de edición de fotografías, que permiten retocarlas y manipularlas con rapidez y sencillez. Su gran cantidad de herramientas facilitan el trabajo con imágenes, haciendo que sea tan fácil como manejar un pincel.

Photoshop NS, es un programa inteligente que se anticipa a las decisiones del usuario presentando las alternativas a realizar en cada elemento. La función principal es la edición de fotografía digital. Estos nuevos softwares son herramientas que presentan una oportunidad para el sector de Artes Gráficas.

### **3.6 MATRIZ DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)**

La metodología que el grupo estratégico siguió para la elaboración del POAM inició con la obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores analizados, seguidamente se identificaron las oportunidades y amenazas para así ponderar y dar calificación a cada factor externo.

1. Amenaza Fuerte
2. Amenaza Débil
3. Oportunidad Débil
4. Oportunidad fuerte

Cuadro 10. Matriz de perfil de amenazas y oportunidades (POAM).

FACTORES	Ponderación	Clasificación	Resultado	Análisis
<b><i>Económico</i></b>				
Exportaciones	0,25	4	1	El factor económico constituye una oportunidad fuerte por las estadísticas en las exportaciones, el aprovechamiento de la oferta de la mano de obra y la ayuda del Gobierno con los créditos.
Reactivación económica	0,25	3	0,75	
Desempleo	0,25	4	1	
Disponibilidad de crédito	0,25	4	1	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,75</b>	
<b><i>Competitivo</i></b>				
Competencia	0,4	1	0,4	El factor competitivo es una amenaza débil debido a la creación de empresas y a la competencia desleal.
Comportamiento del mercado	0,4	3	1,2	
Nuevas industrias	0,2	1	0,2	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,8</b>	
<b><i>Socio Cultural</i></b>				
Hábitos de consumo	0,3	1	0,3	El factor socio-cultural constituye una amenaza débil debido a la disminución de presupuesto en gastos publicitarios por parte de las empresas demandantes.
Estrategias de publicidad	0,25	3	0,75	
Grado de capacitación	0,25	3	0,75	
Seguridad	0,2	3	0,6	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>	
<b><i>Político</i></b>				
Reforma tributaria	0,5	2	1	El factor político es una amenaza débil ocasionado en gran parte por la reforma tributaria.
Reforma laboral	0,5	3	1,5	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>	
<b><i>Tecnológico</i></b>				
Nuevas tecnologías	0,5	4	2	El factor tecnológico constituye una oportunidad fuerte porque el medio ofrece nuevas tecnologías y desarrollos informáticos.
Desarrollo informático	0,5	3	1,5	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,5</b>	

### 3.7 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES

Cuadro 11. Evaluación de los Factores

<b>CAPACIDAD</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Económico	0.2	3.75	0.74
Competitivo	0.2	1.8	0.36
Socio cultural	0.2	2.4	0.48
Jurídico político	0.2	2.5	0.5
Tecnológico	0.2	3.5	0.7
TOTAL	1.0		2.78

La Auditoria Externa revela una oportunidad débil debido al factor competitivo y socio cultural.

## 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 4.1 MISION

*“En Onix Impresores ofrecemos servicios tipográficos y litográficos buscando satisfacer las necesidades de las empresas tomando como principios fundamentales el servicio, la calidad y el cumplimiento”*

### 4.2 VISION

*“En los próximos cinco años Onix Impresores será reconocida como una de las mejores empresas prestadoras de servicios tipográficos y litográficos que busca superar las expectativas de las empresas en el mercado regional, nacional e internacional”*

### 4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **SERVICIO.** “El servicio es una responsabilidad de todos los miembros de Onix Impresores, constituyendo éste un elemento básico para el alcance competitivo”.
- **CALIDAD.** “Es una manera de vivir, una forma de conducta y de comportamiento, siendo nuestro reto diario y permanente”.

- **COMPETITIVIDAD.** “Ser eficientes por naturaleza es parte de nuestra filosofía de trabajo, buscando siempre llenar las expectativas puestas en nosotros bajo el lema laboral de ser mejores en nuestro campo de acción”.
  
- **CUMPLIMIENTO.** “La atención integral al cliente ha sido característica de Onix Impresores haciéndolo sentir parte importante de nuestra organización”.
  
- **RESPECTO POR LA CALIDAD HUMANA.** “Las personas son nuestra razón de ser, valoramos cada opinión de nuestro valioso recurso humano y propendemos por el crecimiento de cada individuo de nuestra empresa”.
  
- **VALORES ETICOS.** “Cada miembro de nuestra organización es ejemplo ante la sociedad distinguiéndose por su rectitud y buen criterio”.
  
- **RENTABILIDAD.** “Hace parte de nuestro criterio empresarial basado en la solidez y eficiencia de nuestro sistema administrativo y operativo”.

#### **4.4 OPCIONES ESTRATEGICAS**

**4.4.1 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).** Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), se hace una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis enumerando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.



<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Margen de rentabilidad</li> <li>- Sistemas de costos</li> <li>- Sistemas de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación Tecnológica</li> <li>- Disponibilidad de créditos</li> <li>- Desarrollo Informático</li> </ul>

#### **4.4.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA)**

Cuadro 13. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA)

<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafolio de productos</li> <li>- Capacidad de producción</li> <li>- Calidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortaleza de la competencia</li> <li>- Tendencias del mercado</li> <li>- Nuevas industrias</li> </ul>

ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACION							PROMEDIO
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
Innovación Tecnológica					X			
Disponibilidad de Créditos			X					
Desarrollo Informático				X				
<b>TOTAL FACTOR</b>			-4	-3	-2			-3

Cuadro 14. Estabilidad Ambiental

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACION							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Fortaleza de la Competencia		X						
Tendencias del Mercado				X				
Nuevas Industrias			X					
<b>TOTAL FACTOR</b>		1	2	3				2

Cuadro 15. Fortaleza de la Industria

Cuadro 16. Ventaja competitiva

VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACION							PROMEDIO
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
Portafolio de Productos				X				
Calidad de Productos						X		
Capacidad de Producción		X						
<b>TOTAL FACTOR</b>		-5		-3		-1		-3

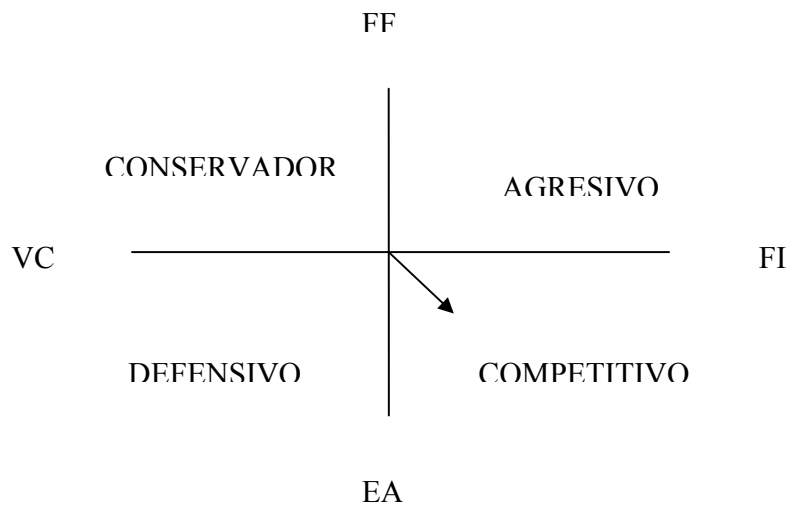
Cuadro 17. Fortaleza financiera

FORTALEZA FINANCIERA	CALIFICACION						PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	
Margen de Rentabilidad							
Sistemas de Costos				X	X		
Sistemas de Cartera		X					
<b>TOTAL FACTOR</b>		1		3	4		2.66

**EJE VERTICAL:**  $(FF) - (EA) = 2.66 - 3 = -0.33$

**EJE HORIZONTAL:**  $(FI) - (VC) = 3.33 - 3 = 0.33$

Figura 14. Posición estratégica



De acuerdo a la posición competitiva de la empresa las estrategias más adecuadas son:

- Desarrollo de productos: Mejorar e innovar los diseños y calidad de impresión.
- Desarrollo de Mercados: Incursionar en mercados de municipios aledaños a Bucaramanga como Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

#### 4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE)

Cuadro 18. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE)

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	ALTERNATIVAS		ESTRATEGICAS	
		DESARROLLO DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE MERCADOS	
		P.A.	T.P.A.	P.A.	T.P.A.
<b>FACTORES INTERNOS</b>					
1. Capacidad Directiva Deficiente sistema de planeación y organización	2	2	4	2	4
2. Capacidad Competitiva Falta de Investigación de mercados	3	1	3	2	6
3. Capacidad Financiera Falta de liquidez, manejo de cartera y análisis de gastos	2	2	4	1	2
4. Capacidad Técnica Falta de aprovechamiento máximo de la producción	1	4	4	4	4
5. Capacidad Talento Humano Condiciones de trabajo, capacitaciones	3	3	9	3	9

<b>FACTORES EXTERNOS</b>					
1. Factor Económico					
Aumento de las exportaciones y reactivación económica	4	1	4	2	8
2. Factor Competitivo					
Fortaleza de la competencia	2	2	4	2	4
3. Factor Socio Cultural					
Positivas actitudes de la población	3	3	9	3	9
4. Factor Político					
Nuevos tributos para la industria	1	1	1	1	1
5. Factor Tecnológico					
Tecnología en el mercado.	4	4	16	3	12
<b>SUMA TOTAL T.P.A.</b>			<b>58</b>		<b>59</b>

## **5. OPCIONES ESTRATEGICAS**

### **5.1 FORMULACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS**

De acuerdo con el análisis de las matrices se plantean dos opciones estratégicas para Onix Impresores.

✌ Desarrollo del servicio. Con esta estrategia se busca ofrecer una nueva alternativa de servicio a las empresas interesadas en contratar el diseño publicitario o manejo de imagen corporativa que a su vez generan la elaboración de productos litográficos.

✌ Desarrollo de Mercados. Busca aumentar las ventas de Onix Impresores mediante la ampliación de nuevos mercados en el Área Metropolitana de Bucaramanga: Girón, Piedecuesta y Floridablanca; y municipios cercanos como San Gil Socorro y Barrancabermeja.

### **5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **5.2.1 Opción Estratégica. Desarrollo del servicio**

Los objetivos para esta estrategia son:

- ✓ Diseñar e implementar el servicio de diseño gráfico en un periodo de dos años.

- ✓ Disminuir la capacidad ociosa en un 70% en un periodo de un año.
- ✓ Modernizar al 100% la maquinaria de producción en un tiempo máximo de tres años.
- ✓ Lograr la certificación ISO 9.000 para el año 2007.
- ✓ Obtener para el año 2007 una rentabilidad sobre las ventas entre el 30 y el 35%.

#### **5.2.2 Opción Estratégica.** Desarrollo de mercados

Los objetivos estratégicos para esta opción son:

- ✓ Realizar una investigación de mercados que en el año 2005 permita tener mayor conocimiento del mercado litográfico a nivel regional.
- ✓ Aumentar las ventas en unidades en un 40% para los próximos dos años en los mercados de Piedecuesta Girón y Floridablanca y proyectar las ventas en el mercado regional.
- ✓ Aumentar la capacidad de producción efectiva en un 50% para el año 2007.

### **5.3 METAS**

#### **5.3.1 Opción estratégica.** Desarrollo del servicio

**5.3.1.1 Objetivo estratégico.** Diseñar e implementar el servicio de diseño gráfico en un periodo de dos años.

- Realizar capacitación del diseñador gráfico en un periodo de tres meses.
- Dimensionar el área de diseño gráfico determinando los servicios a ofrecer y la tecnología requerida en un periodo de seis meses.
- Adecuación del área de diseño gráfico en el tercer trimestre del año 2005.
- Adquirir la tecnología requerida para la prestación del nuevo servicio en el cuarto trimestre de 2005.
- Diseñar un prototipo de las líneas de volantes y etiquetas en dos meses.
- Crear el prototipo de las líneas de volantes y etiquetas en el primer trimestre de 2005.
- Validar el mercado del prototipo creado en el cuarto trimestre de 2005.
- Introducir al mercado las nuevas líneas de volantes y etiquetas en los próximos diez meses.

**5.3.1.2 Objetivo estratégico.** Disminuir la capacidad ociosa en un 70% en un periodo de un año.

- Incrementar en un 30% las órdenes de producción en los próximos tres meses.

**5.3.13 Objetivo estratégico.** Modernizar al 100% la maquinaria de producción en un tiempo máximo de tres años.

- Realizar cotizaciones en las empresas que ofrezcan maquinarias y programas para el sector de artes gráficas en los próximos cinco meses.
- Cambiar la máquina ADATS 414 de 1/8 por una de ¼ de pliego, en los próximos nueve meses.
- Cambiar la guillotina semi-automática por una automática en los próximos diez meses.

**5.3.1.4 Objetivo estratégico.** Lograr la certificación ISO 9.000 para el año 2007.

- Formulación, ejecución y evaluación del proceso de planeación estratégica en los próximos nueve meses.
- Documentación y levantamiento del proceso de planificación del Sistema General de Calidad (SGC) en los próximos quince meses.
- Conformación y realización del cronograma de actividades del comité evaluador para llevar a cabo el proceso de mejoramiento continuo en los próximos veinticuatro meses.

- Evaluación final de la auditoria interna y externa para el seguimiento de acciones a realizarse en los próximos 36 meses.

**5.3.1.5 Objetivo Estratégico.** Obtener para el año 2007 una rentabilidad sobre las ventas entre el 30 y el 35%.

- Establecer el porcentaje de rentabilidad mínima para cada uno de los productos que ofrece Onix Impresores en el primer trimestre de 2005.
- Aumentar la rentabilidad sobre las ventas del 28 al 30% en los próximos seis meses.

**5.3.2 Opción estratégica.** Desarrollo de mercados

**5.3.2.1 Objetivo estratégico.** Realizar una investigación de mercados que en el año 2005 permita tener mejor conocimiento del mercado litográfico a nivel regional.

- Efectuar sondeos de opinión trimestralmente entre los clientes para conocer el grado de satisfacción con los productos de Onix Impresores.
- En el término de seis meses recolectar información por medio de una fuente primaria como la encuesta sobre las preferencias de las empresas que demandan los productos litográficos y tipográficos.

- Elaborar un plan de mercadeo que busque la expansión de productos de Onix Impresores a otras ciudades en el próximo cuarto trimestre.

**5.3.2.2 Objetivo estratégico.** Aumentar las ventas en unidades en un 40% para los próximos dos años en los mercados de Piedecuesta Girón y Floridablanca y proyectar las ventas en el mercado regional.

- Incrementar las ventas en un 10% en los próximos tres meses.
- Implementar una campaña publicitaria para la consecución de nuevos clientes en Piedecuesta, Girón y Floridablanca en los próximos cinco meses.

**5.3.2.3 Objetivo estratégico.** Aumentar la capacidad de producción efectiva en un 50% para el año 2007.

- Disminuir la capacidad ociosa a 300 millares de impresión en los próximos once meses.
- Aumentar la capacidad efectiva de producción en un 10% en los próximos tres meses.

## **5.4 POLÍTICAS**

Las políticas para cada una de las estrategias, objetivos y metas formuladas se describen a continuación:

- ☺ “En Onix Impresores nos preocupamos por capacitar al talento humano”.
  
- ☺ “En Onix Impresores diseñamos nuevos servicios litográficos que buscan superar las expectativas de nuestros clientes”.
  
- ☺ “El diseño gráfico es nuestro pilar fundamental permitiendo proyectar los productos y servicios”.
  
- ☺ “En Onix Impresores nos preocupamos por renovar la maquinaria y equipo de diseño gráfico”.
  
- ☺ “En Onix Impresores buscamos permanentemente evaluar con el mercado objetivo los diseños de nuevos productos”.
  
- ☺ “Permanentemente buscamos nuevos nichos de mercados que nos permiten proyectar nuestro crecimiento”.
  
- ☺ “Para Onix Impresores es importante mantenernos a la vanguardia en mecanismos de promoción y venta”.
  
- ☺ “En Onix Impresores realizamos estudios de mercados frecuentemente que nos permite conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales”.
  
- ☺ “En Onix Impresores nos preocupamos por conocer a nuestros clientes y personalizar el servicio para lograr un alto nivel de satisfacción de estos”.

- ☺ “En Onix Impresores la calidad es nuestra principal fortaleza”.
  
- ☺ “En Onix Impresores servimos con calidad acorde con las exigencias del mercado”.
  
- ☺ “En Onix Impresores contamos con presupuestos que permiten elaborar indicadores de gestión y seguimiento del área comercial”
  
- ☺ “Onix Impresores satisface las expectativas de los inversionistas cumpliendo con los objetivos y la rentabilidad”.
  
- ☺ “En Onix Impresores buscamos aprovechar la capacidad instalada de la empresa, aumentando la productividad y disminuyendo la capacidad ociosa”.

## **5.5 PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS**

Para el desarrollo de las anteriores estrategias se diseñaron los siguientes planes de acción:

- Plan de acción 1. (ver cuadro 19)
- Plan de acción 2. (ver cuadro 20)
- Plan de acción 3. (ver cuadro 21)
- Plan de acción 4. (ver cuadro 22)

## PLAN DE ACCIÓN 1



Cuadro 19. Plan de acción 1

<b>VISION</b>	En los próximos cinco años Onix Impresores será reconocida como una de las mejores empresas prestadoras de servicios tipográficos y litográficos que busca superar las expectativas de las empresas en el mercado regional, nacional e internacional.	
<b>OBJETIVO</b>	Diseñar e implementar el servicio de diseño gráfico en un período de dos años	
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo del Servicio	
<b>PROYECTO</b>	Desarrollar el área de Diseño Gráfico en Onix Impresores	
<b>RESPONSABLE</b> Gerente	<b>INDICADOR DE ÉXITO</b> Nuevos clientes	<b>TIEMPO</b> 2 años
<b>TAREAS</b>		<b>RECURSOS</b>
Capacitación del diseñador gráfico		\$ 250,000
Dimensionar el área de diseño gráfico		\$ 300,000
Adecuación del área de diseño gráfico		\$ 450.000
Compra de tecnología		\$ 3.400.000
Ofrecimiento del servicio a los clientes actuales		\$ 800.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.650.550</b>
<b>FUENTE DE RECURSOS</b>		
Para la ejecución del presente plan de acción se cuenta con recursos propios en un 100%		

## PLAN DE ACCIÓN 2



Cuadro 20. Plan de acción 2

<b>VISION</b>	En los próximos cinco años Onix Impresores será reconocida como una de las mejores empresas prestadoras de servicios tipográficos y litográficos que busca superar las expectativas de las empresas en el mercado regional, nacional e internacional.	
<b>OBJETIVO</b>	Modernizar al 100% la maquinaria de producción en un tiempo máximo de tres años.	
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo de Productos	
<b>PROYECTO</b>	Modernización Tecnológica	
<b>RESPONSABLE</b> Gerente	<b>INDICADOR DE ÉXITO</b> Aumento de millares de impresión	<b>TIEMPO</b> 3 años
<b>TAREAS</b>	<b>RECURSOS</b>	
Realizar cotizaciones en las empresas que ofrezcan maquinarias y programas en el sector de artes gráfica		\$ 50.000
Cambiar la máquina ADATS 414 DE 1/8 por una de 1/4 de pliego.		\$ 23.000.000
Cambiar la guillotina semi-automática por una automática.		\$ 9.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 32.050.000</b>
<b>FUENTE DE RECURSOS</b>		
Para la ejecución del presente plan de acción se cuenta con recursos propios del 30% y el 70% de endeudamiento externo.		

PLAN DE ACCIÓN 3



Cuadro 21. Plan de acción 3

<b>VISION</b>	En los próximos cinco años Onix Impresores será reconocida como una de las mejores empresas prestadoras de servicios tipográficos y litográficos que busca superar las expectativas de las empresas en el mercado regional, nacional e internacional.	
<b>OBJETIVO</b>	Lograr la certificación ISO 9.000 para el año 2.007	
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo de productos	
<b>PROYECTO</b>	Calidad Total	
<b>RESPONSABLE</b> Gerente Comité de Calidad	<b>INDICADOR DE ÉXITO</b> Certificación ISO 9.000	<b>TIEMPO</b> 3 años
<b>TAREAS</b>	<b>RECURSOS</b>	
Formulación, ejecución y evaluación del proceso de planeación estratégica.		\$ 2.500.000
Documentación y levantamiento del proceso de planificación del Sistema General de Calidad (SGC).		\$ 5.000.000
Conformación y realización del cronograma de actividades del comité evaluador para llevar a cabo el proceso de mejoramiento continuo.		\$ 10.000.000
Evaluación final de la auditoria interna y externa para el seguimiento de acciones		\$ 12.500.000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30.000.000</b>
<b>FUENTE DE RECURSOS</b>		
Para la ejecución del presente plan de acción se contará con endeudamiento externo.		

PLAN DE ACCIÓN 4



Cuadro 22. Plan de acción 4

<b>VISION</b>	En los próximos cinco años Onix Impresores será reconocida como una de las mejores empresas prestadoras de servicios tipográficos y litográficos que busca superar las expectativas de las empresas en el mercado regional, nacional e internacional.	
<b>OBJETIVO</b>	Aumentar las ventas en unidades en un 40% para los próximos dos años en los mercados de Piedecuesta, Girón y Floridablanca y proyectar las ventas en el mercado regional.	
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo del Mercado	
<b>PROYECTO</b>	Plan Global de Mercadeo	
<b>RESPONSABLE</b> Gerente Asesor Comercial	<b>INDICADOR DE ÉXITO</b> Aumento de número de clientes	<b>TIEMPO</b> 2 años
<b>TAREAS</b>	<b>RECURSOS</b>	
Incrementar las ventas en un 10%.		\$ 500.000
Implementar una campaña publicitaria para la consecución de nuevos clientes en Piedecuesta, Girón y Floridablanca.		\$ 1.500.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.000.000</b>
<b>FUENTE DE RECURSOS</b>		
Para la ejecución del presente plan de acción se cuenta con recursos propios en un 100%		

## 5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS

La evaluación y seguimiento de las estrategias la gestionará el Gerente de Onix Impresores realizando una adecuada planeación, con la elaboración previa de los documentos de análisis. Esta evaluación se hará periódicamente (cada tres meses) tanto del desempeño como de las limitaciones, señalando las fechas para la realización de estas sesiones estratégicas, aplicando responsabilidad, disciplina y persistencia.

El plan de acción de cada estrategia será la base para la evaluación y para esto se tendrá en cuenta los siguientes aspectos que se consignarán en una ficha técnica para su mejor seguimiento.

1. Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo anexa.
2. Transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
3. Transcribir la meta o el resultado global esperado de cada tarea del plan.
4. Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el período de análisis en cada tarea del plan de acción.
5. Calcular el índice de gestión parcial. Resultado esperado  
Resultado alcanzado
6. Obtener el índice de gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

Cuadro 23. Monitoría Estratégica

Proyecto estratégico		Responsable		
		Unidad estratégica		
Estrategia base		Indicador de éxito		
		Fecha de monitoria		
Acciones planeadas	Metas o resultados esperados globales	Logros índices de desempeño global	Índice de gestión parcial	Índices de gestión acumulada

El gerente de Onix Impresores desarrollará en todas y cada una de las áreas de la empresa la evaluación, seguimiento y control para así obtener resultados y tomar decisiones estratégicas que contribuyan al crecimiento de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Si bien es cierto que a Onix Impresores le ha tocado la crisis económica general que vive el país, no dejan de presentarse oportunidades en el mercado, siendo una de ellas la oferta de tecnología avanzada para el sector de artes gráficas y de esta manera satisfacer o cubrir el interés de las personas al recibir un excelente producto y/o servicio.

El desarrollo de la planeación estratégica en Onix Impresores permitió calificar las estrategias propuestas: desarrollo del servicio y desarrollo del mercado como las más opcionadas a implementar, con el fin de que la empresa mejore su calidad competitiva.

El reconocimiento del que goza Onix Impresores dentro del sector de artes gráficas es debido a su experiencia, servicio y alta calidad que se constituyen en la fortaleza más valiosa de la empresa, por lo tanto se hace indispensable continuar nutriendo el mejoramiento continuo que le permita ampliar su eje de acción.

Las negociaciones que adelanta el Gobierno Nacional con el ALCA, CAN-MERCOSUR presentan la oportunidad de incursionar en nuevos mercados, con productos finales y materia prima que ofrece el sector gráfico; sin embargo para lograr un aprovechamiento que permita al sector gráfico incursionar en nuevos mercados es necesario hacer una preparación, tecnológica, operativa y financiera.

La carencia de información y datos estadísticos sobre el sector de artes gráficas específicamente a nivel departamental y municipal se consideró una de las mayores barreras para el desarrollo de esta planeación estratégica.

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta las falencias en la gestión comercial que actualmente tiene Onix Impresores y partiendo de la importancia de esta para cualquier empresa, recomendamos la contratación y preparación de un asesor comercial que proyecte la imagen corporativa de la empresa en el ambiente externo.

En cuanto a la organización, recomendamos mejorar la distribución en planta y hacer una reorganización de puestos de trabajo para lograr una optimización de la producción.

De igual forma se recomienda elaborar el reglamento interno de trabajo, manual de funciones, y nombrar un vigía de la salud que cumpla con las funciones de prevención de riesgos profesionales.

Como en el momento Onix Impresores no cuenta con suficiente capital de trabajo se sugiere que se estudie la posibilidad de un crédito financiero para la actualización de la maquinaria e inyectarle presupuesto al programa de diseño gráfico.

Con el propósito de aumentar la liquidez y agilizar la actual demora en la rotación de cartera, se recomienda establecer serias políticas y estudio de crédito a clientes actuales y potenciales de tal manera que se pueda establecer una recolección de cartera a 30 días y no a 60 días como se ha venido trabajando.

## **BIBLIOGRAFIA**

CASA EDITORIAL EL TIEMPO, El libro de los valores, Printer Colombiana, Bogotá 2002.

CHIAVENATO, Adalberto. Iniciación a la Administración General, Mc. Graw Hill, D`vinni Editorial Ltda, Santafé de Bogotá Colombia, Abril 1.994

CHIAVENATO, Adalberto. Iniciación a la Administración a la Organización y el Control, Mc. Graw Hill, D`vinni Editorial Ltda., Santafé de Bogotá Colombia, Abril 1.994

MALHOTRA NAREST K., Investigación de Mercados, Prentice - may Hispanoamericana, S.A. México, 1995

MÓDULO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA – INSED, Enero del 2000.

MODULO ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I, - INSED. Julio 1986.

GARCÍA PINZÓN, Alvaro. Estadística Segunda Edición, Mayo de 1.987

REVISTA ARTES GRÁFICAS, edición 12, diciembre de 2001. Se utilizó para obtener información del sector.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Panamericana Formas e Impresos S.A. 3R Editores, Colombia, 2003-11-07.

SUÁREZ SUÁREZ, Andres S. Diccionario de Economía y Administración, Mc. Graw Hill, Interamericana de España S.A., España, 1.992

ZAMORA EDITORES, Diccionario Zamora Sinónimos, Antónimos, Parónimos, Santafé de Bogotá Colombia, Junio 1.999

REVISTA GESTION, Volúmenes 1, 2, 3, 4, 5, y 6, Casa Editorial El Tiempo Bogotá 2002

GUIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, INSED

JARAMILLO, BERNARDO. Pronóstico de la Industria Gráfica. Periodista y Consultar Colombiano del Sector Artes Gráficas.

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

[www.artesgraficas.com](http://www.artesgraficas.com)

# **ANEXOS**

**Anexo A: Formulario de inscripción – matrícula mercantil**

No.3439665



CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL DE:  
OREJARENA GOMEZ FERMIN

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO  
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

RECUERDE QUE POR DISPOSICION DEL ART. 16 DE LA LEY 716 DE 2001, A MAS TARDAR  
EL 30 DE MARZO DE 2002 TODAS LAS PERSONAS ACTUALMENTE INSCRITAS EN EL  
REGISTRO MERCANTIL DEBERAN INFORMAR A LA CAMARA DE COMERCIO DONDE SE  
ENCUENTRAN INSCRITAS, EL NIT QUE LES HAYA ASIGNADO LA DIAN, EL INCUMPLIMIENTO  
DE ESTA OBLIGACION DA LUGAR A LA IMPOSICION DE LA SANCION PREVISTA EN EL  
ARTICULO 37 DEL CODIGO DE COMERCIO. SI EN SU CERTIFICADO APARECE  
CORRECTAMENTE SU NIT, HAGA CASO OMISO DE ESTE AVISO.

C E R T I F I C A

RENOVACION: 2004/05/14

C E R T I F I C A

NOMBRE:  
OREJARENA GOMEZ FERMIN  
CEDULA DE CIUDADANIA: 13826880  
NIT: 13826880-8  
DIRECCION COMERCIAL: CR. 25 NO. 15-53  
DOMICILIO: BUCARAMANGA TEL: 6430447  
EMAIL:

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-087980-01 DEL 2001/05/04

C E R T I F I C A

ACTIVIDAD ECONOMICA:  
TODO LO RELACIONADO CON LA IMPRESION Y VENTA DE FORMAS CONTABLES, DISTRIBUCION  
DE ARTICULOS DE PAPELERIA, IMPRESION CARTELES.

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 86934  
ONIX IMPRESORES  
CR. 25 NO. 15-53

BUCARAMANGA

C E R T I F I C A

PROCEDENCIA DE LOS ANTERIORES DATOS: QUE LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA  
DIRECTAMENTE DE LOS FORMULARIOS DE MATRICULA DILIGENCIADOS POR EL COMERCIANTE

EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2004/09/24 17,29,23

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO DIAS HABLES  
DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO  
SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O  
DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL SECRETARIO,  
NO CAUSA IMPUESTO DE TIMBRE

20301829

## Anexo B: Estado de Ganancias y Pérdidas a Diciembre 31 de 2002

### ANEXO B

#### ONIX IMPRESORES ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS A DICIEMBRE 31 DE 2002

<b>INGRESOS</b>		101.222.000
<b>COSTOS DE VENTAS</b>		41.000.000
Inventario Inicial	1.500.000	
Compras	40.480.000	
Inventario Final	<u>-980.000</u>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>60.222.000</b>
<b>GASTOS</b>		18.176.000
Gastos Generales	17.140.000	
Gastos Financieros	1.036.000	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>42.046.000</b>
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		14.716.000
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>27.330.000</b>

FERMIN OREJARENA GÓMEZ  
Gerente

NANCY G. DE MONCADA  
C.P. 6401-T

## Anexo C: Estado de Ganancias y Pérdidas a Diciembre 31 de 2003

### ANEXO C

<b>ONIX IMPRESORES ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS A DICIEMBRE 31 DE 2003</b>
--

<b>INGRESOS</b>		88.433.000
<b>COSTOS DE VENTAS</b>		34.658.000
Inventario Inicial	980.000	
Compras	34.373.000	
Inventario Final	<u>-695.000</u>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<u>53.775.000</u>
<b>GASTOS</b>		17.430.000
Gastos Generales	15.658.000	
Gastos Financieros	1.772.000	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<u>36.345.000</u>
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		12.721.000
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<u><u>23.624.000</u></u>

FERMIN OREJARENA GÓMEZ  
Gerente

NANCY G. DE MONCADA  
C.P. 6401-T

## Anexo D: Balance General a Diciembre 31 de 2003

### ANEXO D

<b>ONIX IMPRESORES BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2003</b>
---

#### ACTIVO

##### ACTIVO CORRIENTE

Caja y Bancos	1.956.000
Inventarios	695.000
Deudores	20.842.000
Anticipo de impuestos	4.015.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>27.508.000</b>

##### ACTIVO FIJO

Terrenos	17.000.000
Maquinaria y equipo	34.000.000
Muebles y equipos de oficina	3.500.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>54.500.000</b>

**TOTAL ACTIVO** **82.008.000**

#### PASIVO Y PATRIMONIO

Proveedores	10.128.000
Impuestos Gravámenes y Tasas	18.100.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>28.228.000</b>

##### PATRIMONIO

Capital	30.156.000
Resultados del Ejercicio	23.624.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>53.780.000</b>

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** **82.008.000**

FERMIN OREJARENA GÓMEZ  
Gerente

NANCY G. DE MONCADA  
C.P. 6401-T