

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
SERVEIS V&G S.A.S.**

KAREN LORENA CÁRDENAS GARZÓN

**Proyecto de grado para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Orientador

Javier Corredor Beltrán

Profesional en finanzas y relaciones internacionales

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2022**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre
Firma del Director

Nombre
Firma del Presidente Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Bogotá D.C. febrero de 2022

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. MARIO POSADA GARCÍA-PEÑA

Consejero Institucional

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA-PEÑA

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. ALEXANDRA MEJÍA GUZMÁN

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. RICARDO ALFONSO PEÑARANDA CASTRO

Secretario General

Dr. JOSE LUIS MACIAS RODRIGUEZ

Decana de la Facultad de Ingenierías

Dra. NALINY PATRICIA GUERRA PRIETO

Director del programa

Dr. JULIO ANÍBAL MORENO GALINDO

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Antecedentes	14
1.2 Pregunta de Investigación	16
1.3 Justificación	16
1.4 Hipótesis	17
1.5 Objetivos	17
<i>1.5.1 Objetivo General</i>	17
<i>1.5.2 Objetivos Específicos</i>	18
2. METODOLOGÍA	19
2.1 Lugar	19
2.2 Materiales	19
2.3 Equipos	19
2.4 Métodos de análisis documental o experimental	19
3. MARCO REFERENCIAL	22
3.1 Marco Teórico	22
<i>3.1.1 Planeación Estratégica</i>	22
<i>3.1.2 Estructura Organizacional</i>	30

3.1.3	<i>Competitividad</i>	34
3.2	Marco Conceptual	40
3.2.1	<i>Planeación Estratégica</i>	40
3.2.2	<i>Estructura Organizacional</i>	42
3.2.3	<i>Competitividad</i>	43
3.2.4	<i>Factores de Competitividad</i>	44
3.2.5	<i>Ventaja Competitiva</i>	45
3.2.6	<i>Cadena de Valor</i>	47
3.3	Marco Normativo	48
3.4	Marco Empresarial	52
4.RESULTADOS		53
4.1	Diagnóstico	53
4.1.1	<i>Pestal Colombia Sector Editorial</i>	71
4.1.2	<i>Análisis DOFA</i>	73
4.2	Planeación Estratégica	75
4.2.1	<i>Misión Propuesta</i>	76
4.2.2	<i>Visión Propuesta</i>	76
4.2.3	<i>Valores</i>	76
4.2.4	<i>Objetivos Propuestos</i>	77
4.2.5	<i>Metas</i>	78
4.2.6	<i>Estrategias</i>	78
4.2.7	<i>Plan Estratégico</i>	79
4.2.8	<i>Políticas</i>	82

4.3 Estructura Organizacional	82
4.3.1 La Especialización del Trabajo	83
4.3.2 Departamentalización	83
4.3.3 Autoridad, Responsabilidad, Poder	83
4.3.4 Organigrama Propuesto	84
4.3.5 Manual de Funciones	85
4.4 Mapeo de la Cadena de Valor	87
4.4.1 Actividades Primarias	88
4.4.2 Actividades de Apoyo	89
4.4.3 Conclusiones	90
4.5 Análisis Cinco Fuerzas de Porter	91
4.5.1 Poder de Negociación de los Clientes	92
4.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores	93
4.5.3 Amenazas de Nuevos Competidores	93
4.5.4 Amenazas de Productos Sustitutos	94
4.5.5 Rivalidad entre Competidores	94
4.5.6 Conclusiones	94
5. CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	103

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diagrama de Árbol	13
Figura 2. Proceso de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad	24
Figura 3. Modelo de la Planeación Estratégica de Steiner	26
Figura 4. Características escuelas de pensamiento de Mintzberg y Lampel.	27
Figura 5. Modelo General del Proceso Estratégico por Idalberto Chiavenato.	29
Figura 6. Diamante de Porter	36
Figura 7. La Cadena de Valor	38
Figura 8. Tipo de Gestión Ambiental Adelantada con aguas Residuales	67
Figura 9. Prácticas de Reciclaje que disminuye el impacto ambiental	69
Figura 10. Matriz DOFA	73
Figura 11. Estrategia Matriz DOFA	75
Figura 12. Organigrama Propuesto Serveis V&G SAS	84
Figura 13. Cadena de Valor	87
Figura 14. Cinco Fuerzas de Porter Serveis V&G SAS	92

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. La organización en los tres niveles organizacionales	33
Tabla 2. Definiciones de Planeación Estratégica	39
Tabla 3. Definiciones de Estructura Organizacional	41
Tabla 4. Definiciones de Competitividad	43
Tabla 5. Definiciones de Factores de Competitividad	44
Tabla 6. Definiciones de Ventaja Competitiva	46
Tabla 7. Definiciones de Cadena de Valor	47
Tabla 8. Normatividad para Serveis V&G SAS	48
Tabla 9. Principales Impactos Ambientales Generados por el Sector.	63
Tabla 10. Consumo promedio principales materias primas empresas del sector	65
Tabla 11. Generación de Residuos en el Sector Editorial	68
Tabla 12. Normatividad Sector Editorial en Colombia	70
Tabla 13. Plan Estratégico Serveis V&G SAS	80
Tabla 14. Manual de Funciones	86
Tabla 15. Análisis Fuerzas de Porter	94
Tabla 16. Resultado Análisis Fuerzas de Porter	95

RESUMEN

EL presente proyecto es desarrollado en la empresa Serveis V&G S.A.S, dedicada a la realización de todas las actividades inherentes al negocio editorial, ubicada en el Municipio de Facatativá, su estudio inicia con la elaboración de un diagnóstico utilizando herramientas para el análisis como el PESTAL analizando los factores que mayormente impactan el debido desarrollo de las labores realizadas en la empresa, así como también se implementa la matriz DOFA para la identificación de estrategias que debe desempeñar la empresa para aumentar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, controlar amenazas y visualizar las oportunidades.

De igual manera se analizan sus aspectos administrativos para la realización del plan estratégico y la estructura organizacional, contribuyendo a la identidad de la empresa.

Seguido se realizó el mapeo de la cadena de valor identificando los factores claves y distintivos mediante la herramienta “Cadena de Valor” para el mejoramiento de las actividades y aumento de su competitividad.

Y por último se determinó las características de las cinco fuerzas de Porter para el análisis de las razones por las cuales actualmente la compañía no tiene ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

Serveis V&G es una micro empresa organizada jurídicamente como sociedad por acción simplificada SAS, dedicada a la realización de todas las actividades inherentes al negocio editorial, fue constituida en marzo de 2017 en el Municipio de Facatativá, su representante legal y propietario se llama Jaime Fabian Burgos Vargas y su cobertura es a nivel nacional, en su portafolio cuenta con servicios como edición, redacción, impresión, publicación, distribución, venta, explotación y comercialización de toda clase de publicaciones como periódicos, revista libros, folletos, cartillas, hojas Sueltas, carteles, impresos, mapas, discursos, entro otros Impresos Análogos, contando con una nómina de 7 empleados.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar el impacto que tiene en la empresa la planeación estratégica y la estructura organizacional, proponiendo de manera estratégica con el apoyo de herramientas de Ingeniería Industrial, realizando los análisis pertinentes en la empresa y con esto hacerla altamente competitiva.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para identificar la problemática de la organización Serveis V&G S.A.S. se hace necesario realizar un diagrama causal donde se identifiquen las causas y efectos correspondientes a la situación actual de la compañía.

- **Descripción**

Serveis V&G S.A.S fue determinada como una micro empresa según lo previsto en el Artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 en la resolución 2225 de 2019 del Dane y las leyes colombianas las microempresas son definidas como pymes.

“En Colombia las pymes representan el 90% de las empresas del país sumando 2.540.953 de ellas, generan empleo a más del 65% del sector laboral nacional ayudando a producir el 30% del Producto Interno Bruto PIB, según reporte de la Asociación de pymes y emprendimientos para el mercado electrónico (APPCE).”[1]

“Colombia es un país que en su mayoría está constituido por empresas de pequeña escala, dado su importante papel y su tamaño estas son fundamentales para el desarrollo del país siendo consideradas como el sostenimiento de la economía moderna, fortaleciendo el crecimiento económico a largo plazo, potencializando la expansión económica y el actuar como estabilizadores en las recesiones.”[2]

“Uno de los mayores desafíos de las pymes es la competitividad, por lo cual si no generan procesos y estrategias para que los haga resaltar en el mercado tienen pocas posibilidades de crecer o sobrevivir en el país.” [3]

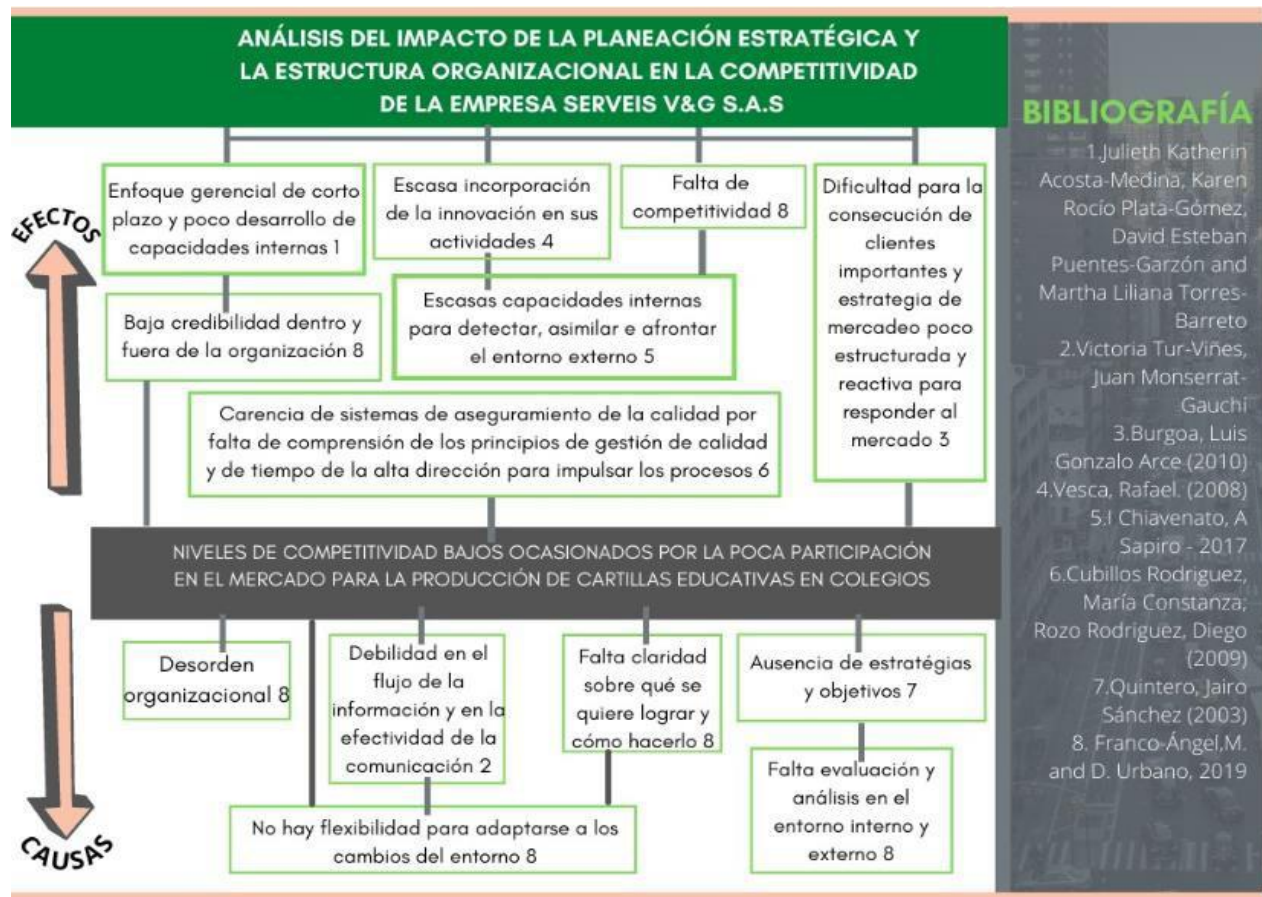
“Cervantes, menciona que la competitividad depende de tres factores claves, el primero se refiere a la competitividad del país, el segundo a la infraestructura regional; y el tercero explica que la competitividad de las empresas está relacionada con lo que

ocurre dentro de la misma empresa.”[4], es este tercer factor donde la planeación estratégica cobra importancia en las organizaciones sin importar cual sea su tamaño.

«La evidencia de diferentes investigaciones demuestran que las organizaciones que desarrollan estrategias demuestran un mayor desempeño comparadas a las que no lo hacen. Las que tienen éxito encaminan sus estrategias a la adaptabilidad de las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define los procesos internos que la organización necesita para que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos efectos implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo.»[5]

Figura 1.

Diagrama de árbol



Nota. La figura muestra las causas y efectos identificadas por la poca participación en el mercado de la producción de cartillas educativas en colegios.

Por otro lado, la estructura organizacional de las pymes es menos burocrática y más sencilla lo que hace que se hayan menos procedimientos que generen demoras y mecanismos protocolarios; permitiendo que sea más fácil y rápida la toma de decisiones y aumente su capacidad para dar respuesta al mercado. Debido a su tamaño el clima organizacional es más favorable ya que las relaciones son mucho más cercanas entre los empleados, los fundadores y/o los directivos.

En la Figura 1. se presenta el diagrama de árbol del problema de la investigación del proyecto que tiene como título Análisis Del Impacto De La Planeación Estratégica Y La Estructura Organizacional En La Competitividad De La Empresa Serveis V&G S.A.S. donde se identificaron 6 causas y 7 efectos principales, de tipología directiva.

Se evidencia que la empresa carece de una orientación desde la dirección, donde no se han formulado, ni existe un método para llevar a cabo una estrategia en la que se pueda ejecutar la misión de la empresa, los procesos aún no se han estructurado generando problemas en su operación. Se ha logrado identificar una disminución en oportunidades, una baja competitividad y la compañía ha perdido credibilidad tanto interna como externamente.

1.1 Antecedentes

“El autor Jean Paul Sallenave en su libro de Gerencia Integral une estas tres corrientes donde se describe su evolución”, [6] inicia en los años 50 donde el paradigma dominante era la organización, en ahí donde se creía que haciendo un estudio a la organización y cambiando el organigrama los problemas de la empresa se podían manejar, pero aun así las empresas fracasaban lo cual llevó a un nuevo paradigma, en los años 70 y 60 se habló de la estrategia, donde los asesores de la organización de los años 50 establecieron nombrarse como asesores en planificación estratégica, con el objetivo de que la empresa tuviera estrategias superiores a la de sus competidores esto la llevaría al éxito, pero en el camino se hizo evidente que para una buena planificación estratégica eran necesarias las personas, esta evidencia hizo que se creará un nuevo paradigma,

para los años 80 se trató de cultura organizacional, donde se entendió que el éxito de una organización no es únicamente por una buena organización y estrategias sino que es gracias a un equipo capaz de analizar, diseñar e implementar las estrategias, a la vez surgió un nuevo paradigma en esta época que habla de la calidad total y diferentes temas que compiten por el título del paradigma dominante, ya en los años 90 se dio la lucha por el poder (empowerment), estimando que la reingeniería va más allá de las modas administrativas por esto se dio a la búsqueda de nuevos temas que rijan el comportamiento de las empresas, entre ellas marketing, la psicología organizacional, las finanzas, la planeación y muy importante la competitividad.

«En la actualidad se han realizado investigaciones a las pymes donde se resalta la misma problemática que afectan el buen desempeño y sus niveles de competitividad. Entre ellos está la falta de planificación estratégica y una sólida estructura organizacional, aspectos de gran importancia para su crecimiento y sostenibilidad a futuro, ya que con éstas se coordinan las acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos de mediano y largo plazo» [7]

Se puede decir que contar con habilidades gerenciales es posible diseñar una planeación estratégica adecuada en las organizaciones, que colabora a la gerencia a definir los pasos que debe seguir para cumplir con los objetivos y metas planeadas por la organización, es decir, que le facilita el camino para realizar las actividades propuestas y así lograr una competitividad empresarial. En Serveis V&G S.A.S. no ha diseñado una planeación estratégica, ni ha establecido una estructura organizacional, lo cual no la hace competitiva frente a otras empresas.

En el repositorio institucional de la Universidad de América se encuentra apoyo documental del cual se consultaron 4 tesis de grado en Maestría de Administración y trabajos de grado en Gerencia de Empresas, que han sido usados como fuente de investigación para la presente propuesta de trabajo de grado.

1.2 Pregunta De Investigación

Con las causas y efectos que ya han sido mencionados y que han ocasionado que los niveles de competitividad sean bajos, generando dentro de varios aspectos, poca participación en el mercado para la producción de cartillas educativas en colegios de la ciudad de Facatativá, Cundinamarca., se hace necesario diseñar un objetivo encaminado a la solución del problema el cual nos muestre ***¿cuáles son las características de un diseño de planeación estratégica y estructura organizacional enfocado en la competitividad de la empresa SERVEIS V&G S.A.S.?***

1.3 Justificación

Se analiza el impacto de la planeación estratégica y la estructura organizacional en la competitividad de la Empresa Serveis V&G SAS, “teniendo en cuenta que, las organizaciones deben contar con los conocimientos y herramientas necesarios para dirigir sus acciones de manera correcta para su cumplimiento, sin importar el tamaño o la complejidad de la misma.” [7]

Al elaborar diagrama de árbol se identificaron los efectos que trae consigo la problemática planteada en la investigación, entre ellas:

- El enfoque gerencial de corto plazo y poco desarrollo de capacidades internas.
- Escasa incorporación de la innovación en sus actividades, falta de competitividad.
- Falta de competitividad.
- Baja credibilidad dentro y fuera de la organización.
- Escasas capacidades internas para detectar, asimilar e integrar el conocimiento externo.

- Carencia de sistemas de aseguramiento de la calidad por falta de comprensión de los principios de gestión de calidad y de tiempo de alta dirección para impulsar los procesos.
- Dificultad para la consecución de clientes importantes y estrategia de mercadeo poco estructurada y reactiva para responder al mercado.

La planeación estratégica y estructura organizacional es de gran importancia para las organizaciones ya que promueven su competitividad, adaptándose fácilmente a los cambios, innovando de manera continua y creciendo en este mundo tecnológico y globalizado, que exige cada vez más a las organizaciones un alto grado de preparación.

La planificación estratégica, la estructura organizacional y la competitividad en una organización cobran mayor importancia ante la ingeniería industrial ya que se busca impartir la efectividad de los esfuerzos humanos en obtener un mejoramiento constante en las organizaciones que se encuentran en un constante cambio.

1.4 Hipótesis

Con el desarrollo de la planeación estratégica y estructura organizacional se permitirá realizar el análisis del impacto de ellas y de cómo hará a la Empresa Serveis V&G SAS altamente competitiva en el mercado nacional.

1.5 Objetivos

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se plantean a continuación una serie de objetivos generales y específicos.

1.5.1 Objetivo General

Analizar el impacto de la planeación estratégica y la estructura organizacional en la competitividad de la empresa Serveis V&G S.A.S.

1.5.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación organizacional de la empresa mediante metodologías de análisis para la obtención de información necesaria e identificación de problemas.

- Diseñar la planeación estratégica y la estructura organizacional mediante herramientas de gestión que permitan a la compañía la consecución de las metas propuestas.

- Realizar el mapeo de la cadena de valor e identificación de factores claves y distintivos mediante la herramienta “Cadena de Valor” para el mejoramiento de las actividades y aumento de su competitividad.

- Determinar las características de las cinco fuerzas de Porter para el análisis de las razones por las cuales actualmente la compañía no tiene ventaja competitiva.

2. METODOLOGÍA

Este proyecto está basado en una investigación documental con un enfoque cualitativo a continuación se describen sus aspectos relevantes.

2.1 Lugar

El presente proyecto será estudiado en la empresa Serveis V&G SAS ubicado en el Municipio de Facatativá en la dirección Calle 11ª N° 11-04.

2.2 Materiales

No aplica una especificación de materiales para llevar a cabo el proyecto ya que es documental mas no experimental.

2.3 Equipos

No aplica una especificación de materiales para llevar a cabo el proyecto ya que es documental mas no experimental.

2.4 Métodos de Análisis

El diseño metodológico de este trabajo está enfocado en una investigación cualitativa y el método científico utilizado será el inductivo, realizando un análisis del contexto por medio de un estudio exploratorio y de campo, apoyándose además en información bibliográfica, esta modalidad se ha adoptado de acuerdo a los conocimientos en estudios realizados anteriormente ya aprobados basados en estudios realizados en planeación estratégica, estructura organizacional y análisis de competitividad, sus funciones, beneficios analizando cada uno de los objetivos para el logro de los métodos propuestos en el proyecto.

Esta investigación está catalogada en un tipo de investigación exploratoria, descriptiva y explicativa debido a reúne aspecto que detallan la descripción de dónde se realiza la investigación y para qué se va a utilizar, observando los beneficios que tendrá como

resultado la organización de la información, el análisis, la formulación y control de las estrategias, la estructura que le aportan al desarrollo y competitividad de la organización.

La presente investigación utilizará fuentes primarias por medio de técnicas de recolección de datos como observación directa, entrevistas, trabajo de campo, entre otros, además de fuentes secundarias como textos bibliográficos, revistas científicas, otras investigaciones del mismo enfoque, prensa, página web y demás que se puedan emplear para el desarrollo del proyecto.

Dicho lo anterior, se realizó un trabajo de campo con un total de 5 visitas a la empresa, unas virtuales y otras presenciales, la primera se hizo para conocer de la empresa, el espacio donde se desarrollan las funciones y hablar con el Gerente General y Dueño el Señor Fabian Burgos Vargas para la autorización de la realización del presente proyecto en su empresa y que pudiéramos utilizar toda su información, luego de su aprobación se realizó la segunda visita, para poder realizar el diagnóstico de la empresa, y poder construir la matriz DOFA, de esta visita obtuvimos las debilidades y fortalezas de la empresa y con la información extractada del sector editorial se establecieron las amenazas y oportunidades para realizar las estrategias, y el análisis PESTAL, virtualmente había comunicación para la revisión del documento y que estuviera de acuerdo con la información reportada en el documento, luego se programó una segunda reunión como la empresa, quien al no contar con una estructura organizacional y una estructura organizacional se discutió directamente con el Gerente y Dueño los lineamientos para poder estructurar estas dos, se les paso varias propuestas de misión y visión y de cómo era lo más aconsejable para determinar la estructura organizacional, además de la creación de los manuales de cargos, de esta forma estuvo de acuerdo con el planteamiento y desarrollo de la planeación estratégica y de la estructura organizacional, en la tercer visita estuvo presente el Dueño Y gerente además de todos sus empleados, quienes explicaron el paso a paso de sus actividades, para continuar con el mapeo de la cadena de valor, se programó una reunión virtual para verificar que la información haya quedado bien estructurada y entendible, y por ultimo una cuarta reunión presencial para recopilar información en cuanto a relación clientes, proveedores,

nuevos productos para realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, hubo un trabajo en conjunto con el Señor Jaime Burgos quien colaboró con toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo de grado y acogió todas las recomendaciones dadas, además de implementar estas estrategias para lograr ser más competitiva.

3. MARCO REFERENCIAL

En el siguiente marco se presentarán las teorías, los conceptos, referentes históricos y antecedentes legales que se consideran necesarios para el proyecto.

3.1 Marco Teórico

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas, se desarrollarán a continuación los aportes relacionados con cada una de las temáticas de la presente investigación.

3.1.1 Planeación Estratégica

En la actualidad las organizaciones que son exitosas son aquellas se adaptan a los constantes cambios que se presentan en este mundo dinámico y competitivo de los negocios.

“Establecer las bases que permitan a las organizaciones mantenerse y perdurar es el objetivo principal de la planeación estratégica, incluso con antelación a las condiciones dinámicas del mundo de los negocios que cada vez son más adversas e imprevisibles”.^[5]

Con la planeación estratégica se identifican recursos potenciales, construye y organiza las capacidades, identifica las fortalezas y debilidades y establece soluciones integradas que se aplican para que las organizaciones alcances los resultados planeados. Sin embargo, esta solo será alcanzada cuando las personas que lo componen sean un equipo constante y sincronizado de esfuerzos que les permita entender, aplicar y poner en práctica.

3.1.1.a Beneficios de la Planeación Estratégica. Una investigación realizada a 50 organizaciones pertenecientes a diferentes países describió que los principales beneficios de la planeación estratégica son: [5]

- La visión estratégica de la organización debe ser clara.
- Comprender que el entorno es constantemente cambiante y competitivo.
- Su enfoque está encaminado en los objetivos de largo plazo, lo que cobra mayor importancia estratégica para la organización en un futuro.
- Un comportamiento dinámico frente al entorno externo, siendo independiente de los del entorno interno.
- Un comportamiento general que incluya a toda la organización.
- La relación con el entorno externo.

3.1.1.b Características de la Planeación Estratégica. La planeación estratégica se encarga de toda la organización, es la más amplia, a continuación, se describen sus características. [5]

- **Horizonte de tiempo:** Su proyección es a largo plazo, incluyendo las causas y efectos que pueden durar por largo tiempo.
- **Alcance:** La organización es un todo, se propone cumplir los objetivos del nivel organizacional, entre ellos sus recursos y áreas.
- **Contenido:** es genérico, comprensivo y sintético.
- **Definición:** La alta gerencia de la organización es quien la maneja

3.1.1.c Proceso de la Planeación Estratégica. En la planeación estratégica los objetivos de la organización pueden afectar tanto su viabilidad como su evolución, sin

embargo, si no se aplica correctamente ésta resultará insuficiente, ya que no solo se cubren las acciones inmediatas y operativas.

“Se debe formular de forma integrada y coordinada todos las actividades tácticas y operativas en el proceso de la Planeación Estratégica, a continuación, se presenta un cuadro donde relaciona ejemplos de distintos procesos de planeación por nivel jerárquico (estratégico, táctico, operacional) y por tipo (mercadotecnia, finanzas, producción, administración, y recursos humanos).” [5] cómo se puede apreciar en la Figura 2.

Figura 2.

Proceso de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad



Nota. La figura representa el nivel jerárquico y por tipo de actividad de la planeación estratégica. Tomado de: I. Chiavenato and A. Sapiro, Planeación Estratégica. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2018

3.1.1.d Escuelas de Planeación Estratégica. El proceso de la planeación estratégica se encuentra en constante cambio yendo desde la prescripción a la descripción o explicación de cómo se formulan las estrategias.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel señalan diez escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter preceptivo y normativo y siete de carácter descriptivo y explicativo [5].

3.1.1.d.i Escuelas de carácter preceptivo o normativo. La estrategia es estudiada como el enfoque de la planeación en un periodo de largo plazo, a través de características prescriptivas y normativas.

Se dividen en tres escuelas:

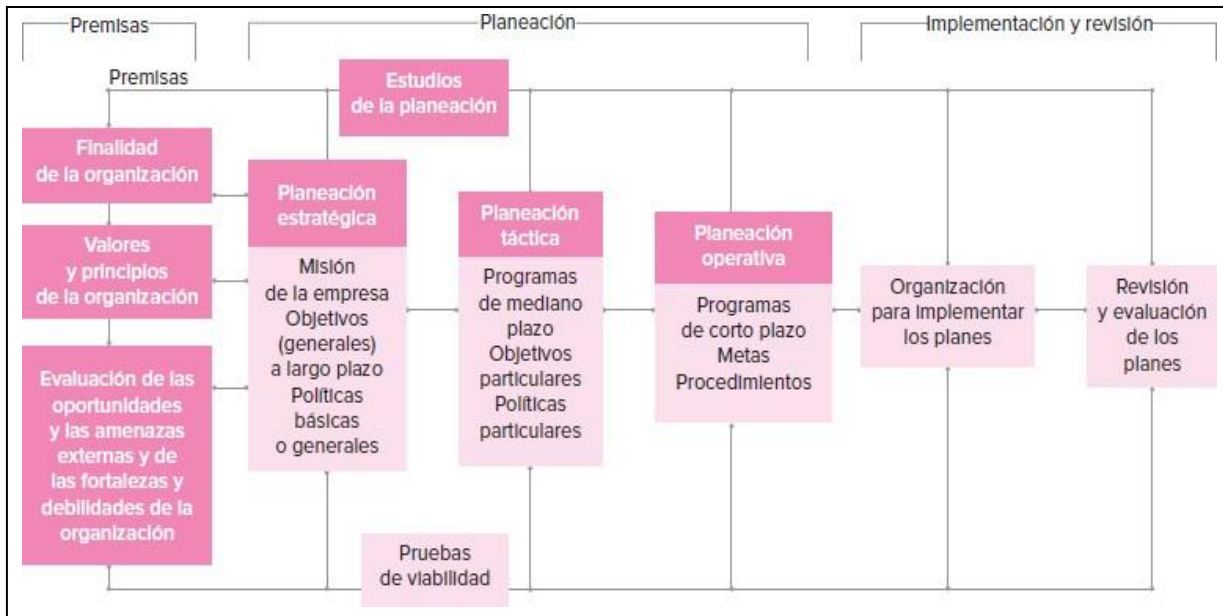
- **Escuela de la Planeación.** Reconoce como un proceso formal a la estrategia. La creación de ésta se desarrolla como un proceso justificado para separar la planeación estratégica entre la planificación operativa y la creación de una posición en la que interactúen unos con otros.

Steiner diseñó un modelo donde integra la planeación estratégica según el enfoque de esta escuela, como muestra la Figura 3.

- **Escuela de Diseño:** Es un proceso de adecuación de la estrategia; esto quiere decir que partiendo de una suposición donde los pasos para formular la estrategia aportana la integración y emparejamiento de los temas internos (sus fortalezas y debilidades) y externos (como amenazas y oportunidades) de la organización.

Figura 3.

Modelo de la Planeación Estratégica de Steiner



Nota. La figura representa el modelo de la planeación estratégica de Steiner. Tomado de: I. Chiavenato and A. Sapiro, Planeación Estratégica. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2018

- **Escuela de Posicionamiento:** la estrategia es vista como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica consigue un posicionamiento estratégico de la organización en el entorno externo, el cual se debe analizar y conocer previamente.

3.1.1.d.ii Escuelas de carácter descriptivo y explicativo. Las escuelas que exploran la imaginación y creatividad son de carácter descriptivo y explicativo. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel realizan una clasificación de las siguientes siete escuelas:

La Figura 4. Es el resumen que abarca todas las escuelas de pensamiento estratégico descrito por Mintzberg y Lampel.

Figura 4.

Características de las escuelas de pensamiento de Mintzberg y Lampel.

	Proceso	Mensaje Pretendido	Mensaje Transmitido	Aportación
Preceptivas y normativas Diseño Planeación Posicionamiento	Concepción Formal Analítico	Adaptar Formalizar Analizar	Pensar Programar Calcular	Mirar al futuro Mirar al futuro Mirar al pasado
Descriptivas y explicativas Iniciativas emprendedoras Cognitiva Aprendizaje Poder Cultura Entorno Configuración	Visionario Mental Emergente Negociación Social Reactivo Transformación	Vislumbrar Crear Aprender Promover Combinar Reaccionar Integrar	Centralizar Preocupar Jugar Atesorar Perpetuar Capitular Acumular	

Nota. La muestra las características de las escuelas de pensamiento de Minsztberg y Lampel. Tomado de: I. Chiavenato and A. Sapiro, Planeación Estratégica. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2018

3.1.1.e Modelo General del Proceso Estratégico. En el libro de Planeación Estratégica del autor Idalberto Chiavenato se ha adoptado el modelo del proceso de la planeación estratégica, además tiene una serie de influencias entre ellas el modelo de Mintzberg, Wheelen y Hunger que describen diferentes puntos de vista y las escuelas de la planeación estratégica abarcando todas sus etapas.

La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos: [5]

- **Misión Organizacional:** La misión de la organización representa la razón de su existencia o el papel que desempeña en la sociedad. Antecede del diagnóstico estratégico.
- **Visión Organizacional:** es el compromiso de las personas de la organización para lograr sus objetivos. Está tratando de decir qué pasará en el futuro, pero sin estar seguro de que está en el presente.

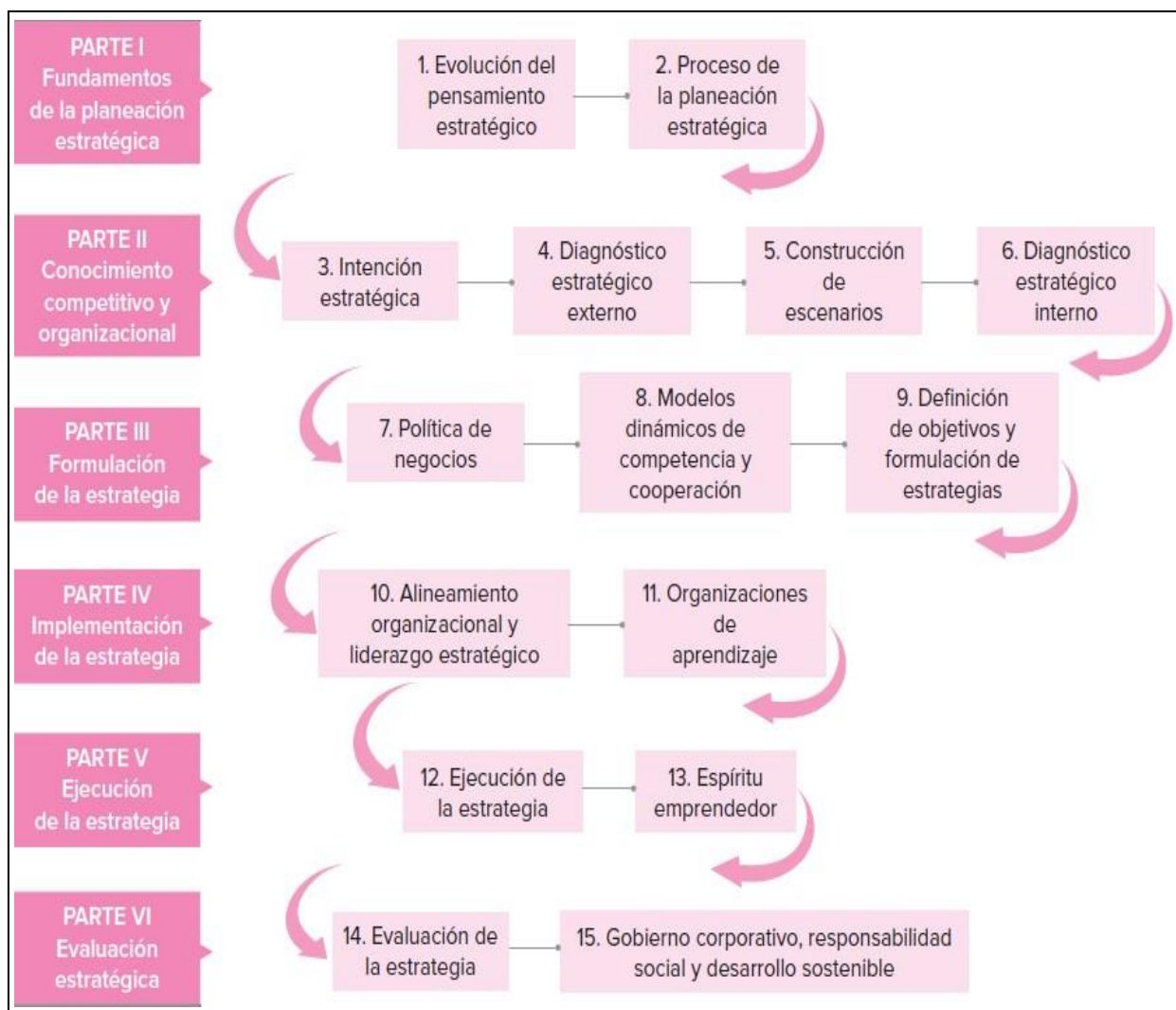
- **Diagnóstico Estratégico Externo:** busca anticipar oportunidades y amenazas para identificar la visión, misión y metas de la organización. Examina varios aspectos del entorno que generalmente afectan a las organizaciones. De igual forma analiza sectores y elementos del entorno externo que afectan a la organización.
- **Diagnóstico Estratégico Interno:** Diagnostica la posición de una organización sobre el dinamismo del entorno, enfocándose en sus fortalezas y debilidades con el fin de desarrollar estrategias que representen las mejores prácticas organizacionales para el entorno en el que opera la organización. El equilibrio del análisis externo y el interno se ha convertido en un mapa del entorno y proporciona los recursos necesarios para la construcción de escenarios.
- **Determinantes del Éxito:** Esta acción es un paso en el proceso entre investigar y explicar la política y crear una estrategia que se incorporará a la competencia.
- **Definición de los objetivos:** De igual forma, las organizaciones se enfocan en diferentes objetivos en términos de urgencia y prioridad.
- **Formulación de Estrategias:** La formulación de estrategias se realiza a partir de un análisis competitivo presentadas por Porter, son cinco fuerzas que actúan en la organización: el potencial de hacer negocios entre clientes y proveedores y la amenaza de productos y/o servicios similares de nuevos competidores y la competencia entre nuevos actores.
- **Formalización del Plan Estratégico:** El plan estratégico es el proceso de implementar. Sin embargo, desarrollar una estrategia para este proyecto no es suficiente, se debe hacer a través de programas y actividades específicas. Esto requiere un gran esfuerzo del personal y utiliza métodos analíticos para evaluar, clasificar y monitorear los recursos.

- **Auditoría del Desempeño y Resultados:** Se trata de repasar lo que se ha hecho para determinar la dirección de un nuevo proyecto, mantener una estrategia de trabajo y cambiar una estrategia fallida.

En la Figura 5. Se presenta el modelo descrito anteriormente.

Figura 5.

Modelo General del Proceso Estratégico por Idalberto Chiavenato.



Nota. La figura muestra el modelo general del proceso estratégico de Idalberto Chiavenato Tomado de: I. Chiavenato and A. Sapiro, Planeación Estratégica. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2018

3.1.2 Estructura Organizacional

En este siglo, todas las organizaciones se enfrentan a la tarea de lograr una buena gestión organizacional de manera global, buscan una concepción y una estructuración para lograrlo, ser competitivos, ser más simple y versátiles a la evolución del entorno, teniendo una gestión ética y moral.

Se espera que las organizaciones definan una estructura organizacional adecuada, que permita que los requisitos sean un excelente instrumento que interrelacione a las personas, recursos físicos y financieros y constituya un paquete dinámico que es efectivamente utilizable por los administradores para estos fines de los trabajadores, propietarios y la comunidad.

En el concepto de estructura organizacional se pueden incluir ideas como el proceso de toma de decisiones llamada centralización, cómo se divide la fuerza laboral conocida como diferenciación y el conjunto de políticas y procedimientos que rigen las tareas de la organización definida como formalización. [8]

3.1.2.a Factores de contingencia que influyen en la estructura organizacional. Al no existir una exclusiva fórmula para dar cuerpo a las empresas, al instante de escoger una estructura organizacional se debe considerar los enfoques denominados por Mintzberg como factores de contingencia o situacionales. [8]

- **La tecnología elegida:** «La tecnología establece las labores asignadas a los puestos de trabajo y consecuentemente las propiedades de las capacidades y capacidades de los individuos que las ocupan, las maneras de supervisión elemental, las interacciones de autoridad, responsabilidad y dependencia, La tecnología usada sea ésta artesanal, mecanizada o automatizada, define las capacidades de los trabajadores empleados, su satisfacción y los niveles y grados de supervisión.»[9]

- **El entorno que rodea a la organización:** Se enfoca tanto en el ambiente social de las empresas como en el ambiente físico (clima, geografía, entre otras.). Adicionalmente, el ambiente además puede hacer alusión sobre lo competitivo del mercado: entre más competencia, existe mayor control y coordinación estructural, y a menor competencia, existe una elevada holgura organizacional; entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más armónica es su estructura; entre más variado los mercados de una organización es más descentralizada requiere ser su composición; entre más diversificados son los mercados de una organización, más grande es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala.

- **Las estrategias específicas (metas) que persigue la organización:** Alfred Chandler considera que la estructura es el factor más relevante a establecer en una organización.

- **El tamaño organizacional:** Según Castillo y Morales se pueden observar los siguientes aspectos acerca del tamaño organizacional:
 - ✓ Entre más amplia la organización, más formalizado su comportamiento

 - ✓ Entre más grande la organización, más trabajada su estructura; o sea, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus elementos administrativos.

 - ✓ Entre más grande es la organización, más grande es la magnitud promedio de sus unidades.

 - ✓ Desde la fundación de la organización, la industria refleja su edad.

- **La copia de otras organizaciones:** Los parámetros de diseño de una organización se agrupan de acuerdo a su edad, el tamaño, el sistema técnico y el medio ambiente. No obstante, algo que influye trascendentalmente es la moda, a lo que los teóricos

del nuevo institucionalismo llaman el “isomorfismo mimético”, esto quiere decir la tendencia a imitar, primordialmente a los que son exitosos en ese momento.

3.1.2.b Elementos Básicos de la Estructura Organizacional. Para Anthony Hodge en su libro la teoría organizacional, un enfoque estratégico, la estructura organizacional reconoce dos elementos claves:[8]

3.1.2.b.i La Diferenciación. La diferenciación es la separación de la organización en un definido número de unidades que conlleva a una división que corresponde del entorno en sub entornos diferentes. La diferenciación es explicada en los siguientes cuatro entornos.

- El entorno de los objetivos puede ser determinado cuantitativamente (coste, rendimiento, plazo) o cualitativamente (calidad de servicio, innovación).
- La longitud del trabajo: es a corto o largo plazo.
- La orientación de los individuos: pueden concentrarse mejor en las tareas que deben realizar y en socializar con los demás.
- El nivel de formalización de la estructura, en la dirección antes definida.

La Diferenciación puede ser horizontal, vertical o por dispersión espacial. A continuación, se explica cada una. [8]

- **Diferenciación horizontal (departamentalización).** Tiene relación con la manera en que permanecen sub divididas las labores hechas por la organización, a un mismo grado jerárquico. Una de las primeras formas de diferenciación horizontal se trata en subdividir las actividades en trabajo llevado realizado por personal capacitado y no capacitado. otra forma de diferenciación horizontal es la realización de actividades diarias y uniformes, como en el proceso de ensamble. Los inconvenientes que constantemente se muestran con esta clase de diferenciación es la de ofrecer nombre a los diferentes puestos de trabajo y la de coordinar a los especialistas.

- **Diferenciación vertical (jerarquización).** Esta clase de diferenciación se refiere “a la separación de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando”. Uno de los inconvenientes que puede exponer una diferenciación vertical extrema es la lenta comunicación organizacional, lo cual involucra una demora en la toma de decisiones. Chiavenato estima 3 niveles organizacionales (niveles jerárquicos) básicos para la toma de decisiones que corresponden al diseño y la estructuración organizacional, los cuales se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1.

La organización en los tres niveles organizacionales

Nivel organizacional	Funcionarios	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o directores	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macroorientado. Enfoca a la organización como una totalidad.
Intermedio	Diferentes gerentes	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado.
Operacional	Supervisores y obreros	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

Nota: La figura muestra la organización en los tres niveles organizacionales.

Tomado de: Administración en los nuevos tiempos Chiavenato I (2004)

- **Diferenciación por dispersión espacial:** Hace referencia al proceso en el que las ocupaciones y el personal tienen la posibilidad de estar dispersos en el espacio, según con funcionalidades horizontales o verticales, o por división de zonas geográficas.

3.1.2.b.ii La Integración. Es el proceso de coordinación elemental entre las distintas labores para afirmar la consecución de cada una de las metas de la organización. En su creación Empresas y ambiente, Lawrence y Lorsch determinaron la integración como “la calidad del estado de participación existente entre los departamentos que se necesitan para conseguir la unidad de esfuerzos por las necesidades del ambiente”. Para Hodge la integración es el procedimiento o las construcciones que se aplican para coordinar labores.

La integración puede darse de dos formas:

- **Integración horizontal o diversificación:** Se muestra una vez que una organización incorpora más a los ofrecidos en su portafolio.
- **Integración vertical:** Se muestra una vez que una compañía consigue o se fusiona con un proveedor, distribuidor o comprador. Ésta podría ser ascendente, una vez que se reúne el comprador o los usuarios, y descendente, una vez que su objetivo son los distribuidores. Dichos procesos frecuentemente reflejan lo cual se denominan “cadenas de valor”.

La integración horizontal y vertical determinan tres aspectos clave para el buen funcionamiento de la estructura organizacional. Estos son: [8]

- La división del trabajo en la organización
- La organización de roles (jerarquía)
- La coordinación (reglas)

3.1.3 Competitividad

La competitividad está ligada a una ventaja competitiva, las organizaciones tienen la capacidad de ser rentables frente a otros competidores.

“Hay un método que formuló Michael Porter para analizar las empresas industriales, su competencia y la forma en que establecen una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto a sus competidores.

Esta concepción está sostenida por tres grandes pilares que permiten empezar a analizar la creación de una estrategia competitiva retadora, estas son:” [10]

3.1.3.a Estrategias Competitivas. «Porter en su libro Estrategia Competitiva, empieza por describir que cada una de las organizaciones poseen estrategias competitivas, varias explícitas y otras implícitas y que estas estrategias tienen que enfocarse hacia el ámbito en que disputan el mercado.

Porter parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es hallar una postura dentro del sector de actividad en que la organización actúa, para lograr defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciar a su favor. Las 5 fuerzas que dirigen la competencia en un sector lo conforman el primer enfoque de Porter.» [11]

- Rivalidad entre las organizaciones existentes
- Ingresos potenciales de otras empresas
- Amenazas de productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores.

Estos determinantes desarrollan un entorno en el cual las empresas nacen y aprenden a competir.

Estas fuerzas se representan gráficamente y se le dio a llamar el Diamante de Porter como se puede ver en la Figura 6.

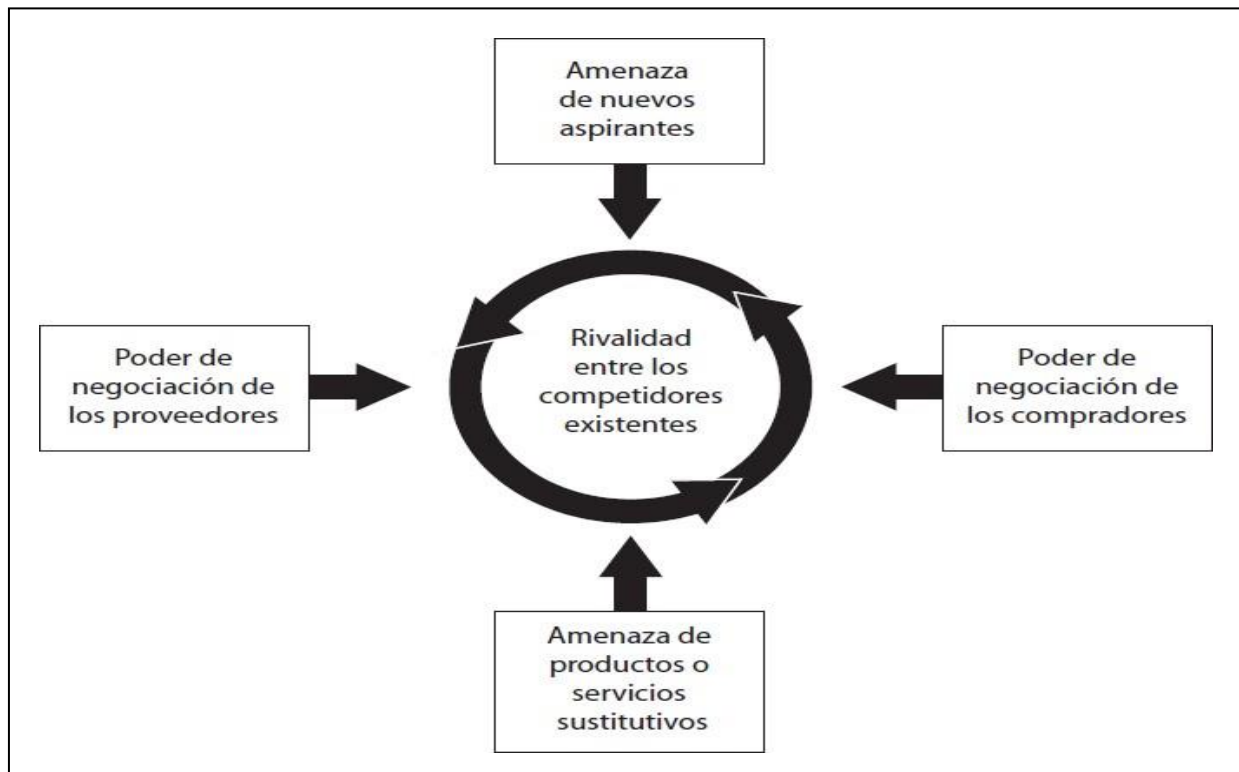
Hay seis barreras de entrada de nuevos competidores que desarrollaría la organización tomando en cuenta el área al que pertenece diseñadas por Porter, siendo éstas:

- Economías de escala,
- Diferenciación del producto
- Necesidad de capital
- Costos del cambio

- Ingreso a los canales de distribución
- Inconvenientes en el costo independientemente de su escala.

Figura 6.

Diamante de Porter



Nota. La figura representa el modelo del diamante de Porter. Tomado de: Michael EPorter Ser Competitivo

Pasando al estudio de las estrategias que las organizaciones tienen la posibilidad de adoptar para afrontar a sus competidores como barreras de entrada, Porter propone tres estrategias genéricas.

- Liderazgo en sus costos
- Su diferenciación
- Su enfoque.

El liderazgo en el precio total y la diferenciación son usadas para el entorno de toda la industria o el sector de actividad económica de la organización y el enfoque sirve únicamente para un segmento en particular.

3.1.3.b Cadena de Valor. «Porter afirma que la ventaja competitiva no puede ser vista como un todo pues cada una de las actividades que se hacen dentro de ella ayudan al posicionamiento de costo relativo y generar como base para la diferenciación.

La cadena de valor analiza de forma sistemática cada una de las tareas que una organización lleva a cabo y de cómo interactúan entre ellas. Con este instrumento, se desgrega a la organización en sus tareas estratégicas importantes para entender la conducta de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una organización tiene una ventaja competitiva, cuando desempeña sus actividades a menor costo y dándole un valor agregado a sus servicios y productos que lo hagan diferente a sus competidores.»[12]

El conjunto de actividades que una organización desarrolla para diseñar, competir en el mercado, distribuir y darles un valor agregado a sus productos, es denominada Cadena de Valor, Estas tareas están representadas haciendo uso de la cadena de valor como se ve en la Figura 7.

“En la ventaja competitiva son claves las actividades de valor. Lo que determina si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores se debe a las actividades que desempeña combinadas con su economía. Otro determinante es el desempeño de cada actividad de valor y de cómo contribuye a las necesidades del cliente y por lo mismo, a la diferenciación. Al comparar la cadena de valor de sus competidores da una determinante ventaja competitiva.”[12]

Figura 7.

La Cadena de Valor



Nota. La figura representa las actividades de apoyo y actividades primarias en la cadena de valor. Tomado de: Codas, M. B., 2012)."Evolución del concepto de competitividad." Ingeniería Industrial. Actualidad Y Nuevas Tendencias.

Las actividades más importantes y el margen que genera es el valor total y éste es dado por la cadena de valor

- **Margen:** Costo colectivo diferente al valor total de desarrollar las actividades importantes de la organización.
- **Actividades de Valor:** Son las diferentes actividades que realiza una organización, se dividen en dos:
 - ✓ **Actividades Primarias:** Son las encargadas de la creación física del producto, su venta y distribución al comprador, así como la presencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la Figura 8.

- ✓ **Actividades de Apoyo:** Mantienen las tareas primarias y se soportan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y algunas funcionalidades de toda la organización. El abastecimiento-compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos tienen la posibilidad de asociarse con actividades primarias concretas, así como la ayuda a la cadena completa. La infraestructura no hace parte de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

3.1.3.c Factores de la Competitividad. Teóricos, expertos y empresarios definieron 14 factores determinantes en la competitividad de las organizaciones, los cuales se señalan a continuación. [13]

- Innovación
- Capital Humano
- Calidad
- Tecnología
- Conocimiento del mercado
- Investigación y desarrollo
- Asociatividad (Cooperación con otras empresas)
- Estrategias Empresariales
- Diferenciación
- Productividad
- Precios
- Gestión Financiera
- Cultura Organizacional
- Servicio

Estos factores propuestos se presentan sin orden de importancia.

3.2 Marco Conceptual.

El marco conceptual que se presenta a continuación aborda los conceptos, términos y palabras clave necesarios, generando aporte para el desarrollo del problema de la presente investigación.

3.2.1 Planeación Estratégica.

Según las definiciones aportadas por cada uno de los autores mencionados en la Tabla 2., la Planeación Estratégica es un proceso importante en las organizaciones ya que es la encargada de plantear los objetivos por alcanzar y definir planes de acción para cumplirlos, generando así ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 2.

Definiciones de Planeación Estratégica.

Autor	Definición
Gerencia integral Sallenave, Jean Paul (1995)	“La Planificación Estratégica es el proceso donde los superiores planifican sus objetivos y sus acciones en determinado momento. Es un medio de comunicación donde se establecen decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” [6]
Gerencia: Planeación & Estrategia. Jairo Amaya (2005)	“La planeación estratégica es el proceso para tomar medidas en las organizaciones, permitiendo procesarlas y alcanzarlas, realizando el análisis interno y externo, evaluando las situaciones que se presenta en ese momento, así como su competitividad, anticipándose y decidiendo sobre el rumbo de la institución a futuro.” [14]

Autor	Definición
Planeación Estratégica El Rumbo Hacia El Éxito Lourdes Münch Galindo (2008)	“Planeación es la visión de escenarios futuros para determinar los resultados que se pretenden obtener, analizando el entorno y minimizando riesgos, esto, con la finalidad de optimizar los recursos y plantear las estrategias que se necesitan para lograr el éxito de la organización.” [15]
Administración Javier Benavides Pañeda (2014)	“Es un conjunto de acciones que realiza una institución en su momento con el fin de lograr resultados futuros, permitiéndole tomar decisiones eficaces y eficientes, coordinando sus esfuerzos para desarrollar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente.” [16]
Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones Idalberto Chiavenato (2018)	«El proceso de planeación estratégica es una herramienta la cual busca y especifica las ventajas competitivas de la organización, alcanzando sus objetivos propuestos. Además, es una propuesta de desarrollo competitiva de mediano y largo plazo, que permite definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que aumenten la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.» [5]
Conceptos de Administración Estratégica David Fred R (2019)	“La planeación estratégica desarrolla, gerencia y mantiene la trayectoria estratégica que equilibra sus metas y recursos de la organización lo cual permite adaptarse al mercado.” [17]

Nota. Definición del concepto de Planeación Estratégica, según varios autores relacionados con la investigación.

3.2.2 Estructura Organizacional.

Según las definiciones aportadas por los autores mencionados en la Tabla 3. Estructura organizacional se define como la distribución de responsabilidades de forma jerárquica que promueva un buen desempeño y comunicación eficiente entre las áreas, para su cumplimiento se debe definir una cadena de mando óptima en la comunicación para organizar, dividir y delegar tareas para poder cumplir fácilmente los objetivos de la organización.

Tabla 3.

Definiciones de Estructura Organizacional

Autor	Definición
La estructuración de las organizaciones. Mintzberg, H. (1995).	"Conjunto de maneras en que se distribuye el trabajo en diferentes tareas para luego ser coordinadas de la organización, también es una estructura intencional de roles, donde cada persona desempeña unas actividades que debe cumplir con el mayor rendimiento posible." [8]
Estrategia, estructura, decisión, Identidad. Strategor (1995)	"La estructura es un conjunto de funciones y de relaciones que determinan formalmente dichas funciones en cada área cumpliéndolas y comunicándose entre cada unidad." [8]
Dirección estratégica. Johnson, F. y Scholes, K. (1997)	"Consideran a la estructura organizacional como un esquema, que determina su forma general haciendo más flexibles o exigentes ciertas actividades." [8]
Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Hodge, B., Anthony, W. Gales, L.	«Normalmente la estructura organizacional se representa por medio de un organigrama que divide las relaciones de autoridad, canales de autoridad, grupos de trabajo, departamentos y su responsabilidad, al mismo tiempo describe las relaciones internas, la

Autor	Definición
(2003).	división en la mano de obra y el medio de coordinación de la actividad dentro de la organización.» [8]
Introducción a la Teoría General de la Administración Chiavenato, I. (2006)	“La estructura organizacional es una mezcla de elementos estables que interactúan en el tiempo y en el espacio formando un conjunto.” [8]

Nota. Definición del concepto de Estructura Organizacional, según varios autores relacionados con la investigación.

3.2.3 Competitividad.

La competitividad puede definirse según los aportes de los autores mencionados en la Tabla 4. como la búsqueda de las organizaciones por asumir una posición favorable en el mercado comparado a otros rivales, la cual le permite permanecer y expandirse.

Tabla 4.

Definiciones de Competitividad

Autor	Definición
La ventaja competitiva de las naciones Michael E. Porter (1993)	“La competitividad es cuando un país, Estado, región u organización producen bienes y/o servicios con condiciones de libre mercado, enfrentándose a la competencia de mercados nacionales e internacionales, mejorando así sus ingresos y su productividad ” [18]
Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global	«La competitividad es la facultad de una organización para mantenerse e incrementar su participación en el mercado apoyada en nuevas estrategias empresariales, aumentando la productividad y la capacidad de relacionarse empresarialmente iniciando alianzas con instituciones y demás compañías, en un contexto

Autor	Definición
José Luis Solleiro, Rosario Castañón (2005)	competitivo definido por el sector y las necesidades de los consumidores.» [7]
Comisión Económica para América Latina CEPAL	“Es la facultad de incrementar y lograr sostener la participación en los mercados encontrándose al nivel de vida de la población” [19]

Nota. Definición del concepto de Competitividad, según varios autores relacionados con la investigación.

3.2.4 Factores de Competitividad

Ante los aportes brindados por los autores relacionados en la Tabla 5., es notable la evolución que han tenido los factores de competitividad, haciendo énfasis en la innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad, convirtiéndose en indicadores de desarrollo científico y tecnológico, que tiene gran importancia y por tal motivo hace eco en las organizaciones.

Tabla 5.

Definiciones de Factores de Competitividad

Autor	Definición
El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. Bañuls, A.(2009)	“Bañuls, manifiesta que cada año se debe sostener la competitividad para hacer frente a los nuevos retos que se presentan cada día considerando factores como tecnología, flexibilidad productiva, innovación y calidad, ya que al no tenerlos en cuenta desmejora los procesos operativos y administrativos, haciéndola baja competitivamente en el mercado.” [13]

Autor	Definición
<p>Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software.</p> <p>Ortiz, C y Arredondo, E. (2014)</p>	<p>“Los factores de desarrollo y competitividad empresarial, están orientados por: perfil administrativo, lazos de colaboración, identificación del mercado, la innovación, tecnología y gestión en la administración.” [13]</p>
<p>Cuatro factores importantes que afectan la competitividad y su aplicación en América Latina.</p> <p>Mario Weitz (2015)</p>	<p>«Según Weitz, identificó cuatro factores que perjudican la competitividad empresarial, entre estos están la productividad y el crecimiento económico a largo plazo; dos en el futuro, el paro baja más a los formados y sube menos a los menos formados; tres los países que no avanzan se deben a la falta de instituciones democráticas bien formadas y cuatro realizar reformas en la economía y cambios en la estructura integrando la economía fundamental para el resto del mundo.» [13]</p>

Nota. Definición del concepto de Factores de Competitividad, según varios autores relacionados con la investigación.

3.2.5 Ventaja Competitiva

Haciendo una recopilación de las definiciones dadas por los autores nombrados en la Tabla 6. se puede decir que la Ventaja Competitiva es la destreza o habilidad que una organización debe tener para que le permita consolidar factores diferenciadores que la posicionan en el mercado y sea de preferencia respecto a sus competidores.

Tabla 6.

Definiciones de Ventaja Competitiva

Autor	Definición
La ventaja Competitiva Ediciones Díaz de Santos (1996)	“Una ventaja competitiva abarca un factor que diferencia las características de una organización, que los clientes consideren como único un producto o servicio.” [20]
La ventaja Competitiva Michael Porter (1985)	“El valor agregado que las organizaciones sean capaces de generar, se debe al aumento de las ventajas competitivas. Lo que los compradores están desacuerdo en pagar se determina como valor, y el crecimiento de este valor se debe a la oportunidad de ofrecer precios bajos en comparación a los competidores.” [21]
Administración estratégica, un enfoque integrado. Hill, W.L.C. y G.R. Jones. 2005	“En términos de rentabilidad, se dice que si los beneficios de la empresa pueden reemplazarla en el mercado y superar el promedio de todas las empresas de la industria, entonces la empresa tiene un beneficio neto” [22]

Nota. Definición del concepto de Ventaja Competitiva, según varios autores relacionados con la investigación.

3.2.6 Cadena de Valor

Según los autores nombrados en la Tabla 7. se puede definir Cadena de Valor como un instrumento de análisis estratégico, que permite ver el desarrollo de las actividades de la empresa y de esta manera determina la ventaja competitiva de la misma.

Tabla 7.

Definiciones de Cadena de Valor

Autor	Definición
Cadena de Valor Porter Michael (2004)	“Herramienta que analiza desde lo interno de la empresa, hallando fuentes que le den ventaja a las actividades que se realizan.” [10]
Estrategias para la Empresa en la América Latina Frances, A. (2001)	“Modelo que representa de manera sistematizada las actividades de una organización, ya sea separada o que conforme una corporación. basado en conceptos de costos, valor y margen.”[23]
Cadena de Valor Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2015)	“Es una herramienta de gestión visualiza el desarrollo de todas las tareas de una empresa. su proceso inicia desde los proveedores con la materia prima y va hasta la distribución final del producto, identificando las actividades que generan valor.”[24]

Nota. Definición del concepto de Cadena de Valor, según varios autores relacionados con la investigación.

3.3 Marco Normativo

El siguiente marco legal se encuentra enmarcado en el contexto nacional de la normativa legal vigente que rige algunos factores planteados en la investigación como se puede ver en la Tabla 8.

Tabla 8.

Normatividad para Serveis V&G SAS

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN	APLICABILIDAD
<p>Decisión 486 de la CAN (Comisión Nacional Andina)</p> <p>Título V DE LOS DISEÑOS INDUSTRIALES</p> <p>Capítulo I De los Requisitos para la Protección</p>	<p>Artículo 113.- Se considerará como diseño industrial el aspecto particular de un producto que resulte de cualquier unión de líneas o mezclas de colores, o de cualquier forma externa bidimensional o tridimensional, línea, contorno, configuración, textura o material, sin que cambie el destino o finalidad del producto.</p>	<p>La normatividad de Propiedad Intelectual protege los activos intelectuales (Diseños de muchos objetos, obras literarias, artísticas entre otros), fruto de intelecto humano con valor económico en el mercado. [25], esto ayuda a la organización a proteger su trabajo y los cubre de cualquier copia que otra organización quiera utilizar como suya.</p>
<p>Decisión 486 de la CAN</p>	<p>Artículo 134.- La marca es reconocida como cualquier símbolo le dé una distinción a un</p>	<p>La Marca Identifica el origen empresarial de un producto o servicio en un mercado, es la reputación que sirve de</p>

<p>(Comisión Nacional Andina</p> <p>TITULO VI DE LAS MARCAS</p> <p>CAPÍTULO I De los Requisitos para el Registro de Marcas</p>	<p>productos o servicios en el mercado.</p> <p>Se constituirán como marca los siguientes signos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Combinación de palabras. b. las imágenes (cualquier tipo). c. los sonidos d. letras y números e. combinación de colores f. la forma de las envolturas de todo tipo g. todo tipo de combinación de signos o lo nombrado anteriormente 	<p>instrumento de negocio como las licencias y franquicias.[25]</p>
<p>NORMA TÉCNICA NTC 6039</p>	<p>Incentivar la oferta y demanda de productos que ayuden a minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, por medio de la comunicación no engañosa es el propósito general de las etiquetas y declaraciones ambientales.</p> <p>La presente norma conlleva a la implementación del esquema de Sello Ambiental</p>	<p>Esta norma sirve como guía de competitividad para el sector de tintas, cuya producción anual es de más de 15.000 toneladas en el país. A mismo tiempo existen más de 3.000 pymes que producen libros, periódicos y artículos de papelería, para en el mercado interno y de exportación. [26]</p>

	<p>Colombiano (SAC), cuya reglamentación de</p>	
<p>ETIQUETA AMBIENTAL TIPO I</p> <p>SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO (SAC) CRITERIOS AMBIENTALES PARA TINTAS PARA IMPRESIÓN</p>	<p>uso fue establecida mediante Resolución 1555 de octubre de 2005 de los Ministerios de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y de Comercio, Industria y Turismo.</p> <p>Esta norma constituye los requisitos del medio ambiente para tintas utilizadas en procesos de impresión flexografía, rotograbado, serigrafía, litografía offset y letterpress.</p>	<p>Serveis V&G SAS es una empresa donde una de sus actividades principales es la impresión por lo cual es importante la implementación de la norma para el aporte al medio ambiente.</p>

<p>MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL</p> <p>Resolución Número 1555 20 octubre de 2005</p>	<p>Por medio de la cual se reglamenta el uso del Sello Ambiental Colombiano</p>	<p>Es la reglamentación para que Serveis V&G implemente el esquema de Sello Ambiental Colombiano descrito anteriormente.</p>
<p>NORMA TÉCNICA NTC 6023</p>	<p>Incentivar la oferta y demanda de productos que ayuden a minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, por medio de la comunicación no engañosa es el propósito</p>	<p>Los cartuchos de tónertienen la posibilidad de producir impactos en el medio ambiente luego de ser usados. Como la demanda de la automatización en oficinas ha aumentado, los</p>
<p>ETIQUETA AMBIENTAL TIPO I</p> <p>SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO (SAC) CRITERIOS AMBIENTALES PARA CARTUCHOS DE TÓNER</p>	<p>general de las etiquetas y declaraciones ambientales.</p> <p>En ella se establecen las características ambientales para cartuchos de tóner, monocromos y de colores, esta norma aplica a cartuchos de tóner nuevo, recargado y remanufacturado</p>	<p>impactos del medio ambiente adversos provocados por el consumo y disposición de los cartuchos se han convertido en un serio problema. Si Serveis usa los cartuchos varias veces ayuda a reducir el ambiental ya que alarga el ciclo de vida del producto.[27]</p>

<p>MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO TERRITORIAL</p> <p>RESOLUCIÓN 1362 DEL 2 DE AGOSTO DE 2007</p>	<p>Normatividad estipulada con los requisitos y procedimientos que las organizaciones debe seguir para registrar los generadores de residuos y desechos peligrosos.</p>	<p>La empresa Serveis V&G SAS debe regirse por esta norma ya que maneja residuos y desechos peligrosos, especificados en el Decreto 1076 de 2015 lista de residuos o desechos peligrosos por procesos o actividades Y12 Desechos resultantes de la producción, preparación y utilización de tintas, colorantes, pigmentos, pinturas, lacas o barnices.</p>
---	---	--

Nota. Descripción y aplicabilidad de la normativa para la empresa Serveis V&G SAS

3.4 Marco Empresarial

Serveis V&G es una micro empresa organizada jurídicamente como sociedad por acción simplificada SAS, dedicada a la realización de todas las actividades inherentes al negocio editorial, fue constituida en marzo de 2017, su representante legal y propietario se llama Jaime Fabian Burgos Vargas y su cobertura es a nivel nacional.

Los servicios líderes en su portafolio son:

- Edición
- Redacción
- Impresión,
- Publicación,
- Distribución,
- Venta
- Explotación
- Comercialización

De toda clase de publicaciones como:

- Periódicos
- Revista
- Libros
- Folletos
- Cartillas
- Hojas Sueltas
- Carteles
- Impresos
- Mapas
- Discursos
- Otros Impresos Análogo

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

El diagnóstico realizado en el presente capítulo tiene como objetivo determinar la situación actual interna y externa de la empresa, de igual forma la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que sean de punto de partida para el desarrollo del proyecto.

4.1.1 *Análisis Pesta Colombia y Sector Editorial*

Se analizará la situación actual del sector editorial en Colombia teniendo en cuenta sus factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

4.1.1.a Factores Políticos. En Colombia está instituida una Republica Presidencialista, en agosto de 2018 llegó a la presidencia del país Iván Duque quien pertenecía al centro democrático, su logro electoral se dio debido a la ineficacia económica del anterior gobierno, aparente tolerancia hacia las FARC con la firma del acuerdo de paz en el 2016.

El Gobierno en su mayoría tecnocrático de Duque se basa en los principios de equidad, espíritu empresarial y legalidad que busca aceptar nuevas reformas en cuanto a corrupción, justicia y asuntos fiscales.

Se espera que el Gobierno asuma una postura más estricta con los exguerrilleros de las FARC siendo menos probable que se invierta el acuerdo de paz, es probable que con el fin del conflicto haya más seguridad, se fortalecerán las instituciones y se aumentara el desarrollo social, aunque esto lleve tiempo por cuanto la ejecución completa de las reformas que tiene que ver con el acuerdo de paz tomará varios años.[28]

En abril del presente año el tema más sonado era la nueva reforma tributaria con ellas

se generaron una serie de protestas en Colombia que fue anunciada el 15 de abril del mismo año, el Gobierno para responder a los manifestantes decretó toque de queda y autorizó a las fuerzas militares a intervenir, la reforma tenía como fin principal aumentar los impuestos para obtener más ingresos que benefician al estado, obteniendo aproximadamente 6.300 millones de dólares aumentando el IVA en productos de primera necesidad, servicios funerarios y servicios públicos.

En el año 2022 para las personas que ganaran 2.4 millones de pesos mensuales debían declarar impuesto de renta extendiéndose hasta el 2023, en cuanto a temas medioambientales la reforma buscaba mejorar el cambio climático aumentando la sobretasa al diésel y la gasolina, de esta forma se modifica el impuesto que se cobraba por el empleo de combustibles fósiles y se crearía un impuesto nacional sobre productos plásticos con un solo uso, se implementaría un impuesto solidario prometiendo una nueva cuenta, una renta base que muchas personas afirmaron no se haría realidad.

A lo anterior se le sumó el descontento de los colombianos por el manejo a la crisis sanitaria del COVID 19, aumentando el desempleo y pobreza del país, además de la mala implementación del sistema de vacunación lo que hizo que miles de personas salieran a protestar y exigir mejoras en la calidad de vida.

Durante este tiempo han aumentado las peticiones al Presidente Duque, una de ellas es la ley 010 de salud y robustecer la vacunación masiva, se propone la implementación de una renta básica de un salario mínimo legal mensual, defender la producción nacional agropecuaria, artesanal, industrial, editorial y campesina, subsidios para pequeñas y medianas empresas, la matrícula cero, entre otras.[29]

La legislación y la política pública asociados al sector editorial en Colombia trae una extensa trayectoria histórica comparada con otros sectores culturales, este sector se ha desarrollado organizadamente, dando a conocer constantemente sus necesidades e intereses, alcanzando positivamente en la creación de políticas y medidas para el fortalecimiento de la industria. A la vez se han formado iniciativas institucionales

encaminadas a fortalecer los hábitos de lectura en el país.

A continuación, se muestran las iniciativas que se han introducido desde el orden nacional para estimular el sector editorial y los hábitos de la lectura en Colombia.

La ley 98 de 1993 (Ley del Libro) se implantó a principios de la década de los noventa, “por medio de esta ley se dictan normas sobre democratización y fomento del libro Colombiano” [30], de esta forma se crearon bases y lineamientos para el cumplimiento de los artículos 70 y 71 de la Constitución Política de Colombia de 1991[31], con esta ley se plantea alcanzar la absoluta democratización del libro como forma primordial para la difusión de la cultura, el aporte de conocimientos académicos y científicos, la preservación del patrimonio de la Nación y el progreso de la calidad de vida de los Colombianos; impulsar a Colombia como un centro editorial a nivel mundial por medio de estímulos de personas que se encuentran en la cadena de producción del libro.

Esta ley tiene dos líneas de exenciones tributarias, la primera, exime a las empresas editoriales constituidas en Colombia si su actividad es exclusivamente de edición de libros, folletos, coleccionables seriados, revistas, de carácter científico o cultural del pago de impuesto de renta, la segunda tiene la exención total gravámenes que tengan que ver con la comercialización de los productos mencionados anteriormente.[30]

Al mismo tiempo de la implementación de la Ley del Libro y en los dos últimos gobiernos en Colombia se han implementado políticas que ayudan positivamente a los hábitos de la lectura y en la presencia a bibliotecas, gracias a esto el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Educación de acceso y apropiación de esta práctica de la lectura en Colombia han impulsado diferentes iniciativas con el fin de superar los obstáculos de acceso y apropiación de esta práctica cultural en Colombia.

Se aplican acciones como dotación de Bibliotecas, capacitación al personal bibliotecario, aumento de la oferta y contenidos basados en la religión, desarrollo de campañas que impulsan esta práctica en todo el país y de igual manera el fomento de iniciativas que impulsan al consumo de logros físicos y digitales.

4.1.1.b Factores Económicos. Colombia tiene una trayectoria en el manejo fiscal y macroeconómico sensato, ligado a un régimen de metas de inflación, cambios flexibles y un marco fiscal apoyado en reglas fiscales, que ha permitido que la economía en Colombia haya crecido constantemente desde el 2000, reduciendo la pobreza a la mitad en los últimos diez años.

Aun así, la productividad ha tenido un bajo crecimiento siendo un impedimento para el crecimiento económico, algunos factores que retrasan el crecimiento de la productividad total se deben a la mínima productividad laboral e integración comercial y limitantes en la competencia doméstica. Las exportaciones se ajustan en materias primas como el petróleo, lo que eleva la presentación de la economía a los conflictos de precios. Esto pone a Colombia como uno de los países en Latinoamérica con más desigualdad de ingresos e informalidad laboral.

En el 2019 el crecimiento económico se aceleró en un 3.3% por lo que se creía que en el año 2020 se iba a acelerar aún más, pero con la pandemia de COVID 19 la desaceleró y afectó significativamente creando una recesión en medio siglo.

El Gobierno tuvo que actuar a esta crisis y tomar medidas con el fin de proteger vidas, el Gobierno para apoyar la economía informó sobre un paquete fiscal para el 2020 y 2021 por más de 32 billones de pesos Colombianos lo que representa casi el 3% del PIB del año 2019, el cual se pretende destinar a recursos para el sistema de salud, se aumentaron las transferencias para grupos vulnerables a través de programas como ingreso solidario y devolución del IVA para la población de bajos ingresos, en algunos sectores se retrasó el cobro de impuestos, los aranceles se redujeron para las importaciones y a algunas empresas afectadas recibieron la ayuda en el pago de nómina a sus empleados.

A mediano plazo, los resultados dependen de lo sucedido con la crisis del Covid 19, de la confianza en que el Gobierno pueda normalizar el déficit y la deuda, además del poder del país para afrontar los cuellos de botella existentes estructuralmente. [32]

En el 2019 el sector editorial en Colombia presentó un crecimiento acorde van aumentando los índices de lectura per cápita. De acuerdo a los datos reportados por la Cámara Colombiana del Libro las ventas de este sector aumentaron a \$798.838 millones en 2019, a precio de venta neto del editor, lo que representa un ascenso del 4,7 % con respecto a 2018.[33]

La mayor participación la puntea el mercado nacional con un promedio de ventas de 92,3%, el crecimiento del sector representó 4,5 puntos porcentuales que durante el 2019 fue de 7,7%. De estas cifras lo más vendido fueron los textos enmarcados en el grupo de interés general con 38,3% en ventas, luego los textos escolares con 33,4%, los técnicos y científicos con 21,4% y por último los religiosos con 6,9% del total de ventas.[33]

Las librerías son consideradas como el principal canal de ventas con 35,2 % del total. representando un crecimiento de 2,9% en el total de la industria, seguido de las distribuidoras, con 11,1%, comparada a 2018 bajó -5,3%. Y a su vez se registró un total de 34.000 millones en ventas online esto aportó en 1,3 puntos porcentuales en relación al 2019.

En el 2020 la industria decayó un 15% con respecto al año 2019, aunque se viene una recuperación literaria con los nuevos y llamativos títulos que atraen a los lectores, además, se registra un crecimiento de editoriales independientes del país, que resaltan en la industria emprendedora según registro del censo realizado por la Cámara. [34]

4.1.1.c Factores Sociales. Con la emergencia sanitaria actual los indicadores del sector industrial y comercial además del consumo de las viviendas refleja un gran deterioro desde abril de 2020, sin contar con el aumento de la pobreza en el país que alcanza el 38% reportado por Fedesarrollo, este porcentaje muestra el atraso social ya que refleja miles de familias sin un nivel de vida digno, sin alimentación, sin educación, familias que no tendrán un techo. [35]

Los trabajadores informales representan el 47% en Colombia esto quiere decir que aproximadamente corresponde a 5.7 millones de personas, un cuarto de la población tiene micronegocios, según datos reportados por la Universidad de los Andes, de cada diez trabajadores siete no tiene seguridad social, a esto se le suma la desigualdad social.

Se debe recordar que hace varios años existen programas de transferencia para sobrellevar la pobreza estructural, como Colombia Mayor, Familias en Acción, y Colombia Joven que se benefician alrededor de 12 millones de personas y al igual de beneficiarse de estos programas también lo hacen con el régimen subvencionado de salud, la aplicación de estos programas se hace por medio del SISBEN.

A estos beneficios se agrega la devolución del IVA que contribuye a un millón de familias de bajos recursos y la reactivación de ayudas para empresas.

Por otro lado, existe otra variable adicional que es la poca protección a la clase media, Colombia cuenta con un sistema que accede a los servicios públicos según la estratificación socioeconómica de barrios, se califican de 1 a 6 siendo uno el más pobre y 6 el más rico, con este sistema se aporta a los barrios pobres una subvención y a los más ricos deben pagar una sobretasa, esto quiere decir que se clasifica por criterio de ubicación de viviendas. Pero en el estado actual del país se puede cometer el error de dejar por fuera a personas vulnerables que están desempleadas, pero no tienen tiempo ni recursos para cambiar de domicilio para tener estos beneficios. Dos de cada diez hogares han planificado ahorros para cubrir sus necesidades esto hace que la clase media sea una de las más damnificadas ya que el sistema de empleo está precarizado afectando a profesionales con altos niveles educativos.[36]

La evolución del sector editorial resalta a una sociedad no solo por su nivel educativo sino también por los ámbitos creativos sociales y comerciales generados por él.

El sector editorial tiene una estrecha relación con la industria cultural ya que estas dos vinculan las existentes realidades de la sociedad, es una de las maneras en que se puede acceder a otras culturas y otros saberes.

Dando importancia a lo anterior el Ministerio de Cultura y la Cámara Colombiana del Libro presentaron una iniciativa con una inversión de aproximadamente 365 millones de pesos que permitiría la modernización y reactivación del sector editorial ayudando a la generación de alrededor de 8 mil empleos en el país.

Esta plataforma se conforma de más de 200 mil títulos correspondientes a 634 editoriales y distribuidoras de producción local [37], poniendo en contexto a los empresarios del sector con las necesidades globales en cuanto a la circulación de información sobre la oferta y comercialización de libros.

Con esta iniciativa, se reactiva y descentraliza la cultura del país, dos pilares importantes para el Gobierno y que permite que el libro siga más vivo que nunca en todos los ciudadanos.

4.1.1.d Factores Tecnológicos. Colombia enfrenta un problema muy serio en temas de tecnología y debe apoderarse para dar pronta solución, en esta época la demanda aumentó, las empresas se ven en la necesidad de modernizar y digitalizar sus procesos y operaciones y hay pocos expertos en tecnología en el país que cubra esta necesidad.

No hay empresa que no se encuentre en el mundo digital ya que es el epicentro de sus procesos, pero en el mercado laboral es muy escaso el personal especializado, es cierto que hay profesionales muy buenos, pero si el país busca convertirse en un poder regional se debe mejorar la situación académica, las universidades no avanzan en los cambios que se generan cada año y su currículum no responde a las necesidades del mercado.

Debe darse un diálogo nacional para juzgar todo lo que está arriesgando Colombia, primero se debe hacer un mapeo del amplio rango tecnológico y de esta forma cuales son las prioridades si la inteligencia artificial, las soluciones IT, los programadores o las ventas digitales, entre otros, segundo se debe actualizar el currículum de las universidades para ver si responden a la demanda, y tercero las empresas deben canalizar sus esfuerzos en capacitar a la mayor cantidad de empleados posibles y por

último el Gobierno debe aportar una gran ayuda al país para que se cumpla y acelere este proceso. [38]

El Ministerio de Cultura y la Cámara Colombiana del Libro respondiendo a las necesidades estratégicas y estructurales del sector del libro crearon una alianza estratégica, que tiene por objetivo hacer aportar los mecanismos necesarios a distribuidores, editores y librerías para modernizar su gestión tanto comercial como operativa.

Este acuerdo además facilitará el avance en el proyecto de construir un catálogo digital de la oferta editorial que está disponible en Colombia, se deberá incluir la producción de títulos editoriales registrados con ISBN (International Standard Book Number) colombiano, así como los libros importados. Con este proceso de modernización se podrán beneficiar a 70 pequeñas y medianas empresas, entre editoriales, distribuidores y librerías de todo el país.

Según estadísticas presentadas por la Cámara Colombiana del Libro, este sector registró ventas cerca al billón de pesos en 2019 [39], en las industrias creativas y culturales del país el sector editorial forma gran parte de ellas, agrupando cerca de 600 establecimientos empresariales y generando alrededor de 8 mil empleos directos e indirectos.

En el actual estado y en el foco a corto plazo es importante para el sector editorial modernizar gran parte de las operaciones administrativas a través de la digitalización y a su vez fortalecer en el campo del comercio electrónico las capacidades de las librerías.

El trabajo mancomunado entre el Ministerio de Cultura y la Cámara Colombiana del Libro permiten que este proceso acelere y cubra más zonas del país, ya que con ello se busca aumentar aún más el acceso al libro y que las problemáticas que se han presentado actualmente en este año no impidan a los lectores colombianos seguir nutriendo su pasión e interés por los libros. Es por ello que cobra trascendencia esta

unión con la Cámara Colombiana del Libro debido a que es elemental para el fortalecimiento de las infraestructuras tecnológicas de las editoriales y librerías del país.

La pandemia ha hecho que, al sector del libro en todos los países, deban acelerar y adaptarse a la modernización tecnológica.

El otro componente de esta alianza es hacer visible la oferta editorial, que pretende respaldar que todos los títulos editoriales producidos localmente y los importados estén disponibles en una plataforma digital, ello les aportará no solo a las empresas del gremio, sino hará que se constituya una herramienta indispensable para los lectores y bibliotecarios, aportando información sobre las características de esa oferta y los canales de comercialización de libros.

4.1.1.e Factores Ambientales. El 2021 ha sido un año con bastantes expectativas, mientras era combatida la pandemia que llegó en 2020 Colombia se enfrentó a la violencia de líderes ambientales, sociales e indígenas, además de la deforestación y de cómo se podría combatir este fenómeno cuando se está tratando de reducir el 51% de emisiones de gases efecto invernadero. [40]

Se tomó la decisión de cancelar la pesca industrial y artesanal de tiburones, ello es necesario, pero se enfrenta a grandes desafíos para disuadir los conflictos socioambientales con los pescadores que albergan una población vulnerable con pocas facilidades de trabajo y de ingresos económicos.

El paso del huracán categoría 5 acabó con Providencia una isla en el Caribe Colombiano, esto mostró que un tema importante en el debate público es la capacidad de un país ante eventos climáticos extremos.

Para la Industria Editorial el manejo del impacto ambiental es una prioridad para la sostenibilidad ya que existen impactos negativos por manipulación de químicos en la producción por el uso indebido de materiales no degradables o reciclables, el manejo

inadecuado de residuos peligrosos y vertimientos, la generación de emisiones, los desperdicios de materiales y el consumo de energía. [41]

EL 86% de las empresas del sector editorial se enfocan principalmente en su gestión de sostenibilidad para minimizar los impactos anteriormente mencionados ya que tienen un efecto directo en su productividad y competitividad dado que los consumidores finales saben que este sector es generador de impactos ambientales significativos, es por esto que las empresas han empezado a mejorar sus medidas de control dándolas a conocer a sus clientes.

Según la Guía de Buenas Prácticas del sector que fue elaborada por FUNDES (Fundación de Estudios Superiores), al realizar el estudio de la cadena productiva de la industria editorial se identificaron tendencias que generan impactos positivos y negativos que afectan el ambiente.

Las tendencias con impactos positivos son el aumento de escala en el abastecimiento de las materias primas, así como disminución en la cantidad de material de empaque utilizado y empaques más prácticos, así como el aumento en la demanda por uso de papel reciclado.

Las tendencias con impactos negativos son aumento en la cantidad de papel barnizado original que sea menor las posibilidades de reuso, aumento fotográficos y limpieza, aumento en trabajos realizados a color que generan más desechos peligrosos, aumento en la capacidad para retirar la tinta del papel en uso generando lodos de tinta.

Estas tendencias identificadas hacen que las empresas tengan que modificar sus procesos productivos y administrativos para disminuir el impacto ambiental sin descuidar las necesidades de los clientes.

En la Tabla 9. Se identifican los principales impactos ambientales generados por el sector.

Tabla 9.

Principales Impactos Ambientales Generados por el Sector.

<i>Aspectos ambientales</i>	<i>Impactos generados por una gestión inadecuada</i>
Generación de vertimientos con altos contenidos de DQO, metales pesados, tenso activos, fenoles, químicos fotográficos, tintas, solventes y detergentes.	Contaminación de cuerpos de agua por aporte directo e indirecto (a través del alcantarillado).
Emisión de compuestos orgánicos volátiles (COV) originados por la evaporación de solventes, gasolinas, soluciones y tintas (aceites, secantes y solventes).	Contribución a la formación de niebla fotoquímica.
Generación de residuos sólidos aprovechables como papel, planchas de aluminio, películas fotográficas y envases metálicos.	Posibilidades de reuso, contaminación de suelos. Afecciones a la salud de los trabajadores y de la comunidad ubicada en el área de influencia.
Generación de residuos peligrosos como restos de hidróxido de calcio y lodos con alto contenido metálico.	Contaminación de cuerpos de agua por aporte directo e indirecto (a través del alcantarillados) de aceites usados.

Nota. La tabla muestra los principales impactos ambientales generados por el sector. Tomado de: Mongobay Periodismo Ambiental, "Los desafíos ambientales de Colombia en el 2021," 18 enero, 2021.

- Disminución de Impactos Ambientales de los productos. En cuanto a la disminución de impactos ambientales de los productos las empresas vienen trabajando en crear productos que disminuyan el impacto ambiental y que de la misma forma atiendan a las necesidades de los clientes y que ello los diferencie en el mercado, como principales tendencias se identificaron en el uso de materiales naturales, degradables y reciclados, creación de productos que al final de su vida útil se puedan volver a reciclar, diseños ecológicos, menor uso de químicos en el proceso productivo, reutilización del material para empaque.

En la cadena productiva se han desarrollado tecnologías encaminadas a mejorar el

desempeño ambiental, en cuanto a maquinaria y equipos se ha mejorado la eficiencia en el gasto de energía y los procesos de preimpresión.

- Uso de Insumos Contaminantes. En lo relacionado a los suministros de materias primas se han estudiado películas ecológicas que reemplazan las tradicionales de haluro de plata, con esto los impresores ahorran dinero ya que en la cadena productiva se elimina el proceso que genera químicos lo que hace que además se minimice el consumo de agua.

En el proceso de impresión se están usando tintas menos contaminantes que no contienen metales pesados, son hechos a base de aceites vegetales contribuyendo a la disminución de Compuestos Volátiles Orgánicos (COV) lo que facilita su reciclaje.

Para la limpieza de mantillas y rodillos se desarrollaron productos que reemplazan la gasolina, son mezclas de solventes y detergentes degradables que permiten que sea más rápida su limpieza, disminución de emisiones de vapores, son degradables y con poco olor y los trapos de limpieza con cambiados por paños especializados que permiten un mejor control.

- Uso Eficiente de Materiales. Las empresas hacen uso eficiente de las principales materias primas que permitan minimizar los impactos ambientales y disminuya los costos de producción en la Tabla 10. se evidencia el consumo promedio de las materias primas.

Tabla 10

Consumo Promedio de las Principales materias primas de las empresas del sector

Material	No. de empresas que reportaron datos válidos	Cantidad de materiales utilizados / mtz de impresión	Promedio de consumo por empresa
Papel	21	0,32 kg	1.111.155 kg
Tintas	26	0,2 kg	40.724 kg
Solventes	23	0,015 kg	10.320kg
Planchas metálicas	20	10,55 m ²	352.55 m ²
Planchas fotopolímeros	2	3,5 m ²	4.836 m ²
Barnices	17	0,03 kg	14.584 kg
Plásticos	8	1,67 kg	9.943 kg

Nota. La tabla muestra el consumo promedio de las principales materias primas de las empresas del sector. Tomado de: Mongobay Periodismo Ambiental, "Los desafíos ambientales de Colombia en el 2021," 18 enero, 2021.

Es de gran relevancia para el sector monitorear y controlar los indicadores sobre los desperdicios de materia prima ya que con ellos se conoce la eficiencia en el empleo de los principales insumos y de esta forma lograr controlar el uso de recursos y el impacto en la producción.

- **Generación de Emisiones:** En las empresas del sector de la industria editorial el principal impacto por emisiones tiene que ver con los Compuestos Orgánicos Volátiles afectando principalmente la salud y seguridad de los trabajadores, en cuanto a las actividades y características de cómo opera este sector, algunas empresas no generan emisiones atmosféricas por ductos, de igual forma se debe monitorear para reducir el impacto ambiental.

Las principales fuentes que generan el consumo de energía y el transporte están relacionadas con las emisiones de gases efecto invernadero, por lo general las empresas no manejan estos gases por darle importancia a otros aspectos ambientales.

- Consumo Responsable de Energía: Generalmente las empresas utilizan energía eléctrica en el desarrollo de sus operaciones, al trabajar en un mayor ahorro energético se reducen costos, tiene una mayor competitividad y se diferencian en el mercado.

Las empresas que implican un mayor consumo de energía son las que utilizan maquinaria de impresión y encuadernación, el volumen promedio anual de consumo de energía por metros cuadrados de impresión es de 2.29 kWh/mt² y el promedio de consumo anual de energía por empresa es de 1.729.567 kWh. [41]

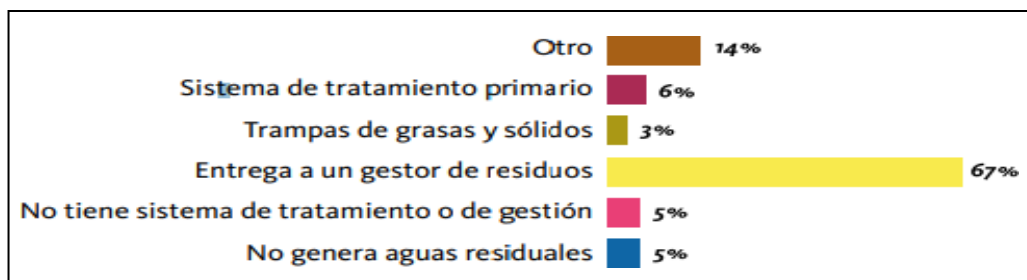
- Consumo Responsable de Agua: El sector editorial no consume agua constantemente, de igual forma la cantidad del consumo va ligado al tipo de tecnología y materiales que caracterizan sus productos, el Sello Ambiental Tipo 1 propone que las empresas lleven un registro mensual del uso total de agua por unidad de producción y siguiendo estos lineamientos se implemente un plan para el uso eficiente de agua.

Según la Línea Base en Sostenibilidad el consumo de agua corresponde a un 38% la parte administrativas y el 62% para la producción, el 58% de las empresas tiene un programa para el manejo eficiente del agua el 14% restante no mide su consumo., el 0.01m³/ mt² corresponde al consumo total de agua en metros cúbicos por metro cuadrado de impresión, el promedio anual de consumo por empresa es de 113.139 m³ y estas reportan un promedio de agua reutilizada del 13%. [41]

- Control de la Contaminación de los Vertimientos: Durante el procesamiento de impresión e imágenes se generan los residuos industriales líquidos produciendo aguas residuales con químicos (alcoholes, tintas, fijadores, entre otros) haciendo que se produzcan importantes impactos negativos en el medio ambiente.

Figura 8.

Tipo de Gestión Ambiental Adelantada con aguas Residuales



Nota. La figura representa el tipo de gestión ambiental que han adelantado las aguas residuales. Tomado de: Anonymous (2012). "Industria editorial y de la comunicación gráfica informe de sostenibilidad 2012." [En Línea]. Disponible:

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=af12c1bdcf87-49ca-bb89-61edf7b90c6e> [Acceso: Noviembre.2021]

En la Figura 8. Se puede evidenciar que la mayor tendencia en manejo de aguas residuales es la entrega a un gestor de residuos con el 67% el 3% utiliza trampas de grasas y sólidos y el 5% de las empresas no generan aguas residuales.

A pesar que la mayoría de empresas está comprometida con la implementación de un sistema de gestión de tratamiento de aguas residuales hay otras que vierten sus aguas al alcantarillado sin tratamiento previo.

- Gestión de Residuos: Las empresas del sector editorial han evolucionado en el reciclaje, disposición y reducción adecuada de sus residuos en conjunto con sus proveedores y demás organizaciones Tabla 11.

Tabla 11*Generación de Residuos en el Sector Editorial*

Tipo de residuo	No. de empresas que reportaron datos válidos	Residuos / m ² de impresión	Promedio por empresa
Residuos reciclables	23	0,001 ton	465 ton anuales
Residuos ordinarios	13	0,00005 ton	111 ton anuales
Residuos peligrosos	23	0,003 ton	47 ton anuales

Nota. La tabla representa la generación de los residuos en el sector editorial. Tomado de: Anonymous 2012)."Industria editorial y de la comunicación gráfica informe de sostenibilidad 2012." [En Línea].

Disponible:https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=af12c1b_dcf87-49ca-bb89-61edf7b90c6e [Acceso: Noviembre.2021]

26 empresas implementan prácticas de valorización de residuos, en ellas en promedio el 57% de sus residuos es valorizado y recuperado según lo reportado por la Línea Base en Sostenibilidad.

En el proceso de la cadena de producción en el sector editorial las empresas han venido desarrollando prácticas de reciclaje que minimizan el impacto ambiental generado por ellas como se puede ver en la Figura 9.

Figura 9.

Prácticas de Reciclaje que disminuye el impacto ambiental



Nota. La tabla representa la generación de los residuos en el sector editorial. Tomado de: Anonymous 2012). "Industria editorial y de la comunicación gráfica informe de sostenibilidad 2012." [En Línea].

Disponible: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=af12c1bdcf87-49ca-bb89-61edf7b90c6e>

[Acceso: Noviembre.2021]

4.1.1.f Factores Legales. Es importante tener clara la normatividad que rige el Sector Editorial en Colombia a continuación en la Tabla 12. Se describen algunas de ellas.

Tabla 12.

Normatividad Sector Editorial en Colombia

Normatividad	Descripción
<p>Democratización y fomento del libro colombiano. <u>Ley 98 de 1993</u>, Congreso de Colombia (22 de octubre).</p>	<p>Cumple y desarrolla los Artículos 70 y 71 de la Constitución Nacional, su objeto es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lograr la democratización y el uso de los y la popularización de la cultura. b. Promover la producción intelectual de escritores colombianos en obras culturales y científicas. c. Fomentar el hábito de la lectura d. Que Colombia se transforme en un centro editorial e. Incrementar las exportaciones de los libros f. Fomentar la libre circulación del libro en Colombia y América. g. Apoyar la creación de libros, textos didácticos y revistas científicas y culturales.[42]
<p>LEY NÚMERO 23 DE 1982 (28 de enero)</p>	<p>Sobre derechos de autor[43]</p>
<p>DECRETO NÚMERO 460 DE 1995 (16 de marzo)</p>	<p>Por el cual se reglamenta el Registro Nacional del Derecho de Autor y se regula el Depósito Legal[44]</p>
<p>Resolución Número 1508 de 2000 (23 de octubre)</p>	<p>Por la cual se establecen normas generales para establecer el carácter científico o cultural de libros, revistas, folletos, coleccionables seriados o publicaciones, y se delega una función[45]</p>
<p>LEY No. 98 DE DICIEMBRE 22 DE 1993 Ley del libro</p>	<p>Por medio del cual se establecen normas sobre democratización y fomento del libro colombiano.[46]</p>

Nota: En la tabla se describe la normatividad del sector editorial en Colombia

4.1.2 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que permite a las empresas identificar factores externos e internos que influyen en su funcionamiento favoreciendo o afectando sus objetivos.

En la Figura 10. Se puede ver el análisis interno (fortalezas y debilidades) y de igual forma el externo (oportunidades y amenazas) que tiene que ver en la realización del presente trabajo de grado y de esta forma proponer estrategias que fortalezcan las necesidades de la empresa y de esta forma adquiera ventajas competitivas.

4.1.2.a Debilidades. Muestra las debilidades identificadas de la empresa Serveis V&GSAS.

- D1.** No hay una estructura organizacional definida formalmente
- D2.** No se capacita al personal en ninguna de las funciones
- D3.** No tiene establecida una planeación estratégica
- D4.** No se realiza publicidad de los servicios ofrecidos
- D5.** No están definidos los lineamientos básicos de la empresa
- D6.** No hay documentados manuales de procedimientos internos ni de procesos
- D7.** Rotación de personal constante
- D8.** No hay certificaciones de calidad
- D9.** Los trabajadores no cuentan con prestaciones de ley

4.1.2.b Oportunidades. Muestra las oportunidades identificadas de la empresa ServeisV&G SAS.

- O1.** Creación de nuevas tecnologías en el Sector Editorial
- O2.** Evolución del Sector Editorial que aporta a la educación del país
- O3.** Variedad de cursos virtuales y presenciales para la formación del personal

- O4.** Aportes Económicos del Gobierno para el crecimiento del Sector Editorial
- O5.** Utilización de materiales que aportan al medio ambiente
- O6.** Exenciones tributarias para empresas editoriales constituidas en Colombia si su actividad es exclusivamente de edición de libros, folletos, coleccionables seriados, revistas, de carácter científico o cultural
- O7.** Creación de leyes que aportan al Sector Editorial

4.1.2.c Fortalezas. Muestra las fortalezas identificadas de la empresa Serveis V&G SAS.

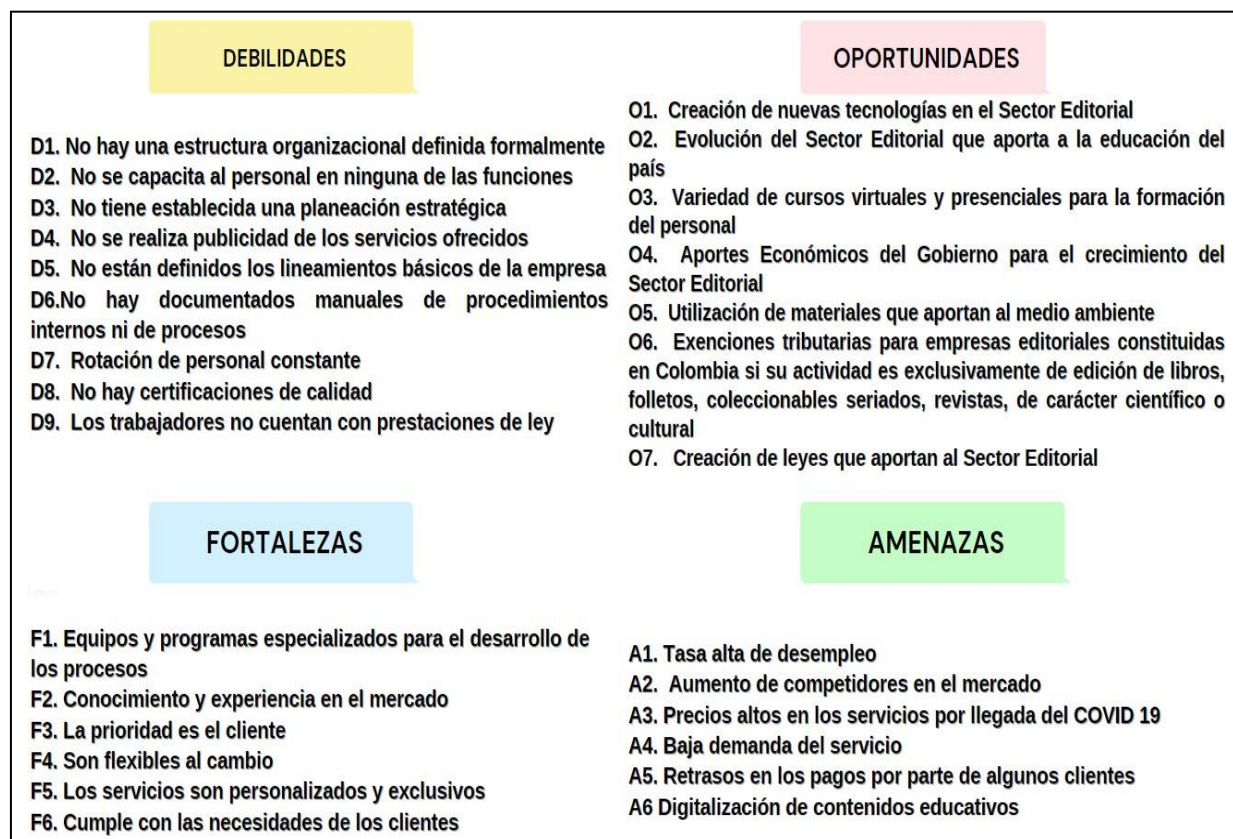
- F1.** Equipos y programas especializados para el desarrollo de los procesos
- F2.** Conocimiento y experiencia en el mercado
- F3.** La prioridad es el cliente
- F4.** Son flexibles al cambio
- F5.** Los servicios son personalizados y exclusivos
- F6.** Cumple con las necesidades de los clientes

4.1.2.d Amenazas. Muestra las amenazas identificadas de la empresa Serveis V&GSAS.

- A1.** Tasa alta de desempleo
- A2.** Aumento de competidores en el mercado
- A3.** Precios altos en los servicios por llegada del COVID 19
- A4.** Baja demanda del servicio
- A5.** Retrasos en los pagos por parte de algunos clientes
- A6.** La digitalización de los contenidos educativos

Figura 10.

Matriz DOFA



Nota: La figura representa las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas de la empresa Serveis V&G SAS

En la Figura 11. Se describen las estrategias formuladas luego del análisis de la matriz DOFA.

4.1.2.e Estrategias FO. A continuación, se relacionan las estrategias ofensivas propuestas para la empresa V&G SAS

O1-O3-F1 Invertir en herramientas digitales para aumentar la competitividad en nuevos mercados

O5-F4 Ofrecer servicios y crear productos innovadores que aporten al medio ambiente cumpliendo con las necesidades de los clientes

O2-F2-F5 Implementar un plan de mercadeo que dé a conocer el servicio y los productos a nuevos clientes.

4.1.2.f Estrategias FA. A continuación, se relacionan las estrategias defensivas propuestas para la empresa V&G SAS

F2-A2-A5 Hacer uso del conocimiento y la experiencia para llegar a acuerdos de pago con los clientes y evitar la iliquidez.

F3-A4-A6 Diversificar el negocio ofreciendo productos y servicios innovadores que le permitan a la empresa ser más reconocida.

F5-A3 Crear estrategias de mercado que permita ofrecer precios bajos

4.1.2.g Estrategias DO. A continuación, se relacionan las estrategias adaptativas propuestas para la empresa V&G SAS

D3-O2 Diseñar el plan estratégico en la empresa

D1-O7 Desarrollar la estructura organizacional de la empresa que tenga división de cargos y se definan sus funciones específicas

D5-O6 Incentivar a los funcionarios con programas de formación para que estén enterados de los lineamientos de la empresa.

D2-O3 Realizar programas de capacitación a los empleados para que de esta forma ayuden a la empresa a ser más competitiva

D8-O7 Desarrollar manuales y crear políticas de calidad

4.1.2.h Estrategias DA. A continuación, se relacionan las estrategias de supervivencia propuestas para la empresa V&G SAS

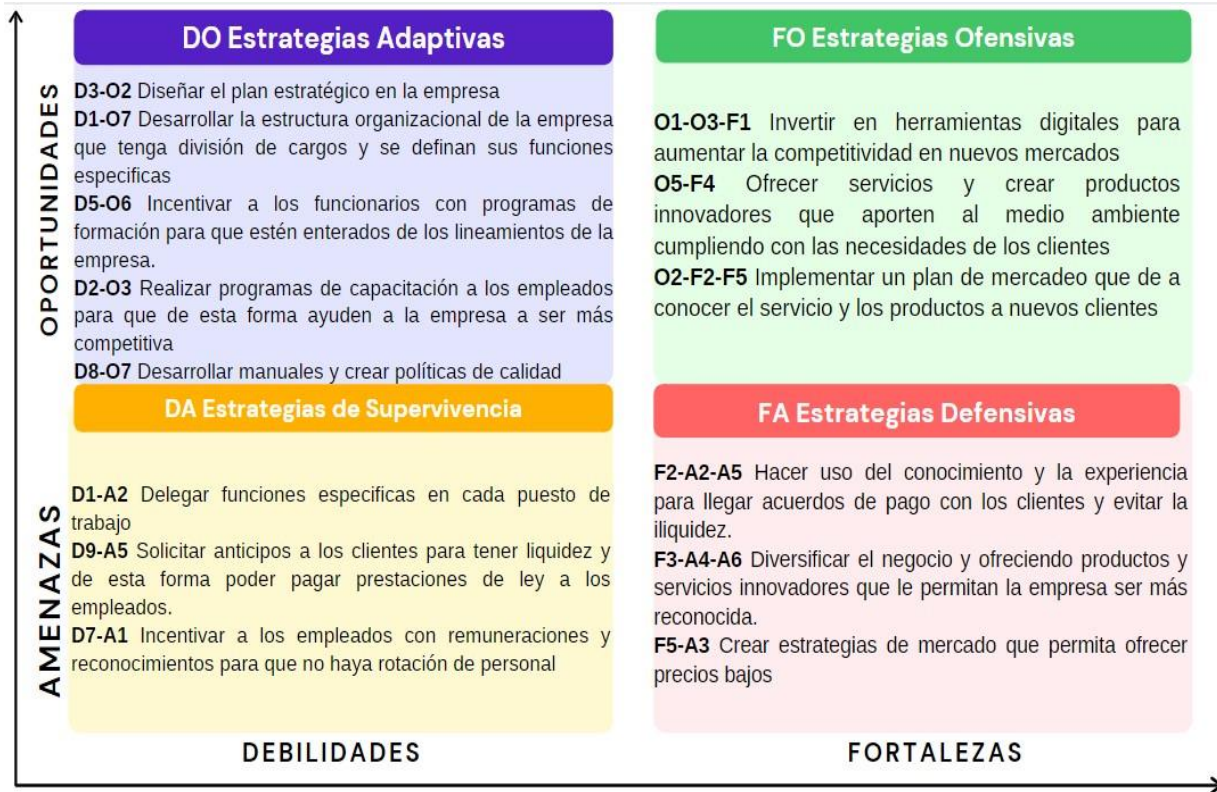
D1-A2 Delegar funciones específicas en cada puesto de trabajo

D9-A5 Solicitar anticipos a los clientes para tener liquidez y de esta forma poder pagar prestaciones de ley a los empleados.

D7-A1 Incentivar a los empleados con remuneraciones y reconocimientos para que no haya rotación de personal

Figura 11.

Estrategia Matriz DOFA



Nota: En la figura se muestra las estrategias sugeridas para la empresa Serveis V&GSAS

4.2 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta fundamental para tomar decisiones al interior de la empresa, esta permite establecer el que hacer y su recorrido para lograr las metas previstas.

Actualmente la empresa no cuenta con una Planeación Estratégica por ello a continuación se propone la misión, visión, valores, políticas, objetivo, metas,

estrategias y plan estratégico.

4.2.1 Misión Propuesta

Serveis V&G SAS es una empresa que fomenta la cultura por medio del diseño, edición, impresión y comercialización de productos y prestación de servicios editoriales innovadores que contribuyan significativamente a la educación y disfrute de los lectores; bajo los estándares de calidad, confiabilidad y creatividad tanto en Colombia como en el exterior.

4.2.2 Visión Propuesta

En el año 2025 ser una empresa reconocida en el sector editorial a nivel nacional e internacional proyectando y ofreciendo obras académicas que aseguren la circulación, distribución y comercialización con los más altos estándares de calidad en diseño, presentación y contenido, destacados por el servicio brindado y puntualidad en las entregas.

4.2.3 Valores

Actualmente la empresa no tiene valores establecidos, estos son principios éticos y profesionales por los cuales la empresa se rige para la realización de las actividades.

Entre los valores que más describen a la empresa se encuentran los siguientes:

- **Honestidad:** Para la empresa Serveis V&G SAS es importante realizar sus actividades con transparencia permitiendo tener relaciones duraderas y confiables con clientes y colaboradores.
- **Calidad:** En Serveis V&G SAS las actividades desempeñadas tanto en el servicio como los productos fabricados deben cumplir los más altos estándares de calidad para la satisfacción del cliente.

- **Responsabilidad:** Serveis V&G SAS reconoce la importancia del cliente por tanto se compromete al desempeño de las actividades para cumplir con sus requerimientos en los tiempos establecidos.
- **Innovación:** Serveis V&G SAS está dispuesto al cambio y la evolución en sus servicios y productos ofrecidos dando conformidad al cliente en sus peticiones.
- **Servicio:** Serveis V&G SAS brindará y mejorará cada vez más el servicio para que la experiencia del cliente con la empresa sea la mejor.
- **Trabajo en Equipo:** Serveis V&G SAS aprecia el conocimiento y participación de cada integrante de la empresa permitiendo una fluida comunicación permitiendo alcanzar los objetivos propios y de la empresa.

4.2.4 Objetivos Propuestos

Los objetivos representan hacia dónde se quiere llegar y los resultados que deben alcanzar cada una de las áreas de la empresa, Serveis V&G SAS actualmente no cuenta con objetivos es por esto que se procede a establecerlos de la siguiente manera.

- Garantizar al cliente un excelente servicio según sus necesidades cumpliendo los valores de la organización.
- Asegurar la estabilidad de los trabajadores, potencializar y apoyar sus talentos considerando las necesidades de la empresa
- Capacitar constantemente a los trabajadores para aumentar el desarrollo del talento humano.
- Aumentar la participación de la empresa el mercado

- Aumentar la mejora continua en los productos y servicio para tener mayor fidelidad con los clientes
- Colaborar con la conservación del medio ambiente mostrando su importancia por medio del reciclaje y utilización de productos que no la afecten.

4.2.5 Metas

Las metas son lo que la empresa pretende lograr, están ligados a la misión, visión y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, por lo anterior se proponen las siguientes metas.

- Cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto al servicio y producto
- Ofrecer óptimas condiciones de trabajo para beneficio y desempleo de los empleados
- Garantizar el crecimiento y participación de la empresa en el mercado
- Programar Capacitaciones a los empleados que potencialicen sus conocimientos
- Diseñar acciones de mejora a los procesos que lo requieran
- Proteger el medio ambiente reutilizando y empleando materiales amigables con el medio ambiente.

4.2.6 Estrategias

Las estrategias son la metodología que debe realizar la empresa para el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos anteriormente. A continuación, se muestra cadauna de ellas.

- Elaborar un programa de fidelización de clientes
- Desarrollar campañas publicitarias que atraigan a los clientes potenciales
- Implementar un proceso de mejora continua a todas las áreas de la empresa
- Implementar certificaciones en calidad
- Desarrollar un plan de capacitaciones trimestrales o semestrales según se requieran y hacerle ver a los empleados la importancia de su asistencia a ellas.
- Implementar un seguimiento post venta para conservar la satisfacción del cliente.
- Suministrarles a los empleados tecnologías avanzadas para el desarrollo óptimo de los procesos y cumplir con los estándares de calidad.
- Crear actividades para fomentar el desarrollo del recurso humano en la empresa
- Crear información que concientice al cliente sobre el tipo de materiales que se utilizan en el desarrollo de los productos y como aportan al medio ambiente.

4.2.7 Plan Estratégico

La Tabla 13. Contiene la recopilación de la información propuesta en este capítulo donde el objetivo es hacer seguimiento al cumplimiento de las estrategias y se toman en cuenta los objetivos para cumplir la visión propuesta anteriormente.

Tabla 13.

Plan Estratégico Serveis V&G SAS

OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR
<p>Garantizar al cliente un excelente servicio según sus necesidades cumpliendo los valores de la organización.</p>	<p>Cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto al servicio y producto</p>	<p>Elaborar un programa de fidelización de clientes</p> <p>Implementar un seguimiento post venta para conservar la satisfacción del cliente.</p> <p>Desarrollar campañas publicitarias que atraigan a los clientes potenciales</p>	<p><u>Cientes Satisfechos</u> *100 Total Clientes</p>
<p>Asegurar la estabilidad de los trabajadores, potencializar y apoyar sus talentos considerando las necesidades de la empresa</p>	<p>Ofrecer óptimas condiciones de trabajo para beneficio y desempleo de los empleados</p>	<p>Crear actividades para fomentar y motivar el desarrollo del recurso humano en la empresa</p> <p>Suministrarles a los empleados tecnologías avanzadas para el desarrollo óptimo de los procesos y cumplir con los estándares de calidad.</p>	<p>Crecimiento en la eficiencia de los trabajadores</p>
<p>Capacitar constantemente a los trabajadores para aumentar el desarrollo del talento humano.</p>	<p>Programar Capacitaciones a los empleados que potencialicen sus conocimientos</p>	<p>Desarrollar un plan de capacitaciones trimestrales o semestrales según se requieran y hacerle ver a los empleados la importancia de su asistencia a ellas.</p>	<p><u>Capacitaciones Realizadas</u> *100 Capacitaciones Propuestas</p>

OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR
Aumentar la participación de la empresa el mercado	Garantizar el crecimiento y participación de la empresa en el mercado	Implementar certificaciones en calidad	$\frac{\text{Ventas totales empresa}}{\text{Ventas totales Subsector}} * 100$
Aumentar la mejora continua en los productos y servicio para tener mayor fidelidad con los clientes	Diseñar acciones de mejora a los procesos que lo requieran	Implementar un proceso de mejora continua a todas las áreas de la empresa	Productos realizados por día.
Colaborar con la conservación del medio ambiente mostrando su importancia por medio del reciclaje y utilización de productos que no la afecten.	Proteger el medio ambiente reutilizando y empleando materiales amigables con el medio ambiente.	Crear información que concientice al cliente sobre el tipo de materiales que se utilizan en el desarrollo de los productos y como aportan al medio ambiente.	Reducción en contaminación por reciclaje

Nota. La tabla representa el plan estratégico diseñado para la Empresa SERVEIS V&G SAS

4.2.8 Políticas

Las políticas son las directrices para crear normas, establecer procedimientos y formar comportamientos que deben cumplir los empleados y de esta forma tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos.

- Fomentar un ambiente laboral agradable para el buen funcionamiento de la empresa.
- Realizar las actividades de la empresa con el respeto y ética que merecen.
- La empresa trabajará con el más moderno equipo tecnológico para mejorar el rendimiento de sus procesos
- Cumplir con los requisitos legales, reglamentarios y de los clientes
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Definir las responsabilidades y funciones que correspondan a cada puesto de trabajo
- Se trabajará bajo el uso consciente de los recursos como la energía, agua, entre otros

4.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional define la división y la forma en cómo se coordinan y se asignan las funciones y responsabilidades, de quien las realizará, como se realizarán, dónde, qué recursos se necesitan y quien está al mando.

A continuación, se realizará el diseño de la estructura organizacional que permitirá facilitar el funcionamiento lo que lleva al cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente para la empresa.

4.3.1 La Especialización del trabajo

Las actividades que se van a desarrollar en la empresa se componen de un auxiliar administrativo y financiero, compras y entregas, diseño y edición, impresión y empastado, auxiliar de calidad, un gerente general y un subcontrato de las funciones de contabilidad.

Estas actividades son realizadas por un total de 7 trabajadores, a medida que la empresa obtenga más clientes se determinará si se requieren nuevos cargos.

4.3.2 Departamentalización

Por tratarse de una empresa pequeña se agrupa los cargos en áreas por funcionalidad, lo cual son agrupadas las actividades que se relacionan entre sí.

De acuerdo a lo anterior se proponen tres áreas, todas las actividades son lideradas por el Gerente General, el área administrativa-financiera que se encarga de las actividades de presupuestos, compras y entregas, el área de producción que agrupa las actividades de manufactura y por último el área de calidad que se encarga de verificación del producto terminado.

4.3.3 Autoridad, responsabilidad y poder

Todas las actividades están lideradas por el gerente general, aun así, este cargo se va a enfocar en el área administrativa y financiera que es el responsable de la planeación y logística de compras, presupuestos, evaluación y selección de materiales e insumos, entre otros.

La contabilidad es una tarea de apoyo realizada por un outsourcing no va a ser contemplado en ningún nivel jerárquico dentro de la empresa, pero contribuye mucho a

la misma ya que debe presentar estados de resultados, informes de balances, liquidación de los pagos correspondientes y pagos de impuestos ante la DIAN.

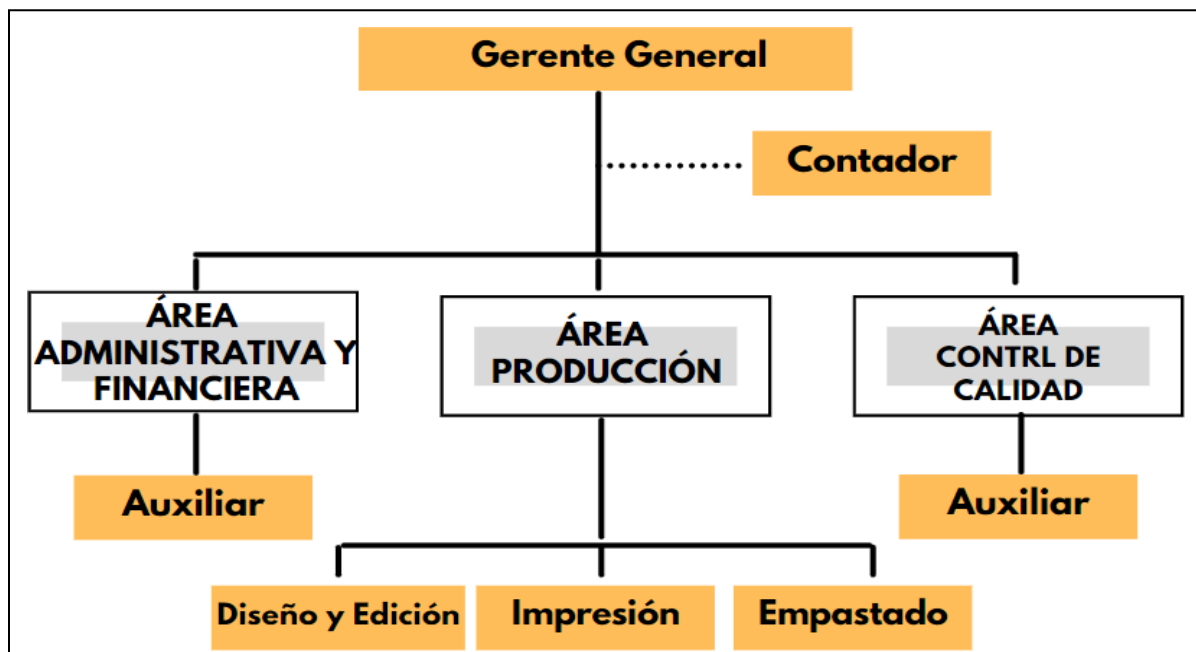
Seguido de la parte operativa dentro del área de producción donde se realiza el diseño y edición, la impresión y empastado de las cartillas y el área de calidad tiene la responsabilidad de verificar que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad y los requerimientos del cliente.

4.3.4 Organigrama Propuesto

El organigrama propuesto está diseñado como se muestra en la Figura 12. Se presenta de manera horizontal donde se muestra los niveles jerárquicos y se lee de arriba hacia abajo donde la parte superior representa el cargo con mayor autoridad y entera autonomía descendiendo a los cargos operativos con menor autoridad.

Figura 12.

Organigrama Propuesto Serveis V&G SAS



Nota. la figura muestra el diseño del organigrama propuesto para la Empresa SERVEISV&G SAS.


4.3.5 Manual de Funciones

El manual de funciones es una herramienta creada para definir las funciones laborales establecidas por la organización para cada puesto de trabajo, especifica sus obligaciones y las características que debe cumplir en el puesto de trabajo.

Además, tiene como objetivo determinar los requisitos necesarios que debe cumplir el empleado a cargo del puesto en el momento en que desarrolle las actividades.

A continuación, se describe el manual de funciones y en el Anexo 1. el resto de funciones establecidas en el presente capítulo.

Tabla 14.*Manual de Funciones*

	Serveis V&G S.A.S	Código:	MF-GG
		Versión:	1.0
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	Página:	1 de 1
		Fecha:	7-9-2021
Nombre del Cargo	Gerente General		
Objetivos del Cargo:	Es el responsable de dirigir, planificar y gestionar la planeación estratégica de la empresa, además debe garantizar el cumplimiento de la realización de los procesos y actividades de tipo operativo, administrativo y financiero de la misma para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.		
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer como representante legal de la empresa 2. Supervisar la ejecución y llevar el seguimiento del plan estratégico de la empresa 3. Supervisar el correcto funcionamiento de todas las áreas de la empresa 4. Administrar el presupuesto de la empresa 5. Mantener las alianzas con los clientes 6. Mantener estable la rentabilidad de la empresa 			
Educación	Título profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas, con estudios de Especialización en Gerencia.		
Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en cargo de Gerente Administrativo		
Habilidades	Manejo de Personal, liderazgo, pensamiento estratégico, habilidades en la solución de problemas, capacidad de comunicación interpersonal		
Formación	Profesional graduado y especialización		
Responsabilidad	Crear estrategias para el constante crecimiento de la empresa, mantener la confidencialidad de toda la información		
Esfuerzo	Mental: Alto – Visual: Medio – Físico: Bajo		

Nota. La tabla muestra el manual de funciones del cargo Gerente General

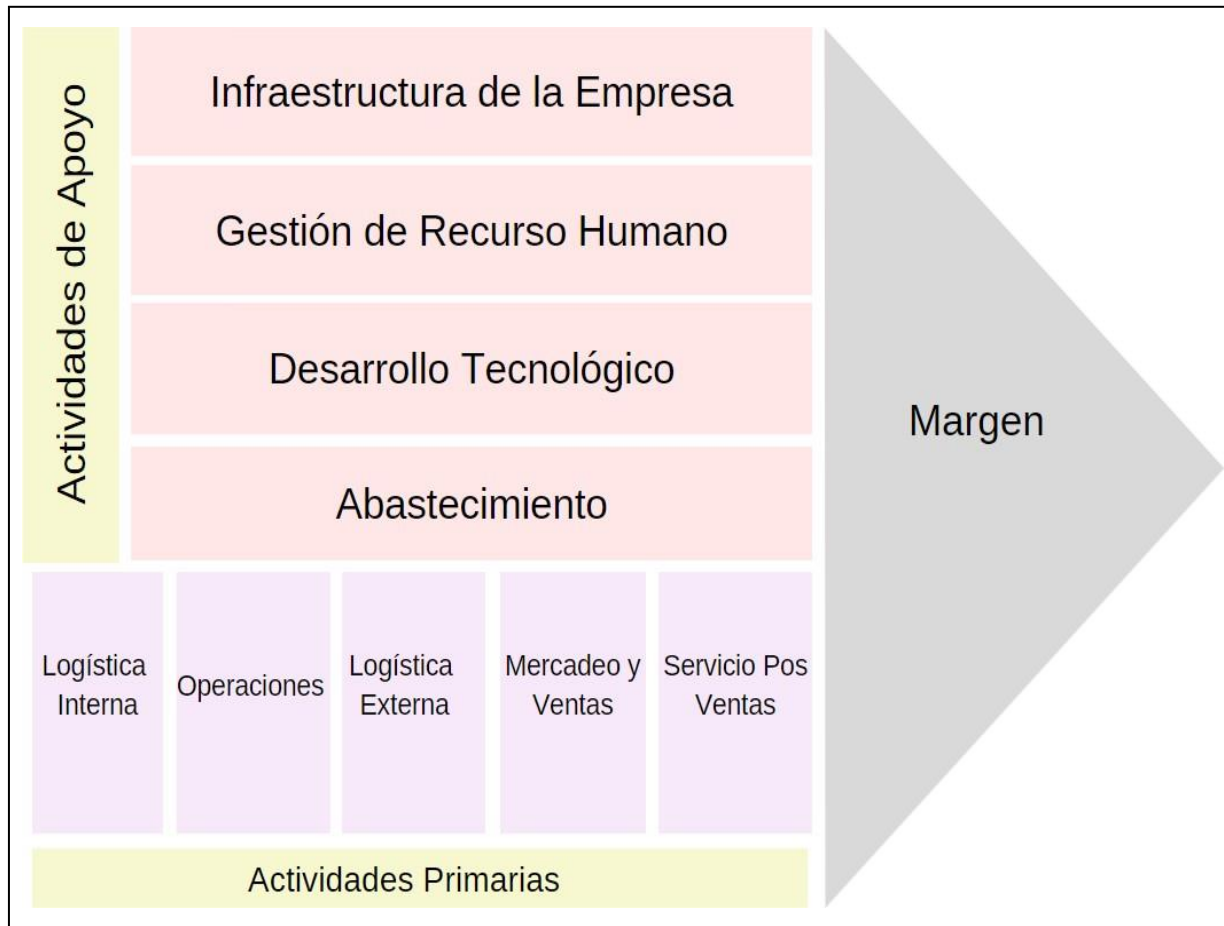
4.4 Mapeo Cadena de Valor

A continuación, se realiza el mapeo de la cadena de valor que permite analizar a la empresa como una serie de actividades que agregan valor al servicio o producto que la empresa crea y que finalmente el cliente adquiere Figura 13.

En primer lugar, se analizarán las actividades primarias y en segundo lugar las actividades de apoyo.

Figura 13.

Diagrama Cadena de Valor



Nota. La figura representa las actividades de apoyo y actividades primarias en la cadena de valor. Tomado de: Codas, M. B., 2012). "Evolución del concepto de competitividad." Ingeniería Industrial. Actualidad Y Nuevas Tendencias.

4.4.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias son un conjunto de acciones que están enfocadas en la elaboración del producto y muestra el proceso de distribución al cliente.

4.4.1.a Logística de Entrada. Serveis V&G SAS cuenta únicamente con dos proveedores que cumplen con los requisitos exigidos en calidad y precio, debido a la baja cantidad de materiales e insumos que se requieren en el proceso su almacenaje se realiza en una estante lo que facilita el proceso de gestión y control de inventarios.

4.4.1.b Operaciones. Actualmente la empresa trabaja bajo pedido en cuanto a las cartillas educativas, lo que hace que su producción inicie al momento en que se genera la orden del cliente, lo que permite minimizar costos en materiales, insumos y el producto terminado además del espacio de almacenamiento. Sin embargo, la empresa cuenta con un pequeño inventario para realizar los demás servicios que ofrece la empresa y poder responder rápidamente al cliente.

Por otro lado, el encargado de realizar el control de calidad del producto es un auxiliar capacitado para ello, donde se enfoca de verificar la calidad en los diseños, en la impresión y empastado de las cartillas, se realiza de forma presencial junto con cada uno de los empleados que desarrollan cada una de estas funciones para tomar medidas correctivas en el momento.

El espacio que se requiere para la realización de cada uno de estos procesos es mínimo ya que no se necesita maquinaria de gran tamaño por lo cual el espacio que tiene dispuesto la empresa es suficiente para el fácil desplazamiento de los empleados, de la materia prima y el producto terminado.

4.4.1.c Logística Externa. Luego de que se finalizan todos los procesos y esta listo el producto terminado la empresa hace la entrega directamente al cliente por lo cual no requiere de una logística de distribución, como se trabaja bajo pedido luego de estar listo el producto no requiere de almacenamiento ya que se establecen unas fechas de entrega lo que hace que si en algún momento se deba almacenar sea por cortos tiempos.

4.4.1.d Mercadeo y Ventas. Como se ha mencionado anteriormente Serveis trabaja bajo pedido y para ser competitivos en el mercado esta ofrece precios razonables comparada con la competencia, el foco de la empresa se centra además en entregar un producto de excelente calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, además se encargan de realizar la entrega directa del producto lo que hace que los clientes no deban asumir costos de traslado, actualmente la empresa no invierte en mercadeo para atraer cliente nuevos pero se enfoca en mantener satisfechos a los actuales.

4.4.1.e Servicio Pos Venta. Serveis V&G SAS tiene un buen trato con los clientes, atiende cada una de sus peticiones y soluciona rápidamente las inconformidades, en las cartillas educativas el producto es tan específico y como debe cumplir ciertos requerimientos el servicio es personalizado se trabaja en conjunto con el cliente lo que hace que se puedan fidelizar.

4.4.2 Actividades de Apoyo

El principal papel de estas actividades es ser el soporte de las actividades primarias, aumentando su capacidad, estas son cuatro y si su nivel es alto beneficia a cualquiera de las actividades principales.

4.4.2.a Infraestructura. Financieramente la empresa se encuentra estable, cumple con sus obligaciones bancarias lo que hace que tenga buen historial crediticio, mantiene un buen ambiente laboral con los empleados lo que lo hace un buen lugar para trabajar y buena comunicación con sus clientes permitiendo que los tengan en cuenta para nuevas licitaciones.

4.4.2.b Gestión del Recurso Humano. En relación a la gestión que realiza la empresa en el recurso humano, el reclutamiento del personal está a cargo del Gerente General, se tiene en cuenta personas recomendadas por empleados actuales o conocidos, este proceso ha sido necesario en algunas ocasiones ya que la empresa no pagar seguridad social a los empleados ya que son contratados por prestación de servicios por esto no duran largos periodos de tiempo.

La etapa de selección se realiza por medio de una entrevista y pruebas de conocimiento en la labor a realizar, se realizan las verificaciones correspondientes de la información aportada en la hoja de vida y si aprueba estos requisitos es contratado.

4.4.2.c Desarrollo Tecnológico. Serveis V&G SAS se destaca por entregar sus productos en excelente calidad cumpliendo con las exigencias de los clientes, por lo que cuenta con excelentes programas de diseño y edición, tecnología y maquinaria de punta para la impresión y empastado.

4.4.2.d Abastecimiento. Las compras de la empresa las realiza el administrador el cual debe primero validar que con los proveedores que se tiene alianza no cambien la calidad de los materiales e insumos, gestiona el presupuesto, realiza las compras y mantiene disponibilidad para no presentar retrasos en la entrega del producto, claro está todo ello es revisado y aprobado por el Gerente General.

4.4.3 Conclusiones

Luego del análisis realizado anteriormente cabe destacar que dentro del manejo gerencial y organizacional se puede evidenciar una buena relación entre empleados, con los proveedores y clientes, lo cual se debe mantener e incrementar para garantizar su buen funcionamiento y de esta forma mantenerse en el mercado.

Por otro lado se evidencia que la empresa contrata a los empleados bajo la figura de contrato OPS (orden o contrato de prestación de servicios), lo cual hace que la empresa

frecuentemente deba contratar ya que los empleados al no tener prestaciones sociales no duran largos periodos de tiempo, por lo cual se recomienda que la empresa realice una contratación directa a sus empleados, una buena remuneración a los empleados genera mayor satisfacción beneficiando directamente a la empresa ya que su desempeño será el mejor.

La empresa no genera costos en almacenaje e inventarios ya que al trabajar bajo pedido se sabe la cantidad de materiales e insumos que se van a utilizar y de esta forma se presupuesta, se cuenta con un pequeño inventario para los demás servicios ofrecidos o si por algún motivo la empresa lo requiere.

El proceso de control de calidad es muy exigente por cuanto se realiza junto con cada empleado en el desarrollo de cada actividad lo que permite tomar acciones justo a tiempo y no tener desperdicios de material.

Serveis no invierte en marketing, pero tiene un enfoque de servicio al cliente que busca satisfacer las necesidades a través de una buena relación precio y calidad.

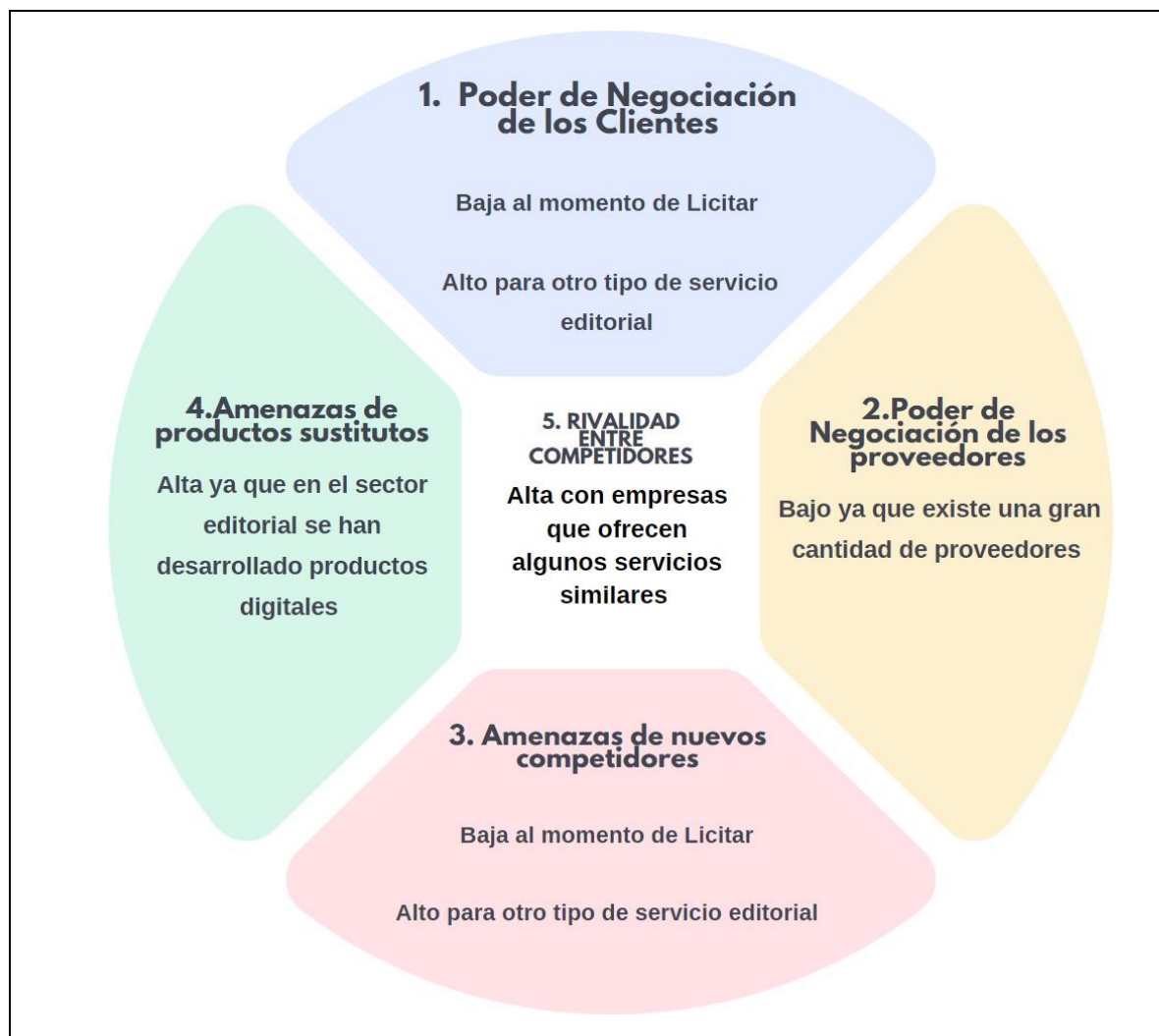
4.5 Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son un modelo que permite establecer un marco para el análisis del nivel de competencia en una industria y de esta forma crear una estrategia de negocio.

Este modelo con el análisis de cinco fuerzas competitivas básicas describe el entorno competitivo, las cinco fuerzas son analizadas a continuación. Figura 14.

Figura 14.

Cinco Fuerzas de Porter Serveis V&G SAS.



Nota: En la figura se muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la Empresa Serveis V&G SAS

4.5.1 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes ejercen presión con respecto a los precios, para el caso de Serveis V&G SAS al servicio y producto final ofrecido por parte de la empresa, es bajo, ya que debe licitar y el cliente al ser una entidad educativa establece el cumplimiento de aspectos técnicos, cumplimiento en el tiempo de entrega y el valor máximo a pagar, esto para el

caso de las cartillas educativas.

Para otro tipo de servicio editorial el poder de negociación es alto ya que se establecen los precios dependiendo la materialidad, complejidad y cantidad del trabajo.

Serveis V&G SAS tiene la gran ventaja que entabla buena comunicación con sus clientes, asegura calidad en sus trabajos y cumple con los tiempos de entrega, lo que ayuda a fidelizar a los clientes, lo que permite tener oportunidades para nuevos contratos.

4.5.2 Poder de Negociación de los proveedores

Para Serveis V&G SAS el poder de negociación con los proveedores es alto ya que existe una gran cantidad de proveedores con calidades parecidas por tanto se prefieren los que ofrecen los mejores precios sin afectar la calidad de los productos requeridos por la empresa.

4.5.3 Amenazas de nuevos competidores

Para los competidores que en este momento deseen entrar en el mercado y deseen licitar en este sector editorial tiene algunas barreras de entrada ya que para obtener contratos las empresas debe cumplir con una serie de requisitos importantes para que las puedan ganar, entre ellas están los permisos legales (certificados y licencias para realizar las actividades), documentación administrativa (constitución de la empresa, certificados de obligaciones tributarias, entre otras), solvencia económica, experiencia, debe estar bien posicionada, debe tener personal capacitado, entre otros.

La amenaza es alta cuando otras empresas ofrecen los demás servicios editoriales abajos costos por lo tanto se verán obligada a también a bajar sus precios y mantener o aumentar la calidad para no perder sus clientes.

4.5.4 Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que en el sector editorial se han desarrollado productos digitales que reemplazan las cartillas o libros educativos lo que hace que a corto plazo la empresa deba ofrecer sus productos en forma digital.

4.5.5 Rivalidad Entre Competidores

Hay una rivalidad alta con empresas que ofrecen algunos servicios similares es ahí donde juega un papel importante donde la empresa debe trabajar arduamente en la fidelización de los clientes, innovación, calidad en los trabajos realizados y manejar buenos precios factores importantes para la estabilidad de la empresa.

4.5.6 Conclusiones

El resultado final del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede ver en la Tabla 15, para ello se determinaron unos parámetros para medir el nivel de atractividad.

- Alto 5
- Medio 3
- Bajo 1
- Nulo 0

Tabla 15

Análisis Fuerzas de Porter.

FUERZ A	CALIFICACIÓN	
	Cartillas Educativas	Otros Servicios Editoriales
Poder de Negociación de los Clientes	Baja	Alto
Poder de Negociación de los proveedores	Alto	Alto
Amenazas de nuevos competidores	Baja	Alto
Amenazas de productos sustitutos	Alto	Alto
Rivalidad Entre Competidores	Alto	Alto

Nota. La tabla muestra los parámetros para medir el nivel de atractividad

Tabla 16*Resultado Análisis Fuerzas de Porter.*

FUERZ A	CALIFICACION	
	Cartillas Educativas	Otros Servicios Editoriales
Poder de Negociación de los Clientes	1	5
Poder de Negociación de los proveedores	5	5
Amenazas de nuevos competidores	1	5
Amenazas de productos sustitutos	5	5
Rivalidad Entre Competidores	5	5
Nivel de Atractividad	3,4	5

Nota. La tabla muestra el resultado de los parámetros del nivel de atractividad

El nivel de atractividad de la empresa es medio alto, según el análisis realizado anteriormente se pudo evidenciar que la competitividad en el sector se da por los constantes cambios de las tendencias en el consumo de los clientes haciendo que sea un mercado complejo, además hay un alto nivel de competidores para ello se deben establecer barreras de entrada que le obstaculicen la entrada a nuevos competidores, adquiriendo nuevas tecnologías y conocimientos especializados, para abarcar la amenaza de productos sustitutos se deben crear estrategias y productos innovadores que permitan competir en el mercado, debido a la gran cantidad de proveedores para este mercado se puede lograr fácilmente acuerdos para adquirir los insumos logrando mejores precios y mantener la calidad de los materiales, se debe obtener un mayor número de clientes haciendo que la empresa deba aumentar la fidelización de los clientes, dándole innovación a sus productos, ofreciendo un buen servicio, trabajando con materiales de excelente calidad, disminuyendo los tiempos de entrega, manteniendo sus precios para mantener su estabilidad.

5. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo de grado era determinar el impacto de la planeación estratégica y la estructura organizacional en la competitividad de la empresa, donde a partir del análisis de herramientas se pudo tener conocimiento de cómo se encuentra el sector editorial en cada uno de los factores tanto internos como externos, el estado de la empresa, se planteó una planeación estratégica para encaminar los esfuerzos de la empresa, definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, se propuso una estructura organizacional para organizar y definir los roles y que cada empleado asuma sus actividades con el mayor rendimiento, con el mapeo de la cadena de valor se describe el proceso completo de las actividades necesarias para la elaboración del producto y la prestación del servicio, con ellos se identifican que procesos se pueden optimizar o mejorar para entregar un mejor producto y/o prestar un mejor servicio y con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se pudo comprender el nivel de competitividad de la empresa, con todas estas actividades se busca tener un impacto positivo en el posicionamiento y competitividad en el mercado, que entregue productos innovadores que suplan las necesidades de los clientes y atraigan a nuevos, que sea una empresa rentable, que genere empleo y que siga activa en el mercado a futuro.

En el Diagnóstico realizado como primer capítulo se pudo tener un conocimiento de la situación real tanto del sector editorial como de la empresa, con ello se identificaron problemas y áreas de oportunidades que influyen directamente las operaciones de la empresa, contribuyendo a que los directivos den respuesta anticipada a los problemas identificados durante el proceso, atendiendo eficiente y oportunamente a los cambios del entorno, como resultado del diagnóstico se pudo analizar que el Sector Editorial a medida que avanza el tiempo va modernizando su gestión comercial y operativa, se reinventa buscando diferentes formas de llegar a los lectores fomentando los hábitos de lectura, es un sector que además aporta bastante a la cultura del país, ha generado empleo directos e indirectos, se han creado exenciones tributarias que impulsa a las empresas del sector a animarse y seguir trabajando en la creación de contenido lo que influye al consumo de libros físicos y digitales, además es un sector que cada vez se

enfoca en la gestión de sostenibilidad para minimizar los impactos ambientales significativos, es por esto que las empresas han empezado a mejorar sus medidas de control dándolas a conocer a sus clientes.

Con el análisis DOFA realizado se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa tanto interna como externamente, lo que permitió proponer estrategias que le aportan significativamente a los directivos de la empresa.

La Planeación Estratégica es una herramienta que permitió establecer los procesos por la cual la empresa toma decisiones, define plazos y dispone de sus recursos para el logro de los objetivos propuestos. Serveis V&G SAS no cuenta con una Planeación Estratégica por ello se creó una propuesta de la misión, visión, valores, políticas, objetivo, metas, estrategias y con ello se diseñó un plan estratégico, es de gran importancia ya que la planeación estratégica aporta considerables beneficios entre ellos la definición de objetivos y metas reales, la unión de esfuerzos, la visión a un futuro deseable basándose en el presente, ayudando a la empresa a enfrentarse competitivamente con otras .

La Estructura Organizacional permitió brindar un orden a la empresa ayudando a seguir una determinada dirección, se consiguió asignar tareas por áreas y que los directivos asignaran funciones y responsabilidades a cada funcionario, se definieron jerarquías dentro de la empresa lo que influye en la toma de decisiones, mejora la comunicación para el logro de los objetivos, Al igual que la empresa no cuenta con una planeación estratégica, tampoco cuenta con un diseño organizacional, por ello el impacto que crea como empresa es que genera una imagen formal de la empresa, facilita el análisis organizacional, cada funcionario se puede identificar con sus labores y el puesto de trabajo al que pertenece, brinda una fuente oficial de consulta, se cuenta con ideas claras de como afrontar las situaciones en determinado momento.

La cadena de valor es un modelo que describe las actividades necesarias para crear un producto o servicio, es un paso a paso que se realiza para la concepción de un producto desde su inicio hasta su fin, al ser una herramienta de análisis estratégico,

optimiza los procesos internos mejorando su eficiencia, permite que los productos sean de mejor calidad, minimiza costos en prevención de errores en la producción, colabora en la integración lo que permite impactar competitivamente frente a otras empresas, en el mapeo de la cadena de valor se analizaron las actividades primarias y las actividades de apoyo, donde luego de este análisis se pudo ver la gestión gerencial y organizacional de la empresa la relación con empleados, proveedores y clientes, se evidencian falencias en la forma en que se contrata al personal ya que lo realizan bajo la figura de contrato OPS (orden o contrato de prestación de servicios), lo cual hace que haya mayor rotación de personal, los costos en almacenaje e inventarios son bajos por la modalidad de trabajo y la cantidad de materiales que se requiere para su producción, el proceso de control de calidad es muy exigente lo que permite tomar acciones justo a tiempo y no tener desperdicios de material, la empresa no invierte en marketing, pero trabaja arduamente en mantener satisfechos a sus clientes ofreciendo razonables precios frente a su competencia, entregando un producto de buena calidad, ofreciendo un servicio personalizado al cliente y cumpliendo con los tiempos de entrega.

Y por último con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se permitió establecer un marco de análisis del nivel de competencia en una industria describiendo su entorno competitivo lo cual se concluyó que el nivel de atractividad de la empresa es medio alto, se pudo ver que la competitividad en el sector se da por los constantes cambios de las tendencias en el consumo de los clientes lo que lo hace un mercado complejo ya que hay un alto nivel de competidores, el sector va innovando cada día más poniendo en el mercado nuevos productos sustitutos por lo cual se debe trabajar en obtener un mayor número de clientes haciendo que la empresa deba aumentar la fidelización de los clientes, con estos resultados se debe trabajar en las estrategias para lograr ventajas competitivas en el mercado.

Expuesto lo anterior se concluye que a partir de las estrategias planteadas y con la implementación de las herramientas mencionadas en este trabajo de grado se propone la creación de una nueva unidad de negocio con la cual se espera impactar el mercado

de tal manera que la hará crecer en ventas en un 5%.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Revista Semana, (18/01/2021). "Pequeñas empresas, ante el reto de fortalecer su comercio electrónico en 2021." Semana. [En Línea]: <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/pequeñas-empresas-ante-el-reto-de-fortalecer-su-comercio-electronico-en-2021/202100/>.
- [2] Franco-Ángel, M. and D. Urbano, (2019). "Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país." Estudios Gerenciales.
- [3] Tiempo, E., "¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?" [En Línea]: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>.
- [4] Saavedra García, M. L., (2012). "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana." Revista Científica Pensamiento Y Gestión.
- [5] I. Chiavenato and A. Sapiro, Planeación Estratégica. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2018.
- [6] J. P. Sallenave. Gerencia integral. Editorial norma, 1995. https://books.google.com.co/books?hl=&es&lr=&id=t35sLSWCcOgC&oi=fnd&pg=PP9&dq=gerencia&integrity&ots=AGdajJfmq7&sig=rOmbz5NtZ5RhE9Ew0PSftxQcxw&redirect_esc=y#v=onepage&q=gerencia%20integral&f=false:
- [7] Mora-Riapira, E. H., M. A. Vera-Colina and Z. A. Melgarejo-Molina, (2015). "Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá." Estudios Gerenciales.

- [8] Moreno.C. F. P. and A. del Pilar Liz, 2009)."La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica." Gestión & Sociedad.
- [9] Ortiz López, J., (20-01-2015)."El desafío de la estructura de la organización." Available:<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/7848/EI%20desafio%20de%20la%20estructura%20de%20la%20organizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [10] Porter, M., 2004)."Cadena de valor." México: Editorial CECSA.
- [11] Cudas, M. B., 2012)."Evolución del concepto de competitividad." Ingeniería Industrial. Actualidad Y Nuevas Tendencias.
- [12] Porter, M., 2004)."Cadena de valor." México: Editorial CECSA.
- [13] Revista RECITIUTM: Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. 2018.
- [14] J. A. Amaya, Gerencia: Planeación & Estrategia. 2005.
- [15] Galindo, L. M., 2008)."Planeación estratégica." México: Editorial Trillas.
- [16] Sánchez Guzmán, A. F., 2019)."plan de direccionamiento estratégico y de mercadeo para la Empresa Pds Express ubicada en la ciudadde Santiago de Cali periodo 2019-2021." Plan De Direccionamiento Estratégico Y De Mercadeo Para La Empresa PDS Express Ubicada En La Ciudad De Santiago De Cali 2019-2021.
- [17] David, F. R., 2019)."Conceptos de Administración Estratégica.".
- [18] Porter, M., 1985)."La ventaja competitiva según Michael Porter." Web Y

Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión Y Mucho Más.

[19] Suñol, S., 2006). "Aspectos teóricos de la competitividad." Ciencia Y Sociedad.

[20] Ramírez Molina, R. I. and D. M. Ampudia Sjogreen, 2018). "Factores de competitividad empresarial en el sector comercial."

[21] Ediciones Díaz de Santos, S A, La Ventaja Competitiva. 1996.

[22] Porter, M., 1985). "La ventaja competitiva según Michael Porter." Web Y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión Y Mucho Más.

[23] Montoya, A., I. Montoya and O. Castellanos, 2010). "Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos." Agronomía Colombiana.

[24] Quintero, J. and J. Sánchez, 2006). "La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico." Telos.

[25] Emprede, A. and F. P. Andaluza, 2015). "Cadena de valor." Cadena Valor McKinsey Recuperado <https://www.andal.es/wp-content/uploads/2015/02/cadena-valor.pdf>.

[26] Anonymous "Propiedad Intelectual para Empresas MARZO de 2010 Cámara de Comercio de Bogotá,".

[27] Anonymous "Norma Técnica NTC Colombiana 6039," 2014.

[28] Anonymous "Norma Técnica NTC Colombiana 6023," 2013.

- [29] Universidad de El Salvador, (2018). "Análisis PESTEL de Colombia." [En Línea]: <https://www.doccity.com/es/analisis-pestel-de-colombia/5367991/>.
- [30] Jessica Campos, (30 DE MAYO DE 2021). "¿Qué está pasando en Colombia 2021?" [En Línea]: <https://noticieros.televisa.com/historia/que-esta-pasando-colombia-2021/>.
- [31] Grupo de Emprendimiento Cultural Ministerio de Cultura de Colombia Eduardo Saravia Mario Suarez Raúl Casas, "El sector editorial en Colombia: una breve aproximación a sus dinámicas,".
- [32] Anonymous "Constitución Política 1991 Constitución Política De Colombia 1991 Preámbulo El Pueblo De Colombia,".
- [33] Banco Mundial, (Mar 24, 2021). "Colombia: panorama general." [En Línea]: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>.
- [34] LR La Republica, (11 Noviembre 2020). "La edición comercial de literatura creció 4,7% en 2019 con ventas de \$798.838 millones." [En Línea]: <https://www.larepublica.co/ocio/la-edicion-comercial-de-literatura-crecio-47-en-2019-con-ventas-de-798838-millones-3087569>.
- [35] Daniel Salazar Castellanos, (agosto 16, 2021). "El sector editorial podría este año igualar las ventas de 2019 en Colombia." [En Línea]: <https://www.bloomberglinea.com.co/2021/08/13/el-sector-editorial-podria-este-ano-igualar-las-ventas-de-2019-en-colombia/>.
- [36] Colombia Forbes, (24/09/2020). "Las dudas sobre el desafío social de Colombia." [En Línea]: <https://forbes.co/2020/09/24/red-forbes/las-dudas-sobre-el-desafio-social-de-colombia/>.

- [37] Érika Rodríguez Pinzón, (30 de abril de 2020). "Colombia impacto económico, social y político de la covid-19." [En Línea]: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/04/AC-24.-2020.pdf>.
- [38] Revista, D. C., (23 abril 2021). "Colombia Lee, la plataforma de reactivación del sector editorial." [En Línea]: <https://revistadc.com/arte-letras/literatura/colombia-lee-la-plataforma-de-reactivacion-del-sector-editorial/>.
- [39] LR La República, (17 de agosto de 2021). "¿Cómo va Colombia en tecnología?" [En Línea]: <https://www.larepublica.co/analisis/diego-a-santos-533956/como-va-colombia-en-tecnologia-2782530>.
- [40] BC Noticias, (10 Septiembre 2020). "Min Cultura y la Cámara del Libro unen esfuerzos para la modernización del sector y la difusión de la oferta editorial." [En Línea]: <https://www.bcnoticias.com.co/mincultura-y-la-camara-del-libro-unen-esfuerzos-para-la-modernizacion-del-sector-y-la-difusion-de-la-oferta-editorial/>.
- [41] Mongobay Periodismo Ambiental, "Los desafíos ambientales de Colombia en el 2021," 18 enero, 2021.
- [42] Anonymous 2012). "Industria Editorial Y De La Comunicación Gráfica Informe De Sostenibilidad 2012." [En Línea]: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=af12c1bdcf87-49ca-bb89-61edf7b90c6e>.
- [43] Anonymous "ley_98_1993,".
- [44] Anonymous "Ley número 23 de 1982 (28 de enero),".
- [45] Anonymous "Decreto número 460 de 1995 (16 de marzo) Por el cual se reglamenta el Registro Nacional del Derecho de Autor y se regula el Depósito


Legal,".


[46] Anonymous "Resolución Número 1508 de 2000 (23 de octubre),".


[47] Colombiana del Libro, "Ley No. 98 de diciembre 22 de 1993 Ley del nichvlibro." [En Línea]: <https://camlibro.com.co/ley-del-libro/>.


ANEXOS


ANEXO 1.
MANUAL DE FUNCIONES

	Serveis V&G S.A.S	Código:	MF-GG
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	Versión:	1.0
		Página:	1 de 1
		Fecha:	7-9-2021
Impresión			
Nombre del Cargo	Impresión		
Objetivos del Cargo:	Obtener material impreso cumpliendo los más altos estándares de calidad del producto, por medio de la aplicación de técnicas productivas necesarias para cumplir con las especificaciones dadas por el cliente en su solicitud.		
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el material para impresión 2. Verificar los requerimientos del cliente en el medio electrónico para su correcta impresión 3. Verificar y controlar la ejecución del proceso de diseño 4. Dar el visto bueno de los diseños finales que serán enviados al cliente antes de su impresión 5. Llevar el control de los diseños finales 6. Solicitar la materia prima y los insumos necesarios para llevar a cabo los trabajos, siguiendo los procedimientos establecidos en el grupo de compras para la entrega de los mismos. 7. Elaborar pruebas de color antes de la impresión final 			
Educación	Básica, Secundaria y Universitaria en Diseñador Gráfico		
Experiencia	2 años de experiencia como Diseñador Gráfico		
Habilidades	Digitar con fluidez, conocer los programas en sistemas, manipular archivos para corregir errores, usar adecuadamente los materiales, expresar ideas y aportar información, usar perfectamente la ortografía, gramática y puntuación		
Formación	Técnico o tecnólogo en Diseño		
Responsabilidad	Crear estrategias para el constante crecimiento de la empresa, mantener la confidencialidad de toda la información		

	Mental: Alto – Visual: Alto – Físico: Medio		
	Serveis V&G S.A.S	Código:	MF-GG
		Versión:	1.0
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	Página:	1 de 1
Fecha:		7-9-2021	
Nombre del Cargo	Diseñador-Editor		
Objetivos del Cargo:	Realizar el diseño de los textos interpretando los requerimientos del cliente, siguiendo las instrucciones del jefe para producir el material.		
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar con calidad y oportunidad los textos recibidos teniendo en cuenta las pautas establecidas de digitación y corrección. 2. Realizar un adecuado filtrado a los originales escaneados, de acuerdo al original. 3. Realizar las correcciones indicadas por el cliente o corrector. 4. Comunicar al jefe inmediato todas las inconsistencias presentadas durante el proceso de diseño (originales incompletos, ilegibles, textos que no concuerdan, entre otros). 5. Recibir y verificar el contenido de los originales o medio digital suministrado por el cliente. 			
Educación	Básica, Secundaria y Universitaria en Diseñador Gráfico		
Experiencia	2 años de experiencia como Diseñador Gráfico		
Habilidades	Digitar con fluidez, conocer los programas en sistemas, manipular archivos para corregir errores, usar adecuadamente los materiales, expresar ideas y aportar información, usar perfectamente la ortografía, gramática y puntuación		
Formación	Profesional graduado		
Responsabilidad	Crear estrategias para el constante crecimiento de la empresa, mantener la confidencialidad de toda la información		
Esfuerzo	Mental: Alto – Visual: Alto – Físico: Bajo		

	Serveis V&G S.A.S	Código:	MF-GG
		Versión:	1.0
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	Página:	1 de 1
		Fecha:	7-9-2021
Nombre del Cargo	Empastado		
Objetivos del Cargo:	Asegurar la transformación del material impreso en un producto final de excelente calidad.		
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar e informar sobre las cantidades faltantes o sobrantes de los productos para su respectiva solución. 2. Empestar los trabajos finales para su respectiva entrega. 3. Dar la información necesaria al jefe inmediato de los procesos realizados a cada producto. 4. Garantizar la calidad y entrega oportuna de los productos terminados. 5. Corregir los errores de corte 6. Mantener en buen estado la maquinaria que se le asignen 7. Reportar fallas presentadas en el proceso 			
Educación	Básica, Secundaria y Universitaria en Diseñador Gráfico		
Experiencia	1 años de experiencia como Diseñador Gráfico		
Habilidades	Digitar con fluidez, conocer los programas en sistemas, manipular archivos para corregir errores, usar adecuadamente los materiales, expresar ideas y aportar información, usar perfectamente la ortografía, gramática y puntuación		
Formación	Técnico o tecnólogo en Diseño		
Responsabilidad	Crear estrategias para el constante crecimiento de la empresa, mantener la confidencialidad de toda la información		
Esfuerzo	Mental: Bajo – Visual: Alto – Físico: Medio		

	Serveis V&G S.A.S	Código:	MF-GG
		Versión:	1.0
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	Página:	1 de 1
		Fecha:	7-9-2021
Nombre del Cargo	Auxiliar Administrativo		
Objetivos del Cargo:	<p>Verificar los materiales, controlar el presupuesto y realizar las compras que la empresa necesite para el desarrollo de todas las actividades en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al mejor precio del mercado.</p>		
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el presupuesto de la empresa para la compra de materiales e insumos 2. Mantener la disponibilidad de materiales e insumos cuando sea requeridas 3. Realizar y validar el tipo de materiales e insumos cumpliendo con los más altos estándares de calidad 4. Conseguir los mejores precios del mercado manteniendo la calidad exigida 5. Realizar las compras de los materiales e insumos requeridos por el área de producción 6. Evaluar los proveedores antes de la compra y debe estar autorizada por el Gerente General 			
Educación	Básica, Secundaria, tecnólogo en Administración de Empresas		
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en cargo de Administración de Empresas		
Habilidades	Procesos administrativos, planificación en compras, elaboración de presupuestos y proveedores		
Formación	Profesional graduado		
Responsabilidad	Crear estrategias para el constante crecimiento de la empresa, mantener la confidencialidad de toda la información		
Esfuerzo	Mental: Alto – Visual: Alto – Físico: Bajo		

	Serveis V&G S.A.S	Código:	MF-GG
		Versión:	1.0
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	Página:	1 de 1
		Fecha:	7-9-2021
Nombre del Cargo	Auxiliar Control de Calidad		
Objetivos del Cargo:	Inspeccionar y supervisar que los productos finales cumplan con los estándares de calidad ofrecidos al cliente		
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las especificaciones del cliente y asegurarse que se cumplan. 2. Trabajar de la mano con el área administrativa para establecer los requisitos de calidad 3. Asegurar que los procesos de producción cumplan con las normas de calidad 4. Definir procedimientos de calidad para los procesos operativos 5. Verificar que el producto final cumpla con todas las especificaciones de calidad 6. Examinar los materiales e insumos comprados 			
Educación	Básica, Secundaria, tecnólogo o certificado en calidad		
Experiencia	1 años de experiencia en control de calidad		
Habilidades	En sistemas de gestión de la calidad y normas de calidad,		
Formación	Técnico o tecnólogo en Calidad		
Responsabilidad	Crear estrategias para el constante crecimiento de la empresa, mantener la confidencialidad de toda la información		
Esfuerzo	Mental: Alto – Visual: Alto – Físico: Medio		

ANEXO 2.

RECOMENDACIONES

En el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos de este trabajo de grado se recomienda a la empresa innovar en términos del producto ya que si bien anteriormente se mencionó que el Sector Editorial se ha modernizado, no solo ha sido este sector sino el mundo ha evolucionado digitalmente por lo que se podría crear una herramienta tecnológica o una cartilla educativa digital, donde los estudiantes puedan interactuar y su metodología sea más didáctica lo que le ayuda a los estudiantes a estar más interesados en el contenido educativo.

Por otro lado, se le recomienda a la empresa modificar su modalidad de contratación, que sea de forma directa con todas las prestaciones de ley lo que hará que no haya constante rotación de personal, además que al tener esta estabilidad laboral el empleado genera mayor satisfacción beneficiando directamente a la empresa ya que su desempeño será el mejor.

Por otro lado, se propone que la empresa impulse estrategias de publicidad para darse a conocer con nuevos clientes mostrándoles información general y específica de los productos ofrecidos.

Se recomienda a corto plazo ejecutar las propuestas planteadas en este trabajo de grado con el fin de garantizar que la empresa permanezca estable en el mercado.